



**UNIVERSIDAD DE  
MANIZALES**

Especialización Gerencia del Talento Humano

**INFLUENCIA DEL LIDERAZGO FEMENINO EN CARGOS DIRECTIVOS DE LA  
UNIVERSIDAD DE MANIZALES**

**Asesores:**

Luis H. Orozco Nieto

Angela Ocampo Mosquera

**Presentado por:**

Natalia Agudelo Tabares

Isabela Robledo Giraldo

Manizales, diciembre de 2022

**INFLUENCIA DEL LIDERAZGO FEMENINO EN CARGOS DIRECTIVOS DE LA  
UNIVERSIDAD DE MANIZALES**

**Asesores:**

Luis H. Orozco Nieto

Angela Ocampo Mosquera

**Presentado por:**

Natalia Agudelo Tabares

Isabela Robledo Giraldo

Universidad de Manizales  
Manizales, diciembre de 2022

## **Contenido**

Referente conceptual .....	4
Liderazgo .....	12
Pregunta de investigación.....	15
Justificación .....	15
Objetivos de la investigación: .....	17
Referente teórico.....	18
Referente metodológico.....	26
Resultados.....	28
Discusión .....	32
Conclusiones.....	35
Referencias .....	37

## **Referente conceptual**

Belén (2019) realizó una investigación llamada Liderazgo Femenino y su Impacto en los Resultados Empresariales, en Madrid - España, su objetivo era analizar diferentes trabajos que han estudiado el liderazgo femenino, de igual manera se estudió las implicaciones económicas del liderazgo femenino en empresas españolas, demostrando así que incluir a las mujeres en cargos directivos es esencial para las empresas en el siglo XXI. Se realizó una investigación con una metodología descriptiva y cualitativa y como resultados se concluyó que las mujeres y el estilo de liderazgo que manejan, más enfocado a las personas, presentan para las empresas una oportunidad en la diversificación del talento; las mujeres muestran más empatía y capacidad de trabajar en equipo y esto resulta esencial para la era del siglo XXI en las organizaciones.

Continuando con el impacto femenino, Ríos y Vásquez (2019) realizaron una investigación titulada Estudio del impacto del liderazgo femenino y diseño de propuesta de valor en la mujer colaboradora de Mobilsol, en Guayaquil - Ecuador, este estudio pretende demostrar la influencia positiva del liderazgo femenino dentro de las organizaciones al momento de establecer planes de desarrollo profesional para la mujer, para trabajar en esto el objetivo principal de la investigación fue diseñar una propuesta de valor para la mujer colaboradora de la empresa Mobilsol, a partir de un estudio del impacto de la gestión de los líderes en relación al empoderamiento de la mujer; para cumplir este objetivo se realizó una investigación mixta, cualitativa y cuantitativa, por medio de entrevista, encuesta y grupo focal. Para la aplicación de esto se tomaron 81 personas de la compañía. Como resultados se evidenció que si hay mujeres ocupando cargos en posiciones superiores a la estructura organizacional como gerencias, jefaturas o coordinaciones; de igual manera se evidenció que todavía no hay presencia femenina en jerarquía mayor como lo es en gerencia general,

aclarando que no existe ningún tipo de discriminación, sino que el perfil que se maneja en estos cargos no se ha encontrado en una mujer.

Para conocer acerca de los estilos de liderazgo Perozo y Paz (2016) en su trabajo investigativo Estilos de Liderazgo Femenino como Factor Influyente en las Habilidades de los Equipos de Trabajo en el Sector Asegurador, en cual pretendía analizar los estilos de liderazgo femenino como factor influyente en las habilidades de los equipos de trabajo en el sector asegurador; para esto se realizó una investigación analítica, descriptiva no experimental. Se aplicaron dos cuestionarios basados en los estilos de liderazgo femenino y las habilidades de los equipos de trabajo a una población de 79 personas. En los resultados se pudo observar que el estilo de liderazgo femenino predominante fue el situacional, este se caracteriza por hacer partícipe a los colaboradores en el desarrollo de actividades, potencializar su desempeño para el cumplimiento de objetivos y promover la participación de todos los miembros del equipo de trabajo.

Profundizando un poco más en estilos de liderazgo, Moncayo y Zuluaga (2015) realizaron una investigación titulada Estilos de Liderazgo en Cargos Universitarios, Estudio Descriptivo con Mujeres Directivas, en Bogotá - Colombia, con el objetivo de describir la relación entre las variables sociales y demográficas con los estilos de liderazgo de mujeres a cargo de la dirección universitaria; se utilizó una metodología descriptiva y se recolectaron datos de manera cuantitativa por medio de una encuesta en la que participaron 90 mujeres de cargos directivos de universidades de la ciudad de Bogotá. Como resultados se pudo observar que en la mayoría de los casos las mujeres cuentan con un liderazgo transformacional.

De igual manera Herrera (2017) realizó una investigación titulada Características y Habilidades del Estilo de Liderazgo Femenino que Aportan a la Efectiva Toma de Decisiones

en Cargos Directivos de la Organizaciones, en Bogotá - Colombia, con el objetivo de identificar las características y habilidades del estilo de liderazgo femenino que aportan significativamente a la efectiva toma de decisiones en cargos directivos, fue una investigación de tipo descriptiva, y como resultados se pudo observar que las mujeres cuentan con un tipo de liderazgo más participativo y democrático, permitiendo esto una efectiva toma de decisiones en la organización.

Para hablar un poco de estrategias de liderazgo Tomas y Castro (2018) realizaron una investigación llamada Estrategias para Mejorar la Visibilidad de las Mujeres Directivas en las Instituciones Educativas, en Barcelona - España, cuyo objetivo fue identificar las estrategias y recursos que facilitan la visibilidad de las mujeres que asumen la dirección de los centros educativos no universitarios. Fue una investigación cualitativa y se tuvieron en cuenta 38 directivas de tres ámbitos educativos diferentes, sistema educativo formal, administración del sistema educativo y sistema educativo no formal; como resultados se identificaron diferentes estrategias para aumentar la visibilidad de las mujeres que dirigen los centros educativos, y se dividen en diferentes áreas como estrategias de formación, estrategias de comunicación, medidas de naturaleza normativa, entre otras.

Es importante conocer también algunos obstáculos que se presentan en el liderazgo femenino, por esto se conocerá un poco acerca de la investigación realizada por Moncayo y Zuluaga (2014) Estrategias y Obstáculos en el Acceso Femenino a Puestos Directivos en la Academia, en México D.F. Su objetivo fue indagar respecto a obstáculos y estrategias presentes en el acceso femenino a cargos de dirección universitaria; para cumplir este objetivo se realizó una investigación descriptiva con recolección de datos cuantitativos, por medio de una encuesta realizada a 132 mujeres que trabajan en cargos directivos de

universidades de Bogotá. Los resultados determinan que algunos obstáculos para el ascenso son la dificultad para acceder a redes sociales de poder y la doble jornada laboral que interviene en actividades académicas como personales de las mujeres.

Revisando otras investigaciones Rojas et al (2017) en su artículo Análisis Comparativo de Características Personales de Liderazgo Femenino Empresarial, Académico y Político Usando el Método De Analytic Hierarchy Process (ahp) (Proceso analítico jerárquico), en Chile, su objetivo era analizar los atributos preponderantes en mujeres con liderazgo en los ámbitos empresarial, político y académico; para esto se utilizó el método de proceso analítico jerárquico. Como resultados se concluyó que las mujeres tienen mejor capacidad para resolver problemas, de igual manera las mujeres cuentan con mayor capacidad de adaptación y carisma en comparación con los hombres.

Rochina y Canós (2020) investigaron y realizaron un trabajo sobre Caracterización del Liderazgo Femenino en las Organizaciones, en Valencia - España, su objetivo fue analizar las diferencias entre el liderazgo femenino y el masculino en el ámbito de las organizaciones. Para esto utilizaron una metodología cuantitativa y cualitativa, primero se indago en varias fuentes bibliográficas relacionados con el liderazgo femenino y la igualdad de género en las organizaciones; también se aplicó una encuesta de manera virtual a 17 personas con cargos directivos en organizaciones públicas como privadas. En los resultados se pudo identificar diferentes competencias que se requieren para ejercitar el liderazgo como lo son, el deber ser, la capacidad de ser hacer un buen líder.

Ahora se conocerá un poco acerca del liderazgo femenino en Instituciones educativas, Jiménez (2016) realizó una investigación denominada Liderazgo Femenino en la Gestión de la Educación Superior: entre Limitaciones, Exclusiones y Rechazos, Un estudio con perspectiva de género, en Canadá. En la cual, su principal objetivo era determinar las barreras a las que se enfrentan las mujeres en la educación superior para acceder a los cargos de liderazgo y gestión en comparación con los hombres, fue una investigación cualitativa en la cual se entrevistaron a 15 mujeres para estudiar el fenómeno de las barreras existentes en comparación con los hombres. Se concluyó que las mujeres se enfrentan a un panorama que no se encuentra diseñado para que puedan acceder a cargos directivos en las instituciones de educación superior en el que son clasificadas como “sordas y mudas” limitándolas a contar con la posibilidad de formar parte de la autoridad en la institución.

Por otro lado, Cáceres, Hinojo, Sachicola (2015) realizaron una investigación llamada Análisis del Liderazgo Femenino y Poder Académico en el Contexto Universitario Español, en el que se analiza la presencia de las mujeres en los cargos directivos en el ámbito académico universitario. Primero se realizó una búsqueda teórica y por último se realizó una reflexión en la que se revisaron las posibilidades de transformación y cambio social en el contexto universitario. Como resultado se determinó que el liderazgo femenino se caracteriza por planificar y dirigir a la institución educativa de una manera más humana, con una inteligencia emocional o liderazgo resiliente asignado a la mujer.

Para conocer un poco acerca de la caracterización del liderazgo femenino Carrasco y Barraza (2021) realizaron una investigación titulada Una Aproximación a la Caracterización del Liderazgo Femenino, el Caso de directoras Escolares Chilenas. El objetivo de este artículo es analizar las características de liderazgo femenino escolar, para esto su población

de estudio fueron 10 mujeres directoras de Instituciones Educativas en Chile, fue una investigación cualitativa, en la que se realizó un estudio de caso lo que permitió que se desarrollará de mejor manera el objetivo principal de la investigación. Como resultados se concluyó que algunas rectoras coincidían en aspectos como que el liderazgo es visualizado como una herramienta para empoderar a los demás, alejándose de una lectura tradicional que lo configura como poder y toma de decisiones; estas directoras lo llevan a la construcción de un liderazgo más distribuido, toma de decisiones más participativa fortaleciendo e impulsando el trabajo en equipo.

Hernández, et al (2019) realizaron una investigación, Las Motivaciones y los Inconvenientes en el Camino hacia un Liderazgo Femenino en el Sistema Educativo Mexicano, cuyo objetivo fue conocer la opinión de mujeres que ocupan un área, departamento o jefatura, en el ámbito docente privado del municipio de Pachuca, Hidalgo. Para esta investigación se utilizó una población de 50 mujeres, con un enfoque cuantitativo y descriptivo; como resultados se evidencio que las mujeres no cuentan con las mismas oportunidades laborales que los hombres, de igual manera existe una diferencia entre los salarios de la mujer y el hombre que ocupan el mismo cargo.

De igual manera Marcano, et al (2019) realizaron una investigación en la Guajira, Liderazgo Femenino: Un Estilo de Gestión en la Universidad de la Guajira (Colombia), con el objetivo de conocer el comportamiento de la variable liderazgo femenino en la Universidad de La Guajira en Colombia; para lograr este objetivo se utilizó como metodología descriptiva, en la que se aplicó un cuestionario a ocho directoras de programas de la universidad; como resultados se pudo evidenciar presencia de habilidades técnicas, conceptuales y humanas, y cuentan con un estilo de liderazgo colaborativo y participativo.

Indagando un poco más acerca de las instituciones educativas Niebla e Ibarra (2017) realizaron una investigación llamada Liderazgo Directivo Femenino y el Clima Organizacional en una Escuela de Educación Media Superior, en Sinaloa, su objetivo fue explorar y describir el liderazgo directivo femenino y el clima organizacional en una unidad organizacional del nivel bachillerato de la Universidad Autónoma de Sinaloa, para esto se utilizó una metodología exploratoria - descriptiva y se aplicaron dos instrumentos de liderazgo, uno se aplicó a la directora para conocer su autopercepción en la gestión que realiza, y el segundo se le aplicó a 36 profesores para conocer la percepción de cada uno frente a la directora. En los resultados se pudo observar al momento de comparar las respuestas de los dos instrumentos aplicados que existe una contradicción, pues la directora se percibe como una líder que se relaciona con los demás, participativa; en cambio, los docentes afirmaron que es una persona orientada a dirigir.

Siguiendo con el tema de interés Vieites (2017) El Liderazgo Femenino, en La Coruña - España, llevó a cabo esta investigación con el objetivo de conocer la situación de la mujer con respecto al liderazgo, por qué no acceden con tanta facilidad a puestos de alta responsabilidad; para esto realizó una encuesta de manera virtual a 315 personas (22% hombres, 78% mujeres) con preguntas relacionadas al liderazgo femenino y sobre la situación actual de la mujer en el ámbito laboral y qué tipo de líder sería más adecuado para la dirección de diferentes departamentos. En los resultados se pudo observar que a las mujeres se les atribuye la dedicación a las personas con el correspondiente descuido por la tarea a realizarse, mientras que a los hombres se le atribuye la dedicación a la tarea sin tanta implicación en las personas.

También se han conocido algunas barreras en el liderazgo femenino, para conocer un poco sobre esto Zuluaga y Moncayo (2015) trabajaron en una investigación llamada Liderazgo y Género: Barreras de Mujeres Directivas en la Academia, en Bogotá - Colombia, la cual tuvo como objetivo conocer las variables culturales y las barreras internas que encuentran las mujeres académicas vinculadas a Instituciones de Educación Superior (IES) para acceder a cargos de dirección y de poder. Como metodología se realizó una revisión bibliográfica y sistémica de 51 textos, una vez revisada la bibliografía se realizó una síntesis relacionada con el liderazgo femenino en la administración ejecutiva. Los resultados obtenidos se centran en cuatro componentes: el rol social de la maternidad, la doble jornada laboral, la ausencia de modelos de liderazgo femenino y el eufemismo de la igualdad.

Baron y Charry (2019) en su trabajo de investigación Liderazgo Femenino: Un estilo propio, en Bogotá - Colombia, el cual tuvo como objetivo analizar la relación existente entre las características de cada género y las actitudes de liderazgo correspondiente. Con el fin de determinar los aspectos que influyen en las decisiones y tendencias del liderazgo femenino y el impacto que este ha logrado en la sociedad. Para esto se realizó un análisis de los conceptos y referentes bibliográficos, de igual manera se muestran datos del liderazgo de las mujeres en la sociedad y su influencia y así compararlas con el género masculino. Como resultados con las revisiones de conceptos se pudo concluir que la igualdad de género, aunque no se ha logrado en un 100% si se ha evidenciado un cambio con el pasar del tiempo, siendo cada vez más notoria la presencia de mujeres en cargos directivo, roles de liderazgo, méritos que han logrado persistiendo, demostrando sus capacidades y luchando contra prejuicios limitantes de la sociedad.

## **Liderazgo**

### **Planteamiento del problema**

A lo largo de los tiempos se ha identificado que el género si influye en todas las situaciones de la organización, el liderazgo femenino ha causado todo tipo de revuelo para las instituciones ya que se establece en la sociedad como el sexo débil y este liderazgo es escaso en altos cargos, es por esto por lo que se quiere analizar la influencia del mismo en la educación superior privada.

Giddens (1989) explica que los imaginarios de hombre/mujer son patrocinados por normas sociales que ejercen fuerte sugestión desde la crianza infantil y plantean presiones frente al cumplimiento de estereotipos. Particularmente en las mujeres, desde muy temprana edad, la socialización ha alentado competencias que favorecen la ejecución de roles maternos y maritales.

La identidad sexual se entiende entonces como un pacto social, el cual opera en los sujetos de manera contundente. La persistencia y legitimidad del género es culturalmente constituida y constituyente y, mientras las instituciones reproduzcan estas dinámicas, la masculinidad y la femineidad seguirán siendo retroalimentadas por lógicas de poder inherentes, tomado de (Bourdieu, 2000).

El empoderamiento femenino es algo más que el acceso de mujeres a la toma de decisiones; es un proceso que necesita de la autopercepción, el auto reconocimiento y la auto valoración de las capacidades, pero también tener confianza en sí misma e iniciativa, capacidad de adaptación y flexibilidad, motivación e intuición, practicar una escucha activa y una buena empatía son los ingredientes básicos de nuestra Inteligencia Emocional.

En el caso de las mujeres, el liderazgo femenino nace del reconocimiento de su identidad como mujer, sus capacidades y habilidades para dirigir un grupo o colectivo. Ellas buscan conciliar, tienen una orientación humanista y empática.

Para el ámbito organizacional, llama la atención una mayoritaria presencia de mujeres en la base de la pirámide organizacional; sin embargo, el caso de las instituciones educativas demuestra una exclusión femenina de cargos directivos, que se ha mantenido bastante más rígida (El y Jonnergård, 2010). En las IES, las mujeres enfrentan una fuerte discriminación en lo referente a posibilidades de ascenso, obtención de salarios equivalentes a los de sus pares masculinos y permanencia dentro de posiciones de poder (Correa, 2005, como se citó en Moncayo y Zuluaga 2015).

Munera (2021) asegura que, desde hace algunas décadas, pasando por grandes cambios de paradigmas y evolución del pensamiento humano, la mujer, se ha venido posicionando como un ser con capacidad de tomar decisiones en relación a su cuerpo, su maternidad y con el derecho a conocer, al igual que a desempeñarse en cualquier campo. Sin embargo, en lo concerniente al escenario educativo, la realidad actual confirma que, pese a los avances y la feminización de la enseñanza, el papel de la mujer en puestos de alto rango directivo es menor en comparación con el hombre.

Aun cuando la sociedad ha evolucionado persisten creencias o estereotipos de debilidad en las mujeres, de falta de carácter para tomar las decisiones, de la necesidad de ser fuertes y firmes imitando a un hombre, o no poder ocupar altos cargos organizacionales. Es por esto por lo que el género se apoya y trasciende en la toma de decisiones de las organizaciones para innovar en aspectos de liderazgo y cargos directivos.

De acuerdo con lo anterior y centrándose en la problemática principal del trabajo, las mujeres cumplen un papel importante en cargos directivos de las IE, en el siglo XXI la demanda cada vez es más alta y las Instituciones deben ir a la vanguardia de lo que el medio les exige, de acuerdo con esto el que una Institución Educativa no cuente con mujeres en cargos directivos no le permite cumplir en su totalidad con lo que la sociedad demanda. Como se pudo evidenciar en diferentes investigaciones el papel de la mujer es de vital importancia ya que cuentan con una perspectiva y un liderazgo más orientado al bienestar de las personas, siendo más participativo pensado en trabajar mejor en equipo.

Después de conocer un poco acerca de la problemática del liderazgo femenino en general, nos centraremos en la población a estudiar, la Universidad de Manizales, esta institución comenzó su trayectoria el 24 de julio de 1972 como una Cooperativa para el Fomento de la Educación Superior, posterior a esto en el año 1983 pasó a ser Fundación Universitaria de Manizales y finalmente fue nombrada por el Ministerio de Educación como Universidad de Manizales. A lo largo de la trayectoria de la Universidad esta ha logrado tomar buena posición educativa a nivel región y país, contando actualmente con acreditación de alta calidad.

Indagando acerca de los cargos directivos en la Universidad de Manizales, se puede evidenciar que actualmente la Universidad cuenta con variedad de mujeres en estos cargos, permitiendo así que la mujer tenga un rol importante en la Institución; es por esto que el presente trabajo pretende conocer e indagar la influencia que ha tenido el liderazgo femenino en estos cargos en la Universidad Manizales. Por esta razón surge la siguiente pregunta de investigación.

## **Pregunta de investigación**

¿Cómo determinar la influencia del liderazgo femenino en cargos directivos de la Universidad de Manizales?

## **Justificación**

Arce (2022) menciona que para lograr la igualdad de género se necesita de diversos esfuerzos, entre estos iniciativas sociales, económicas y políticas que permitan eliminar la discriminación de género y las violencias contra las mujeres y las niñas.

Particularmente en Colombia, el empoderamiento y liderazgo femenino ha sido materia de análisis y estudio constante; debido a las nuevas demandas modernas en la reivindicación de derechos, oportunidades, equidad de género y participación en sectores políticos, sociales, económicos y laborales. Entendido como un proceso paulatino de lucha que ha gestado la mujer colombiana para lograr avanzar en un mejor estatus y empoderamiento, es relevante remontarse a la evolución del papel femenino colombiano e identificar elementos preponderantes en su lucha de posicionamiento, reivindicación de derechos, oportunidades socioeconómicas y la categoría de líder.

Justo (2018) menciona que la maternidad o el matrimonio han sido, tradicionalmente, frenos que han dificultado el equilibrio empresarial y familiar para las mujeres, sin olvidar su responsabilidad en las tareas domésticas. Su rol como empresarias entra así en conflicto con otros roles. Obstáculos todos ellos que el propio liderazgo femenino está intentando solventar al implantar un mayor número de políticas favorables a la conciliación.

Lamentablemente, la incorporación de las mujeres a puestos de toma de decisión ha sido lenta, argumenta Zalaquett (2021), donde también se afirma que para cargos directivos se

busca más el perfil masculino; uno de los retos actuales para el liderazgo femenino consiste en que su influencia sea más palpable en equipos directivos mixtos.

Para esta investigación se busca determinar por qué no se potencia la diversidad en equipos directivos, por qué existe discriminación de género, por qué no hay igualdad de oportunidades y por qué en su mayoría hay cargos directivos masculinos en la universidad.

El empoderamiento de la mujer en el ámbito laboral no es muy palpable actualmente, en muchas instituciones no existe una política inclusiva y eso es lo que se busca en esta investigación, conocer la igualdad en los programas y que cargos directivos poseen género femenino en sus líneas.

Para esta justificación se busca identificar la influencia de la participación del género femenino en el liderazgo de las diferentes actividades, dando paso a un modelo de gestión que rompa esquemas y permita la expresión de las habilidades femeninas como oportunidades de flexibilización de algunos cargos.

Para esto se especificarán aspectos importantes a tener en cuenta para el trabajo de investigación en la Universidad de Manizales como, el conocer porque es novedoso, útil, pertinente y factible. Como se mencionó anteriormente y con investigaciones que se ha realizado e indagando sobre el liderazgo femenino en Instituciones Educativas se pudo evidenciar que no existen muchas investigaciones a nivel local sobre este tema, es por esto por lo que resulta novedoso para la Universidad Manizales contar con este trabajo investigativo, pues de esta manera se podrá dar a conocer el desempeño y avance de la Institución entorno al liderazgo femenino en Instituciones Educativas. De igual manera este trabajo investigativo sería útil para la Universidad de Manizales ya que le permite proyectarse

a futuro y realizar cambios que permitan su constante avance y reconocimiento a nivel región y país. Para lograr lo anteriormente mencionado esta investigación se considera factible debido a que se cuenta con la facilidad para obtener la información de manera directa con la población que se desea trabajar y de esta manera lograr los resultados esperados para cumplir con el objetivo del trabajo investigativo.

Y para hablar de lo relevante de este trabajo se considera que actualmente el papel de la mujer se ha ido percibiendo de una manera más empoderada, donde se evidencia que es capaz de lograr lo que se propone obteniendo resultados favorables en los cargos que desempeña, es por esto por lo que se desea conocer como el papel de la mujer y su liderazgo se ha evidenciado en la Universidad de Manizales.

### **Objetivos de la investigación:**

#### **Objetivo general**

Determinar la influencia del liderazgo femenino en cargos directivos de la Universidad de Manizales.

#### **Objetivos específicos**

- Identificar los cargos directivos que han tenido líderes masculinos y femeninos en la Universidad.
- Analizar cuál ha sido la percepción de la influencia del liderazgo femenino en la Universidad.
- Describir la influencia del liderazgo femenino en la Universidad.

## **Referente teórico**

### **Liderazgo**

#### **Que es liderazgo**

El origen etimológico de las palabras líder y liderazgo es "laed", que significa camino". Laeden--el verbo—significa viajar", se refiere a la acción de llevarlo de la mano, conducirlo, guiarlo, orientarlo.

Gerth y Mills (1984) afirman que es una relación entre el líder y el seguidor, en la cual el líder influye más de lo que es influido: a causa del líder, los seguidores actúan o sienten en forma diferente de lo que ocurriría de otro modo.

Sánchez (1999) afirma que el liderazgo es una disciplina cuyo ejercicio produce deliberadamente una influencia en un grupo determinado con la finalidad de alcanzar un conjunto de metas preestablecidas de carácter beneficioso, útiles para la satisfacción de las necesidades verdaderas del grupo.

En la actualidad se infiere que el liderazgo es una habilidad que puede ser desarrollada de forma natural o puede ser entrenada, sin embargo, el líder debe cumplir con unas características especiales que debe emplear de forma eficaz, como por ejemplo la capacidad de influencia en los seguidores y otros elementos incluyendo la automotivación con el objeto de promover el interés individual de fomentar el interés colectivo, tomado de Godoy y Bresó, (2013).

Para Peter Senge (1990) "El liderazgo implica aprender a moldear el futuro. Existe el

liderazgo cuando las personas dejan de ser víctimas de las circunstancias y participan activamente en la creación de nuevas circunstancias. El liderazgo implica crear un ámbito en el cual los seres humanos continuamente profundizan su comprensión de la realidad y se vuelven más capaces de participar en el acontecer mundial, por lo que en realidad el liderazgo tiene que ver es con la creación de nuevas realidades".

Contreras y Castro (2013) afirman que el liderazgo es concebido como un fenómeno social y relacional producto de la interacción entre las personas.

Para John Kotter (1999) "El liderazgo no es más que la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo, entendiendo por grupo un sector de la organización con intereses afines".

Lorenzo (2005), considera tres visiones sobre las cuáles se conceptualiza el tema: la primera se centra en las cualidades del individuo para explicar el liderazgo, y según ella, un líder es la persona que tiene características y cualidades que los demás no poseen en alguna dimensión de la actividad humana.

Tomando esto como referencia Lorenzo (2005) menciona que el liderazgo se viene conceptualizando como:

— Una función inherente a todo grupo y, por extensión, a toda institución. Por eso, cada vez se habla más de liderazgo y menos de líder.

## **Estilos de liderazgo**

Cuadrado (2014) como se citó en Uzurriaga (2020), menciona que es necesario relacionar los estilos de liderazgo y el género, ya que son varias las alternativas que, relacionadas indirectamente con el género, pueden contribuir a ilustrar sobre las diferencias como las similitudes encontradas entre hombres y mujeres a la hora de ejercer el liderazgo. En las organizaciones se es particular que las mujeres ejerzan un liderazgo más de democrático y más pasivo en los puestos de dirección, mientras que los hombres tienden a tener más rasgos de estilos autocráticos.

Uzurriaga (2020) afirma que los estudios e investigaciones en torno a los estilos del liderazgo son múltiples y variados, con los cuales se busca determinar cómo se desenvuelven en los diferentes escenarios dentro de las organizaciones con el interés de aclarar cómo afecta el rol que desempeña esta posición en el desarrollo y sostenibilidad de los procesos realizados por las empresas, algunos estilos de liderazgo son:

- **Liderazgo transformacional:** Ha sido considerado como uno de los tipos de liderazgo más adecuados para impulsar los procesos de cambio e innovación en las organizaciones. Los líderes transformacionales comunican una visión clara, inspiran al compromiso con esa visión y logran confianza y motivación de los subordinados. (Hermosilla, Amutio, Da Costa., y Páez, 2015 como se citó en Uzurriaga (2020)).
- **Liderazgo transaccional:** Es un enfoque que no está basado en una relación dar y recibir como tradicionalmente ocurre en las relaciones líder-seguidor en los equipos de trabajo, sino que se basa en la personalidad y características del líder y su habilidad para generar diferentes resultados a través del ejemplo suyo y la fusión de una visión energizante y objetivos retadores, este tipo de liderazgo se hace interesante en cuanto a su empleabilidad cuando hay la necesidad resolver un tema específico, el cual no

busca una transformación general dentro de la organización (Fernández y Quintero, 2017 como se citó en Uzurriaga 2020).

- **Liderazgo estratégico:** López, De la garza, y Zabala (2020) afirman que es la facultad de un líder para anticiparse y visionar sobre cómo proceder estratégicamente con el propósito de alcanzar los objetivos programados; y a su vez, el líder cuenta con la capacidad de adaptarse a diversos escenarios futuros y es dinámico ante los cambios anticipados o repentinos, promoviendo en sus equipos de trabajo o compañeros la estimulación y la motivación.
- **Liderazgo Facilitador:** Este estilo de liderazgo establece que el líder es quien promueve la cohesión y el trabajo colectivo y crea los escenarios para la solución de las diferencias interpersonales siendo mediador entre los equipos de trabajo para la resolución de conflictos interpersonales, según Barbosa, Gambi, y Gerolamo, (2017).

## **Liderazgo femenino**

### **Que es liderazgo femenino**

Panadero (2021) afirma que Marilyn Loden, Sally Helgessen y Helen Fisher fueron las primeras autoras que, a finales del siglo XX, empezaron a teorizar sobre las mujeres y el liderazgo. Según estas autoras, el liderazgo femenino es la forma de dirección basada en la escucha, la empatía, la comunicación y el trabajo en equipo.

En los últimos años, los estudios de género han centrado su interés en poner de manifiesto estas diferencias desde la presencia, en este caso, de una realidad

discriminatoria para la mujer en cuanto al acceso a los cargos directivos, formulando una serie de conceptos y términos específicos, que describen metafóricamente las relaciones intergéneros (“síndrome del camaleón”, “síndrome de la abeja reina”, “superwomen”, “hombres light”, “política de tierra quemada”, “techo de cristal”, etc.), basadas en los aún persistentes prejuicios sexistas en el complejo entramado del sistema socioeconómico, cultural y político dominante.

El estilo de liderazgo femenino es un estilo colaborativo, abierto, democrático, busca consenso, es conciliador, de trabajar en equipo y de compartir responsabilidades y trabajo. La mujer no busca tanto el éxito social que parece proporcionar el poder o liderazgo, su desempeño se basa en la búsqueda de equilibrio y armonía vinculadas con la inteligencia emocional, horizontalidad y menos orientaciones jerárquicas. LLanos 2021

Por otro lado, Hoyt (2010) de acuerdo con unos estudios realizados, afirmó que las mujeres son igual de eficientes a la hora de ejecutar tareas de liderazgo y que tienen la misma motivación y el mismo nivel de compromiso en su trabajo. De acuerdo con lo anterior Eagly y Carli (2007) diferencian los roles masculinos y femeninos en función del ámbito comunal y el de poder. Los hombres buscan un mayor poder a través de la dominación, la ambición y el individualismo, mientras que las mujeres destacan por la relevancia que otorgan a las relaciones interpersonales, siendo más emocionales.

Díez, Terrón y Anguita (2009) usan la metáfora del “techo de cristal” para estudiar el posicionamiento directivo de las mujeres en instituciones educativas; figura que explica un entramado de obstáculos invisibles, mediante el que se hace alusión a la limitación de las mujeres calificadas para llegar a posiciones de poder dentro de las organizaciones (Roldán,

2012). El techo de cristal asemeja la aparente posibilidad de escalar laboralmente en la organización, coartada por barreras invisibles.

Medina (2015) menciona que las nuevas demandas de dirección de las organizaciones frente a un mundo económicamente globalizado y en pleno proceso de recesión económica, tienen su respuesta en un modelo de liderazgo transformacional que responde a cualidades prototípicamente femeninas. Esta expresión fue la propuesta que se lanzó en el congreso internacional Women in Politics dentro del foro de ong en Hairou (China, 1995), como «un modelo a seguir para el nuevo liderazgo de las mujeres en el mundo» (García, 1998: 52). Este tipo de liderazgo se concibe como una óptima propuesta para generar oportunidades de participación en las posiciones de poder para las mujeres.

La equidad de género es el objetivo número 5 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible: Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y niñas. A su vez, la equidad de género se encuentra entre las prioridades globales de la UNESCO (2017).

De acuerdo al Foro Económico Mundial, las estrategias de negocios para lograr la paridad de género son:

- Definir metas y medir el progreso;
- Desarrollo y entrenamiento del liderazgo en las mujeres;
- Crear conciencia de los beneficios entre las personas que toman decisiones;
- Demostrar el compromiso de líderes;
- Ofrecer y apoyar el trabajo flexible;
- Transparentar las trayectorias profesionales y las estructuras salariales;
- Promover un equilibrio trabajo/vida personal;
- Apoyar la integración de las mujeres a la cadena de valor, tomado de (Foro Económico Mundial, 2016).

## **Liderazgo en Instituciones Educativas**

### **Que es liderazgo en instituciones educativas**

Indagando acerca del liderazgo en instituciones educativas, Ruiz (2011) afirma que el gerente educativo como líder de una institución y en su comunidad no debe conformarse ni limitarse al cumplimiento de sus funciones administrativas, debe reconocer constantemente el esfuerzo que hacen los docentes, quienes requieren de estímulos, motivación y comprensión dentro de la organización social a la cual pertenecen. Es decir, lo que incumbe al director como líder es el complejo desafío de convocar a todos los miembros de la organización educativa a participar en extensas redes de trabajo, orientadas a asegurar una educación de calidad para todos los estudiantes, y generar un impacto social favorable hacia la institución educativa.

El Ministerio de Educación de Chile confirma que el liderazgo educativo se define como “la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela” (Leithwood, 2009, p.20) y se reconoce como la práctica del mejoramiento (Elmore, en Mineduc, 2015). Desde esta perspectiva de “práctica”, el liderazgo no es un atributo o característica personal del líder, sino de un conjunto de acciones que, además, se construyen de forma situada, tomado de (LIDERAZGO ESCOLAR: Reconociendo los tipos de liderazgo).

El liderazgo educativo ejerce una influencia importante en el mejoramiento y cambio escolar, puesto que permite concretar la capacidad potencial de los establecimientos escolares, incidiendo en ámbitos como la motivación, habilidades, prácticas, condiciones de trabajo e impactando indirectamente en los aprendizajes del estudiantado. Aunque el liderazgo educativo es ejercido formalmente por los equipos

directivos, también puede ser distribuido a otros miembros de la comunidad educativa, recuperado de (LIDERAZGO ESCOLAR: Reconociendo los tipos de liderazgo).

Según el ministerio de educación de Chile el liderazgo en instituciones educativas se caracteriza por ir más allá de las labores administrativas y es un factor relevante para potenciar los procesos de mejoramiento y cambio educativo.

El liderazgo en instituciones educativas es situacional y contingente: se va adaptando a las demandas del contexto y a los entornos cambiantes, así como también a la etapa de mejoramiento o nivel de desarrollo del establecimiento educacional.

Existen diversos tipos de liderazgo en instituciones educativas que pueden coexistir, son pertinentes y potencian en conjunto el trabajo de cada establecimiento educativo. Entre los más estudiados mundialmente, se identifican: el liderazgo transformacional, pedagógico, distribuido, para la justicia social y el liderazgo emocional.

Bush y Robinson (2017) mencionan una dimensión: focalizarse en el desarrollo pedagógico, esta dimensión fue conceptualizada tanto por el modelo de liderazgo escolar transformacional de Leithwood como el de Willey, y, engloba una amplia gama de prácticas de planificación y supervisión de la docencia por parte de los líderes, entre ellas, monitorear de forma periódica y frecuente los progresos de la escuela y resguardar al equipo de iniciativas distritales o estatales que constituyen potenciales distractores de las prioridades escolares.

El desarrollo y la inclusión de esta dimensión del liderazgo constituyen un importante avance o ruptura con el concepto de liderazgo transformacional desarrollado por el sector empresarial y es el punto de partida del modelo de Bass aplicado a los contextos escolares.

Leithwood y Jantzi clasificaron los antecedentes del liderazgo escolar en dos categorías: “internos” y “externos”. Los antecedentes internos incluyen las motivaciones del líder, sus creencias sobre la propia eficacia, las capacidades, las características de personalidad (por ejemplo, optimismo, apertura), su vida interior, valores y procesos cognitivos. Los antecedentes externos pueden incluir las experiencias familiares tempranas, las experiencias de socialización profesional y los contextos de las políticas. Resumiendo, Leithwood y Jantzi (2005), en los antecedentes del liderazgo escolar a nivel interno, consideran que la eficacia colectiva de los líderes (gran impacto) es un buen predictor de prácticas de liderazgo escolar; le siguen la inteligencia emocional, la inteligencia cultural y la capacitación formal (impacto moderado).

Es fundamental que los directivos educativos conozcan los diferentes tipos, prácticas y características de los líderes educativos, así como sus valores y estrategias para conducir la mejora escolar.

### **Referente metodológico**

Teniendo en cuenta la diferente información, artículos y tesis, se realizó esta investigación con el fin de conocer la participación que ha tenido la mujer en la Universidad de Manizales en los últimos 5 años, específicamente en los cargos directivos.

Se realizó una investigación cualitativa con el fin de identificar la influencia que poseen las mujeres para liderar cargos directivos en la Universidad de Manizales en áreas específicas.

Las categorías a evaluar fueron: Liderazgo, Liderazgo Femenino y Liderazgo en Instituciones Educativas.

La Universidad de Manizales cuenta con más de 19 mujeres ejerciendo cargos directivos, de las cuales hicieron parte de nuestro núcleo de investigación, el 63% quiso participar en las entrevistas destinadas a la percepción en el tema, entre ellas están:

1. Directoras de Programas de Pregrado
  - Directora del programa de Mercadeo Nacional e Internacional
  - Directora del programa de Psicología
  - Directora del programa de Administración de Empresas
  - Directora del programa de Economía
  - Directora de programas Técnicos y Tecnologías
2. Directoras de Áreas Curriculares
  - Directora de Docencia
3. Directoras Áreas Administrativas
  - Directora del Observatorio Psicosocial
  - Directora del Área de Emprendimiento
  - Directora de Biblioteca
  - Directora de Desarrollo Humano

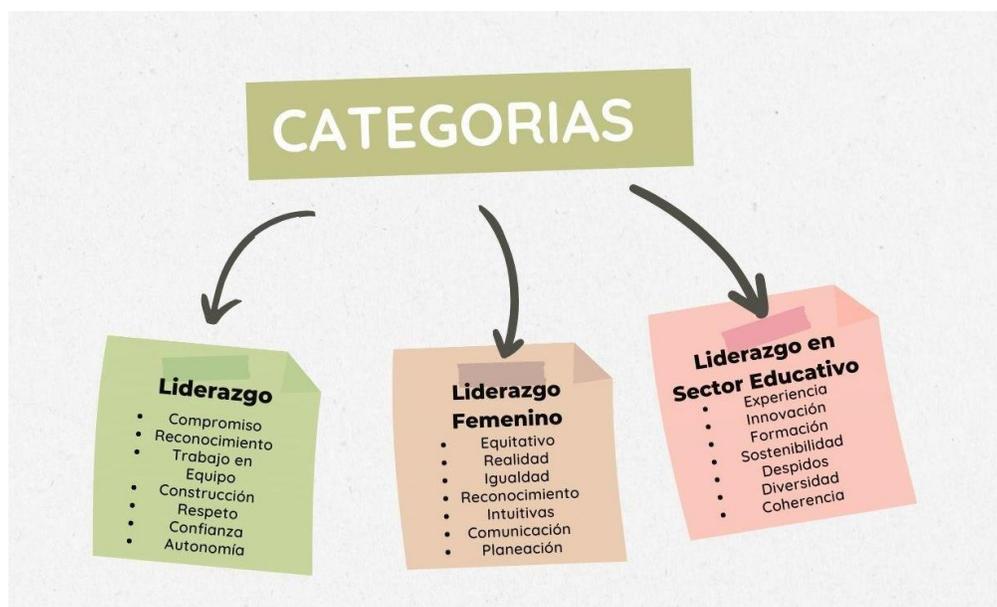
Primero se realizó una búsqueda en la universidad para conocer las áreas que están siendo o fueron lideradas por mujeres; una vez identificada esta población se realizó una encuesta y se tomó como muestra las áreas definidas de la Universidad de Manizales en las cuales su jefe fuera mujer, de igual manera áreas en las que anteriormente fueron lideradas por un hombre, con el fin de conocer los cambios ya sean positivos o negativos en el cambio de

jefatura y así conocer la influencia que tiene el liderazgo femenino en la Universidad de Manizales.

Por medio de una entrevista de 16 preguntas abiertas, se estudió cuál es la percepción del personal directivo de la Universidad de Manizales frente al liderazgo femenino.

Finalmente se realizó un análisis para conocer el impacto que tiene el liderazgo femenino en cargos directivos de la Universidad de Manizales.

## Resultados



De acuerdo a las entrevistas realizadas a diferentes mujeres que ocupan cargos directivos en la Universidad de Manizales ya sean cargos en lo académico o en lo administrativo se encontraron los siguientes resultados los cuales se clasificaron de acuerdo a las categorías elegidas para el desarrollo del trabajo las cuales fueron Liderazgo, Liderazgo Femenino y Liderazgo en el Sector Educativo.

## **1. Liderazgo**

Con respecto a los hallazgos encontrados en la primera categoría, liderazgo, se pudo evidenciar que las mujeres en su mayoría se consideran personas organizadas, que planean, lo que hace que cumplan sus objetivos de manera más óptima. De igual manera se observó que la mujer al momento de ser líder se considera una persona más sensible siempre pensando en los demás primero como personas y seres humanos y después como colaboradores y miembros de un equipo.

En lo referente al tipo de liderazgo se observó que siempre tratan de tener en cuenta a su equipo de trabajo para la toma de decisiones, en caso de que se requiera, se caracterizan por ser mujeres conciliadoras y pensando siempre en el bienestar de su equipo sin dejar a un lado su rol de líder, y evidenciando este trabajo en equipo en los resultados que se obtienen en los diferentes procesos ya sean académicos o administrativos.

Cuando se habla de la manera cómo motivan a su equipo se evidenciaron diferentes posturas, entre ellas haciéndolos partícipes de los procesos y las decisiones que se deben tomar, apoyándolos en su desarrollo personal y profesional, conociendo su lado personal para así saberlos llevar de una manera más amena para los colaboradores en el ámbito profesional y de esta manera ser parte de su crecimiento.

El crear confianza, credibilidad, que los demás vean el apoyo que tienen en su líder son algunos de los aspectos que se evidenciaron en las diferentes entrevistas que deben tener en cuenta las personas y que son claves para el liderazgo.

## **2. Liderazgo Femenino**

Indagando acerca de la segunda categoría Liderazgo Femenino se pudo resaltar que las mujeres que actualmente desempeñan cargos directivos en la Universidad de Manizales consideran que tienen las mismas oportunidades que sus compañeros hombres para desempeñar este tipo de cargos, incluso varias de las entrevistadas hicieron hincapié que la administración actual le ha apostado mucho a la inclusión de la mujer, a la diversidad y a tenerlas en cuenta para desempeñar diferentes roles dentro de la organización.

De igual manera consideran que el liderazgo femenino es una realidad que día a día se ha ido posicionando no solo en la Universidad sino también a nivel nacional en diferentes sectores, y que con el tiempo seguirá mostrándose y se irá normalizando el hecho de que las mujeres ocupen cargos altos en diferentes organizaciones.

Para hablar un poco de cómo entre mujeres apoyan el talento femenino se observó que poco a poco cada una a su equipo de trabajo ha ido involucrando mujeres a diferentes cargos y no por discriminación hacia el sexo opuesto, sino que consideran que las mujeres también cuentan con las capacidades para desempeñar estos cargos, algunas de ellas afirmaron que el trabajar con mujeres le parecía mejor por la sensibilidad que manejan, la organización, la manera de comunicarse puede ser más práctica y el apoyo al género.

En lo referente a los diferentes retos que han tenido en el cargo como líderes se evidenció que en algunas ocasiones el desafío más fuerte es el ellas mismas creerse ese papel, tener la confianza para asumirlo y transmitir esa confianza y calidez a su equipo de trabajo. Pero también hubo una particularidad en una respuesta pues se evidenció que el mayor desafío fue

ganarse la confianza de su equipo de trabajo, que en la mayoría eran hombres, y demostrarles que ella como mujer lograría muy buenos resultados en el área que se desempeñaba.

### **3. Liderazgo en Instituciones Educativas**

En los resultados de la última categoría, liderazgo en el sector educativo, se dejó claro que el perfil para ocupar un cargo directivo en la Universidad de Manizales debía ser una persona capacitada, profesional, con experiencia en el sector educativo, en investigación hablando desde la docencia, con capacidad para adaptarse a los estatutos de la Universidad, personas que quieran ir más allá.

En lo referente al tipo de liderazgo en una organización educativa en su mayoría consideran que debe ser un líder que gestione, que escuche, que demuestre sus capacidades a la comunidad, pero también alguien que exija, que se comuniquen con los demás, que permita recibir apoyo cuando se requiere de las personas que allí trabajan.

Las mujeres entrevistadas tienen características asociadas al liderazgo femenino enfatizando la mayoría de ellas un perfil y así mismo se podría consolidar que quienes ocupen estos cargos tengan las siguientes competencias: empatía, creatividad y compromiso.

Finalmente un aspecto en el que enfatizaron fue que lo más difícil de ser líder es el tener que despedir a un miembro de su equipo de trabajo, pues se enfatiza de que son seres humanos y no es solo un colaborador, piensan en todo lo que hay detrás de esa persona, ese lado humano y sensible, pero enfatizan que son decisiones difíciles pero que se deben tomar.

En resumen se pudo identificar en la aplicación de las entrevistas que la Universidad está enfocada en apoyar el talento femenino, destacándose la nueva dirección, de igual manera la

mayoría de mujeres entrevistadas afirman no sentirse excluidas ante sus compañeros hombres logrando así el desarrollo de un buen trabajo en equipo para el cumplimiento de los objetivos en sus diferentes cargos a desempeñar.

## **Discusión**

Tradicionalmente, la sociedad ha otorgado tareas distintas a cada sexo, siendo el hombre el encargado de proporcionar medios de subsistencia a la familia mientras la mujer criaba a los hijos y veía su rol limitado al hogar. Así, el papel de la mujer ha sido visto por la sociedad como secundario e inferior, lo que ha fomentado una asimetría de poder entre sexos desde hace siglos (Grosser & Moon, 2005). Estos roles en la sociedad son a su vez transmitidos al mundo laboral.

En el caso de las mujeres entrevistadas no se evidencia que su percepción de liderar se vea interrumpida por el papel de la mujer en el hogar, por el contrario, disfrutaban poder tener un sano equilibrio en su rol laboral y que se vea como un gran reto cumplir con las expectativas de los demás, en este caso, que la institución resalta el poder del liderazgo femenino.

De acuerdo a lo observado en las entrevistas realizadas se observó que las mujeres se consideran más sensibles en el momento de tomar decisiones, Dunker (2002) afirmó que las niñas mostraban mayor inteligencia emocional mientras que en los niños predomina la inteligencia racional. Esto explicaría la feminización de ciertos sectores donde se ejercen posiciones de apoyo y de poca responsabilidad. Así, en el año 2000 las ocupaciones con mayor número de mujeres eran en la enseñanza (no a nivel universitario), enfermería, asistencia administrativa o trabajo social (USA Census Bureau, 2000).

Complementando esta postura, Clancy (2007), un mayor desarrollo de la inteligencia emocional hace que las mujeres sean más empáticas y busquen el consenso y la afiliación, lo que les orienta hacia posiciones en las que ostentan menor poder pero donde pueden satisfacer sus intereses personales.

Para hablar sobre el liderazgo femenino en las organizaciones se evidenció durante la realización de las entrevistas, que las mujeres en la mayoría de los casos se sienten más cómodas trabajando con otras mujeres, Cuadrado, Molero y Navas (2004) estudiaron sobre el impacto que ejerce el contexto organizacional en el tipo de liderazgo de las mujeres. Sobre esto señalan que cuando en su organización predominan mujeres en cargos directivos y cuya actividad organizacional se considera femenina, la mujer tiende a ejercer un liderazgo asociado al estereotipo femenino.

Según las entrevistadas las mujeres líderes tienen muchas ventajas, entre ellas la confianza para liderar un equipo, la disposición y la eficiencia para enfrentar nuevos desafíos y la orientación a resultados mientras motivan al equipo, todo relacionado con la intimidad y la fácil comunicación. Las mujeres se comunican más cuando se trata de liderazgo entre sí.

La equidad de género ha sido y es una prioridad en el ámbito internacional desde hace varias décadas. La UNESCO “considera la equidad de género como un derecho humano fundamental, un cimiento para la justicia social y una necesidad económica. Es un factor crítico para el logro de todos los objetivos de desarrollo acordados internacionalmente, así como un objetivo en sí mismo” (UNESCO, 2017).

Nuevos escenarios apuntan a la necesidad de incluir la empatía, la rápida adaptación y la gestión del cambio en la estrategia empresarial, aspectos que también suelen verse en la gestión de las mujeres.

No solo las mujeres tienen menos presencia en la fuerza laboral, sino que dentro de la fuerza laboral además existe la segregación horizontal (las mujeres tienen muy poca participación en ciertos sectores, tales como la ciencia y la tecnología) y la segregación vertical (la proporción de mujeres en posiciones jerárquicas altas es muy pequeña).

Durante mucho tiempo las mujeres han tenido que adaptarse a innumerables situaciones, afrontar nuevos retos y luchar por sobrevivir en una sociedad donde hasta hace poco no se les permitía votar y en muchos casos ni siquiera tenían voz, e históricamente han estado en la sombra. De hecho, los tiempos han cambiado, no se han quedado atrás, nuestro sentido de igualdad nos ha llevado a una nueva fase en la que estamos hombro con hombro, líderes en diferentes temas, cada género tiene conocimiento y facilidad de aprender, compartir y tener éxito juntos.

Trayendo a la luz algunos puntos de vista tomados de las entrevistas, consideran que la vida laboral debería complementarse con una mayor igualdad de género en la sociedad y la educación, para así lograr una mayor igualdad a nivel de empresa, que cumplan con el reconocimiento al liderazgo de la mujer y resalten sus cualidades frente a los desafíos ya que esto muestra un mundo globalizado y cambiante.

En este trabajo de investigación se identificaron variables que impidieron su desarrollo óptimo, como lo fue la herramienta de recolección de la información, debido a que el contacto con la población de estudio se dificultó por tiempos de espera entre correo/respuesta; de igual

manera no contar con el total de las personas a entrevistar; y por último elegir una sola institución educativa para realizar la investigación.

Esta investigación servirá para conocer qué resultados positivos ha traído para la Universidad el contar con líderes mujeres en cargos directivos y dar la oportunidad de indagar la experiencia con el liderazgo femenino actual en los diferentes cargos mencionados.

Los hombres y las mujeres tienen talentos y habilidades similares, sin embargo, como mujeres se suele tener un estilo más participativo debido a que se acostumbra a escuchar, motivar y promover el trabajo colaborativo logrando así una implicación práctica en este trabajo investigativo.

Como conclusión a la percepción del liderazgo femenino, las mujeres entrevistadas piensan que la presencia de mujeres directivas ofrece a las empresas varias ventajas que no pueden ser pasadas por alto. Por ello, para ser más competitivas, las organizaciones deben adoptar una política de igualdad de género que garantice contar con suficiente talento femenino en todos los niveles, este es el caso de la Universidad, que en este periodo sigue en la búsqueda de apoyar la participación femenina en los cargos directivos y así apoyarse en las diferentes cualidades que ofrece este liderazgo.

## **Conclusiones**

- La mayoría de las mujeres encuestadas en la institución tienen larga trayectoria en la organización, y se sienten satisfechas con su trabajo, lo que demuestra su estabilidad y tiempo en la misma.

- Aunque las mujeres tienen la posibilidad de ocupar cargos directivos en la Universidad, se evidencia que las mujeres que logran ocuparlos no cuentan con la posibilidad de aspirar a un cargo superior a este, pues, aunque tengan la experiencia y el conocimiento para hacerlo la Universidad no da las garantías para alcanzarlo.
- Esta investigación permite dar cuenta de lo que se logra sacar de ambos modelos de liderazgo y que constituyen una vida más equitativa en función del mundo político, empresarial o social en la actualidad.
- La inclusión de mujeres líderes también es crucial para promover la igualdad en las organizaciones, informes confirman que las empresas lideradas por mujeres tienen una mayor diversidad de género en los roles de liderazgo.
- En síntesis se realizaron las entrevistas para conocer el perfil que desarrolla una mujer en cargos directivos en la Universidad de Manizales, y de acuerdo con este perfil que resultados se obtienen para el cumplimiento de objetivos en el cargo.
- Teniendo en cuenta los antecedentes revisados y los resultados obtenidos en la investigación, se pudo evidenciar que las mujeres de la Universidad Manizales en su mayoría consideran que en la Institución y entre sus compañeros de trabajo no existe diferencia o discriminación por el hecho de ser mujeres.
- De acuerdo con los resultados de la investigación se pudo concluir que el tipo de liderazgo que caracteriza a las mujeres entrevistadas es basado en tener en cuenta la opinión de su equipo de trabajo, cuando se requiere, se consideran mujeres conciliadoras sin dejar a un lado su rol de líder; es por esto que uno de los momentos o situaciones más difíciles es el tener que despedir algún miembro de su equipo.

## Referencias

- Cruz, G. D. (2011). *Influencia del estilo de liderazgo del director en la eficacia de las instituciones educativas del consorcio "Santo Domingo de Guzman" de Lima Norte.*
- Manizales, U. d. (s.f.). *Universidad de Manizales.* Obtenido de <https://umanizales.edu.co/historia-de-la-universidad-de-manizales/>
- . *Liderazgo femenino en la gestión de la educación superior: entre limitaciones, exclusiones y rechazos, un estudio con perspectiva de género.*
- Goyeneche, B. C. (2014). *Estrategias y obstáculos en el acceso femenino a puestos directivos en la academia.*
- Goyeneche, B. C. (2015). *Estilos de liderazgo en cargos universitarios, estudio descriptivo con mujeres directivas.*
- Justo, R. (2018). *Liderazgo femenino: impacto en la organización.* Obtenido de <https://www.ie.edu/insights/es/articulos/liderazgo-femenino-impacto-la-organizacion>
- Marcano, B. A. (2016). *Estilos de liderazgo femenino como factor influyente en las habilidades de los equipos de trabajo en el sector asegurador.*
- Maria Pilar Caceres Reche, A. S. (2015). *Análisis del liderazgo femenino y poder académico en el contexto universitario español.*
- Mario Fernando Uzurriaga, C. A. (2020). *LIDERAZGO: DEFINICIONES Y ESTILOS.* Cali.
- Panadero, L. V. (2021). Obtenido de Liderazgo femenino: qué es y cómo promoverlo en tu empresa: [https://www.homuork.com/es/liderazgo-femenino-que-es-y-como-promoverlo-en-tu-empresa\\_344\\_102.html](https://www.homuork.com/es/liderazgo-femenino-que-es-y-como-promoverlo-en-tu-empresa_344_102.html)
- Pizarro, L. R. (2017). *Análisis comparativo de características de liderazgo femenino empresarial, académico y político usando el método de analitic y hierarchy process*
- Rubio, A. C. (2021). *Una aproximación a la caracterización del liderazgo femenino, en el caso de directoras escolares chilenas.*
- Samantha Yadira Niebla Moreno, E. I. (2017). *Liderazgo directivo femenino y el clima organizacional en una escuela de educación media superior.*
- Sánchez, I. R. (1999). *Liderazgo: un concepto que perdura.*
- Sarita Varón, D. C. (2019). *Liderazgo femenino: Un estilo propio.*
- Tirso Javier Hernandez Garcia, D. D. (2019). *Las motivaciones y los inconvenientes en el camino hacia un liderazgo femenino en el sistema educativo Mexicano.*

Yulán, P. A. (2019). *Estudio del impacto femenino y diseño de propuesta de valor en la mujer colaboradora de mobilsol.*

Belén (2019) *LIDERAZGO FEMENINO Y SU IMPACTO EN LOS RESULTADOS EMPRESARIALES*

Fimpes (2018) *El liderazgo femenino en las Instituciones de Educación Superior Privadas en México.*