



Secretaría de la  
**MUJER**  
Gobernación del Cauca



# RESUMEN EJECUTIVO CARACTERÍSTICAS Y TRAYECTORIAS DE MUJERES LÍDERES EN EL DEPARTAMENTO DEL CAUCA



---

Fundación Universitaria de Popayán

Calle 5 N0 8-58

Popayán-Cauca

Teléfono: (2) 8320225

e-mail: [caps@fup.edu.co](mailto:caps@fup.edu.co)

Página web: [www.fup.edu.co](http://www.fup.edu.co)

ISBN: 978-958-53121-2-8

*Padre Danilo Manziller Díaz Carmona*  
**Rector Fundación Universitaria de Popayán**

*Susana Eugenia Maya Durán*  
**Decana Facultad de Ciencias Sociales y Humanas**

*Carlos Fernando Mina*  
**Director Programa de Psicología**

*Elías Larrahondo Carabalí*  
**Gobernador del Departamento del Cauca**

*Rosalbina Valdes Castillo*  
**Secretaria Departamental de la Mujer**

*Dora Inés Castro*  
**Observatorio de Asuntos de la Mujer del Departamento del Cauca**

**Equipo Investigador Fundación Universitaria de Popayán:**

**Investigadora Principal**  
*Martha Isabel Lasso Quintero<sup>1</sup>*

**Co-investigadores:**  
*Heriberto Galeano Trilleras*  
*Eleonora Castellanos Jaramillo*  
*Diana Samulewitsch Sanclemente*  
*Angela Patricia Girón Ojeda*

**Equipo de apoyo Investigativo Observatorio de Asuntos de la Mujer del Cauca:**

*Dora Inés Castro*  
*Carolina Quelal Solano*  
*Lisbe Ortega Piamba*

**Diseño y Diagramación:**  
*David Figueroa Ortiz*

Esta publicación puede ser reproducida o utilizada libremente, siempre que se cite la fuente completa. Los conceptos expresados en este documento son responsabilidad exclusiva de los autores y no necesariamente comprometen a la Fundación Universitaria de Popayán.

---

1 Cómo citar este documento: Lasso Quintero, et. al. (2021). Resumen ejecutivo. Características y trayectoria de mujeres líderes en el departamento del Cauca. Fundación Universitaria de Popayán. martha.lasso@docente.fup.edu.co

# ÍNDICE

<b>PRESENTACIÓN</b>	<b>7</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>8</b>
<b>METODOLOGÍA</b>	<b>11</b>
<b>RECONOCIMIENTO A MUJERES LÍDERES DEL DEPARTAMENTO DEL CAUCA</b>	<b>12</b>
<b>SOBRE EL LIDERAZGO DE LAS MUJERES</b>	<b>15</b>
¿Qué es el liderazgo?	15
Liderazgo y Género	15
Barreras	15
El Liderazgo en el departamento del Cauca	16
Importancia del estudio en el departamento del Cauca	16
<b>CARACTERÍSTICAS DE LAS MUJERES LÍDERES EN EL DEPARTAMENTO DEL CAUCA. ASPECTOS SOCIODEMOGRÁFICOS Y ATRIBUTOS</b>	<b>19</b>
Distribución etaria	21
Estado civil	21
Grupo étnico	21
Género	21
Situación de discapacidad	21
Atributos	23
<b>TRAYECTORIAS. HITOS, EXPERIENCIA ACUMULADA Y EDUCACIÓN</b>	<b>25</b>
Trayectoria	25
Hitos	25
Experiencia en otros ámbitos del liderazgo	28
Nivel de formación alcanzado	28
Mecanismo de vinculación	29
<b>TRAYECTORIAS. BARRERAS Y OPORTUNIDADES EL SIGNIFICADO DE BARRERAS</b>	<b>31</b>
Barreras percibidas según ámbito de liderazgo	33
Oportunidades efectivas para el liderazgo	37
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>39</b>
<b>REFERENCIAS</b>	<b>41</b>

## Índice de diagramas

<b>Diagrama 1</b>	10
Estructura del documento: características y trayectorias de mujeres líderes en el departamento del Cauca.	
<b>Diagrama 2</b>	20
Información sociodemográfica de las mujeres participantes, diferenciada por ámbitos.	
<b>Diagrama 3</b>	22
Atributos destacados por las participantes para el ejercicio de liderazgo: ámbito social, político y empresarial.	
<b>Diagrama 4</b>	27
Tendencias en: experiencia, nivel de formación y mecanismos de vinculación de las mujeres líderes participantes.	

## Índice de Figuras

<b>Figura 1</b>	19
Porcentaje de las mujeres líderes participantes teniendo en cuenta los ámbitos empresarial, político y social.	

## Índice de Gráficas

<b>Gráfica 1</b>	31
Barreras significantes de las participantes en el ejercicio de liderazgo.	
<b>Gráfica 2</b>	32
Barreras significantes de las participantes en el ejercicio de liderazgo, comparadas por ámbito.	

## Índice de infografías

<b>Infografía 1</b>	<b>30</b>
Perfil de 51 mujeres líderes del departamento del Cauca.	

## Índice de tablas

<b>Tabla 1</b>	<b>25</b>
Acontecimientos percibidos por las participantes como significativos y determinantes para el ejercicio de liderazgo.	



RESUMEN EJECUTIVO

# **CARACTERÍSTICAS Y TRAYECTORIA DE MUJERES LÍDERES**

**EN EL DEPARTAMENTO DEL CAUCA**

# PRESENTACIÓN

La Fundación Universitaria de Popayán y la Secretaría de la Mujer de la Gobernación del Cauca, a través del Observatorio de Asuntos de las Mujeres del Cauca (OAMC), presentan el resumen ejecutivo: Características y trayectoria de mujeres líderes en el departamento del Cauca. Esta investigación es producto del encuentro entre las realidades sociales de mujeres líderes en el departamento, la institucionalidad y la academia. Visibilizar sus características, trayectoria, condiciones de vida, obstáculos y oportunidades es una responsabilidad de todos los sectores y agremiaciones si se quiere construir una mejor sociedad, así que, una de las apuestas del actual Gobierno: 42 motivos para avanzar liderado por el Gobernador Elías Larrahondo Carabalí es alentar y fortalecer el trabajo mancomunado para la realización de propuestas formativas, aporte de conocimiento en temas relacionados a los asuntos de las mujeres, considerando su importante papel en los procesos políticos, de desarrollo social y económico. De esta manera, se puede ver un gran avance frente a las diferentes Investigaciones, publicaciones, documentos de análisis, boletines estadísticos que hacen posible, además de conocer de manera directa su situación, diseñar planes y estrategias inclusivas y equitativas para las mujeres.

**Rosalbina Valdés Castillo**  
Secretaria Departamental de la Mujer

# INTRODUCCIÓN

**E**n la actualidad, la representación de mujeres en cargos de poder y de incidencia en la toma de decisiones en el sector privado y organismos públicos es escasa (Rincón et al., 2017). Su representación más bien es notoria, pero no igualitaria, a nivel de país en cargos de media y baja responsabilidad según la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI, 2019). Por ejemplo, en el departamento del Cauca en cuanto a liderazgo, en el escenario político, su posición es menos favorecida cuando se trata de un alto nivel o rango en órganos de decisión. En este ámbito el indicador de participación y oportunidades es mayor en las Juntas de Acción Comunal (JAC) y organizaciones de carácter religioso y comunitario (Gobernación del Cauca, Observatorio Asuntos de las Mujeres del Cauca y ONU Mujeres Colombia, 2020; Secretaria de la Mujer, Observatorio de Asuntos de las Mujeres del Cauca [OAMC] y Registraduría Nacional del Estado Civil Departamental, 2021).

Muchas de las desigualdades que las mujeres viven están dadas por un contexto de recursos, condiciones y roles que las ubican en situación de desventaja frente a los hombres: asumen más tiempo de cuidado y trabajo doméstico no remunerado en su día a día, enfrentan situaciones de precariedad económica, pues son precisamente ellas las que componen el grupo principal de personas en los que la incidencia de la pobreza es mayor, además, el padecimiento de violencias cotidianas alteran las actividades emprendidas en todas las esferas de la vida (Gobernación del Cauca, Observatorio Asuntos de las Mujeres y ONU Mujeres Colombia, 2020).

Ahora bien, la igualdad de género para un departamento como el Cauca: economía en crecimiento, predominantemente rural, ocupado mayoritariamente por mujeres, no solo es esencial para la construcción de culturas democráticas, la paz y un mejor vivir, sino para contender la complejidad que trae fenómenos como la globalización en una región en desarrollo. Las necesidades emergentes y un mercado laboral diverso requieren el reconocimiento de recursos (naturales, tecnológicos, económicos, entre otros) en concurso con las habilidades disponibles entre hombres y mujeres, de no ser así el coste aún es mayor por el desperdicio de talentos en una economía global donde el capital humano es determinante para la competitividad (Leal et al., 2011).

La historia de dominación y falta de libertad, por una parte, ha impedido la exploración y visibilización del potencial de las mujeres en posiciones de liderazgo en igualdad que los hombres; por otra, las ideas que resultan decisivas para definir nuestras vivencias y calidad de vida a nivel político y económico son limitadas en cuanto han sido diseñadas y ejecutadas desde una sola perspectiva “la masculina” (Rincón et al., 2017).





El desequilibrio en la participación sobre asuntos con implicaciones en el curso de la vida y libertades estimula la segregación, la dominación (de una minoría) vs la subyugación (de la mayoría). Con ello, emociones y acciones dominadas por la sensación de injusticia como la ira, el resentimiento y manifestaciones masivas de inconformidad.

Aunque nos queda un largo camino por recorrer frente a un propósito que demanda persistencia, lucha y reivindicación de derechos, es un hecho el aumento de la participación de mujeres en órganos de decisión e influencia en comparación a décadas anteriores. En tal sentido, esta investigación profundiza características, trayectoria y acontecimientos facilitadores y obstaculizadores vividos por 51 mujeres que desempeñan posiciones de liderazgo en los ámbitos político, social y empresarial del departamento del Cauca. La integración de mujeres en el ejercicio de liderazgo desde diferentes ámbitos en este estudio, permite comprender avances en el liderazgo de las mujeres y sus factores determinantes: características, barreras y oportunidades, con la gran virtud de generar conocimiento contextualizado a las realidades locales. Así mismo, pese a que el enfoque de género es una perspectiva de análisis, este se centra principalmente en aspectos personales, sociales y culturales que promueven o limitan su liderazgo. Todos estos elementos contribuyen y aportan a la conceptualización y comprensión del liderazgo de las mujeres en el departamento del Cauca, entendiendo que, para ellas, el desarrollo se convierte en el principal objetivo de cambio y transformación colectiva.

La investigación fue liderada por docentes del programa de Psicología de la Fundación Universitaria de Popayán en alianza con OAMC. Este estudio presenta los hallazgos preliminares del macroproyecto “Liderazgo, participación política y empoderamiento desde la perspectiva de género ámbito político, social y económico” aprobado mediante resolución 099 del 9 de agosto de 2021 y se estructura de la siguiente manera:

1) Metodología: técnicas, instrumentos y procedimientos; 2) reconocimiento a mujeres líderes del departamento del Cauca; 3) marco analítico sobre el liderazgo de las mujeres; 4) características de las mujeres en el departamento del Cauca: aspectos sociodemográficos: edad, distribución etaria, estado civil, grupo étnico, género, situación de discapacidad, atributos; 5) trayectoria: hitos, experiencia acumulada en el ejercicio de liderazgo, experiencia en otros ámbitos del liderazgo, nivel de formación alcanzado, mecanismo de vinculación, perfil de liderazgo; 6) barreras y oportunidades; 7) conclusiones.

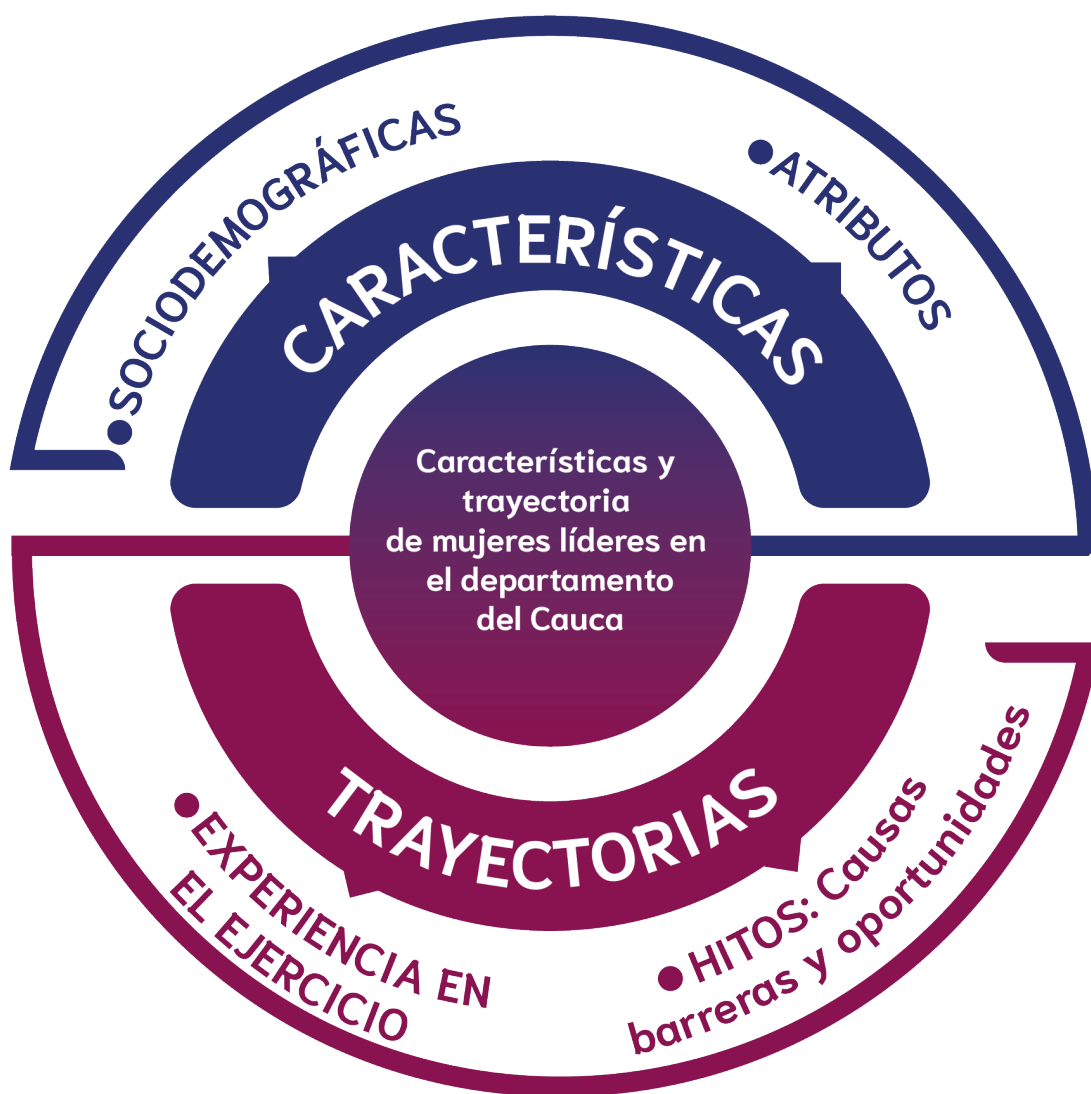


Diagrama 1. Estructura del documento: características y trayectorias de mujeres líderes en el departamento del Cauca. Elaboración propia.

# METODOLOGÍA

**E**n esta investigación se realizó un estudio mixto con alcance descriptivo y se tomó como estrategia analítica el método fenomenológico. Las técnicas utilizadas para la obtención de la información fueron: i) Redes Semánticas, ii) Encuesta y iii) Entrevista en Profundidad. Las redes semánticas son un grupo de palabras que resultan de evocar significados, producto de aprendizajes sociales; las personas establecen vínculos asociativos contenidos en la memoria a partir de palabras–estímulo (Figuroa et al., 1981). Esta técnica da un gran valor a los procesos cognitivos y a la manera de organizar la información aprendida (Vera–Noriega, et.al, 2005); en tanto que, la entrevista en profundidad permite adentrarse al conocimiento, las emociones, satisfacciones, angustias y miedos del otro, construyendo paso a paso su experiencia (Robles, 2011). Los resultados de este estudio fueron amplios y diversos; no obstante, para efectos del resumen ejecutivo se priorizaron las tendencias identificadas por medio de la estadística descriptiva.

Se aplicó un cuestionario online a 51 mujeres líderes del Cauca, este fue realizado en dos momentos: el primero, la técnica de redes semánticas naturales para identificar el significado de las barreras que impiden el liderazgo; el segundo, definición de aspectos sociodemográficos de las mujeres líderes de los tres ámbitos y características asociadas a su ejercicio de liderazgo. Posteriormente, se realizaron 10 entrevistas en profundidad a mujeres en posiciones de liderazgo (3 del ámbito empresarial, 3 del ámbito político y 4 del ámbito social) con el propósito de describir experiencias de liderazgo y participación política desde la perspectiva de género. La intención de las preguntas fue abordar aspectos relacionados del perfil de liderazgo, la trayectoria, atributos, barreras y oportunidades en su ejercicio.

La información proveniente de las redes semánticas, datos sociodemográficos y características del liderazgo fueron analizadas a través del software IBM Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) versión 25. Se identificó el conjunto SAM de las redes que reflejan los significados con mayores pesos semánticos, es importante señalar que aquellas palabras con igual peso semántico fueron desempatadas por mediana creciente, de acuerdo con Hinojosa (2008). De igual manera se identificaron las tendencias sociodemográficas del liderazgo y sus características. Mientras que la información de las entrevistas semiestructuradas fue transcrita y codificada de acuerdo con las diferentes categorías de análisis.

En este estudio se acordó la participación voluntaria de las líderes a través de consentimiento virtual, en el cuál se aclara, además, los objetivos y alcance de la investigación y la inexistencia de riesgos. Finalmente se aplicaron principios éticos asociados al manejo discrecional de la información y la protección de la identidad, de acuerdo con la ley 1090 de 2006 y la resolución 8430 de 1993.



# RECONOCIMIENTO A MUJERES LÍDERES DEL DEPARTAMENTO DEL CAUCA

**E**s necesario hacer un alto en el camino para agradecer los esfuerzos de aquellas mujeres líderes que a través de sus acciones impulsan el desarrollo de la región y la construcción del tejido social.

Esta investigación ha permitido conocer valiosos testimonios de mujeres líderes en el departamento del Cauca. Sus relatos reflejan amor, fuerza y empeño por representar los intereses de mujeres y hombres de la región desde sus diferentes ámbitos. Pese a las adversidades que solventan en su ejercicio, muchas de ellas asociadas a la estigmatización con ocasión del género, nuestras líderes han demostrado talento, fuerza y perseverancia para la construcción de un Cauca mejor. Desde sus quehaceres, estas líderes del departamento hacen historia, afianzando la caucanidad, la diversidad y la inclusión.

En este marco, hacemos un reconocimiento a las mujeres que abanderan el liderazgo en la región, sus luchas y logros son ejemplo y fuente de inspiración para que las nuevas generaciones crezcan en un escenario incluyente, empoderado y solidario.

## **Ellas son:**

*Alba Nelly Alzáte, Ana Fernanda Muñoz, Anailda Muñoz, Andrea Mera, Alix Yanet Idrobo, Astrid Meneses, Deiva Gómez, Diana Carolina Cano, Doris María Anturi, Edita Avendaño, Elizabeth Agredo, Elvia Rocío Cuenca, Elvira Cruz, Estela Jiménez, Francelina Sánchez, Irene López, Irma Díaz Polanco, Janeth Benavides, Johana Andrea Gutiérrez, Laura Soriano, Leonor Melo de Velasco, Liceth Tabares, Lilia Rosa Hio, Lizeth Yurany Arboleda, Lorena Conda, Lucely Palechor,*

*Luz Marina Grueso, Mabel Vargas, María Fernanda Anacona, María Guiomar Mera, María Matilde Quinayas, Maribel Perafán, Martha Cecilia Revelo, Mercedes Tunubalá, Moralba Ijaji, Neyla Yadira Amú, Nora Aleyda Ledezma, Rocío Ibarra, Rosa Agustina Sinisterra, Rosalba Ipia, Rosalba Joaqui, Ruth Nelly Carvajal, Sandra Marcela Revelo, Sandra Milena Dorado, Sandra Milena Gamboa, Sandra Patricia Ibarra, Silvia Vidal, Sixta Tulia Mosquera, Stella Millan, Valentina Solis, Yeni Izquierdo, Yuridia Córdoba.*





**Nota:** Estos son los rostros de algunas de las tantas mujeres que han aportado desde el ejercicio de su liderazgo en diferentes escenarios al desarrollo de la región. Las fotografías se publican previa autorización.

# **SOBRE EL LIDERAZGO DE LAS MUJERES**

## **¿Qué es el liderazgo?**

El Liderazgo es un proceso de interacción compleja (Montero, 2004; Rojas–Andrade, 2013), en el cual se ejerce influencia sobre un grupo (Aref y Ma’rof, 2009). Son los liderazgos los que definen acontecimientos positivos o negativos que marcarán el destino de los países. Actualmente, el papel del liderazgo es comprendido a través de una interpretación masculina hegemónica. En el imaginario colectivo predomina la imagen masculina en roles de productividad y niveles superiores. La imagen femenina en roles inferiores y de reproducción. El género se demarca por las divisiones del trabajo y las relaciones asimétricas de poder (Connell, 1987).

## **Liderazgo y género**

La gestión y la feminidad son conceptos percibidos por muchos como contradictorios; en efecto, la gestión y el liderazgo implican actividades y capacidades consideradas propias del género masculino (Gutierrez, 2015) (aquí, es importante resaltar que el estilo femenino o masculino puede ser utilizado por ambos sexos), la explicación para esto, es que las características físicas, psicológicas, emocionales asignadas y reforzadas culturalmente en las mujeres no son compatibles con la fuerza, confianza, superioridad, autoridad demandada para cargos de liderazgo. Así las cosas, es muy probable que la trayectoria de las mujeres aspirantes a posiciones de mayor decisión y autonomía, cuyas funciones les posibilita el despliegue de habilidades, está marcada por hitos y acontecimientos que no les permite acceder en la misma medida (que los hombres) a tales aspiraciones. Las expectativas sobre el resultado de su desempeño están impregnadas de estigmatizaciones y estereotipos sobre sus rasgos comportamentales considerados “blandos”, además generalizados y subestimados. Algunos autores han identificado esta carrera de señalamientos y obstáculos como un Techo

de cristal (Furst y Reeves, 2008) o Laberinto de liderazgo (Ruiz y Grande, 2015), lo cual impide que asciendan a la cúspide de la pirámide.

## **Barreras**

Según Eagly y Carly (2007) el Laberinto de liderazgo es el camino lleno de vueltas, giros e imprevistos que deben atravesar las mujeres para llegar a niveles superiores. La desestimación de las mujeres se encuentra respaldada por los arreglos sociales que establecen prácticas de exclusión, costumbres y normas desiguales e inequitativas con diferentes consecuencias. Por ejemplo, la adopción de modelos muy masculinizados (Gutierrez, 2015); distanciamiento y renuncia de carreras de alta dirección (Gaete, 2018); sobreesfuerzo para lograr respeto y ascenso (Muhr, 2010). Una vez logran posiciones de alto nivel son mucho más vulnerables al fracaso que los hombres (Czarniawska, 2008). El Acanalado de cristal se refiere a la tendencia de las mujeres a tener más probabilidades que los hombres de ocupar puestos de liderazgo que son riesgosos (Ryan et al., 2016). Pese a que hay un número creciente de mujeres que logran romper el techo de cristal y ocupan puestos de liderazgo (Eagly y Carly, 2007) la investigación sugiere que las mujeres exitosas probablemente estén representadas de manera desproporcionada en puestos de liderazgo precarios (Ryan et al., 2016).





**Cerro el abejorro**  
Silvia Cauca – Fotografía José Luis Tumbo

## El liderazgo en el departamento del Cauca

A nivel nacional la obtención de indicadores con perspectiva de género es novedosa, se reconoce el esfuerzo gubernamental y el terreno que empieza a abonarse en la consolidación de bases de datos robustas para conocer y evaluar avances en términos de igualdad. El análisis de información veraz y confiable contiene argumentos orientadores en la toma de decisiones, de ahí su importancia. No obstante, analizar la evolución y el estado actual del liderazgo de la mujer en el departamento del Cauca, es posible, de manera parcial, pues fuentes de información y datos sobre participación en puestos de dirección en el sector empresarial caucano es escasa. Considerando ese vacío, se revisa la información suministrada por el Boletín de Participación Política de mujeres en el Cauca, el cual revela que, en el año 2019 hubo un porcentaje superior al 50% de mujeres que ejercieron su derecho al voto, aún así, su participación en escaños de poder y decisión es mucho menor: “Las mujeres son la mayoría de los electores y votantes en el Cauca, pero ostentan los niveles más bajos de participación en los espacios de representación política” (OAMC y Registraduría Nacional del Estado Civil Departamental, 2021, p.7). Los datos respecto a votos populares permiten afirmar que sólo el 18% de las personas elegidas corresponde a este género (Gobernación del Cauca, 2016).

**“Las mujeres son la mayoría de los electores y votantes en el Cauca, pero ostentan los niveles más bajos de participación en los espacios de representación política”**

El actual gobierno, buscando alternativas de inclusión, diversidad y equidad convocó una amplia mesa de distintos actores para participar en la reconstrucción y consolidación del plan de desarrollo vigente, donde hicieron parte “7.590 caucanos y caucanas (...) de los cuales el 58% fueron hombres y el 42% mujeres” (Gobernación del Cauca 2020, p.21). Ante iniciativas como esta, el panorama parece ser favorable, pero las realidades son otras, por lo que se retoma la invitación de la Secretaría de la

Mujer, OAMC, Registraduría Nacional del Estado Civil Departamental (2021) de seguir promoviendo, incrementando y garantizando la participación/ inclusión de las mujeres en espacios y cargos de decisión política para aportar y favorecer el desarrollo de la región desde distintas miradas y lugares de participación.

### Importancia del estudio en el departamento del Cauca

El principio del desarrollo humano es y será siempre el respeto por la igualdad y dignidad. Políticas inclusivas incentivan la participación, la construcción desde diferentes perspectivas e intereses, previenen el sesgo y la decantación hacia minorías privilegiadas. Cauca no es un contexto favorecedor ni estimulante para las mujeres: la pobreza las perjudica más a ellas, el conflicto armado





las ubica en una situación de mayor vulnerabilidad, exponiéndolas a múltiples violencias y afectaciones. La ruralidad trae consigo limitados accesos y oportunidades para un mejor vivir, las características étnicas en las mujeres no solo representan una gran e importante riqueza cultural, sino probabilidades de mayor discriminación.

No obstante, la vulnerabilidad económica descrita, su condición de mujer, y qué decir de las mujeres indígenas y negras, no han sido impedimentos para reflejar el espíritu de lucha, persistencia y fortaleza tan necesarias para sostenerse en ambientes de sometimiento y precariedad. Por el contrario, muchas mujeres caucanas han tomado las riendas de la economía familiar, pese a que el mercado laboral aún ofrece limitadas oportunidades en comparación a los hombres. Oportunidades equitativas e igualitarias para ocupar cargos en niveles superiores y de incidencia en la toma de decisiones, es un imperativo para mejorar su calidad de vida, la de su familia y la de la sociedad en general. Ahora bien, se espera en el sector público, la industria y la agricultura del departamento mayor desarrollo (Becerra y Mosquera, 2021). Estos sectores demandan liderazgos diversos, inclusivos, con capacidades transformacionales y de gran conciencia del territorio para atender las complejidades de la región y, las mujeres, son

**Las investigaciones sobre liderazgo y género revisadas se centran en los obstáculos experimentados en la carrera de las mujeres que aspiran a cargos de liderazgo, mas poco se aporta en la comprensión del liderazgo una vez las mujeres logran ubicarse o ejercen como tal.**

fundamentales por su papel en la construcción de la sociedad, en la transformación y desarrollo socioeconómico. Es necesario un mayor reconocimiento de las potencialidades y liderazgos de las mujeres por parte de la sociedad caucana en su conjunto.

La literatura sobre liderazgo es bastante generosa; en cuanto liderazgo con perspectiva de género es un campo fértil para las ciencias sociales y esperanzador para la sociedad. Las investigaciones sobre liderazgo y género revisadas se centran en los obstáculos experimentados en la carrera de las mujeres que aspiran a cargos de liderazgo, mas poco se aporta en la comprensión del liderazgo una vez

las mujeres logran ubicarse o ejercen como tal. El presente estudio se realizó para cubrir este vacío en términos investigativos a nivel académico y departamental. Conocer las experiencias vividas de 51 mujeres líderes de diferentes organizaciones empresariales, públicas y sociales permitió comprender de manera cercana acontecimientos percibidos como determinantes e influyentes en el ejercicio de su liderazgo, muy seguramente se devela un camino lleno de barreras pero también de oportunidades.





**Neyla Yadira Amú Venté**  
*Alcaldesa de Timbiquí - Cauca*

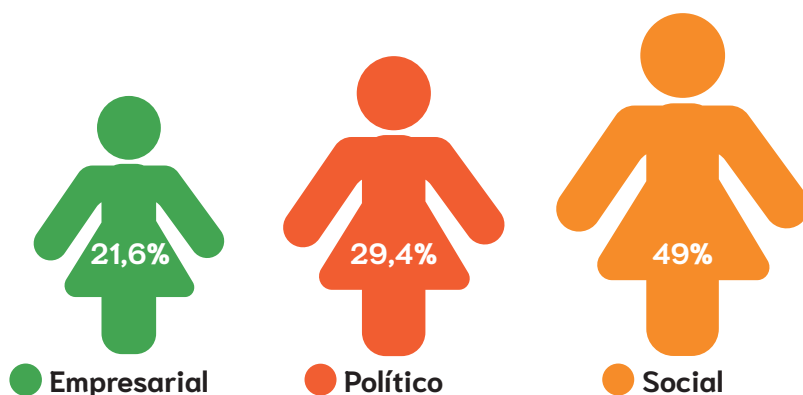


# CARACTERÍSTICAS DE LAS MUJERES LÍDERES EN EL DEPARTAMENTO DEL CAUCA

La forma de entender y explicar la evolución de los comportamientos de la sociedad, lo proporcionan los indicadores sociodemográficos. Es de especial interés en este apartado identificar los rasgos característicos de las mujeres del departamento del Cauca, los cuales se develan en los componentes

que aporta: género, edad, estado civil, grupo poblacional, ámbitos de trabajo y situación de discapacidad (factores sociodemográficos). A su vez, con el análisis de aquellos atributos percibidos en el ejercicio o labor que hacen a las mujeres únicas en su liderazgo (*figura 1*).

## Población participante ámbitos social, político y empresarial



*Figura 1.* Porcentaje de las mujeres líderes participantes teniendo en cuenta los ámbitos empresarial, político y social.

Como muestra la *figura 1*, en esta investigación el 49% de la población comprendió mujeres líderes del **ámbito social** (25 mujeres), seguido del **ámbito político** con 29,4% (15 mujeres) y del **ámbito empresarial** con 21,6% (11 mujeres). Ámbitos diferenciados según las formas de desarrollar acciones en los escenarios públicos o privados, y que resaltan condiciones de liderazgo desde lo formal/informal, con/sin remuneración económica.

Siendo el **ámbito social** representativo en este estudio, se encontró en el 32% de las lideresas un trabajo informal, mientras que el 28% cuenta con trabajo formal y el 44% no trabaja. Ahora, da lugar a detallar que, las mujeres en el ámbito social, la mayoría ejercen el liderazgo sin designación formal, ninguna cuenta con remuneración, pero

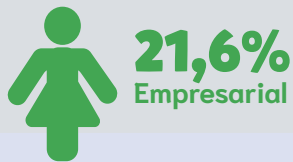
son lideresas reconocidas por la comunidad. Su liderazgo es natural, por vocación; por tanto, el rol de las que logran vincularse al mercado laboral suele ser incompatible con su rol de líder comunitaria. La necesidad de sobrevivir o la múltiple representación resulta adversa al ser comparada con el liderazgo de las mujeres en otros escenarios. Del **ámbito político** por el contrario, el 80% ejerce su liderazgo en el marco de la formalidad (compatibilidad entre el rol de liderazgo y rol laboral), el 13,33% confirma trabajar desde la informalidad y el 6,66%, revela encontrarse desempleadas; es decir, aunque el 20% milita en la esfera política, no cuenta con designación formal remunerada, existiendo aún, una brecha respecto a esta situación. Desde el **ámbito empresarial**, el 100% de la muestra analizada cuenta con trabajo formal; es decir, son líderes que ocupan cargos de dirección.



# CARACTERÍSTICAS SOCIODEMOGRÁFICAS DE LA POBLACIÓN



**51** MUJERES  
LÍDERES  
**CAUCA**



## EDADES



## MUJERES LÍDEREZ ESTADO CIVIL



9,09% Separada  
18,18% Viuda  
27,27% Soltera  
45,45% Casada o en  
Union libre



4% Viuda  
4% No responde  
8% Soltera  
16% Separada  
68% Casada o en  
Union libre



13,33% Separada  
33,33% Soltera  
53,33% Casada o en  
Union libre



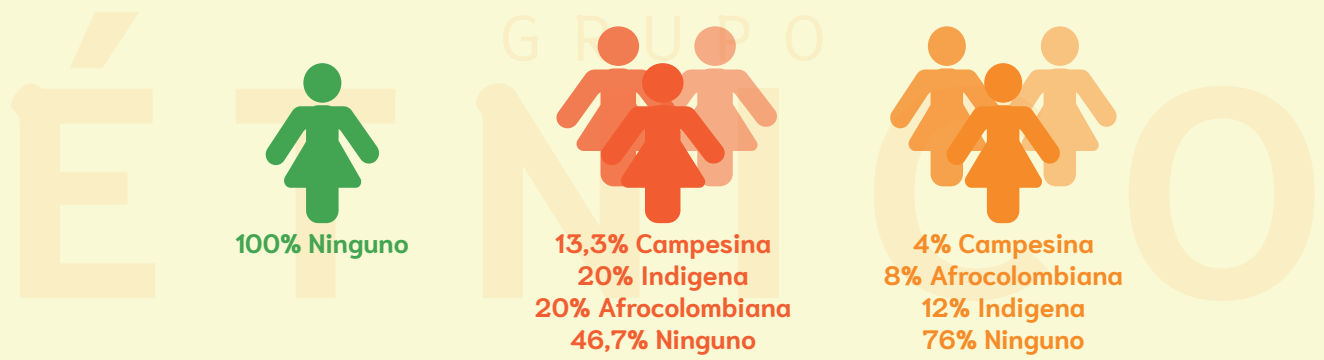
**86,7%** Femenino  
**13,3%** Diverso



**100%** Femenino

**Diagrama 2**

Información sociodemográfica de las mujeres participantes, diferenciada por ámbitos. Elaboración propia.



## Distribución etaria

Es predominante en los ámbitos analizados que más del 36% de las mujeres líderes tienen edades entre los 46 y 55 años. En lo particular, el **ámbito empresarial** amplía el rango con edades entre los 26 y 35 años (36,6%), diagrama 2. Es muy importante cimentar la preparación y la experiencia dada por los años para ejercer un rol de liderazgo en los **ambientes políticos y sociales**, y reconocer en el ambiente empresarial una preparación diferenciada (más temprana) para alcanzar la cúspide.

## Estado civil

Las mujeres del departamento reflejan en su vida la importancia de la convivencia en pareja con la unión marital (unión libre o matrimonio). Las mujeres pertenecientes al **ámbito político** (53,33%), **empresarial** (45,45%) y **social** (68%) marcan tendencia al estar casadas o convivir en unión libre. Llama la atención el estado de soltería de las lideresas del ámbito social, existe tan solo en un 8% respecto al **ámbito empresarial** con 27,27% y al **ámbito político** con 33,33% (ver diagrama 2). Tradicionalmente, el estado casada/unión libre ha denotado mayor prestigio y mejor posición económica y social respecto a la soltera; más hoy por hoy, la visión de mujer soltera aumenta en los ambientes laborales, asimismo, el diseño de políticas y programas, buscando apertura a la autonomía e independencia económica. Se alerta a las agremiaciones sociales donde se observa más de cerca la dependencia económica a la pareja, asociado a su alto nivel de desempleabilidad.

## Grupo étnico

Esta investigación presta atención a las mujeres líderes entrevistadas que se reconocen en un grupo poblacional especial del departamento del Cauca distribuido así: mujeres Afro 9,80% (5 mujeres), indígena 11,76% (6 mujeres) y campesina 5,88% (3 mujeres). Al desagregar esta información por ámbitos, se encontró que, en el **ámbito político** el 53,3% de las mujeres se reconocen en grupo poblacional específico (indígenas, afro o campesinas), en el **ámbito social** el 24%, y, en el **ámbito empresarial** ninguna se reconoce en un grupo poblacional específico (diagrama 2).

## Género

El 100% de las lideresas del **ámbito social** y del **ámbito empresarial** y, el 86,7% del **ámbito político** mencionaron que se identifican con el género femenino. Solo el 13,3% de este último, señaló identificarse con un género distinto al femenino (diagrama 2).

## Situación de discapacidad

Situación física o mental que impide gozar de salud y de la participación activa y plena (ONU, 2006). El pronóstico de personas en condición de discapacidad en la región, es un tema de alerta, pues va en aumento considerable según lo argumenta la OMS y el Observatorio Regional del Mercado de Trabajo (ORMET) y Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad (2017). Sin embargo, en este estudio, únicamente el 20% del **ámbito social** mencionó contar con alguna condición de discapacidad (diagrama 2).



# CARACTERÍSTICAS DE LIDERAZGO POR ÁMBITO



**51** MUJERES  
**LÍDERES**  
**CAUCA**



**21,6%**  
Empresarial



**29,4%**  
Político



**49%**  
Social

## SOCIAL

Carisma	0,0%
Empatía	8%
Compromiso	20%
Ética	20%
Solidaridad	20%
Servicio	20%
Responsabilidad	32%

## POLÍTICO

Compromiso	6,7%
Servicio	6,7%
Solidaridad	13,3
Empatía	20%
Carisma	20%
Ética	26,7%
Responsabilidad	33,3%

## EMPRESARIAL

Carisma	0,0%
Servicio	0,0%
Solidaridad	9,1%
Compromiso	18,2%
Empatía	18,2%
Ética	36,4%
Responsabilidad	45,5%

**Diagrama 3**

Atributos destacados por las participantes para el ejercicio de liderazgo: ámbito social, político y empresarial.

Elaboración propia.



Mercedes Tunubalá Velasco  
Alcaldesa de Silvia – Cauca

## Atributos

Los atributos en el liderazgo suponen factores asociados a cualidades que las mujeres han adquirido en su trayectoria y constituyen elementos distintivos e indispensables en su accionar. De las mujeres y sus atributos se describen aquellos propios del liderazgo en el territorio del Cauca (ver diagrama 3).

Las mujeres líderes en sus ámbitos de trabajo dan un primer lugar al sentido de la responsabilidad, así reportado en el **ámbito empresarial** con el 45,5% de los casos, seguido del **ámbito político** 33,3% y **social** 32%. La toma de conciencia de lo que es correcto, se ofrece, se hace y sus consecuencias, es un atributo representativo en la muestra.

La ética es un ideal a alcanzar en escenarios políticos y empresariales, pese a la demanda de la sociedad de liderazgos íntegros y éticos, predomina la naturalización de la corrupción en la gestión; por esta razón, no es casualidad en estos ámbitos (**político** y **empresarial**) que las mujeres líderes identifiquen la ética como una característica notoria y diferenciadora de su estilo.

Se aprecia en la empatía una destreza para relacionarse y establecer conexiones de ayuda y soporte para los demás, siendo un condicionante necesario para desarrollar acciones más desde el **ámbito político** (20%) y **empresarial** (18,2%) que **social** (8%).

El compromiso es una acción directa, indica cumplir con lo que se promete, casi un pacto innegociable que prima en la labor de las lideresas de los **ámbitos social** (20%) y **empresarial** (18,2%). En el **ámbito político** tan sólo el 6,7% de mujeres identifican este atributo en su ejercicio. El

cumplimiento de las acciones dentro de un tiempo previsto es lo que evalúan las personas cercanas, que tan comprometidas son las líderes.

El principio de solidaridad es otro de los pilares destacados en las mujeres líderes del Cauca. Más visible en lideresas del **ámbito social** (20%) y **político** (13,3%) que del **empresarial** (9,1%). Es un referente y motor para hacer frente a las esferas de la vida y de armonía en tiempos difíciles donde abunda el individualismo y arraigo a lo material.

De los casos analizados, yace el atributo del servicio de lideresas del **ámbito social** (20%) y del **ámbito político** (6,7%) con su intención y disposición para ayudar a los demás. Existe una preocupación por su entorno próximo, lo que en muchos casos y por la trayectoria de las lideresas, les proyecta retos y sentido de lucha por mejorarse y mejorar a los demás con aprendizaje y apuesta al trabajo.

Se habla de un don natural con la facultad de atraer a los demás haciendo uso de palabras justas y comportamientos generosos. El carisma, tan pertinente denominador de las mujeres representantes del **ámbito político** (20%).

Son notorias las maneras ingeniosas de trabajo de las mujeres del departamento, fomentando caminos y oportunidades, convenciéndose de que son formas de vida que deben perdurar. Mujeres caucanas inspiradoras de vida, mujeres oportunas en esta historia.







**Yeni Izquierdo**  
*Lideresa comunitaria, Popayán - Cauca*



# TRAYECTORIAS

## HITOS, EXPERIENCIA ACUMULADA Y EDUCACIÓN

### Trayectoria

El concepto de trayectoria refiere un camino a lo largo de la vida que puede variar en su dirección, grado y proporción (Elder, 1991). En este sentido, contempla una variedad de ámbitos y dominios que son interdependientes, por lo que el “entrelazamiento de trayectorias vitales tanto en un mismo individuo o conglomerados es central para el enfoque de curso de vida” (Zibecchi 2014, p.111). En efecto, la trayectoria resulta un componente fundamental para comprender los estilos y las condiciones de las mujeres que se vinculan al ejercicio de liderar. La trayectoria en esta investigación incluye distintos momentos de la experiencia del liderazgo de 51 mujeres líderes de los ámbitos social, político y empresarial. Las líderes identifican los acontecimientos más significativos e influyentes a los que, según ellas, le atribuyen su posición de líderes (Hitos). También, se analiza el nivel formativo y su posible relación con el liderazgo, así como las barreras y oportunidades vividas.

### Hitos

Los hitos son acontecimientos significativos que marcan un punto de giro en la historia de una persona o de un proceso. En tal sentido, son numerosos los que han incidido en la historia reciente de las mujeres: un marco normativo incluyente con una presencia femenina progresiva en el poder, el surgimiento y la consolidación de movimientos sociales femeninos, el posicionamiento de lo público ha implicado nuevos retos en temas de género y una nueva perspectiva en la esfera social latinoamericana (Ruíz et al., 2019).

**En efecto, la trayectoria resulta un componente fundamental para comprender los estilos y las condiciones de las mujeres que se vinculan al ejercicio de liderar.**

Al explorar sobre aspectos decisivos e influyentes del rol que hoy ostentan las líderes, estas reconocen acontecimientos vividos y que en ellas significan determinantes explicativos de la posición alcanzada (ver tabla 1). La entrevista en profundidad y la encuesta permitieron comprender los sucesos relacionados con la historia de vida, la crianza, las necesidades del entorno; de igual manera, se identificó que algunas mujeres atribuyen a los rasgos de personalidad su capacidad de liderar y sus logros.

HITOS	Ámbitos 51 mujeres líderes participantes		
	Político	Empresarial	Social
Familia/Crianza	60%	36,40%	28%
Mentor	26,70%	9,10%	8%
Rasgos de Personalidad	33,30%	36,40%	56%
Necesidad del entorno	20%	18,20%	60%
Historia de vida	26,70%	36,40%	20%
Formación educativa	20%	36,40%	8%
Entrenamiento en liderazgo	6,70%	9,10%	0%

**Tabla 1**

Acontecimientos percibidos por las participantes como significativos y determinantes para el ejercicio de liderazgo. Elaboración propia.



# "NUNCA PIENSO EN LA DERROTA"

*Mujer líder, ámbito empresarial.*

El 60% de las líderes del **ámbito social** mencionó la identificación con las necesidades del entorno como un hito primordial para su ejercicio, seguido de sus rasgos de personalidad con un 56%. Estas tendencias son un reflejo de las difíciles condiciones con las que mujeres líderes sociales y comunitarias cuentan para dirigir en un escenario adverso, sin retribución económica, donde el sentido de pertenencia con su comunidad representa una gran motivación. Hacer frente a tales necesidades implica contar con herramientas emocionales y comportamentales fuertes, representadas en los rasgos de personalidad.

*“Me motiva que yo también hago parte de la comunidad y que las cosas se pueden hacer sin necesidad de política” (Mujer Líder, ámbito social–necesidades del entorno).*

*“Yo le digo a mi comunidad que si a mi me llega a pasar algo no vayan a dejar morir esto, no se olviden, ahí está todo listo, quieran su territorio, sería muy terrible para mí porque ha sido mucho tiempo de dejar de dedicar a mi casa y a mi familia, me he dedicado a la comunidad, no he podido trabajar y me he enfermado” (Mujer Líder, ámbito social–necesidades del entorno).*

Las líderes del **ámbito empresarial** (en igual proporción, 36,4% de los casos) reconocen en la crianza, rasgos de personalidad, acontecimientos de su historia de vida y educación factores formadores de su capacidad de liderazgo. Se ratifica la importancia de la preparación académica en las posiciones de liderazgo empresarial, donde el 100% de las mujeres cuentan con un nivel formativo profesional y/o de posgrado.

*“Nunca pienso en la derrota, nunca hay una meta demasiado grande, hay que ser líder en donde quiera” (Mujer líder, ámbito empresarial –rasgos de personalidad).*

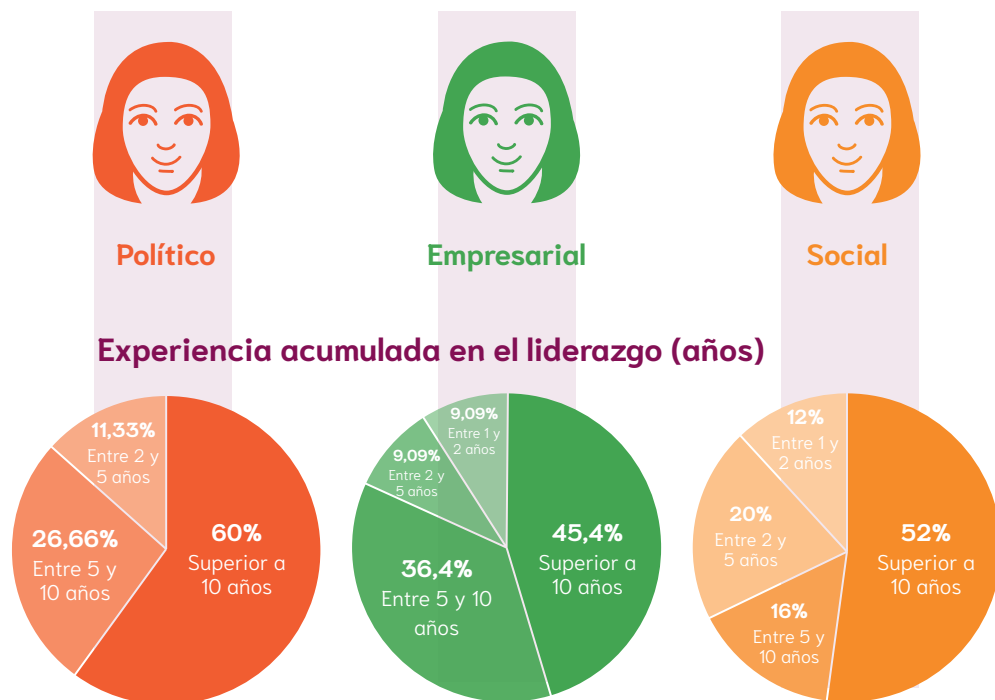
*“El haber quedado viuda tan joven me impulsó a tener el carácter y las ganas de salir adelante. Tuve la oportunidad de ver la vida desde otro punto de vista y que la vida me diera algo mejor” (Mujer líder, ámbito empresarial–acontecimientos de su historia de vida).*

En el **ámbito político** el 60% reconoce en la familia y/o crianza un factor que incidió en su liderazgo, el 33% atribuye su manera de liderar a sus rasgos de personalidad. La crianza y la familia son un factor influyente en todos los ámbitos de liderazgo. Respecto a los rasgos de personalidad es importante mencionar que en un escenario político predominantemente masculino, las actitudes asumidas por las mujeres hacen la diferencia en el posicionamiento y lucha por disminuir brechas de género.

*“Mi mamá me tiene donde estoy, somos una familia grande pero muy unida, demasiado unida. Uno de los días de la semana son única y exclusivamente dedicados a la familia, y con la familia uno toma decisiones” (Mujer líder, ámbito político– influencia de la familia).*

*“Estar un día en la entidad privada y luego estar en el escenario público es un cambio enorme y una gran responsabilidad. Hay presiones muy fuertes que uno logra sortear. Yo soy una de las convencidas de que tenemos que amar lo que hacemos y debemos intentar sobrellevar todas las barreras que se presentan, se necesita tener carácter, hay que intentar construirlo (Mujer líder, ámbito político – rasgos de personalidad).*

## EXPERIENCIA ACUMULADA EN EL EJERCICIO DE LIDERAZGO



**Diagrama 4**

Tendencias en: experiencia, nivel de formación y mecanismos de vinculación. Elaboración propia.

### EXPERIENCIA EN OTROS ÁMBITOS

#### Político

Otros ámbitos	6,7%
Ámbito económico	6,7%
Mismo ámbito	33%
Ámbito social	53%

#### Empresarial

Ámbito político	18,2%
Ámbito social	27,3%
Mismo ámbito	54,5%

#### Social

Ámbito económico	8%
Ámbito político	12%
Mismo ámbito	80%

### FORMACIÓN (NIVEL ALCANZADO)

Tecnológico	6,66%
Primaria	13,33%
Profesional o posgrado	80%

Profesional o posgrado	100%
------------------------	------

Profesional o posgrado	12%
Primaria	16%
Técnico	16%
Tecnológico	16%
Bachillerato	40%

### MECANISMO DE VINCULACIÓN

Líderes naturales	6,66%
Por convocatoria	20%
Por recomendación	20%
Por votación	53,33%

Por votación	9,09%
Por ascenso	9,09%
Líderes naturales	18,18%
Por convocatoria	63,63%

Por convocatoria	8%
Por recomendación	8%
Líderes naturales	28%
Por votación	56%

**Nota:** Entiéndase liderazgo natural como liderazgo espontáneo con influencia ejercida en grupos o comunidades, que no requieren designación formal, caso de mujeres del ámbito social o político. En el Cotexto empresarial, mujeres empresarias – emprendedoras.

La experiencia representa un factor determinante en el liderazgo al favorecer la toma de decisiones y la gestión humana. Para algunos autores existe un vínculo estrecho entre la apertura a experiencia y un estilo de liderazgo transformacional (Arévalo-Avecillas et al., 2019), otros autores relacionan la experiencia con aspectos decisivos para el liderazgo como la ética, la vocación y la integridad (Cadena, 2020). Llama la atención que el 52,9% de las mujeres reportó contar con más de diez años de experiencia en posiciones de liderazgo (diagrama 4). Esta cifra es reveladora en cuanto refleja la persistencia, constancia y fuerza para mantenerse en las posiciones de difícil acceso.

Los **ámbitos social y político** reflejan experiencias en el liderazgo superiores a los diez años con porcentajes del 52% y 60% respectivamente, lo cual reafirma la importancia del conocimiento empírico para dirigir los caminos de las comunidades y de la sociedad. La experiencia en el ámbito empresarial superior a diez años es del 45,4%, seguida por una experiencia del 36,4% entre cinco y diez años, esto sugiere una tendencia de más mujeres jóvenes liderando en el sector empresarial (diagrama 4). Aquí, es importante señalar que, la experiencia representa un factor determinante en el liderazgo al favorecer la toma de decisiones y la gestión humana. De esta manera la experiencia se convierte en un recurso que posiciona y contribuye efectivamente a la transformación social.

### Experiencia en otros ámbitos del liderazgo

La investigación además de develar aspectos sobre la trayectoria de las mujeres en los ámbitos empresarial, económico y social, evidenció la experiencia que las líderes han tenido en escenarios diferentes al actual.

El 80% de las **líderes sociales** aseguró trayectoria únicamente en ese ámbito, seguido por el 12% que reportó experiencia en el contexto político. Por su parte, el 33% de las líderes del **ámbito político** señalaron su experiencia solo en este escenario, empero, el 53% aseguró experiencias previas en el ámbito social. En consecuencia, se demostró una cercana relación entre estos dos escenarios, validando que la trayectoria de muchas mujeres del sector político inicia con la representación de los intereses de su comunidad y trasciende a sectores en donde la toma de decisiones y prácticas son respaldadas por la administración pública. El 54,5% del **ámbito empresarial** mostró trayectoria en el mismo escenario, seguido del 27,3% de las mujeres con experiencia en el ámbito social (diagrama 4).

### Nivel de formación alcanzado

Particularmente, en el **ámbito social**, el máximo nivel de formación alcanzado fue bachiller con el 40% de los casos, aspecto relacionado con una dificultad manifiesta de las mujeres comunitarias para encontrar oportunidades de liderazgo con remuneración y garantías sociales. En contraste, el **ámbito político** mostró en el 80% de los casos mujeres líderes con nivel profesional o posgrado. Estas mujeres cuentan en su mayoría con una importante preparación; sin embargo, sigue siendo baja su participación en puestos públicos en el departamento: 8 mujeres alcaldesas y una mujer diputada (OAMC y Registraduría Nacional del Estado Civil Departamental, 2021). En el **ámbito empresarial** el 100% de los casos reportó contar con un nivel profesional o de posgrado (diagrama 4). Es un hecho que, un nivel educativo superior es un factor característico de las mujeres líderes entrevistadas, información coincidente con lo expuesto por varias investigaciones (López-Bassols et al., 2018; Zabudovsky, 2015); no obstante, también se afirma baja participación en el sector empresarial o mayor participación en cargos de niveles inferiores (infografía 1).



## Mecanismo de vinculación

Los mecanismos usados por las mujeres para llegar a una posición de liderazgo pueden variar según el contexto en que se desenvuelven. Respecto al sector empresarial, la recomendación es el canal de reclutamiento más frecuente y, en la medida que sea mayor la presencia masculina en las organizaciones, particularmente en la parte directiva, será menor la participación femenina, esto por la tendencia de hombres a recomendar a otros hombres (Universidad del Rosario, s.f.), otros identifican una relación entre la discriminación y la segmentación vertical que afectan la vinculación laboral (García-Roa y Tapias-Torrado, 2012). En ámbitos como el social y el político prevalece la votación como el principal mecanismo de vinculación, aunque con una limitada participación femenina dado el dominio tradicional masculino en estos puestos (Acosta-Gonzalez, et. al., 2021).

En efecto fue la votación, uno de los mecanismos de vinculación más comunes en los liderazgos de los **ámbitos social** y **político** con porcentajes del 56% y 53,3% respectivamente. La vía democrática es compatible con la naturaleza de estos escenarios. La legitimación del derecho al voto de la mujer colombiana, en 1954, favoreció el camino a su elección en cargos de liderazgo por vías democráticas y constituye uno de los pasos más importantes para superar barreras asociadas a la denigración cultural, discriminación económica y subordinación social (Wills, 2004). Para el **ámbito empresarial** la vinculación más recurrente fue la convocatoria con el 63,3%, aspecto que otorga un lugar especial al mérito de las mujeres líderes de las organizaciones de la región.



**Ana Fernanda Muñoz Otoya**  
Presidenta Ejecutiva de la Cámara de Comercio del Cauca

# PERFIL DE MUJERES LÍDERES DEL DEPARTAMENTO DEL CAUCA

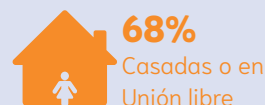
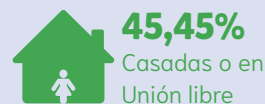


## EDAD



El 37,3% de los líderes de los tres alrededores del departamento del Cauca se encuentran entre los 46 a 55 años.

## ESTADO CIVIL

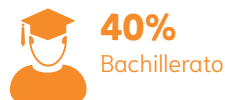


La mayoría de las líderes que participaron en la investigación son casadas o conviven en unión libre.

## ATRIBUTOS



## NIVEL DE FORMACIÓN



## HITOS

Estos son los factores y/o acontecimientos más significativos vividos por las mujeres líderes y que han impulsado el ejercicio de liderazgo.



Familia y crianza, rasgos de personalidad, historia vida y formación educativa.



Familia y crianza



Necesidades del entorno y rasgos de personalidad

## EXPERIENCIA ACUMULADA EN EL LIDERAZGO



Las líderes cuentan con más de 10 años de experiencia ejerciendo roles de liderazgo desde diferentes proximidades.

### Infografía 1

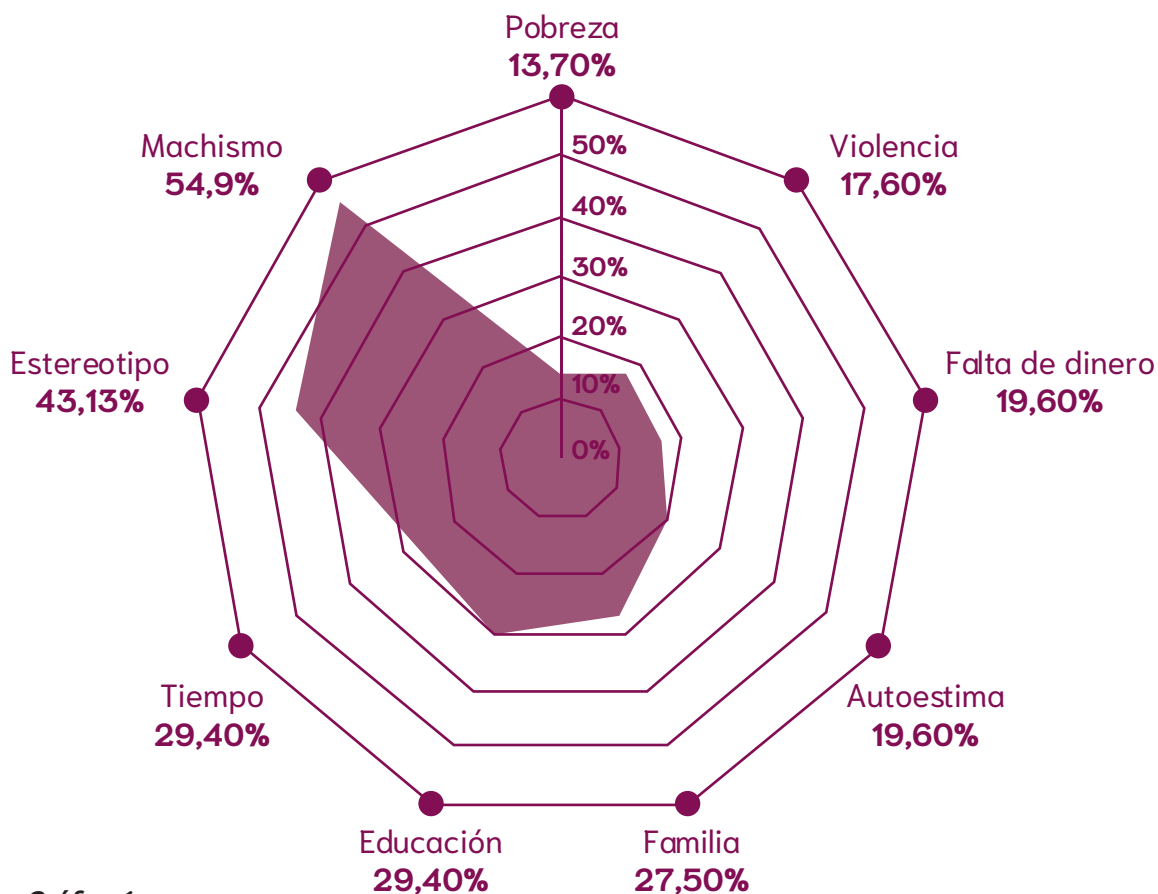
Perfil de 51 mujeres líderes del departamento del Cauca. Elaboración propia.

# BARRERAS Y OPORTUNIDADES

## TRAYECTORIAS

A través de la palabra-estímulo “*barreras en el liderazgo*” de la técnica de redes semánticas, las mujeres líderes identificaron un total de 24 palabras (diferentes) asociadas. Se tomó como criterio de inclusión, aquellas palabras cuya frecuencia superó el 17% de los casos. En tal sentido, se escogieron por M=Peso semántico 8 palabras principales (ver gráfica 1). El conjunto SAM central de palabras definidoras de barreras en el liderazgo fue: Machismo, Educación, Tiempo, Familia, Baja Autoestima, Violencia, Falta de Dinero/Pobreza y Estigmatización/Estereotipos.

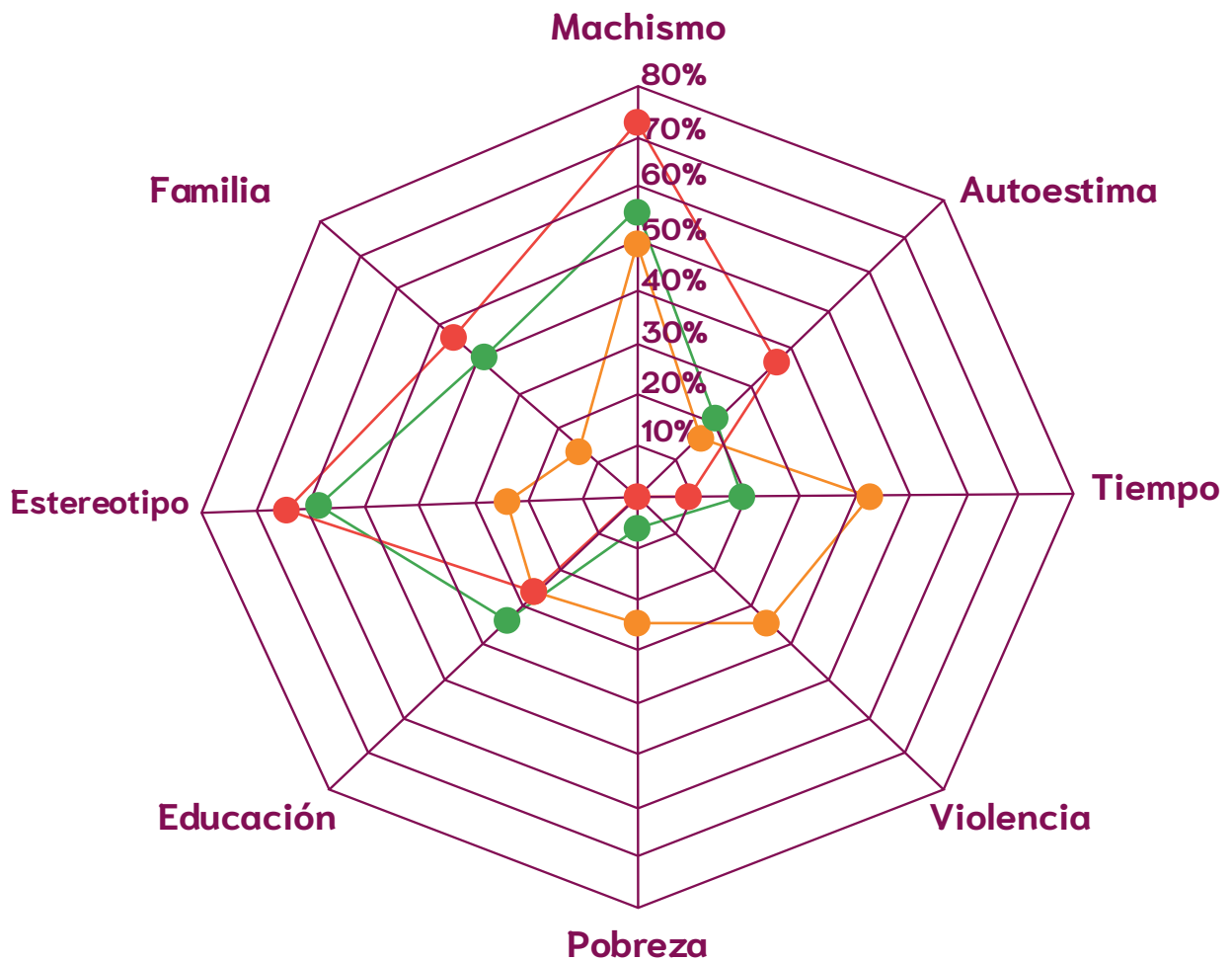
En relación al ejercicio de liderazgo de mujeres que se desenvuelven en ámbitos políticos, sociales y económicos se encuentra en el machismo la barrera con mayor frecuencia en un porcentaje del 54,9%. La educación y el tiempo comparten el segundo lugar con un porcentaje de 29,4%, seguido de la familia con un porcentaje de 27,5%, el cuarto lugar es ocupado por la autoestima con un porcentaje de 19,6% y, finalmente, en quinto lugar se encuentran la violencia, falta de dinero –pobreza y estigmatización con porcentajes de 17,6% (ver gráfica 1).



**Gráfica 1**  
Barreras significantes de las participantes en el ejercicio de liderazgo.  
Elaboración propia.



# BARRERAS PERCIBIDAS SEGÚN ÁMBITO DE LIDERAZGO



**Gráfica 2**

Barreras significantes de las participantes en el ejercicio de liderazgo, comparadas por ámbito. Elaboración propia.



Político



Empresarial



Social



## Machismo

Se confirma el machismo en la memoria semántica de las líderes que participaron en el estudio; significa para ellas uno de los obstáculos sentidos y construidos culturalmente. Este término se presentó en el 54,9% de casos. Un análisis realizado por Daros (2014) mostró al machismo como producto de la construcción cultural que dota de valores y actitudes superiores a los hombres y afecta el desarrollo de las mujeres en condiciones de igualdad. Al desagregar este resultado por ámbitos se encontró con mayor frecuencia en el **empresarial** (72,7%), seguido del **político** (53,3%), y el **social** (48%) (gráfica 2). Llama la atención este resultado en mujeres que alcanzaron posiciones de liderazgo, y la notoriedad en ámbitos como el empresarial y político. En definitiva, el entorno no es menos hostil para las mujeres una vez llegan a la cima:

*“(…) me he sentido discriminada por el hecho de ser mujer, sobre todo en temas políticos, hay expresiones como “usted está buena” o “usted debería ir a cuidar a sus hijos” (Mujer líder, ámbito político).*

*“(…) imaginaban quién estaba detrás de mí, que por ser mujer no iba a ser capaz” (Mujer, líder, ámbito político).*

Mantenerse en esta posición y lidiar con las diferentes fuerzas de subestimación, estigmatización y lucha por el poder es una tarea harto difícil que se suma a la naturaleza de su gestión. Disminuir las brechas de género y alcanzar la igualdad entre hombres y mujeres es un terreno escabroso dadas las creencias que otorgan atributos de superioridad al hombre con respecto a la mujer (Moral de la Rubia y Ramos, 2016). El liderazgo concebido socialmente desde un enfoque

masculino dificulta la potencialización de la mujer y su labor en cargos de poder (Román y Ferri, 2013).

**Se confirma el machismo en la memoria semántica de las líderes que participaron en el estudio; significa para ellas uno de los obstáculos sentidos y construidos culturalmente.**

## Estereotipo

Otra barrera percibida fue el estereotipo en el 43,1% de la muestra (gráfica 2). Se trata de representaciones y significados sobre ser mujer, en donde siguen predominando atributos de debilidad, emocionalidad y afectuosidad (García, 2014). Al discriminar el significado por ámbitos, la estigmatización y/o

estereotipos representan barreras reconocidas en el 24% de los casos de las líderes en el **ámbito social**; el 60% **ámbito político** y el 63,7% en **ámbito empresarial**. Se evidencia en las mujeres vivencias relacionadas con falsas creencias y etiquetas sociales que califican al liderazgo femenino como insuficiente, incapaz o poco confiable:

*“(…) mi esposo a veces dice “mujer tenía que ser” y eso me da rabia” (mujer, ámbito empresarial).*

*“A veces dicen esa vieja, imagínese cómo tiene la casa, en lugar de estar en reuniones debería barrer y trapear” (Mujer líder, ámbito social).*

El rol de la mujer está relacionado con los espacios de crianza, de la familia y en general actividades de tipo doméstico; estereotipos que, alimentados culturalmente las excluyen de cargos de poder y toma de decisiones, y, por tanto, limitan la posibilidad de gozar plenamente sus derechos en igualdad de condiciones al hombre. El ámbito social muestra una disminución significativa frente a estereotipos de género percibidos, posiblemente debido a una mayor representatividad de mujeres en organizaciones de base comunitaria.

## Autoestima

La palabra autoestima fue representativa en el 19,6% de los casos. ONU Mujeres (2011) resalta la importancia de reforzar la autoestima de las mujeres; a través del respeto y la valoración se fortalece el propio concepto (Tyler y De Cremer, 2005; Grover, citado en Mavin y Grandy, 2014); empero, en una cultura que valida el machismo dentro de sus formas de vida, las mujeres se sujetan a nociones sobre género aceptadas social y culturalmente para sentirse y ser vistas como líderes creíbles y respetables (Mavin & Grandy, 2016). Comparando los diferentes escenarios, se encontró que el 27,3% de las mujeres del **ámbito social** atribuyen a la baja autoestima un obstáculo en su ejercicio; el 20% de los casos en el **escenario político** y el 18% del **ámbito empresarial** (Ver gráfica 2). Las exigencias de los escenarios empresariales y políticos son amplias: imagen, resultados, posicionamiento, credibilidad, subestimación percibida y señalamientos; frente a ello, las líderes deben contar con la suficiente confianza para no desfallecer ante un entorno amenazante. El entorno de las lideresas sociales contiene otro tipo de amenazas caracterizadas por la privación de recursos económicos y psicosociales que no abonan a la construcción de su autoestima.

Un posible factor desencadenante de la baja autoestima puede ser la violencia psicológica. En Colombia, según la Encuesta Nacional de Demografía y Salud (Ministerio de Salud, 2015) está presente en el 56,1% de las mujeres. Los resultados no refieren una relación causal entre violencia psicológica y autoestima, pero se considera que esta barrera puede ser resultado de un escenario cultural que desfavorece a la mujer cuando el hombre es considerado como aquel que tiene la capacidad para asumir cargos de poder y decisión.

## Educación

La educación sigue siendo una barrera percibida en las mujeres líderes con el 29,4%, pese a considerarse un derecho fundamental que promueve la participación y la democracia (Sánchez, 2018). El término educación tuvo diferentes pesos, pero con proporciones cercanas según los escenarios de liderazgo. **El político** en un 33% de casos, seguido del **social** con el 28% y el **empresarial** con 27,3% (gráfica 2). Acceder a ofertas educativas o permanecer activas es un problema real que obstaculiza el crecimiento profesional, y por ende, el acceso a las oportunidades de desarrollo social.

A nivel nacional, la Gobernación del Cauca, OAMC y ONU Mujeres Colombia (2020) revelan niveles educativos superiores en las mujeres, pero insuficiente para superar las brechas de género “las mujeres reciben por su trabajo ingresos menores que los hombres” (p.23).

## Familia

La palabra familia fue asociada a un obstáculo para el liderazgo en el 27,5% de las mujeres. La dicotomía Trabajo-Familia da lugar a un ambiente de tensión, reclamos y juicios llevando a que la mujer “deba” seguir eligiendo el ámbito privado (familia) más allá de otros deseos de realización (Torres, Ortega, Garrido y Reyes, 2008; Álvarez y Gómez, 2011; Barrantes y Cubero, 2014):

*“Uno de mujer tiene muchas cosas, hay que llegar a ser esposa, madre, ama de casa, no hay espacio para desahogarse” (Mujer líder, ámbito empresarial).*

El análisis comparativo muestra este hallazgo en el 45% de las mujeres del **ámbito social**, el 40% del **ámbito político** y el 12% del **ámbito empresarial**. El ámbito social le implica a sus lideresas numerosas tareas y progresivas demandas comunitarias que no

cesan. Satisfacer tales necesidades les significa, en la mayoría de los casos, la disminución del tiempo para compartir en familia:

*“No hay tiempo de ser ama de casa, aquí es 24 por 24.” (Mujer líder, ámbito social).*

También, el ámbito político está permeado por las dinámicas de la vida pública (eventos sociales, sesiones de plenaria, reuniones, gestión); las mujeres líderes de este ámbito, en muchas ocasiones deben combinar la vida pública con la familiar. Si bien el ámbito empresarial mostró una proporción inferior frente a esta barrera, es de esperar que algunas veces el desarrollo de actividades propias de este liderazgo (cumplimiento de metas, cierres, reuniones) se vea interferido en la parte familiar.

Como lo evidencia Salinas (2007), es evidente el malestar e incomodidad en la sociedad por incorporar a mujeres en escenarios de poder. Es decir, hay una carga y presión social para la mujer que conduce a decisiones que priorizan a la familia debido a creencias sobre su protagonismo y participación activa en las actividades privadas/ domésticas. Esta situación es un obstáculo para el desenvolvimiento efectivo en esferas públicas y para participar en otras áreas de desarrollo, formación y crecimiento distintas al hogar.

## Tiempo

Se puede identificar una estrecha relación entre las palabras tiempo y familia asociadas a barreras de liderazgo. Los descritos roles de cuidado, maternidad y protección validados para las mujeres limitan su tiempo para el desarrollo de funciones diferentes a estas esferas. No hay una relación horizontal entre las mujeres y los hombres cuando del trabajo, la responsabilidad y el tiempo se trata

(Sabater, 2014). El tiempo significa una barrera en el 29,4% de lideresas. Se encontró mayor percepción del concepto tiempo como barrera en el **ámbito social** en el 44% de los casos, seguido por el **ámbito político** con el 20% y en el **ámbito empresarial**, con el 9,1%. Las exigencias del ámbito social suelen privar a las líderes de la satisfacción de necesidades personales (familia, trabajo, salud):

*“No nos queda tiempo de trabajar, me he enfermado, me ha querido dar un derrame” (Mujer líder, ámbito social).*

En este hallazgo el ámbito político y el ámbito empresarial presentaron menor incidencia.

## Falta de dinero/pobreza

La falta de dinero fue otra barrera concebida por las lideresas cuya frecuencia fue en general de 17,6%. El análisis comparativo demuestra un significado preponderante del grupo de mujeres del **ámbito empresarial y político** a la barrera “falta de dinero”. Estos contextos connotan diversas exigencias para ejercer el liderazgo. Por ejemplo, una candidata política debe desarrollar campañas con implicaciones económicas importantes, sin este recurso, la victoria será más difícil. En el sector empresarial, “la falta de dinero”, constituye un impedimento para la formación exigida en altos niveles jerárquicos. Ante la duda sobre las capacidades femeninas para la gestión, la improvisación no es una opción, por tanto, formarse, será una evidencia demostrable de sus capacidades y su potencial para la administración empresarial. Mientras las **lideresas sociales** la palabra “pobreza” representa su realidad, es la barrera que no solo impide trascender en otras esferas del ejercicio político, sino un obstáculo presente en todos los ámbitos de su vida. Al ser un liderazgo espontáneo no remunerado, el dinero, además es un recurso necesario para sobrevivir:

*“(…) uno sacando pa’l transporte, no sé cómo he subsistido, solo la misericordia del señor, ahora en este mes no he tenido para el arriendo ni servicios” (Mujer líder. ámbito social).*

## **Violencia**

El 17,6% de participantes mencionaron la violencia como una barrera. En Colombia, la violencia contra la mujer es un problema de carácter público y, a pesar de los programas, proyectos y leyes que buscan mitigar los riesgos y proteger a esta población contra actos de discriminación y violencia, la realidad sigue siendo otra en términos cotidianos como sistemáticos. Cuando se estudia esta barrera percibida por cada ámbito, se encuentra que su predominancia es mayor en el **ámbito social** con una frecuencia del 32%:

*“A veces toca callar porque uno tiene familia” (Mujer líder, ámbito social).*

En el caso del **ámbito político** se presentó con una frecuencia mucho menor (6,7%) y en el **ámbito empresarial** no fue registrada.

La violencia se relaciona con problemáticas sociales, económicas y políticas que acontecen en el país y en el departamento del Cauca. En Colombia, un líder social es considerado a quien fundamenta su actividad en promover y garantizar los Derechos Humanos y, que por dicha actividad corre riesgos de amenazas, asesinatos, privación de la libertad, entre otros (Ministerio de Interior, s.f.). Las cifras de violencia contra esta población es alarmante al ver que solamente en el año 2021, de 142 líderes defensores de los Derechos Humanos asesinados, 24 fueron en el departamento del Cauca (Indepaz, 2021). En relación con género, Paz con Dignidad (2020) expone que durante el periodo 2013–2019 se registraron agresiones contra 1336 mujeres lideresas en Colombia.

# OPORTUNIDADES EFECTIVAS EN EL LIDERAZGO

Para apreciar las oportunidades, se toman en consideración algunos relatos y discursos de las entrevistas en profundidad aplicadas a un total de 10 mujeres (3 del ámbito empresarial, 3 del ámbito político y 4 del ámbito social). Aunque las experiencias vividas por las participantes confirman un camino lleno de desafíos y obstáculos propios del género con el que se ejerce el liderazgo, es importante mencionar que su experiencia las introdujo en campos de desarrollo personal y laboral. Conocer sus capacidades les permite impactar positivamente los entornos que lideran.

## Liderazgo femenino

*“Me encanta trabajar entre mujeres, las mujeres generan más confianza, más responsabilidad” (Mujer líder, ámbito político).*

Se expone que el liderazgo de las mujeres tiene unas características que históricamente han sido atribuidas al género femenino y que definen las maneras de liderar independientemente de los ámbitos donde se encuentren. Es necesario reconocer y valorar estos atributos en escenarios de influencia, comprobar su relación con la efectividad y excluir la exclusividad a las mujeres; más bien, las características y cualidades identificadas en ellas, formarlas y potencializarlas en los hombres. De esta manera la oportunidad y efectividad del liderazgo no será medida con sesgos ni estereotipos, sino según los resultados de la gestión realizada.

## Educación

*“De mi familia aprendí la importancia de la espiritualidad indígena y la formación cristiana para liderar, de ahí que los principios para mí son muy importantes” (Mujer líder, ámbito político).*

*“Hice una maestría, me fue increíblemente bien, tanto que a mis 25 años ya era profesora en una universidad, con el tiempo pude hacer un MBA en otro país, eso me permitió trabajar en una ONG” (Mujer líder, ámbito empresarial).*

*“Si no hubiera estudiado, mi vida sería llena de dificultades” (Mujer líder, ámbito social).*

Definitivamente la crianza, los vínculos afectivos creados en su núcleo familiar, fueron oportunidades para la formación de cualidades en el liderazgo de las participantes. La seguridad transmitida por su madre, padre o ambos, según ellas, propició el despliegue de habilidades y potencialidades para desenvolverse en ambientes exigentes, donde es necesaria la seguridad y confianza en sí mismas. Ahora bien, las participantes destacan en la educación formal superior un factor indispensable para ejecutar adecuadamente ideas y proyectos. En efecto, la educación es una fuente de oportunidades que, combinada con capacidades humanas y valores potencian el liderazgo efectivo. Apoyo financiero para la formación y el trabajo, acceso a universidad pública o créditos especiales, han sido una apuesta fundamental para su crecimiento, pues son maneras de acceder a oportunidades laborales, culturales y, de adquirir conocimientos para dar soluciones a las problemáticas presentes. Esta es una forma de superar las brechas y acceder a las oportunidades; el conocimiento técnico como herramienta y estrategia para sopesar los desniveles construidos y aceptados socialmente sobre los significados de ser mujer.





## Convocatoria y ascenso

Las capacidades demostradas han motivado convocatorias igualitarias con las cuales las mujeres encontraron oportunidad para acceder progresivamente al mercado laboral y conquistar roles tradicionalmente ejercidos por el hombre. El diagrama 4 muestra una prevalencia del 72,7% en la vinculación por convocatoria y/o ascenso en el ámbito empresarial. Se resalta la importancia del mérito para el acceso a puestos directivos, demuestra la transparencia en los procesos y un avance significativo hacia el posicionamiento de las mujeres líderes:

*“A mi no me gustan las referencias ni la palanca política, yo apliqué para este puesto, mandé mi hoja de vida y al día siguiente me llamaron, fui a una primera entrevista, al otro día hablé con el director, luego con la junta directiva y ahí arranqué” (Mujer Líder, ámbito empresarial).*

Es menester resaltar el capital humano aportado por las mujeres en diversos ámbitos de acción, su impacto las ha llevado a convertirse en agentes indispensables para las organizaciones que representan, lo que a su vez se traduce en oportunidades de ascenso y posicionamiento.

# CONCLUSIONES

El macroproyecto “Liderazgo, participación política y empoderamiento desde la perspectiva de género ámbito político, social y empresarial” contiene resultados amplios y diversos. Sin embargo, este documento solo presentó un resumen ejecutivo concerniente a las experiencias vividas de liderazgo, considerando el perfil sociodemográfico, cualidades y trayectoria de las mujeres que, hoy, nos representan en diferentes ámbitos. Nuestros hallazgos revelan perfiles de mujeres con edades maduras y niveles de educación superior, en el ámbito político y empresarial (infografía 1). En el ámbito social, el nivel de educación es inferior, las lideresas señalan su ausencia y la importancia de esta para trascender a otras esferas de liderazgo. Los resultados invitan a pensar en acciones que favorezcan la formación de las mujeres del ámbito social. La edad (madura) y la educación significan un recurso para las mujeres (aunque no definitivo) que compensa la insuficiencia de respeto y trato igualitario; les permite afrontar los desafíos impuestos por la sociedad para posicionarse en roles de liderazgo. No obstante, este recurso puede integrar desventaja para liderazgos con inicio en edades tempranas (Amakye, Chimhutu, Darkwah, 2021)

Ubicar a los hombres en niveles de superioridad, sigue siendo una barrera predominante y de desventaja para el desarrollo óptimo de la mujer dentro de las posiciones que ocupan. Las características del género femenino que son atribuidas particularmente a las mujeres limitan su incidencia en la toma de decisiones importantes. La afectuosidad, el cuidado y la protección han sido algunas de esas características estereotipadas como atributos negativos. No obstante, estas mujeres llevan años de experiencia en el ejercicio de liderazgo, han hecho parte de apuestas significativas permitiéndoles reconocerse y ser reconocidas como líderes. Independientemente

si se es mujer u hombre, se trata de aprovechar las identidades masculinas y femeninas, sus cualidades y atributos para resignificar la visión del liderazgo, en donde ser empático, honesto, escuchar, involucrar al otro y tener ética también es importante para la toma de decisiones.

Las participantes del estudio, en la mayoría de los casos, mostraron experiencias superiores a los diez años en su ejercicio, esto refleja persistencia y esfuerzo para liderar en un contexto de contrastes como el caucano. Los hitos más importantes identificados por las líderes del ámbito empresarial y político fueron por una parte la crianza-familia. Los relatos reafirmaron la importancia atribuida por las mujeres a los valores recibidos en la crianza y su incidencia en la práctica del liderazgo y, por otra parte, los rasgos de personalidad, asociados al carácter y la fuerza emocional que demandan estos escenarios de constante presión social, exacerbados en la mujer líder. Respecto al escenario social uno de los principales acontecimientos que influyó en el liderazgo fue la identificación con las necesidades del entorno. Este factor se relaciona con situaciones adversas adicionales al ejercicio del liderazgo (insatisfacción de necesidades básicas, desempleo y falta de oportunidades) y, que despiertan en ellas empatía y solidaridad con sus vecinos y/o representados, pues comparten un mismo contexto con una historia de luchas y reivindicaciones (Lasso y Galeano, 2021).

El machismo fue la barrera más representativa en el grupo de 51 mujeres; afirma creencias estereotipadas de lo que deben ser y hacer los hombres y las mujeres. Esto indudablemente repercute en la construcción del autoconcepto afectando la construcción de significados distintos a lo que comúnmente es atribuido a ser mujer como deber. Estas construcciones culturales se

convierten en aspectos de constante comparación y deslegitimación de su identidad. En otro orden de ideas, la violencia fue una barrera con presencia significativa en el escenario social, algunas mujeres en las narrativas develaron amenazas y temores para el desarrollo de su ejercicio, situación que coincide con el panorama nacional, en el que son limitadas las garantías para que líderes y lideresas sociales puedan ejercer su rol.

Finalmente, esta investigación posibilitó conocer y comprender las oportunidades experimentadas por las participantes, la familia como ente formador de base, la educación formal, oportunidad para el crecimiento y desarrollo de habilidades personales relacionales y gerenciales con las que se adquieren herramientas útiles en la vida para empoderarse en la sociedad.



# REFERENCIAS

## REFERENCIAS

- Acosta-Gonzalez, B., Zambrano-Vargas, S. y Parada-Camargo, J. (2021). El liderazgo de mujeres en organizaciones sociales: análisis en las juntas de acción comunal de Tunja-Colombia. *Revista encuentro*, 19 (2), 119-130. <http://ojs.uac.edu.co/index.php/encuentros/article/view/2544/2439>
- Álvarez, A. y Gómez, I. (2011). Conflicto trabajo-familia, en mujeres profesionales que trabajan en la modalidad de empleo. *Pensamiento psicológico*, 9 (16), 86-106. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-89612011000100007](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-89612011000100007)
- Amakye, S., Chimhutu, V. y Darkwah, E. (2021). Beyond the glass ceiling: an exploration of the experiences of female corporate organizational leaders in Ghana. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 2-18. DOI:10.1080/10911359.2021.1970073
- Aref, M. & Ma'rof, R. (2009). Community Leaders' Characteristics and their Effort in Building Community Capacity for Tourism Development in Local Communities. *International Journal of Business and Management*, 4 (10), 187-193. <https://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/view/3188>
- Arevalo-Avecillas, D., Padilla-Lozano, C., Pino, R. y Cevallos, H. (2019). Los dominios de la personalidad y su relación con el estilo de liderazgo transformacional. *Información tecnológica*, 30 (3), 237-248. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000300237>
- Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI). (2019). Encuesta de Equidad de Género.
- Barrantes, K. y Cubero, M. (2014). La maternidad como un constructo social determinante en el rol de la feminidad. *Revista wimblu*, 9 (1), 29-42.
- Becerra, C. y Mosquera, C. (2021). Entorno socioeconómico del departamento del Cauca 2020. [https://www.ccauca.org.co/sites/default/files/imagenes/entorno\\_economico\\_del\\_departamento\\_del Cauca\\_2020.pdf](https://www.ccauca.org.co/sites/default/files/imagenes/entorno_economico_del_departamento_del Cauca_2020.pdf)
- Cadena, O. (2020). Aspectos personales que configuran el liderazgo social: una perspectiva interpretativa. *Revista radio Juris*, 15 (31), 455-487. <https://doi.org/10.24142/raju.v15n31a4>
- Connell, R. W. (1987). *Gender and power: Society, the person and sexual politics*. Polity Press.
- Contreras, F., Pedraza, J. y Mejia, X. (2012). La mujer y el liderazgo empresarial. *Diversitas: perspectivas en psicología*, 8 (1), 183-194. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1794-99982012000100013](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-99982012000100013)
- Czarniawska, B. (2008). Organización: cómo estudiarlo y cómo escribir sobre él. *Investigación cualitativa en organizaciones y gestión An International Journal*, 3(1), 4-20. DOI: 10.1108/17465640810870364
- Daros, W. (2014). La mujer posmoderna y el machismo. *Franciscanum*, 162 (56), 107-129. <http://www.scielo.org.co/pdf/frcn/v56n162/v56n162a05.pdf>
- Eagly, A.H., y Carli, L.L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Harvard Business School Press.
- Elder, G. (Ed.). (1991). *Lives and Social Change*. Deutscher Studien Verlag.
- Elder, G. (Ed.). (2002). *Historical Times and Lives: A Journey through Time and Space*. Russell Sage.
- Figueroa, N; González, E. & Solís, V. (1981). Una apro-

ximación al problema del significado: las redes semánticas. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 13 (3), 447-458.

Furst-Holloway, S. y Reeves, M. (2008). Queens of the hill: destrucción creativa y aparición del liderazgo ejecutivo de las mujeres. *The leadership quarterly*, 19 (3), 372-784. DOI: 10.1016 / j.leaqua.2008.03.001

Gaete, R. (2018). Conciliación trabajo-familia y responsabilidad social Universitaria: Experiencias de mujeres en cargos directivos en universidades chilenas. *Revista digital de investigación en docencia universitaria*, 12 (1), 81-100. <http://dx.doi.org/10.19083/ridu.12.615>

Gammarano, R. (2020, 15 de mayo). Día internacional de la familia: cómo el estado civil influye en los resultados del estado laboral. *International Labour Organization*. <https://ilostat.ilo.org/es/international-day-of-families-how-marital-status-shapes-labour-market-outcomes/>

García, V. (2014). Estereotipos de género y liderazgo femenino. VI Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XXI Jornadas de Investigación Décimo Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR. Facultad de Psicología-Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires. García-Roa, E. y Tapias-Torrado, L. (2012). Discriminación y exclusión de las mujeres trabajadoras del sector salud en Colombia-Empleo, un tema pendiente para avanzar en la equidad de género en salud. *Revista gerencia política*, 12 (4), 226-248. <http://www.scielo.org.co/pdf/rgps/v12n24/v12n24a14.pdf>

Gobernación de Cauca. (2020). Plan departamental de desarrollo 2020-2023. <https://www.obsgestio-neducativa.com/download/plan-de-desarrollo-departamental-cauca-2020-2023/>

Gobernación del Cauca, Observatorio de Asuntos de las Mujeres y ONU Mujeres Colombia. (2020). *Mujeres y hombres: brechas de género en Cauca*. Gobernación del Cauca. (2016). Plan departamental

de desarrollo 2016-2019. <http://www.fundaciondel-macizo.org/wp-content/uploads/2018/03/Plan-de-Desarrollo-2016-2019-Cauca-Territorio-de-Paz.pdf>

Gutierrez, O. (2015). Estudios de liderazgo de hombres y mujeres. *Revista política y estratégica*, 126, 13-35.

Indepaz. (2021). LÍDERES SOCIALES, DEFENSORES DE DD.HH Y FIRMANTES DE ACUERDO ASESINADOS EN 2021. <http://www.indepaz.org.co/líderes-sociales-y-defensores-de-derechos-humanos-asesinados-en-2021/>

Leal, W., Azul, A., Brandi, L. Lange, A. y Wall, T. (2021). Gender Equality. Secretaria de la Mujer, Observatorio de Asuntos de las Mujeres y Registraduría Nacional del Estado Civil Departamental.

López-Bassols, V., Grazi, M., Guillard, C. y Salazar, M. (2018). Las brechas de género en ciencia, tecnología e innovación en América Latina y el Caribe: resultados de una recolección piloto y propuesta metodológica para la medición. <http://dx.doi.org/10.18235/0001082>.

Martinez, L., Quintero, J., Londoño, A. y Klimenko, O. (2016). La participación política de la mujer en la Comuna 4 -Aranjuez, de Medellín (Colombia). *Katharsis*, 22, 165 - 195. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5796591>

Mavin, S. y Grandy, G. (2016). Mujeres líderes de élite que realizan una feminidad empresarial respetable: cómo se confiere, impugna y defienden los privilegios a través del cuerpo. *Gender, work and organization*, 23 (4), 379-396. <https://doi.org/10.1111/gwao.12130>

Ministerio de Salud. (2015). Encuesta Nacional de Demografía y Salud. [https://www.minsalud.gov.co/Documents/General/20161212\\_B\\_ENDS%202015\\_violencia\\_de\\_geenero.pdf](https://www.minsalud.gov.co/Documents/General/20161212_B_ENDS%202015_violencia_de_geenero.pdf)

Ministerio del interior. (S.f). Plan de acción oportuna de prevención y protección para los defensores de

- derechos humanos, líderes sociales, comunales y periodistas. [https://www.mininterior.gov.co/sites/default/files/plan\\_de\\_accion\\_oportuna\\_de\\_pre-vencion\\_y\\_proteccion\\_0.pdf](https://www.mininterior.gov.co/sites/default/files/plan_de_accion_oportuna_de_pre-vencion_y_proteccion_0.pdf)
- Montero, M. (2004). Introducción a la psicología comunitaria. Desarrollo, conceptos y procesos. Paidós
- Moral de la Rubia, J. y Ramos, S. (2016). Machismo, victimización y perpetración en mujeres y hombres mexicanos. *Estudios sobre las Culturas Contemporáneas*, 22 (43), 37-66. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=31646035003>
- Muhr, S. (2010). Atrapado en la máquina de género: sobre lo masculino y lo femenino en el liderazgo cyborg. *Gender, work & organization*, 18, 337-357. Doi: 10.1111/j.1468-0432.2010.00529.x
- Observatorio regional del Mercado de trabajo Ormet y Secretaria de Desarrollo Económico y Competitividad (2017). Personas en situación de discapacidad y mercado laboral. Boletín #2. [https://www.cccauca.org.co/sites/default/files/archivos/discapacidad\\_boletin\\_2.pdf](https://www.cccauca.org.co/sites/default/files/archivos/discapacidad_boletin_2.pdf)
- ONU MUJERES. (2011, 05 de agosto). Hay que reforzar la autoestima de las mujeres y hacerlas sentir valiosas por su identidad y su cultura. <https://www.unwomen.org/es/news/stories/2011/8/we-need-to-strengthen-women-s-self-esteem-and-make-them-feel-valued-for-their-identity-and-culture>
- ONU MUJERES. (2021, 15 de enero). Hechos y cifras: liderazgo y participación política en las mujeres. <https://www.unwomen.org/es/what-we-do/leadership-and-political-participation/facts-and-figures>
- ONU. (2006). Discapacidad. Instrumento de ratificación de la convención sobre los derechos de las personas con discapacidad. <http://www.un.org/disabilities/default.asp?id=359>.
- Rincón, V., González, M. & Karle, B. (2017). Women and leadership: Gender barriers to senior management positions. *Intangible capital*. 13 (2), 3-19. Doi 10.3926/ic.889
- Robles, B. (2011). La entrevista en profundidad: una técnica útil dentro del campo antropológico. *Cuicuilco*, 18 (52), 39-49. <https://www.redalyc.org/pdf/351/35124304004.pdf>
- Rojas-Andrade, R. (2013). El liderazgo comunitario y su importancia en la intervención comunitaria. *Psicología para América Latina*, (25), 57-76. <http://psic.bvsalud.org/pdf/psilat/n25/a05.pdf>
- Roman, P. y Ferri, J. (2013). El liderazgo político femenino: La dificultad de una explicación. *Raodem*, 1, 86-109. <https://core.ac.uk/download/pdf/143455117.pdf>
- Ruiz, L., Lizarazo, S. y Camargo, D. (2019). Influencias en el liderazgo para llegar al poder: el análisis de las presidentas en América latina. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 15 (29), 50-58. <https://revistas.unbosque.edu.co/index.php/cuaderlam/article/view/2800/2404>
- Ruiz, S. y Grande, M. (2015). Participación política y liderazgo de género, las presidentas latinoamericanas. *Americana Latina Hoy*, 71, 151-170. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5344072>
- Ryan, M., Haslam, S., Morgenroth, T., Stoker, J. y Peters, K. (2016). Getting on top of the glass cliff: reviewing a decade of evidence, explanations, and impact. *Elsevier*, 27 (3), 446-455. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.10.008>
- Sabater, M. (2014). La interacción trabajo-familia. La mujer y la dificultad de la conciliación laboral. *Lan harremanak: revista de relaciones laborales*, 30, 163-198. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5029809>
- Salinas, P. (2007). Los discursos masculinos como dispositivos de control y tensión en la configuración del liderazgo y empoderamiento femenino. *Revista estudios feministas*, 15 (3), 541 - 562. <https://doi.org/10.1590/S0104-026X2007000300003>

Sánchez, M. (2018, 12 de diciembre). Empoderamiento educativo de las mujeres. <http://www.equidadmujer.gov.co/oag/Documents/empoderamiento-educativo-mujeres.pdf>

Secretaria de la Mujer, Observatorio de Asuntos de las Mujeres y Registraduría Nacional del Estado Civil Departamental. (2021). Boletín Participación Política. [https://secmujer.cauca.gov.co/images/observatorio/PRENSA2021/Participacion\\_Politica.pdf](https://secmujer.cauca.gov.co/images/observatorio/PRENSA2021/Participacion_Politica.pdf)

Tapias, N. (2019). Situación de las lideresas y defensoras de derechos humanos: análisis desde una perspectiva de género e interseccional. Capaz. <https://www.instituto-capaz.org/wp-content/uploads/2019/06/Policy-Brief-4-2019-V2.pdf>

Torres, L., Ortega, P., Garrido, A. y Reyes A. (2008). Dinámica familiar en familias con hijos e hijas. Revista intercontinental de Psicología y Educación, 10 (2), 31-56. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80212387003>

Tyler, T. y De Cremer, D. (2005). Process-based leadership: fair procedures and reactions to organizational change. The leadership Quarterly, 16 (4), 529-545. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.06.001> Universidad del Rosario. (S.f). Discriminación laboral y de género: las prácticas de recursos humanos que segregan a las mujeres. <http://www.scielo.org.co/pdf/rgps/v12n24/v12n24a14.pdf>

Vera-Noriega, J., Pimentel, C. y Batista, F. (2005). Redes semánticas: aspectos teóricos, técnicos, metodológicos y analíticos. Ra Ximhai, 1 (3), 439-451. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=46110301>

Wills, M. (2004). Cincuenta años del sufragio femenino en Colombia 1954: por la conquista del voto 2004: por la ampliación de la ciudadanía de las mujeres. Análisis político, 53, 39-57. <http://www.scielo.org.co/pdf/anpol/v18n53/v18n53a03.pdf>

Zabludovsky, G. (2015). Las mujeres en los ámbitos de poder económico y político de México. Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales, 60 (223), 61- 94. <http://www.revistas.unam.mx/index.php/rmcpys/article/view/45380/40857>

Zibecchi, C. (2014). Trayectorias de mujeres y trabajo de cuidado en el ámbito comunitario: algunas claves para su estudio. La Ventana, 5 (39), 97-139. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1405-94362014000100006](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-94362014000100006)