

MUJERES Y LIDERAZGO: DESAFÍOS PARA ACCEDER A PUESTOS DIRECTIVOS EN EDUCACIÓN SUPERIOR

BERTHA ALICIA GARZA RUIZ

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL 192

TEMÁTICA GENERAL: POLÍTICA Y GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN Y SU EVALUACIÓN, LA CIENCIA Y LA TECNOLOGÍA.

RESUMEN

El factor que obstaculiza el acceso de las mujeres a puestos directivos en educación superior sigue siendo la naturaleza de sus ideologías profesionales. Algunas mujeres suelen colocarse en sectores no estratégicos en lugar de ocupar cargos profesionales, políticos y de gestión que las lleven directamente al máximo puesto en las organizaciones. Este trabajo parte del análisis de la realidad actual y de los principales escenarios que han sido motivo para que algunas mujeres hayan decidido formar parte del cambio cultural y dar respuesta a los retos que se plantean. Este estudio describe el perfil de las mujeres líderes en educación superior y el estilo de liderazgo que las distingue para ocupar puestos directivos. Esta investigación se centra en los desafíos que enfrentan las mujeres para ocupar puestos de dirección que las ha llevado a romper con paradigmas tradicionales al ocupar por primera vez puestos directivos en instituciones de educación superior. Consecuentemente se examinan las políticas que promuevan el liderazgo y la participación de las mujeres ante los requerimientos de contar con nuevos líderes que dirijan las organizaciones con estilos modernos de dirección. Se define la teoría de las representaciones sociales como principal referente teórico para explicar y analizar el sentido común y cotidiano desde donde se observa este problema.

Palabras clave: Liderazgo, mujeres, educación superior, representación social

INTRODUCCIÓN

Uno de los retos más desafiantes que enfrentan los gobiernos en la época actual es, sin duda, alcanzar y sostener un sistema educativo que otorgue a la población los conocimientos básicos, necesarios para vivir en una sociedad de vertiginosos cambios. Las organizaciones actuales están inmersas en un constante cambio caracterizado, entre otros aspectos, por los nuevos valores de los trabajadores y las trabajadoras y los estereotipos de género (Ramos, 2005). También menciona que los perfiles profesionales tienen que adecuarse a estos nuevos entornos y requerimientos, lo que implica transformar la jerarquía y rigidez de las organizaciones tradicionales en mayor flexibilidad y horizontalidad, así como reconocer a las personas como el núcleo clave de las mismas.

Este estudio parte de la premisa de que los cambios sociales exigen a las instituciones universitarias nuevas formas organizativas y que éstas se encuentran vinculadas a características culturales favorecidas por el estilo de liderazgo que en ellas se desarrolla. Por otro lado, múltiples estudios coinciden en señalar que los rasgos típicos del liderazgo femenino se asocian a las condiciones institucionales buscadas, tales como el trabajo colaborativo, la flexibilidad, la distribución del poder y la descentralización de la comunicación, entre otras (Sánchez-Aphlániz, 1977). En la revisión de estadísticas y estudios sociológicos se refleja la situación real de la mujer en la actualidad donde se expresa el lugar que ocupan en la educación, su preparación y el desempeño en los más diversos puestos de trabajo en el mundo, que nunca antes alcanzó.

El tema del liderazgo en educación superior ha generado amplio debate y propuestas, por ello este trabajo es una aportación teórica que se centra en revisar el liderazgo de las mujeres y sus principales desafíos al acceder a puestos directivos en educación superior partiendo de la mirada de la teoría de las representaciones sociales. Dichas aportaciones se desarrollan en varios apartados: en primer lugar se describe el perfil de las mujeres líderes en educación superior y el estilo de liderazgo que las distingue y las lleva a ocupar puestos directivos; en segundo lugar se exploran los desafíos que las han llevado a romper con paradigmas tradicionales y las políticas que promueven el liderazgo y participación de las mujeres en puestos de alta dirección. En tercer lugar, se analizan la teoría de las representaciones sociales como principal referente teórico para explicar y analizar el sentido común y cotidiano desde donde se observa este problema.

DESARROLLO

a. Perfil de las mujeres líderes

En la literatura respecto a este tema se encuentran autores como Attias (2014) señalando que el perfil las mujeres ejecutivas está más orientado a las personas, tiene características más sociables y con mayor tendencia a la cooperación. Además, ellas son más expresivas y cercanas, lo que les da un potencial importante a la hora de lograr un compromiso con la organización. Igualmente tienen la capacidad innata de pensar y actuar en muchas direcciones o temas al mismo tiempo y hacer que esto se potencie positivamente en su liderazgo como una herramienta importantísima

Sala (2010) menciona que las teorías que históricamente se han originado sobre la carrera profesional de las mujeres y su perfil de liderazgo pueden resumirse en cuatro grandes modelos:

1. *Modelo de asimilación*: es el modelo de la power woman de los años ochenta, modelo de inspiración thatcherista según el cual para acceder a posiciones directivas las mujeres deben adoptar los patrones de dirección asociados al estilo masculino de dirección y renunciar a buscar un perfil propio (incluso en el modo de vestir).

2. *Modelo complementario*: este modelo sostiene que hombres y mujeres presentan estilos diferentes de liderazgo que se adecuan a circunstancias diferentes. En ese sentido, algunos autores hablan del surgimiento de un liderazgo andrógino que disminuye los impactos de género y conjuga los mejores rasgos de los estilos masculinos y femeninos.

3. *Modelo del liderazgo femenino*: presenta unas cualidades intrínsecamente superiores al masculino que se traducen en mejores resultados para las organizaciones. El liderazgo femenino se estructura en oposición al modelo patriarcal vertical y prima la colaboración y el networking por encima de la jerarquía.

4. *Modelo negacionista*: niega la existencia de un modelo de liderazgo femenino.

Igualmente, se resalta la importancia del liderazgo y el perfil del directivo en las universidades, donde Fernández Díaz (2002) cita las competencias que se les exigen:

- a. Lectura inteligente de la realidad e intuición de perspectivas de futuro.
- b. Niveles altos de autoestima y fuerza emocional para manejar el cambio y sus consecuencias.
- c. Agilidad para diagnosticar permanentemente los puntos fuertes y áreas de mejora de la organización.

- d. Capacidad para implicar a sus colaboradores en la política y estrategia de la institución.
- e. Voluntad para compartir el liderazgo.

b. Estilos de liderazgo

El liderazgo educativo es sin duda un reto que las instituciones de educación tienen como premisa fundamental en nuestra sociedad contemporánea, que incluye el guiar, inspirar e impulsar a los seguidores a realizar acciones éticas con valores y responsabilidad social Madrigal (2006).

(Ruiloba, 2013) señala que los estudios generales sobre el liderazgo suelen olvidar el estudio de la influencia de la variable de género en el mismo, existen, no obstante, algunas producciones de artículos específicos sobre estas cuestiones generales sobre el liderazgo de las mujeres, pero hay muy pocos que se refieren particularmente a su modo de ejercer el liderazgo. Por ello, en este caso, sin hacer un repaso por las teorías del liderazgo generalistas, se concentra el interés en la posición de liderazgo y la conducta del líder ante los desafíos que se le presentan.

Hablar de *estilo* significa una gama de actitudes, comportamientos y habilidades referidas tanto a la dirección como al liderazgo. Ramos (2005) menciona que los modelos clásicos de liderazgo se han basado en dos formas de liderar claramente diferentes donde se identifican dos dimensiones de la conducta de liderazgo distinguiendo entre líderes centrados en las personas y líderes centrados en los resultados.

El liderazgo transformacional está compuesto por dos estilos activos, el transformacional y transaccional, y por un estilo pasivo, el liderazgo *laissez-faire*.

El liderazgo transaccional es un intercambio de recompensas entre el líder y el personal subordinado. Este líder explica lo que espera del personal subordinado y lo que recibirán a cambio por el cumplimiento satisfactorio de su trabajo, utiliza incentivos y recompensas contingentes para influir tanto en la motivación como en la clarificación del trabajo requerido para obtener las recompensas (Bass, 1998). En tiempos de cambio se convierte en un estilo incompleto e inadecuado, ya que no presta atención a la dinámica e innovación de la organización (Morales & Molero, 1995).

Los líderes transformacionales se caracterizan por fomentar la participación y el desarrollo de la persona, comparten el poder y la información y motivan a los demás para que hagan más de lo que pensaban que era posible hacer. El liderazgo transformacional está compuesto por las dimensiones carisma, inspiración, estimulación intelectual, consideración individualizada (Bass, 1998).

El liderazgo *laissez-faire* representa la ausencia o evitación de liderazgo. En este caso, el líder evita proporcionar dirección o apoyo, no presta atención al personal subordinado, no se produce ninguna transacción, no se toman las decisiones necesarias, se retrasan las acciones a realizar, las responsabilidades son ignoradas y no existe autoridad.

El modelo de liderazgo de Bass no supone que los estilos presentados sean polos opuestos de un continuo. El líder de una organización puede mostrar distintas conductas directivas, estilo transaccional y transformacional, e incluso liderazgo *laissez-faire*. Tampoco significa que el estilo transformacional sustituya al transaccional, sino que lo complementa, estimulando a los seguidores y compañeros a realizar un esfuerzo extra, logrando una mayor eficacia y satisfacción del personal subordinado.

Igualmente, Loden (1987) sostiene que las mujeres tienen un estilo de liderazgo diferente al de los hombres, se trata de un estilo complementario al tradicional, y que aunque no es exclusivo de ellas, es ejercido mayoritariamente por las mujeres como grupo.

c. Principales desafíos

La promoción del liderazgo y participación política de las mujeres es fundamental para fortalecer la democracia y la gobernabilidad. La evidencia demuestra que la presencia de mujeres en posiciones representativas ha significado beneficios para toda la sociedad, pero han tenido que afrontar algunos desafíos (ONU, Mujeres, s/f).

Sala (2006) señala que algunos desafíos que tienen que enfrentar son:

- a. Incompatibilidad entre posiciones directivas y maternidad: precisamente los países nórdicos, donde hay más mujeres directivas, presentan las tasas de natalidad más elevada.
- b. El techo de cristal sólo se hace manifiesto a partir de ciertas posiciones: hay estructuras patriarcales que influyen a las organizaciones en todos los ámbitos de decisión.
- c. La discriminación siempre es abierta y manifiesta, fruto de una conspiración de hombres: muchas prácticas machistas son sutiles y tienen un fuerte arraigo inconsciente.

Según Wirth (2004) los estereotipos, el entorno de trabajo y los prejuicios sexuales los señala como barreras de las mujeres en el camino hacia los puestos directivos.

De acuerdo a un estudio realizado en ONU Mujeres se detectaron algunos desafíos que enfrentan las mujeres al participar en puestos directivos y políticos son:

Prácticas, actitudes y estereotipos de género. Pese a la cuota con alternancia y secuencialidad en los procesos electorales los partidos no promueven a las candidatas mujeres en las listas unipersonales o encabezando las listas pluripersonales.

Limitado conocimiento sobre igualdad de género y derechos de las mujeres. Muchas mujeres políticas, al igual que sus pares hombres, promueven sus agendas partidistas con una visión neutra o ciega a la igualdad de género.

Falta de participación política sostenida de las mujeres. La distribución sexual del trabajo hace que las mujeres no participen en igualdad de condiciones y la violencia política.

d. Políticas que promueven el liderazgo y participación de las mujeres

El liderazgo y la participación de las mujeres en puestos directivos y en la política están en constante riesgo, tanto en el ámbito local como mundial. La situación actual de las mujeres en México en este ámbito se caracteriza por tener una presencia y participación limitada en los cargos públicos. Medina Espino (2010) señala que las mujeres tienen poca representación no sólo al momento de emitir un voto, también en los puestos directivos, ya sea en cargos electos, en la administración pública, el sector privado o el mundo académico. Esta realidad contrasta con su indudable capacidad como líderes y agentes de cambio, y su derecho a participar por igual en la gobernanza democrática (ONU Mujeres, s/f).

En julio de 2010, la Asamblea General de las Naciones Unidas creó ONU Mujeres, la Entidad de la ONU para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de la Mujer. La creación de ONU Mujeres formó parte de la reforma de la ONU, al reunir los recursos y mandatos para obtener un mayor impacto. La función más importante se realiza de acuerdo a cuatro componentes del sistema de la ONU, con el fin de centrarse exclusivamente en la igualdad y el empoderamiento de las mujeres: 1. División para el Adelanto de la Mujer (DAW); 2. Instituto Internacional de Investigaciones y Capacitación para la Promoción de la Mujer (INSTRAW); 3. Oficina del Asesor Especial en cuestiones de género (OSAGI); y, 4. Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer (UNIFEM) (ONU, Mujeres, s/f).

La Organización Universitaria Interamericana (OUI) fue creado a partir de 1979 y fue fundada por Gilles Boulet con el apoyo de directivos universitarios, su objetivo es incentivar a las instituciones de educación superior y a los organismos afiliados, a participar en un espacio común de colaboración

que respalde el debate cooperativo, la reflexión y la acción, sobre el estado actual de la educación superior y sus futuras perspectivas (Organización Universitaria Interamericana, s/f).

Igualmente existe la instancia Espacio de Mujeres Líderes de Instituciones de Educación Superior de las Américas (EMULIES), plataforma para favorecer el intercambio académico, el apoyo al desarrollo de capacidades para la gestión universitaria y la cooperación de mujeres líderes de Instituciones de Educación Superior (IES) de las Américas, para fortalecer su liderazgo y su participación en la toma de decisiones en el campo de la educación superior.

Ramos (2005) expresa que entre las medidas tendientes a garantizar la participación política equilibrada de mujeres y hombres, se trata, en el fondo, de poner en marcha una serie de acciones tendientes a modificar de manera sustantiva el conjunto de valores, creencias, comportamientos, símbolos y experiencias comunes que permiten desarrollar una forma unificada de percibir la realidad y, en consecuencia, definir determinados códigos y reacciones frente a la realidad.

e. Teoría de las representaciones sociales

Con la teoría de las representaciones sociales según lo expresa Moscovici (1986) se trata de explicar la diferencia entre el ideal de un pensamiento conforme a la ciencia y la razón y la realidad del pensamiento del mundo social. Se trata, en definitiva, de una forma de pensamiento social que se pone en juego en cada instancia comunicacional y que suele poseer el poder de prescribir nuestro accionar y así influye de manera significativa en nuestra vida cotidiana (Lacolla, 2005). Por ello, esta teoría permite ver cada suceso, desafío o reto que a llevado a las mujeres a romper con paradigmas tradicionales y estar dispuestas a participar en puestos de alta dirección en las instancias directivas en las IES y en la política y así potenciar su liderazgo.

Materán (2008) menciona que esa representación social implica la transformación o construcción, porque en el proceso de representación, los sujetos interpretan la realidad y esa interpretación está mediada por los valores, religión, necesidades, roles sociales, y otros aspectos socioculturales. Al interpretar esa realidad, no se copia sino que se transforma y se construye. Por tanto, la representación está asociada al lenguaje y a las prácticas sociales de determinado grupo cultural. Esto representa uno de los aspectos fundamentales de esta teoría y es que las representaciones no sólo están en la subjetividad, sino en la cultura, en la sociedad, en el mundo.

En consecuencia, desde la información que nos aporta esta teoría, se cree da respuestas a los planteamientos de este estudio ya que las ideas que circulan en las comunicaciones



interpersonales y mediante los medios de comunicación van moldeando y conformando nuestros modos de pensar y actuar. Las posiciones sociales, los valores, creencias y actitudes y otras categorías sociales actúan como principios organizadores de la representación del objeto social (Mora, 2002). Desde esta perspectiva la Teoría de las Representaciones Sociales es de especial interés en este estudio ya que ofrece un marco referencial que permite dar significado a los hechos, es decir, como menciona Moscovici (1986), constituye una especie de *anteojos* que brindan una manera de ver algunos sucesos o conceptos y concebir teorías implícitas para establecer afirmaciones sobre individuos o sobre nuestra vida cotidiana.

CONCLUSIONES

En este estudio se infiere que en medio de estos cambios y desplazamientos, los roles y funciones de las mujeres se ven disminuidos en su acceso a ocupar puestos de alta dirección o en la política.

Se destaca que el perfil de las mujeres líderes debe estar configurado por sus formas de actuación y enfocadas a: buscar en todo momento construir aspiraciones comunes, liderar la comunidad educativa para dar forma al proyecto educativo propio y conducir los procesos significativos de cambio necesarios para hacerlo (Senge, 1996). Al respecto, Sallán (2001) señala que “dirigir una institución de educación superior, sea cual sea su naturaleza, supone desempeñar una serie de roles y disponer de unas cualidades que, si bien también son necesarias en cualquier organización, cobran especial relevancia cuando debe dirigirse una organización profesional” (p. 427).

Se puede concluir que para enfrentar los desafíos que enfrentan las mujeres para acceder a posiciones de alta organización deben asumir un liderazgo con factores tendientes a:

- 1) Desarrollar una *nueva cultura*, derivada de la misión y visión de la organización.
- 2) Adoptar un *liderazgo* adecuado al tipo de organización para garantizar una gestión eficaz, coherente con su misión, visión y valores.
- 3) Asumir funciones de *gestoras modernas*, organizando el trabajo del personal dentro del grupo, orientada a las conductas de personas y grupos y vinculada con los objetivos adaptados a la realidad del centro.
- 4) Aceptar que como gestoras modernas su perfil debe tender a: estimular, lanzar pensamientos, contener, desafiar, capacitar, conseguir, limitar, articular y conectar, desde la óptica de facilitadoras de procesos (Fernández Díaz , 2002).

Se encuentra que el estilo de liderazgo en las mujeres no puede suponer un impedimento para la incorporación y promoción de mujeres al ámbito de la dirección y de puestos ejecutivos. Las diferencias en el modo de dirigir de hombres y mujeres no son muchas y no suponen ninguna desventaja para las mujeres. En todo caso, la adecuación entre las aportaciones de las directoras y las demandas de las organizaciones actuales puede favorecer el acceso de las mujeres a cargos directivos y así contribuir a romper el famoso techo de cristal (Barberá, Candela, & Ramos, 2011). Por tanto, junto al tradicional estilo de liderazgo transaccional, es necesario incorporar las características del liderazgo transformacional considerado como innovador ya que responde a los nuevos valores de la cultura organizacional que emprenden las mujeres y complementa las carencias de modelos anteriores.

Entre los principales desafíos de las mujeres para acceder y ocupar puestos de alta dirección se rescatan; la globalización, el avance tecnológico y la innovación, el crecimiento de la población, la incompatibilidad directivas, la maternidad, la administración de los recursos humanos, la protección del medio ambiente, la responsabilidad social, la discriminación y principalmente romper con el techo de cristal. Se coincide con la postura de Wirth (2004) al mencionar desafíos como: los estereotipos, el entorno de trabajo y los prejuicios sexuales que los señala como barreras de las mujeres en el camino hacia los puestos directivos.

En cuanto a las políticas que promueven la participación de las mujeres se descubre que si existen instancias y organismos que han estado apoyando y promoviendo su participación, tal es el caso de la ONU Mujeres, de la Organización Universitaria Interamericana, de Mujeres directivas que han emprendido estrategias de participación de las mujeres en las organizaciones.

De acuerdo a la Teoría de la representaciones sociales se cree que al estar frente a determinado conocimiento, esta representación social incide en la adquisición de una actitud positiva o negativa ante determinado hecho o área del saber. Además, pretende que las mujeres afronten los desafíos que se les presentan con actitud positiva ante el entorno, en el que depende de los factores relacionados con las representaciones sociales que ellas poseen. Por lo tanto pretender cambiar esta concepción es seguramente mucho más complejo que lograr un cambio conceptual en las mujeres, ya que las actitudes, como se ha visto, son pautas de conducta muy arraigadas y con motivaciones profundas en la mayoría de los casos implícitas, que dirigen la conducta de las personas incluso a pesar de que estas expliciten lo contrario (Moscovici, 1985).

Se concluye que el liderazgo de las mujeres es como un flautista capaz de atraer tanto a su equipo de trabajo como a los clientes a través de su inspiración, creatividad y visión de conjunto. Donde el liderazgo y estrategia forman un binomio inseparable, como señala Sala (2006) la mejor estrategia fracasará si no existe un liderazgo efectivo, y la mejor líder se estrellará si no ha sabido definir o comunicar bien la estrategia que debe llevar a cabo con su equipo. Se finaliza con una frase de Mercè Sala, la cual dice que las mujeres hemos de confiar en nuestra inteligencia e identidad sin imitar las actitudes masculinas a la hora de dirigir. La cultura femenina da importancia a la intimidad, al detalle, a las relaciones personales y al fondo de las cosas.

REFERENCIAS

- Attías, A. (2014). Mujeres en el poder. *El liderazgo femenino es el crecimiento del siglo XXI*. Recuperado de https://www.clarin.com/trabajo/trabajo-liderazgo-femenino-mujeres-lideres-crecimiento_0_rJwTX5Kwmx.html
- Barberá, E., Candela, C., & Ramos, A., (2011). *Laberinto de cristal en el liderazgo de las mujeres*. Valencia: Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia. Recuperado de <http://www.psicothema.com/pdf/3867.pdf>
- Bass, B. M. (1998): *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Mahwah, NJ, USA: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers.
- Fernández Díaz, (2002): *La Dirección escolar ante los retos del siglo XXI*. Madrid, Edit. Síntesis. Recuperado de <http://www.mecd.gob.es/revista-cee/pdf/n5-fernandez-diaz.pdf>
- Lacolla, L. (2005). Representaciones sociales: una manera de entender las ideas de nuestros alumnos. En: Revista ieRed: Revista Electrónica de la Red de Investigación Educativa [en línea]. Vol.1, No.3. Recuperado de <http://revista.iered.org/v1n3/pdf/llacolla.pdf>
- Loden, M. (1987). *Dirección femenina. Cómo triunfar en los negocios sin actuar como un hombre*. Barcelona: Editorial Hispano Europea.
- Madrigal Torres, B. E. (2006). *Habilidades directivas*. 1ª. Ed. Editorial. Mc Graw Hill, México.
- Materán, A. (2008). Las representaciones sociales: un referente teórico para la investigación educativa. *Geoenseñanza*, vol. 13, núm. 2, pp. 243-248 Universidad de los Andes San Cristobal, Venezuela. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/360/36021230010.pdf>
- Medina Espino, A. (2010). *La participación política de las mujeres. De las cuotas de género a la paridad*. 1ª. Reimpresión. Centro de Estudios para el Adelanto de las Mujeres y la Equidad de Género H. Congreso de la Unión Cámara de Diputados. LXI Legislatura. Recuperado de [http://www.diputados.gob.mx/documentos/Comite_CEAMEG/Libro Part Pol.pdf](http://www.diputados.gob.mx/documentos/Comite_CEAMEG/Libro_Part_Pol.pdf)
- Mora, M. (2002). La teoría de las representaciones sociales de Serge Moscovici. *Athenea Digital*. Número 2, Universidad de Guadalajara, México (Recuperado de <http://www.raco.cat/index.php/Athenea/article/viewFile/34106/33945>)

- Morales, J. F. & Molero, F. (1995). *El liderazgo en los equipos de atención primaria*. Cuadernos de Gestión para el Profesional de Atención Primaria, Vol.1(2), 83-91.
- Moscovici, S. & Hewstone, M. (1986). *De la ciencia al sentido común*. En: Moscovici, S. Psicología social II. Barcelona: Paidós
- Moscovici, S. (1985). *Psicología social I: influencia y cambio de actitudes*. Cognición y desarrollo humano. Barcelona: Paidós
- ONU Mujeres. (s/f). *Liderazgo y participación política*. Recuperado de <http://www.unwomen.org/es/what-we-do/leadership-and-political-participation>
- Organización Universitaria Interamericana. (s/f) Recuperado de <http://www.oui-iohe.org/es/oui-la-unica-voz-interamericana-de-este-genero/>
- Ramos López, A. (2005). *Mujeres y Liderazgo. Una nueva forma de dirigir*. Valencia, Publicaciones. Universitat de València.
- Ruiloba Núñez, J. M. (2013). *Liderazgo político y género en el siglo XXI*. Entramado, (vol. 9, núm. 1, enero-junio, 2013, pp. 142-155) Universidad Libre Cali, Colombia. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/2654/265428385009.pdf>
- Sala, M. (2006). *El encanto de Hamelín. Secretos del liderazgo efectivo*. Alienta Editorial.
- Sala, M. (2010). *Mujer y liderazgo*. Unidad de Conocimiento. Recuperado de https://factorhuma.org/attachments_secure/article/8259/dona_i_lideratge_cast.pdf
- Sallán, J. (2001). *Modelos de estrategia formalizada y eficacia organizativa: el caso de las instituciones de educación superior europeas*. Tesis doctoral Universidad Politécnica de Catalunya. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=6179>
- Sánchez-Aphlániz, M. (1977). *Mujeres, dirección y cultura organizacional*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/2654/265428385009.pdf>
- Senge, P. M. (2005). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. 2ª. Ed. 4ª. Reimp. Buenos Aires: Granica.
- Wirth, L. (2004). Romper el techo de cristal. Las mujeres en puestos de dirección. Recuperado de http://www.equidad.org.mx/images/stories/documentos/romper_techo_cristal.pdf