



## DIRECCIÓN MASCULINA Y DIRECCIÓN FEMENINA: REFLEXIONES PENDIENTES

Male management and female management: pending reflections

LOURDES IVONNE DEL CARMEN ALCAIDE-ARANDA  
Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú

---

### KEYWORDS

Gender  
Sex  
Leadership  
Male address  
Female direction  
Stereotypes  
Equality

---

### ABSTRACT

*It is essential to strengthen the path towards greater participation and democratic expansion; however, gender is still considered a marker of difference. With a multi-case, Kicross-sectional study with a mixed methodological approach, it was concluded that managers tend to stereotype their own behavior according to the cultural values conceived by society for each sex and that the further development of management practice, principles of male direction according to Mintzberg and/or female direction according to Helgesen in order to propose improvement guidelines, it may be due to the emphasis placed by each director.*

---

### PALABRAS CLAVE

Género  
Sexo  
Liderazgo  
Dirección masculina  
Dirección femenina  
Estereotipos  
Igualdad

---

### RESUMEN

*Es esencial fortalecer el camino hacia la mayor participación y la expansión democrática; sin embargo, aún se sigue considerando al género como un marcador de diferencia. Con un estudio de multicaseos, transversal con enfoque metodológico mixto, se concluyó que los directivos tienden a estereotipar su propio comportamiento de acuerdo a los valores culturales concebidos por la sociedad para cada sexo y que el mayor desarrollo de la práctica de la dirección, principios de dirección masculina según Mintzberg y/o femenina según Helgesen con la finalidad de plantear lineamientos de mejora, se puede deber al énfasis que ponga cada director o directora.*

---

Recibido: 01/ 11 / 2022

Aceptado: 12/ 01 / 2023

## 1. Introducción

Es fundamental que la sociedad en su conjunto busque alcanzar el desarrollo social sostenible (ONU, 015), tal y como lo plantean numerosas políticas públicas creadas con este fin a nivel mundial; lo cual implica, entre otros objetivos, promover el acceso a oportunidades en igualdad de condiciones entre hombres y mujeres; es decir, equidad de género. Diversos estudios demuestran que en América Latina y el Caribe, este, continúa siendo un tema de interés y preocupación pues las relaciones de poder entre mujeres y hombres aún no presentan cambios muy notorios y algunas actividades son socialmente más valoradas según el género de la persona que las realiza, a pesar de que la agenda 2030 de la UNESCO propone: emprender nuevos caminos para mejorar la vida de todas y todos, sin dejar a nadie atrás, que la expansión democrática y los avances por empoderar a las mujeres promuevan una mayor participación equitativa entre hombres y mujeres, que los espacios considerados de exclusividad masculina también sean ocupados por mujeres; aún se evidencian obstáculos que impiden el desarrollo de la autonomía de las mujeres en la región; vulnerando así, su derechos (Bidegain, 2017); es por eso que, surgen preguntas en torno al género como un factor que sigue definiendo diferencias y si las diferencias biológicas relacionadas con el sexo o con el género se reflejan en los principios de dirección, entre otras interrogantes.

En este contexto es indispensable, para resaltar la importancia de la equidad de género, que se considere necesario subrayar que éste no es sinónimo de sexo; que este concepto es una construcción principalmente socio-cultural sobre cuerpos sexuados, que involucran valores y poderes según el momento histórico que se esté viviendo (Alcaide, 2002); por lo tanto, es necesario tomar en cuenta las discusiones desarrolladas en el marco de las políticas públicas, con respecto a corregir las diferencias vinculadas al género reflejadas en prácticas ilegítimas y discriminatorias, más aún porque éstas se relacionan con las diferencias biológicas (Chetkovich, 2019) y; de igual manera, en la gestión de la dirección de las instituciones educativas como atributo diferenciador de la persona del director o directora.

En consonancia con lo expuesto y la demanda por la aplicación oportuna de políticas públicas y sociales que cumplan con el propósito de erradicar todo tipo de obstáculos que impiden la autonomía de las mujeres y vulneren sus derechos humanos como se sigue evidenciando en la región (Bidegain, 2017); las Naciones Unidas (2015) en el 5to Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) de los principios de la Agenda 2030 plantea el “logro de la igualdad entre géneros y empoderamiento para todas las mujeres y las niñas”; como uno de los retos sociales para lograr un mundo pacífico, próspero y sostenible con mayor participación equitativa entre hombres y mujeres, donde el género no sea un factor que marque diferencias que ocasionen discriminación contra las mujeres y niñas.

En cuanto a los factores que marcan diferencias, se conoce que, como tales, son fuentes de discriminaciones múltiples que influyen en las relaciones sociales y producen nuevas subjetividades tal como indican los análisis sociológicos que, al respecto, se sustentan en base a las diferencias de poder de unos grupos sobre otros, y/o de unas culturas sobre otras (Heras, 2005)

En este sentido los estudios sobre el acceso de las mujeres a los cargos de dirección y/o altas categorías plantean que el género es la categoría transversal que define situaciones de discriminación y exclusión; puesto que, como marcador de diferencia estaría explicando la baja presencia y acceso de las mujeres en las cátedras de universidad y en los cargos de dirección y alta gestión académica en comparación con los hombres (Grandón, 2017; Múnevar-Munévar, 2015), a pesar del aumento de la participación femenina en puestos de trabajo que antes eran de exclusividad masculina; todo ello, a causa de la resistencia en el género masculino; la que se ha convertido en una limitación para el ascenso de las mujeres en el trabajo (Aceña & Villanueva, 2018).

La política Educativa en materia de gestión propone al director(a) de una Institución Educativa (IE) como el primer responsable, por función, del quehacer educativo; para tal efecto debe gestionar la dirección y el liderazgo de tal manera que le permita influir y asegurar el compromiso de los agentes educativos de su IE en el adecuado desempeño de sus labores (Hallinger, 2017; Liu & Hallinger, 2018; Sepúlveda & Volante, 2019); estos procesos, a decir de diversos autores, están condicionados por elementos de género (Shepherd, 2017; Vázquez & Urbiola, 2014). Si bien es cierto que actualmente existe mayor participación de las mujeres en cargos directivos (Aceña & Villanueva, 2018) causing a rise in the rate of female activity progressively in the European Union. In spite of this, the existing inequality in the percentage of women holding a managerial position is still evident, mainly due to the gender bias that persists in today's society, which makes their potential invisible and deprives them of participation in taking Of decisions. A number of measures were initiated by the various governments to encourage the increase in the percentage of female managers; However, the results show that a deeper change is needed. The present project seeks to explain the reasons that hinder the promotion of women to managerial positions and, secondly, to highlight the benefits of female leadership in managerial areas. (English, no es menos cierto que la mujer sigue siendo asociada a una débil gestión mientras que el hombre es vinculado a una potente consistencia en su acción (CEPAL, 2019).

Diversos estudios se enfocan en el estudio de género porque aún existe una clara brecha entre hombres y mujeres (Sánchez-Torné *et al.*, 2021) ,sin embargo; es poco el abordaje con respecto a los principios de dirección desde un enfoque de género, pues, los estudios tienden a seguir aludiendo, según el imaginario social, solo a los

hombres en la dirección; estos vacíos llevan a inferir y volver a cuestionar si ¿es el género del directivo y de las personas que trabajan con él o ella el factor que marca la diferencia al momento de gestionar la dirección? y si ¿los principios de dirección que desarrolla una directora no son los mismos principios que desarrolla un director?. Por lo tanto, el tener en cuenta la individualidad del director o la directora vinculados a los demás actores educativos, permitirá establecer los principios de dirección que desarrolla.

Para responder estos cuestionamientos, esta investigación se centra en el género como un factor que marca la diferencia entre los sujetos que gestionan la dirección en una institución educativa de Educación Superior y parte del análisis de los Principios de Dirección Masculina propuestos por Henry Mintzberg y de los Principios de Dirección Femenina propuestos por Sally Helgesen.

## **2. Objetivos**

Acorde con lo expuesto, el presente estudio se orientó en torno a los siguientes objetivos.

### **2.1. Objetivo General**

Evaluar las diferencias y semejanzas en función al género como factor diferenciador al comparar la gestión de los directores y las directoras de educación superior vinculándolos con los principios de dirección masculina propuestos por Mintzberg y los principios de dirección femenina propuestos por Helgesen para proponer lineamientos que permitan disminuir el impacto de este factor en la percepción de la efectividad de la gestión educativa.

### **2.2. Objetivos Específicos**

1- Analizar y comparar los Principios de Dirección Masculina propuestos por Mintzberg con los Principios de Dirección Femenina propuestos por Helgesen considerando las diferencias y semejanzas en función al género como elemento constitutivo.

2- Evaluar la gestión directiva en la muestra para:

- a) Comprobar si las directoras desarrollan los Principios de Dirección Femenina de Helgesen
- b) Determinar si los directores desarrollan Principios de Dirección Masculina de Mintzberg

## **3. Principios de dirección masculina y femenina.**

Algunas investigaciones han analizado los procesos de gestión que desarrollan los directivos para explicar el éxito de las organizaciones; sin embargo, estos estudios no siempre reconocen las eventuales diferencias que pueden existir entre los principios de dirección que desarrollan las mujeres y los hombres, ya que siempre se ha considerado como líderes de una gestión a representantes masculinos e incluso considerar que algunas mujeres estarían “imitando” la manera de gestionar de los hombres para lograr su progreso profesional (Carlson & Crawford, 2011); por lo que, el estudio respecto a mujeres líderes no cuenta con muchos antecedentes, además de la persistencia de un orden jerárquico al considerar las diferencias en función al género como elemento constitutivo donde la mujer es considerada débil, más aún, si existen tendencias femeninas que soslayan sus logros en comparación con los hombres, a los que a menudo se les atribuye una gestión potente y consistente (CEPAL, 2019).

En el mismo sentido los mismos estudios tampoco reconocen las percepciones de las personas que trabajan en instituciones dirigidas por directoras o directores y menos aún encuentran diferencias entre estos principios de dirección al ser aplicados por mujeres u hombres. Para este efecto se presenta una breve revisión teórica de los principios de dirección masculina según los estudios de Mintzberg y dirección femenina según los estudios de Helgesen, propuestos en épocas distintas y adaptados para luego analizarlos comparativamente con el fin de poder evidenciar que el género sigue interviniendo como marcador diferencial entre los principios de dirección y así responder los cuestionamientos antes descritos.

## **4. Principios de dirección masculina versus principios de dirección femenina.**

Para algunos investigadores, la propuesta de Mintzberg cambió las ideas que, sobre la dirección se tenían y, respondió a la interrogante: ¿cómo dirigen los hombres? y para ello estudió durante varios días la jornada laboral y el comportamiento de cinco exitosos directivos hombres que ostentaban poder, controlaban la información, tomaban decisiones, asignaban recursos; es decir, satisfechos de su trabajo, triunfadores, eficientes, eficaces, con logros a costa del trabajo excesivo, del sacrificio del tiempo para la familia, de postergar su desarrollo personal, su aislamiento intelectual y el tener que apagar fuegos.

Helgesen (Helgesen & Johnson, 2010) respondió a: ¿cómo dirigen las mujeres? Y para ello estudió de manera muy detallada a cuatro líderes, dos de ellas empresarias, en el campo laboral, familiar, biográfico, llegando inclusive a ocuparse de cómo visten. Estos principios dejan de lado la creencia que la mujer carece de cualidades de líder, que es sumisa y confortante y sí muestra que al igual que cualquier líder se moviliza para satisfacer

las necesidades y aspiraciones de sus seguidores buscando el bien común. Para otros estudiosos, desde esta perspectiva las mujeres también serán reconocidas como líderes.

Para un mejor manejo en la Tabla 1 se presentan los aspectos a comparar.

**Tabla 1.** Principios de dirección masculina versus principios de dirección femenina.

	Principios de Dirección Masculina	Principios de Dirección Femenina
<b>1-Jornada laboral</b>	Los directores prefieren trabajar sin descanso, sin interrupciones durante su jornada de trabajo. Emplean el 60% de su tiempo en reuniones programadas, el resto son encuentros de 10 minutos. No toman descansos, entonces tienen mayor estrés, situación que aceptan como "el precio que tienen que pagar".	Las directoras trabajan de prisa, pero con descansos programados a lo largo del día; por ello, presentan menor estrés. Emplean un 40 del 60% de su tiempo en reuniones programadas. No "compartimentalizan", tienen constante comunicación con su casa desde su centro de trabajo, esto le da cierta tranquilidad.
<b>2-Sobre la "interrupciones"</b>	Les molesta las interrupciones, emplean a sus secretarías como "escudo" para evitar que sus jornadas sean interrumpidas y/o su tiempo libre sea "usurpado" por los subordinados con temas así sean urgentes. En su empresa sólo hay paredes en lugar de mamparas o cristales.	Se interesan por los demás, las secretarías, no se emplean como un medio de evitar encuentros. quieren estar accesibles para sus subordinados; no consideran las interrupciones como "usurpaciones" de tiempo, atribuyen enorme importancia a las relaciones. En su empresa en lugar de paredes hay mamparas o cristales.
<b>3-Uso del tiempo</b>	Emplean poco tiempo en actividades relacionadas con su familia. Además, llevan trabajos extra a su casa. Van poco al teatro, a conciertos, leen pocas lecturas que no se relacionen con su trabajo. Su trabajo es poco intelectual	Dedican tiempo a actividades relacionadas con su familia pese a su recargado trabajo, esto es atribuido al papel de madres, que es su prioridad. En el campo intelectual estudian ya sea sobre historia o psicología y también lee revistas de todo tipo y coleccionan obras de arte.
<b>4-Manejo de los contactos personales</b>	Sienten preferencia por los contactos personales y llamadas telefónicas. El correo es una carga que delegan a las secretarías y al que dedican muy poco tiempo. Los periódicos los ojean a un ritmo de dos por minuto.	Las directoras prefieren los encuentros y contactos personales, pero programan tiempo para responder al correo porque consideran que forma parte de las buenas relaciones.
<b>5-Manejo de las relaciones con externos</b>	Mantienen una compleja red de relaciones con gente fuera de la organización, como medio para obtener información. Consideran a las tareas de representación como un aspecto esencial de su trabajo, por lo que dedican entre un 22 y un 38% de su tiempo en relacionarse con colegas, competidores o clientes, especialmente como medio de obtener información	Mantienen una compleja red de relaciones con gente de fuera de sus organizaciones y con los colegas, a la que dedican el 20 del 40% del tiempo, competidoras y/o clientes, porque consideran importante.
<b>6-Tiempo para la reflexión</b>	Inmersos en la necesidad que su empresa funcione, les falta tiempo para la reflexión porque predomina: "The real time Manager is the day to day" y "The day to day work of his organization continues without interruption."	Se centran en la "ecología" del liderazgo. Les preocupa el largo plazo, su visión es más amplia, ya sea con respecto a la familia, la educación, el entorno, la paz mundial. La noción del bien común, de pertenencia a un grupo es más importante que la de los logros individuales
<b>7-Sobre su identidad</b>	Se identifican con su trabajo. Les preocupa su prestigio, el que depende de su posición, de su alto status y dedicación al trabajo, lo que no permite distinguir su identidad de su puesto.	Consideran sus propias identidades como completas y polifacéticas, resalta el considerarse "directiva y madre". Asume el rol que les corresponde según el momento.
<b>8-Ubicación en el organigrama</b>	Al estar en el nivel superior de la pirámide jerárquica, les permite ser la cabeza en el organigrama o la red pero que los conduce a cuellos de botella y a una sobrecarga de trabajo.	Se consideran el centro en el organigrama o en la red, que se conoce como la "institucionalización de la tela de araña".
<b>9-Manejo de la información</b>	Cuentan con información interna y externa que no siempre la distribuyen porque la consideran como su principal fuente de poder pero debido ello no pueden delegar porque los demás no cuentan con información importante	Programan tiempo para distribuir la información que tienen, entonces pueden delegar en caso necesite ausentarse por problemas familiares u otros.
<b>10-Niveles de conflicto</b>	Experimentan moderados niveles de conflicto entre la familia y el trabajo.	Experimentan niveles de conflicto ligeramente superiores, más aún cuando tienen hijos.
<b>11-Importancia a los procesos o resultados</b>	Trabajan de "sol a sol", por la obsesión de lograr su objetivo, porque para ellos, "ganar no es la cosa más importante, es la única cosa." lo que aumenta su estrés	Encuentran mayor satisfacción en los procesos, puesto que los quehaceres domésticos implican seguir trabajando en casa constantemente, sin que la tarea se acabe nunca.

Fuente: elaboración propia.

Estos principios de dirección masculina revelan que los directores le dan más importancia al logro de las metas que a los procesos para cumplir con la tarea, considerando el trabajo como un medio para lograr un fin, lo que se reafirma con algunos términos "neutrales" y actitudes "emocionales" como la interrupción, usurpación,

protección, sobrecarga, escudo y el dilema de la delegación. Otros estudios agregan que los directivos se sienten conformes con lo que hacen; sin embargo, reconocen que se ha resentido su vida privada.

Entre los principios de dirección femenina Helgesen muestra características interrelacionadas, que se centran más en el proceso y las relaciones, que, en terminar las tareas, como: flujo, interacción, acceso, conducta, compromiso, alcanzar, etc. Para las mujeres el trabajo y las personas no son un medio para alcanzar un cargo, sino un fin en sí mismos. Valores que forman parte del liderazgo femenino y que fueron confirmados por los estudios realizados por el Center for Values Research de Dallas

Estudios realizados en la universidad Centro Latinoamericano de Estudios Superiores (CLAES) sostiene que resulta beneficioso apreciar y asimilar las diferencias entre los sexos en general y en especial en el campo administrativo y de mando al promover una síntesis idónea de ambos rasgos masculinos y femeninos, para ser más competentes. Agregan que las directoras aportan tanto de su feminidad como de su maternidad, las mismas destrezas y valores del liderazgo, como creatividad, equilibrio, enseñanza, guía, información, manejo de problemas, etc.

## 5. Metodología.

Se desarrolló un estudio de tipo multicasos, de diseño no experimental a partir del diseño concurrente (Creswell, 2014). Esta metodología permitió la comparación entre los estilos de liderazgo de cada uno de los 4 directivos participantes o casos para luego integrarlos y obtener una imagen global según género. La muestra fue no probabilística y estuvo integrada por informantes voluntarios; ha sido mirar al conjunto de docentes y a su director o directora dentro de los 4 Institutos Superiores para analizar la naturaleza de la relación entre ellos; todo en el marco de un enfoque metodológico mixto.

En la fase cualitativa, se contó con cuatro directivos, a quienes se les aplicó la guía de entrevista semi-estructurada o semi-rígida, en torno a las dimensiones de su gestión, que analizó la dirección desde la percepción de los mismos directores (*leader form*), a manera de referencia; en la fase cuantitativa participaron el 30% de los docentes de cada una de los 4 instituciones, sin distinción de género, haciendo un total de 261, a quienes se les aplicó un cuestionario estructurado conformado por un conjunto de 21 preguntas cerradas, algunas con respuestas dicotómicas y otras con varias alternativas mutuamente excluyentes con los mismos contenidos de la guía de entrevista pero esta vez desde las percepciones de los docentes (*informant form*), los datos recopilados fueron categorizados y las frecuencias tabuladas a fin de que los datos, sistemáticamente ordenados según el indicador, sean analizados convenientemente tanto de manera separada, por pares, por resultados parciales, a través del coeficiente de Épsilon, para analizar las semejanzas y diferencias entre casos, a los que se sumaron técnicas de triangulación, de comparación entre sí para luego hacer la síntesis y la contrastación, siempre desde un enfoque de género. La sistematización de las percepciones desde los docentes, permitió enriquecer y legitimar el discurso de su director o directora; por lo tanto, al comparar los datos obtenidos en las entrevistas con los obtenidos en los cuestionarios, se logró la validación de las mismas y por ende cumplir con los criterios de rigor interno y externo de la investigación.

En el contexto estudiado, lo trascendental fueron los procesos democráticos que vivieron los protagonistas (Vázquez & Urbiola, 2014), asumiendo así la propuesta de la Agenda 2030 con respecto a emprender nuevos caminos para mejorar la vida de todos sin dejar a nadie atrás (Naciones Unidas, 2019); es en este contexto que se lograron formular 11 variables que permitieron establecer las semejanzas y diferencias entre la dirección masculina y dirección femenina al vincularlos con los Principios de Dirección Masculina propuestos por Mintzberg y los principios de Dirección Femenina propuestas por Helgesen:

1. IDENTIDAD DE GÉNERO: Reconocimiento de su identidad de género.
2. FORMAS DE ACCESO A LA DIRECCIÓN: Formas de acceder a la función directiva
3. ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN: Maneras de entablar relación director/ra-docente y viceversa
4. MANEJO DE LA INFORMACIÓN: Formas de manejo de la información.
5. IDENTIFICACIÓN CON LA INSTITUCIÓN: Formas de identificación con la institución.
6. CAPACIDAD REFLEXIVA EN EL TRABAJO: Muestras de capacidad reflexiva en el trabajo.
7. IMPORTANCIA DADA A LOS PROCESOS Y/O RESULTADOS: Importancia otorgada a los procesos y/o resultados.
8. DELEGACIÓN DE FUNCIONES: Criterios que se toman en cuenta para la delegación de funciones.
9. SISTEMA DE ESTÍMULOS: Manera en que se desenvuelve el sistema de estímulos.
10. TOMA DE DECISIONES: Formas de intervención en la gestión y toma de decisiones.
11. RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS: Tipos de solución a conflictos.

## 6. Resultados.

Las variables antes mencionadas fueron primero analizadas en el discurso de cada entrevistado y luego se hizo el perfil de actuación de las dos directoras y de los dos directores, adelantando algunas conclusiones parciales en función a la variable analizada y luego de cuantificar, con porcentajes, las interpretaciones y expresiones de

los docentes en los cuestionarios, se obtuvieron la Síntesis del análisis y por ende los resultados que se limitan al sistema de variables considerada en esta investigación.

## 6.1. Identidad de género

En la Tabla 2 se presentan los valores de Reconocimiento de su identidad de género.

**Tabla 2.** Síntesis del análisis de la identidad de género

Entrevistas a las directoras DC y DF		Encuesta a docentes de DC y DF			
Atributos de la mujer en la gestión	Preg. 3	¿La directora asume bien sus funciones?			
	ítems	a. Sí	b. No, hubiera preferido otra		Total
	Sexo	%	%		%
	Femenino	93.75	6.25		100
	Masculino	86.96	13.04		100
	Total	89.74	10.26		100
	Preg. 4	¿A quién prefiere en la dirección?			
Reconocen que:	ítems	a. Hombre	b. Mujer	c. Da lo mismo	Total
Las cualidades femeninas".(DC)	Sexo	%	%	%	%
"La capacidad "en general.(DC)	Femenino	0.00	16.67	83.33	100
"El liderazgo".(DF)	Masculino	4.35	8.70	86.96	100
Les permite desarrollar una buena gestión.	Total	2.86	11.43	85.71	100

  

Entrevista a los directores DA y DD		Encuesta a docentes de DA y DD			
Atributos del hombre en la gestión	Preg. 3	¿el director asume bien sus funciones?			
	ítems	a. Sí	b. No, hubiera preferido otra		Total
	Sexo	%	%		%
	Femenino	95.65	4.35		100
	Masculino	82.35	17.65		100
	Total	90.00	10.00		100
	Preg. 4	¿A quién prefiere en la dirección?			
Reconocen que:	ítems	a. Hombre	b. Mujer	c. Da lo mismo	Total
"La capacidad en las funciones".(DA)	Sexo	%	%	%	%
"La capacidad pedagógica".(DA)	Femenino	0.00	23.53	76.47	100
"La condición de sexo masculino".(DD)	Masculino	16.67	0.00	83.33	100
Les permite desarrollar una buena gestión.	Total	6.90	13.79	79.31	100

Fuente: elaboración propia.

En los cuatro casos se encuentran expresiones de autovaloración que, para los directores, los hace merecedores de ser calificados como buenos directivos; puesto que, considerar que cuentan con atributos innatos para dirigir como "las cualidades femeninas", para los dos casos de las directoras y "la condición del sexo masculino" para el caso de los dos directores.

Al interrogar a los docentes sobre sus opiniones con respecto a que si sus directores "asumen bien sus funciones"; pues más del 90% de docentes mujeres opinaron, en los cuatro casos, que sus directores o directoras "asumen bien sus funciones" y en el 10% restante se percibe cierto descontento ya que opinan que "hubieran preferido otra u otro director", aquí cabe resaltar que son los docentes varones los que, cuatro veces, más expresan descontento con su director.

Ante la pregunta ¿a quién prefiere en la dirección?, las docentes mujeres indican que prefieren a mujeres como directoras en lugar de directores hombres, esta preferencia se repite con los hombres; lo que se traduce como muestras de homogeneidad del grupo según género o identidad social de género al que pertenece; sin embargo; esta postura queda sin sustento cuando tanto hombres como mujeres presentan el mismo porcentaje del 83.33% al afirmar que les daría la mismo una mujer o un hombre en la dirección.

## 6.2. Formas de acceso a la dirección

En la Tabla 3 se presentan los valores de formas de acceder a la función directiva

**Tabla 3.** Síntesis del análisis de formas de acceso a la dirección.

Entrevista a las directoras DC y DF		Encuesta a docentes de las directoras DC y DF				
¿Cómo llegó a la dirección?	Preg. 1	¿cómo llegó su directora al cargo?				
	Ítems	a. Por concurso	b. Por designación	d. Otros	Total	
	Sexo	%	%	%	%	
Por concurso:						
“llego a través del primer concurso nacional”.(DC)	<b>Femenino</b>	33.33	33.33	33.33	100	
Por designación:						
“La asociación, _de la cual forma parte_ designa”. (DF)	<b>Masculino</b>	73.91	13.04	13.04	100	
	<b>Total</b>	57.89	21.05	21.05	100	

  

Entrevista a los directores DA y DD		Encuesta a docentes de los directores DA y DD				
¿cómo llegó a la dirección?	Preg. 1	¿cómo llegó su director al cargo?				
	Ítems	a. Por concurso	b. Por designación	c. Por suplencia	d. Otros	Total
	Sexo	%	%	%	%	%
Por concurso:						
Por “concurso y entrevista” (DA). “Me presenté y fui ganador del concurso”. (DD)	<b>Femenino</b>	58.33	25.00	12.50	4.17	100
	<b>Masculino</b>	72.22	22.22	5.56	0.00	100
	<b>Total</b>	64.29	23.81	9.52	2.38	100

Fuente: elaboración propia.

Los directivos expresan que accedieron a la dirección porque ganaron el concurso: “ a través del primer concurso nacional” y “ fui ganador del concurso”, estas afirmaciones son confirmadas por las percepciones de más de 70% de los docentes varones, que en los cuatro casos, responden que sus directores y directoras accedieron a la dirección por concurso, asumiendo así que fueron ganadores; sin embargo, en el caso de la directora, no es corroborado ampliamente por las mujeres, quienes opinan, en porcentajes similares, que su directora llegó por concurso, por designación u otros, más no así por suplencia; lo que denota que no lo tienen claro; pero en el caso del director, el 58.33% de las docentes opinan que él si llegó a la dirección por concurso. Cabe resaltar que, en este aspecto, las docentes mujeres no reconocen por homogeneidad del grupo y además como presentan diferentes opiniones frente a la misma pregunta, podría ser por desconocimiento.

## 6.3. Estrategias de comunicación

En la Tabla 4 se presentan los valores con respecto a maneras de entablar relación director/ra-docente y viceversa

**Tabla 4.** Síntesis del análisis de estrategias de comunicación.

Entrevista a las directoras DC y DF		Encuesta a docentes de la directora DC y DF				
Maneras de convocar y entrevistarse con sus docentes	Preg. 5	las directoras convocan a reuniones :				
	ítems	<b>a. Personalmente</b>	<b>b. Mediante documento</b>	<b>c. Existe un cronograma</b>	<b>d. Citaciones improvisadas</b>	<b>Total</b>
Sexo		%	%	%	%	%
Segundo: a través de un documento "donde se invita especialmente a cada uno."	<b>Femenino</b>	6.67	40.00	53.33	0.00	100
	<b>Masculino</b>	5.26	63.16	21.05	10.53	100
También hay cronogramas que están establecidos.	<b>Total</b>	5.88	52.94	35.29	5.88	100
Para entrevistarse con sus docentes:						
Se estableció un horario, que es difícil de cumplir.	<b>Preg. 16</b>	<b>Para entrevistarse con las directoras:</b>				
Siempre están disponibles, sino hay otro compromiso programado.	ítems	<b>a. Existe horario</b>	<b>b. Cualquier momento.</b>	<b>c. Pedir cita</b>	<b>d. seguir el conducto regular.</b>	<b>Total</b>
En el caso que están muy ocupadas, derivan a la persona responsable.	Sexo	%	%	%	%	%
<b>Femenino</b>		20.00	40.00	6.67	33.33	100
<b>Masculino</b>		13.04	65.22	4.35	17.39	100
<b>Total</b>		15.79	55.26	5.26	23.68	100

  

Entrevista a los directores DA y DD		Encuesta a docentes de los directores DA y DD				
Maneras de convocar y entrevistarse con sus docentes	Preg. 5	los directores convocan a reuniones:				
	ítems	<b>a. Personalmente</b>	<b>b. Mediante documento</b>	<b>c. Existe un cronograma</b>	<b>d. Citaciones improvisadas</b>	<b>Total</b>
Sexo		%	%	%	%	%
Primero: "mediante un memorando señalando la importancia de esta reunión."	<b>Femenino</b>	4.17	75.00	8.33	12.50	100
Segundo: "se elabora un cronograma (...) de acuerdo a las posibilidades de los profesores..."	<b>Masculino</b>	11.11	55.56	11.11	22.22	100
Para entrevistarse con sus docentes:	<b>Total</b>	7.14	66.67	9.52	16.67	100
La dirección está abierta de par en par.						
En horarios "que no interrumpan las labores académicas."	<b>Preg. 16</b>	<b>Para entrevistarse con los directores:</b>				
En el caso que esté ocupado:	ítems	<b>a. Existe horario.</b>	<b>b. Cualquier momento.</b>	<b>d. seguir el conducto regular.</b>	<b>Total</b>	
> esperará	Sexo	%	%	%	%	%
> se le atenderá si es algo que va a beneficiar a la institución.	<b>Femenino</b>	8.00	88.00	4.00		100
> dejara "un nuevo horario para atenderlo"	<b>Masculino</b>	0.00	94.44	5.56		100
DA: Considera que para evitar interrupciones "de repente que haya un horario definido."	<b>Total</b>	4.65	90.70	4.65		100

Fuente: elaboración propia.



Como respuesta a maneras de convocar a sus docentes, los cuatro directores tuvieron expresiones que indicaron la realización de trabajos programados a través de cronogramas que son de conocimiento de los docentes y es en este contexto que una de las directoras expresa que es a través de un documento “donde se invita especialmente a cada uno”; respuesta que es confirmada con más del 52% de los docentes, donde la mayoría está representada por más del 63% de los varones. La otra directora señala que “hay cronogramas que están establecidos” lo que permite inferir que la convocatoria no es complicada y es en este sentido que el 35.29% con predominancia del 53.33 % de docentes mujeres corroboran a sus directoras con respecto a que sí existe un cronograma. Llama la atención lo contradictorio en las respuestas con respecto a que las citaciones son improvisadas, ya que mientras que los docentes varones afirman que existe improvisación, ninguna de las docentes mujeres opina en ese sentido.

Cuando se les pregunta a los docentes con respecto a cómo hacen para “entrevistarse con sus directoras”, la respuesta que predomina con el 55.26 % es que pueden entrevistarse con ella “en cualquier momento”, notando que son los varones los que predominan con esta respuesta con un 65.22%; sin embargo, contrariamente, se observa que un grupo pequeño del 5.26% opina que se “debe pedir cita”.

Las respuestas en torno a lo que acontece con los directores hombres, las respuestas varían con respecto a que en estos casos son las docentes mujeres las que en mayoría= 75% confirman las aseveraciones de sus directores a que convocan mediante documento, que para el caso indican que se trata de un memorando, a lo que se agrega a que un bajo 9.52% de docentes en general confirma que con sus directores si existe un cronograma. En relación a que para entrevistarse con su director existe un horario, se observa contradicción; ya que, el 8% de las docentes mujeres así lo confirma y todos los demás expresan que se pueden entrevistar en cualquier momento.

### 6.4. Manejo de información

En la Tabla 5 se presentan los valores formas de manejo de la información

**Tabla 5.** Síntesis del análisis de manejo de información.

Entrevista a los directores DA y DD		Encuesta a docentes de los directores DA y DD				
Maneras de convocar y entrevistarse con sus docentes	Preg. 5	Los directores convocan a reuniones:				
	Ítems	a. Personalmente	b. Mediante documento	c. Existe un cronograma	d. Citaciones improvisadas	Total
	Sexo	%	%	%	%	%
	<b>Femenino</b>	4.17	75.00	8.33	12.50	100
Para convocar Primero: “mediante un memorando señalando la importancia de esta reunión.”	<b>Masculino</b>	11.11	55.56	11.11	22.22	100
	Segundo: “se elabora un cronograma (...) de acuerdo a las posibilidades de los profesores...”	Total	7.14	66.67	9.52	16.67
Para entrevistarse con sus docentes:	Preg. 16	Para entrevistarse con los directores:				
La dirección está abierta de par en par.	Ítems	a. Existe horario.	b. Cualquier momento.	d. seguir el conducto regular.	Total	
	Sexo	%	%	%	%	
	<b>Femenino</b>	8.00	88.00	4.00	100	
	<b>Masculino</b>	0.00	94.44	5.56	100	
En el caso que esté ocupado: > esperará	Total	4.65	90.70	4.65	100	
> se le atenderá si es algo que va a beneficiar a la institución.						
> dejara “un nuevo horario para atenderlo”						
DA: Considera que para evitar interrupciones “de repente que haya un horario definido.”						

Fuente: elaboración propia.

Para responder después de capacitarse ¿qué hace con la información?; las directoras se preocupan por encontrar estrategias que les permitan hacer el efecto multiplicador de la información que tienen y expresan: “lo trabajamos con los profesores, (...) o sea prácticamente en eso, yo he sido la facilitadora”, sin embargo, solo el 46.15% de sus docentes confirman que “comparte la información”, donde predominan las docentes mujeres.

Sin embargo, a pesar que los directores varones afirman que “trabajamos con el consejo directivo (...)” y “Les digo que tengo estos documentos importantes, si quieren lo pueden coger o sacarle su copia.”, solo es confirmado por pocos docentes que representan el 20.93% de los docentes varones y mujeres; sin embargo, más del 60% opinan que sus directores varones comparten la información sólo con los que la solicitan y, esta percepción predominan las opiniones de las docentes mujeres que se aprecian en los párrafos segundo y los subsiguientes:

### 6.5. Identificación con la institución

En la Tabla 6 se presentan los valores de formas de identificación con la institución.

**Tabla 6.** Síntesis del análisis de identificación con la institución.

Entrevista a las directoras DC y DF		Encuesta a docentes de DC y DF		
Identificación con su instituto		¿Cree que su directora está identificada con el instituto?		
Se siente: “satisfecha...debería salir a una capacitación de un año como para desintoxicarse... porque estar en una institución en forma continua...  asumo de que habiendo manejado una Institución grande (...) “tendría que analizarlo (...) tienes la posibilidad de poder ponerle precio a tus conocimientos, a tu experiencia...  “Esta es mi Institución(...)la Institución ya no me necesita... puede funcionar sin mi(...)desgraciadamente acá el trabajo es bonito pero la remuneración...  “Yo no hubiese dejado morir esto o decaer esto por dinero para mí vale demasiado, es mucho, no solamente es el dinero...”	Ítems	a. Sí	b. No.	Total
	Sexo	%	%	%
	<b>Femenino</b>	87.50	12.50	100
	<b>Masculino</b>	79.17	20.83	100
	<b>Total</b>	82.50	17.50	100

  

Entrevista a los directores DA y DD		Encuesta a docentes de DA y DD		
Identificación con su instituto		¿Cree que su director está identificado con el Instituto?		
Me siento cómodo (...) “...el ser humano siempre busca, mejorar su situación, no solamente cultural, social y también económica (...) si una institución, hiciera un concurso como director... yo soy director que emplea todo (...) le doy los tres cuartos de mi tiempo (...)  Aceptaría trabajar en otra institución, porque...la persona también se tiene que ir promocionando...como personas que tenemos de repente ambiciones...buscamos otras oportunidades, otras experiencias (...)  “una institución de mayor dimensión, con mayores retos(...)si tú demuestras(...)la muñeca, la capacidad de gestión, esa es tu carta de presentación... para la condición económica...”	Ítems	a. Sí.	Total	
	Sexo	%	%	
	<b>Femenino</b>	100.00	100	
	<b>Masculino</b>	100.00	100	
	<b>Total</b>	100.00	100	

Fuente: elaboración propia.

Se percibe que los cuatro directivos se sienten bien trabajando en sus instituciones; sin embargo, se hace evidente que los directores hombres, ante una mejor propuesta económica están dispuestos a dejar su institución, caso contrario ocurre con las directoras mujeres; ya que, para ellas su institución sigue siendo una prioridad a pesar de la baja remuneración.

En relación a las encuestas, las percepciones no van a en la misma línea, ya que las afirmaciones a favor de la identificación de los directores varones con su institución se manifiestan en un 100% tanto de las docentes mujeres como de los docentes varones, pero en el caso de los directores se observa que el 87.50% de las docentes confirman la identificación de su directora con la institución y los docentes varones los hacen también pero en menor medida= 79.17%

### 6.6. CAPACIDAD REFLEXIVA EN EL TRABAJO:

En la Tabla 7 se presentan los valores formas de manejo de la información

**Tabla 7.** Síntesis del análisis de capacidad reflexiva en el trabajo.

Entrevista a las directoras DC y DF		Encuesta a docentes de DC y DF			
¿Ud. Propicia la reflexión sobre el trabajo?	Preg. 19	¿su directora propicia la reflexión?			
DC: Al inicio (...) y después converso con ellos y si veo que hay algo, llamo al jefe de departamento y si me sustenta, paso a ver lo que son profesores”.  DF: “Siempre estamos un poco preocupados, qué nos falta, por dónde conviene hacer y siempre tenemos cada año algún aspecto que le damos como un acento...”	Ítems	<b>a. Siempre</b>	<b>b. A veces</b>	<b>c. Nunca</b>	<b>Total</b>
	Sexo	%	%	%	%
	<b>Femenino</b>	81.25	18.75	0.00	100
	<b>Masculino</b>	76.19	19.05	4.76	100
	<b>Total</b>	78.38	18.92	2.70	100

  

Entrevista a directores DA y DD		Encuesta a docentes de DA y DD.			
Ud. Propicia la reflexión sobre el trabajo?	Preg. 19	¿su director propicia la reflexión?			
DA: “pensamos cómo podríamos hacer, cuál sería nuestra proyección, hacer un documento para el futuro, nunca para el presente. ...”  DA: “nos hagamos autocríticas, para mejorar nuestra situación profesional o laboral con la institución y luego establezco que una institución que logra prestigio, también le da prestigio a su personal, (...) le van a cotizar en el mercado...”	Ítems	<b>a. Siempre</b>	<b>b. A veces</b>	<b>c. Nunca</b>	<b>Total</b>
	Sexo	%	%	%	%
	<b>Femenino</b>	52.17	47.83	0.00	100
	<b>Masculino</b>	44.44	50.00	5.56	100
	<b>Total</b>	48.78	48.78	2.44	100

Fuente: elaboración propia.

Las directoras son más valoradas por sus docentes en esta variable, ya que, en la encuesta, el 78.38% consideran que su directora propicia la reflexión, siendo las mujeres las que predominan. Esto se corrobora con algunas expresiones vertidas en las entrevistas, como en los siguientes casos: converso con ellos y y...”. En cambio, los directores son menos respaldados; puesto que, menos de la mitad de sus docentes = 48.78%, donde también predominan las opiniones de las docentes mujeres, corrobora las expresiones vertidas en las entrevistas como: “pensamos cómo podríamos hacer, cuál sería...”

Lo extraño es que el aproximadamente 3%, que incluye sólo a docentes varones opina que sus directores o directoras, según corresponda, nunca propician la reflexión.

### 6.7. Importancia dada a los procesos y/o resultados

En la Tabla 8 se presentan los valores Importancia otorgada a los procesos y/o resultados:

Entrevista a las directoras DC y DF		Encuesta a docentes de la directora DC y DF.			
Constata el cumplimiento de funciones, tomando en cuenta:	Preg. 14	En las supervisiones, la directora toma en cuenta:			
DC nos dice que para ella, los resultados y los procesos: “ambos tienen que ver...”	Ítems	a. Resultados.	b. Procesos	<b>c. Se involucra en el trabajo.</b>	<b>Total</b>
	Sexo	%	%	%	%
Para DF los procesos son muy importantes, por eso nos dice: “Nosotros trabajamos todos juntos...”	<b>Femenino</b>	6.25	62.50	31.25	100
	<b>Masculino</b>	58.82	17.65	23.53	100
Constatan el cumplimiento en: “reuniones de trabajo; de planificación; (...) van dando sus informes de las diferentes actividades; si ellos avanzaban se revisaba (...) siempre me alcanzaban el material.”	<b>Total</b>	33.33	39.39	27.27	100

**Tabla 8.** Síntesis del análisis de importancia a procesos y/o resultados.

Entrevista a los directores DA y DD		Encuesta a docentes de los directores DA y DD.			
Constata el cumplimiento de funciones, tomando en cuenta: DA y DD toman en cuenta “ resultados, que se logre; es decir el cumplimiento de objetivos”	Preg. 14	En las supervisiones, el director toma en cuenta:			
	Ítems	a. Resultados.	b. Procesos	c. Se Involucra en el trabajo.	Total
Esta labor la realizan en: “reuniones periódicas; a través de: “documentos (...) de repente no hago una revisión así detallada, confío en la responsabilidad de los que integran la comisión...”	Sexo	%	%	%	%
	<b>Femenino</b>	27.27	22.73	50.00	100
	<b>Masculino</b>	37.50	50.00	12.50	100
	<b>Total</b>	31.58	34.21	34.21	100

Fuente: elaboración propia.

Los directores al ser interrogados con respecto a qué si toman en cuenta los procesos y/o los resultados cuando constatan el cumplimiento de funciones, las directoras coinciden en señalar: “ambos tienen que ver... los procesos son muy importantes, por eso inciden en resaltar: “Nosotros trabajamos todos juntos...”

En los dos casos de los directores, ellos inciden en que toman en cuenta los “resultados; es decir el cumplimiento de objetivos” y al referirse a la revisión de los documentos en el trabajo: esta labor la realizan en: “(...)de repente no hago una revisión así detallada, confío en la responsabilidad de los que integran la comisión...”

Entonces en los cuatro casos, los directores y directoras muestran interés por el trabajo que desarrollan y participan en reuniones donde reciben informes y/o documentos que detallan el avance del trabajo encomendado; la diferencia está en que las directoras demuestran mayor preocupación por los procesos, sin dejar de lado los resultados, que, para ellas, también tienen la misma importancia.; en cambio los directores manifiestan tener mayor interés por los resultados.

Al triangular la información, encontramos que, en los cuestionarios, las respuestas de más del 60% de las docentes confirman que su directora le da mayor importancia a los procesos. Caso extraño sucede con los docentes que trabajan con los directores, porque sólo el 37. 50% de los docentes varones confirma que los directores le dan más importancia a los resultados; por lo que, resalta que contrariamente a esta postura se muestra la respuesta del 50% que opina que su director se fija en procesos; esta dispersión de percepciones se hace más evidente en las respuestas que se obtienen de las docentes mujeres; puesto que, el 50% de ellas opina que el director se involucra en el trabajo y no se percatan de las preferencias de sus directores con respecto a los procesos o resultados.

## 6.8. Delegación de funciones

En la Tabla 9 se presentan los valores Criterios que se toman en cuenta para la delegación de funciones.

**Tabla 9.** Síntesis del análisis de delegación de funciones.

Entrevista directoras DC y DF		Encuesta a docentes DC y DF				
Estrategias de participación		¿La directora delega sus funciones?				
<p>Todos los docentes son invitados: “tuvo una aceptación mayoritaria de los contratados y nombrados</p> <p>“Nosotros trabajamos (...) todos juntos mediante una metodología participativa”</p>	Preg. 8					
	Ítems	Siempre.	b. A veces.	<b>c. Total</b>		
	Sexo	%	%	<b>%</b>		
	<b>Femenino</b>	81.25	18.75	100		
	<b>Masculino</b>	91.67	8.33	100		
	<b>Total</b>	87.50	12.50	100		
<p>Propician la organización al interior del grupo: “ellos mismos eligieron (...) después hubo una comisión se hizo cargo el departamento de contabilidad, que eran los que más manejaban los términos, para poder timonear esas comisiones.”</p> <p>Las supervisiones, pueden ser: DC: “a mí me encanta más salir en los talleres, que estar sentada acá.”</p> <p>DF: “directamente conversando con ellos, sobre todo con los responsables.”</p>	Preg. 8A	Criterios de la directora para delegar:				
	Ítems	a. La Normatividad	c. Opinión de los profesores	d. Criterios Personales	<b>e. Idoneidad Profesional</b>	<b>Total</b>
	Sexo	%	%	%	<b>%</b>	<b>%</b>
	<b>Femenino</b>	30.77	7.69	15.38	46.15	100
	<b>Masculino</b>	57.14	14.29	14.29	14.29	100
	<b>Total</b>	47.06	11.76	14.71	26.47	100
<p>Siempre delegan: “todo el trabajo está descentralizado”</p> <p>Cuando se ausentan, delegan sus funciones: “al subdirector por línea...los otros campos cada uno tiene su especialidad”.</p>	Preg.14A	La directora supervisa:				
	Ítems	a. Directa.	b. A través de Subdirector/ a Otros.		<b>Total</b>	
	Sexo	%	%		<b>%</b>	
	Femenino	25.00	75.00		100	
	<b>Masculino</b>	64.71	35.29		100	
	<b>Total</b>	48.28	51.72		100	

Entrevista directores DA y DD		Encuesta a docentes DA y DD					
Estrategias de participación	Preg. 7	¿el director delega sus funciones?					
	Ítems	a. Todos	b. Comisión Interna	c. Comisión Externa.	d. Voluntaria	e. Director con el Sub director/ra	Total
	Sexo	%	%	%	%	%	%
"Se convoca aproximadamente a las personas voluntarias, entonces se hace una selección de los que conocen..."	<b>Femenino</b>	35.00	20.00	0.00	25.00	20.00	100
	<b>Masculino</b>	33.33	33.33	6.67	13.33	13.33	100
	<b>Total</b>	34.29	25.71	2.86	20.00	17.14	100
"nosotros hemos trabajado en primer lugar con todo el personal (...) se ha recabado la información"	<b>Preg. 8 ¿El director delega sus funciones?</b>						
	Ítems	a. Siempre.	b. A veces	c. Nunca	Total		
	Sexo	%	%	%	%		
El segundo momento: "...ese borrador tuvo que tener que mejorar la presentación en el consejo directivo"	<b>Femenino</b>	41.67	37.50	20.83	100		
	<b>Masculino</b>	47.06	35.29	17.65	100		
	<b>Total</b>	43.90	36.59	19.51	100		
"Se delega (...) pero si yo todavía no conozco bien al personal entonces no sé cómo será su desenvolvimiento y no sé tampoco cuál va a ser el final de esto, prefiero observarlos de cerca y ver (...) eso lo definimos por consenso."	<b>Preg.8 A Criterios del director para delegar:</b>						
	Ítems	a. La Normatividad	b. La Antigüedad	c. Opinión de los profesores	d. Criterios Personales	e. Idoneidad Profesional	Total
	Sexo	%	%	%	%	%	%
En caso de ausencia: "Se tiene que delegar las responsabilidades de la dirección a la persona que queda jerárquicamente."	<b>Femenino</b>	55.56	0.00	11.11	16.67	16.67	100
	<b>Masculino</b>	40.00	6.67	0.00	40.00	13.33	100
	<b>Total</b>	48.48	3.03	6.06	27.27	15.15	100
La supervisión: "lo hago yo directamente junto con el coordinador."	<b>Preg.14 A El director supervisa:</b>						
	Ítems	a. Directamente.	b. A través de Sub Director/ Otros.	Total			
	Sexo	%	%	%			
	<b>Femenino</b>	81.82	18.18	100			
	<b>Masculino</b>	46.15	53.85	100			
	<b>Total</b>	68.57	31.43	100			

Fuente: elaboración propia.

Los cuatro directores aseguran que delegan funciones, pero al triangular las respuestas con sus docentes, se observa que el 87.50 % de los docentes, donde predominan los varones, consideran que siempre las directoras delegan sus funciones y que lo hacen teniendo en cuenta la normatividad, seguida por la idoneidad profesional del que seleccionan para delegarle sus funciones. Estas respuestas se confirman porque los docentes reconocen que la directora no supervisa directamente sino a través de los subdirectores, lo que está confirmando la delegación de funciones. Aquí, se observa la contradicción entre las opiniones de los docentes varones, porque el 91.67% opina que la directora si delega y luego el 64.71% de los mismos profesores opinan que la directora supervisa directamente.

En los casos de los directores, ellos expresan que "Se delega (...) pero si yo todavía no conozco bien al personal entonces no sé cómo será su desenvolvimiento..."denotando que es importante conocer la "idoneidad profesional para delegar y que al no contar con ello se le delega " a la persona que queda jerárquicamente", de estas respuestas se deduce que se refiere a la normatividad y las respuestas de sus docentes así lo confirman; sin embargo, paralelamente presentan respuestas dispersas, con poca diferencia entre ellas, cuando opinan sobre que siempre delegan o a veces, respuestas que serían coherentes con el 68.57% alcanzado al opinar que el director supervisa directamente.

## 6.9. Sistema de estímulos

En la Tabla 10 se presentan los valores: manera en que se desenvuelve el sistema de estímulos

Tabla 10. Sistema de estímulos.

Entrevista a directora DC y DF		Encuesta a docentes de DC y DF			
Estrategias para incentivar el desarrollo profesional y capacitación de sus docentes	Preg. 17	¿la directora estimula su desarrollo profesional y capacitación?			
La institución asume los gastos cuando: "es la que programa los ciclos de capacitación en forma general para todos...cuando es algo que a la institución le interesa, nosotros compartimos mitad, mitad, los gastos."	Ítems	a. Siempre.	b. A veces	c. Nunca	Total
	Sexo	%	%	%	%
	<b>Femenino</b>	75.00	25.00	0.00	100
	<b>Masculino</b>	69.57	21.74	8.70	100
	<b>Total</b>	71.79	23.08	5.13	100
Entrevista a director DA y DD		Encuesta a docentes de DA y DD			
Estrategias para incentivar el desarrollo profesional y capacitación de sus docentes	Preg. 17	¿el director estimula su desarrollo profesional y capacitación?			
Hemos invitado a los especialistas(...) nosotros... cubrimos todos los gastos DA: Para las capacitaciones fuera de la institución no hay ayuda económica, pero sí: "le damos las facilidades del horario. DD: Para las capacitaciones individuales;" hemos asignado un promedio de 200 y 250 soles por cada docente, por cada trabajador y vamos a incrementar..."	Ítems	a. Siempre.	b. A veces	c. Nunca	Total
	Sexo	%	%	%	%
	<b>Femenino</b>	68.00	32.00	0.00	100
	<b>Masculino</b>	66.67	27.78	5.56	100
	<b>Total</b>	67.44	30.23	2.33	100

Fuente: elaboración propia.

De las entrevistas se infiere que son las instituciones a las que pertenecen los cuatro directores, las que asumen los gastos de las capacitaciones que programan porque son de interés para la institución; sin embargo, son las directoras las que también brindan el máximo apoyo posible cuando se trata de los cursos que los docentes escogen como parte de su desarrollo profesional; esta declaración es ratificada por un significativo porcentaje de mujeres docentes alcanzando el 75% que asegura que su directora sí estimula su desarrollo profesional, no muy lejos están los docentes varones que apoyan esta noción en el mismo ítem; lo extraño es que solo los profesores varones en un 8.7% indican que nunca los estimulan profesionalmente, respuesta que presumiblemente, denota interés por el aspecto económico.

Los directores muestran cierta disposición e interés por el desarrollo profesional de sus docentes, pero no siempre por el sistema de estímulos se hace objetivo. Resalta que coincidentemente, tanto en el caso de las directoras como de los directores, hay algunos docentes varones que, contrariamente a la gran mayoría del mismo grupo, optan por desconocer el trabajo realizado por sus directivos y se inclinan por señalar que nunca los incentivan para el desarrollo profesional y capacitación de sus docentes.

## 6.10. Toma de decisiones

En la Tabla 11 se presentan los valores Formas de intervención en la gestión y toma de decisiones

**Tabla 11.** Síntesis del análisis de la toma de decisiones.

Entrevista a directoras DC y DF		Encuesta a docentes DC y DF				
¿Como es la toma de decisiones?	Preg. 12	La toma de decisiones es:				
	Ítems	a. Por Consenso	b. Entre Directora y Subdirector	c. Por mayoría de Votos	d. Entre los coordinadores	Total
	Sexo	%	%	%	%	%
"Básicamente nos hemos respetado (...) estaba el sentir de las personas que querían lo mejor para la institución...": "Eso fue una decisión de todos..."	<b>Femenino</b>	62.50	6.25	18.75	12.50	100
	<b>Masculino</b>	78.95	5.26	5.26	10.53	100
	<b>Total</b>	71.43	5.71	11.43	11.43	100

  

Entrevista a directores DA y DD		Encuesta a docentes de DA y DD				
¿Como es la toma de decisiones?	Preg. 12	La toma de decisiones es:				
	Ítems	a. Consenso	b. Entre Director y Subdirector/a	c. Votación	d. Entre los Coordinadores	Total
	Sexo	%	%	%	%	%
DA: "...por consenso, se pide aportaciones al respecto(...) entonces queda aprobado." DD: "el director propone y definitivamente el Consejo Directivo es el que de alguna manera asesora (...) siempre ha tenido resultados positivos..."	<b>Femenino</b>	40.91	22.73	9.09	27.27	100
	<b>Masculino</b>	29.41	29.41	11.76	29.41	100
	<b>Total</b>	35.90	25.64	10.26	28.21	100

Fuente: elaboración propia.

A la pregunta ¿cómo es la toma de decisiones?, resalta el que las directoras manifiesten "nos hemos respetado" y "fue una decisión de todos", respuestas que son confirmadas por sus docentes en este indicador; ya que, en el cuestionario, el 71.43% de los docentes si consideran que su directora toma decisiones de manera consensuada, en estas respuestas predomina la respuesta masculina.

En cambio, los directores son menos corroborados; puesto que solo el 35.90% de sus docentes, coincide con su director cuando expresa "por consenso, se pide aportaciones al respecto" y cercanamente se ubica la respuesta que la toma de decisiones es entre coordinadores con 28.21% y muy próxima al 25.64% que indica que la toma de decisiones es entre el director y el subdirector.

### 6.11. Resolución de conflictos

En la Tabla 12 se presentan los valores Tipos de solución a conflictos



**Tabla 12.** Síntesis del análisis de resolución de conflictos.

Entrevista a directoras DC y DF		Encuesta a docentes de DC y DF				
¿cómo resuelve los problemas en su institución?	Preg. 9	¿cómo se resuelven los problemas en su institución?				
Conversamos (...) soy democrática pero también soy muy respetuosa de estar dentro del marco establecido en el reglamento.  “Depende del cariz del problema.”  “..Yo no soy la que resuelve todos los problemas entonces entre todos vemos cuál es el problema”	Ítems	a. Aplicando Reglamento	b. Depende del problema	c. Directora conversa con implicados y resuelve	d. Por consenso	Total
	Sexo	%	%	%	%	%
	<b>Femenino</b>	13.33	33.33	6.67	46.67	100
	<b>Masculino</b>	25	25	25	25	100
	<b>Total</b>	20	28.57	17.14	34.29	100

  

Entrevista a directores DA y DD		Encuesta a docentes de DA y DD				
¿cómo resuelve los problemas en su institución?	Preg. 9	¿cómo se resuelven los problemas en su institución?				
“si el coordinador general cree que él no ha resuelto el problema, entonces me consulta, para intervenir...” manejar básicamente es el diálogo si se trata a nivel de problemática institucional, es el consejo directivo	Ítems	a. Aplicando Reglamento	b. Depende del problema	c. Directora conversa con implicados y resuelve	d. Por consenso	Total
	Sexo	%	%	%	%	%
	<b>Femenino</b>	0	56.52	39.13	4.35	100
	<b>Masculino</b>	6.67	40	46.67	6.67	100
	<b>Total</b>	2.63	50	42.11	5.26	100

Fuente: elaboración propia.

Las directoras expresan que resuelven los problemas así: “Conversamos (...) soy democrática ...” mencionan el reglamento y también hacen alusión a que: “depende del cariz del problema.”; estas expresiones son refrendadas por sus docentes, en los cuestionarios, ya que el 34.29 % considera que su directora resuelve los problemas por consenso y el resto de los docentes presenta respuestas que se dispersan entre depende del problema con 28.57% y le sigue resuelve el conflicto aplicando el reglamento con 20%, en estas respuestas se observa la predominancia de la opinión femenina.

Los directores manifiestan: “si el coordinador general cree que él no ha resuelto el problema, entonces me consulta, para intervenir... manejar básicamente es el diálogo, si se trata a nivel de problemática institucional, es el consejo directivo”, estas expresiones muestran connotaciones predominantemente administrativas, así lo perciben sus docentes en los cuestionarios, ya que solo el 5.26% cree que los directores resuelven los conflictos consensuadamente, porque la respuesta resuelve, “pero dependiendo del problema”, es la que mayor porcentaje alcanza con el 50% de los docentes donde resalta la predominancia de la respuesta femenina, muy cercana con 42.11% se aprecia la percepción de que el director conversa con los implicados y resuelve, en esta última se observa que predomina la respuesta masculina.

## 7. Discusión.

El objetivo de este estudio se refería a evaluar las diferencias y semejanzas al comparar la gestión de los directores y las directoras de Educación superior; al respecto, se encontró que existen más diferencias que semejanzas entre la gestión directiva de los directores y las directoras, dado que los directores priorizan la búsqueda de su desarrollo personal y las directoras la búsqueda del bien común, tal como indican el principio de dirección 6: Tiempo para la reflexión.

La investigación brinda percepciones relevantes sobre la relación entre género y los principios de dirección, además refuerza la literatura, ya que los hallazgos se suman a las demás investigaciones que revelan los desafíos, especialmente, femeninos en la gestión (Costa *et al.*, 2021) y otras con respecto a las diferencias de género en los comportamientos de liderazgo (An & Meier, 2021), en este mismo sentido están las diferencias entre los principios de dirección masculina de Mintzberg y de dirección femenina que propuso Helgesen.

En cuanto a la vinculación con los principios de dirección masculina y femenina, en general, las investigaciones previas señalan ciertos vínculos encontrados entre las prácticas de recursos humanos junto con el liderazgo y el género (Griffiths *et al.*, 2019) lo que confirma las propuestas de Mintzberg y de Helgesen.

Respecto a la comparación entre los principios de dirección masculina propuestos por Mintzberg y los principios de dirección femenina propuestos por Helgesen se han hallado que las reflexiones de las directoras indican que ellas dirigen hacia el futuro involucrando en ello a los demás actores educativos ; es decir, son prospectivas (Fritz & Knippenberg, 2020); en cambio, la reflexión de los directores es en torno a la institución, que administrativamente exige tener documentos, prestigio contar con profesionales, asumiendo que la realización personal está en función a lo institucional, los que coinciden con el principio de dirección 7: Sobre su identidad. Se advierte que, para los directores, este tipo de reflexión mejora la eficiencia en el logro de una buena dirección, en el desarrollo de un liderazgo con características de tipo administrativo, que es confirmado por la búsqueda del prestigio.

La tendencia de los directores a mostrar indicios de una dirección más administrativa, se percibe cuando expresan que comparten la información sólo con los que la solicitan, haciendo alusión al principio de dirección 9 que propone Mintzberg. Otra de las características que confirma la tendencia administrativa de los directores, es la baja valoración que otorgan sus docentes a la expresión del cuestionario: “siempre delega”, lo que estaría confirmando las expresiones de prejuicio de los directores cuando tienen que delegar, así: “En caso de ausencia, se tiene que delegar las responsabilidades de la dirección a la persona que queda jerárquicamente”, se percibe que les cuesta designar directamente a quien delegar.

Las directoras muestran mayores indicios de desarrollar, predominantemente, una dirección acorde con el contexto, con el momento, a lo que se le conoce como situacional, en el que incluyen la práctica del segundo principio de dirección femenina que propone Sally Helgesen: “el trabajo programado”. De igual manera que en los principios 8 y 9, las directoras expresan: “todo el trabajo está descentralizado” y por sus estrategias se infiere que desarrollan un liderazgo compartido, que permite que un porcentaje considerable de sus docentes perciban que ellas reconocen y respetan la idoneidad profesional de sus colaboradores y que además sí delegan porque también comparten la información (Blas *et al.*, 2016)

Tanto el director como la directora utilizan la palabra trabajamos, sólo que la concepción que se desprende de los discursos es muy diferente, así para el director significa imponer nuevas ideas y para la directora implica compartir la información.

Se percibe en la toma de decisiones, que siempre están tratando de cumplir el “debe ser” lo que muestra poca flexibilidad en el desarrollo del trabajo y más aún cuando en otra expresión los directores indican: “mejorar la presentación en el consejo directivo”. Los directores expresan en los cuestionarios que ellos crean condiciones para la participación activa de los docentes; sin embargo, expresiones: el director propone y definitivamente “el Consejo Directivo es el que de alguna manera asesora (...) siempre ha tenido resultados positivos...”, revelan que la toma de decisiones no es por consenso y que los varones desarrollan la dirección con una tendencia más administrativa (Mulford, 2011).

Con respecto a la toma de decisiones, algunas expresiones vertidas por las directoras en las entrevistas, como: “básicamente nos hemos respetado (...) estaba el sentir de las personas que querían lo mejor para la institución...” “Eso fue una decisión de todos... “. Por consiguiente, las directoras propician la participación activa de sus docentes al involucrarlos en la toma de decisiones que se asumen por consenso, característica que lleva a proyectarlas dentro de un estilo del liderazgo más situacional (Blas *et al.*, 2016) y que los principios de dirección femenina propuestos por Helgesen, aún tienen vigencia en la dirección de las directoras en cuestión

Con respecto a las diferencias encontradas a partir del nivel de importancia que le dan los directores y las directoras a los procesos y/o resultados, se confirma que las mujeres en general le dan mayor importancia a los procesos que a los resultados y encuentren cierta satisfacción en ello, una explicación alternativa podría ser fundamentada al tener en cuenta que, tradicionalmente, el rol femenino está casi siempre en torno a los trabajos domésticos, tarea que nunca se acaba y que se repiten; por lo tanto, siguen trabajando en casa. En cambio, los hombres si bien trabajan de “sol a sol”, lo hacen para terminar con la labor. Esta diferencia se ha encontrado en otros estudios como el de Baca (2022) que investigó sobre Desigualdades de género y trabajo reproductivo

Sin embargo, es factible que algunos resultados se deban a las características de los informantes que aceptaron participar como parte de la muestra no probabilística y no represente, como tal ni mucho menos sean susceptibles de generalizar por lo que se sugiere considerar un estudio más profundo. un estudio longitudinal, nuevas líneas de investigación con una muestra mayor no probabilística por cuotas, que para el caso sería que el 50% de la muestra sean hombres y el otro 50% sean mujeres, en la que se incluyan también otros actores educativos.

## 8. Conclusiones

La investigación brinda percepciones relevantes sobre la relación entre género y los principios de dirección, además refuerza la literatura, ya que los hallazgos se suman a las demás investigaciones que revelan los desafíos, especialmente, femeninos en la gestión (Costa *et al.*, 2021) y otras con respecto a las diferencias de género en los

comportamientos al momento de dirigir y/o liderar (An & Meier, 2021). Al respecto, se encontró evidencia que permite concluir que:

Al analizar y comparar los principios de dirección masculina propuestos por Mintzberg con los principios de dirección femenina propuestos por Helgesen, se confirma que se consideró y se sigue considerando al género como un marcador de diferencia entre los sujetos lo que ocasiona que la sociedad asigne valores y poder a algunos seres más que a otros, lo que propicia, en general, las inequidades, la desigualdad de oportunidades entre hombres y mujeres también al momento de dirigir.

Se corrobora que los estereotipos de género condicionan a los hombres y a las mujeres (Vural & Kumar, 2020), así lo confirman los antecedentes teórico-empíricos con respecto a los estereotipos de género y sus impactos en las progresiones profesionales de las mujeres en la gestión; sin embargo, a pesar de los cambios conceptuales progresivos en literatura de gestión, los estereotipos de género siguen existiendo en la sociedad (Tabassum & Nayak, 2021). En la misma dirección está la construcción, principalmente socio-cultural, de los valores y poderes que involucran otras variables y dimensiones; por lo tanto, se acepta que en función al género como elemento constitutivo al momento de desarrollar la dirección, no solo se trata de diferencias y semejanzas entre dirección masculina y dirección femenina

Con respecto a la práctica de los Principios de Dirección Masculina propuestos por Henry Mintzberg, la presente investigación también la pudo corroborar y se halló que los directores estudiados dan muestra de una jornada laboral en la que: trabajan sin interrupciones, emplean poco tiempo en actividades no relacionadas con su trabajo, delegan el correo por considerarlo una carga, les falta tiempo para la reflexión, les preocupa su prestigio, las decisiones las toman entre directivos para luego comunicarlas, tampoco comparten la información porque no delegan; ya que, la consideran su principal fuente de poder y les permite ubicarse como la cabeza en el organigrama institucional.

En cuanto a la práctica de los Principios de Dirección Femenina propuestos por Sally Helgesen, hubo coincidencias en el desarrollo de los mismos a cargo de las directoras estudiadas, donde resaltan indicios de que: trabajan de prisa, pero con descansos programados; no consideran las tareas no planificadas como interrupciones; dedican tiempo a actividades no relacionadas con su trabajo, como su familia; se centran en la ecología del liderazgo; son polifacéticas, distribuyen la información para poder consultar, tomar decisiones y delegar porque se consideran el centro de la red.

Se advierte que los Principios de Dirección Femenina propuestos por Sally Helgesen y los Principios de Dirección Masculina propuestos por Henry Mintzberg, sí son practicados por los directores y las directoras estudiadas; por lo que se puede concluir que los directivos tienden a estereotipar su propio comportamiento de acuerdo a los valores culturales concebidos por la sociedad para cada sexo y que el mayor desarrollo de la práctica de los principios de Dirección tanto masculinos y/o femeninos se puede deber al énfasis que ponga cada director o directora.

En los casos estudiados, los principios de dirección que predominan en los directores varones presentan tendencia hacia un estilo más administrativo, el que no se considera negativo y propio sólo de hombres ya que también puede ser desarrollado por las directoras. En cuanto a la gestión de las directoras, se revela la tendencia hacia el estilo situacional (Blas *et al.*, 2016) con sus raíces en la socialización; se pudo identificar que tampoco es de exclusividad de las mujeres, puesto que los resultados son benéficos tanto para la directora o el director, como para el Institución. Se concluye que, los directores y directoras tienden a estereotipar su propio comportamiento de acuerdo a los valores culturales concebidos por la sociedad para cada sexo.

Las docentes mujeres expresaron un mayor grado de preferencia por tener en la dirección a mujeres en lugar de directores hombres, esta preferencia se replica con los docentes hombres; lo que indica se traduce como muestras de homogeneidad del grupo según género o identidad social de género al que pertenece (Etchezahar, 2014)

Estas conclusiones permitieron formular algunos lineamientos para mejorar la gestión de la dirección desde la perspectiva de género. Este propósito ha supuesto mirar y proponer el desarrollo de principios de dirección que tengan efectos que se asocian de forma más positiva con la eficacia de la institución, lo que produce satisfacción tanto en la tarea y cumplimiento de las funciones de los demás actores como en el trabajo del directivo. Por lo tanto, la propuesta gira en torno a ello

En consecuencia, se pudo identificar que los principios no tendrían que ser exclusividad de las mujeres o de los hombres: puesto que, son los resultados los que indican los benéficos tanto para la directora y el director, como para la Institución; por ello, es importante favorecer la ruptura de los estereotipos ligados al género que pueden afectar el modo de gestión e interacción con los recursos humanos de la institución y más concretamente con el equipo de trabajo (Sánchez-Apellániz, 1997). Ligar el estereotipo de género con los distintos principios de dirección, puede llevar a la tesis de que el género es una potente variable que provoca categorías y obstáculos ligados a cada género.

Se plantea una propuesta de complementariedad que transforme los patrones culturales, desde un enfoque de colaboración y no de desigualdades y asimetrías que niegan la esencia del ser humano; asimismo, se reafirma la necesaria participación de las competencias y capacidades que tanto las mujeres como los hombres podemos

ofrecer, en un contexto que propicie y alimente la equidad, más aún en un IE que por su axiología lo obliga a impulsar el cambio cultural y desarrollo valorativo que el país requiere. Entonces, no se trata de una lucha entre lo masculino y lo femenino, sino de encontrar una estructura social común y equilibrada donde se respeten los derechos de todas las personas sin distinción ni marcador de diferencia y se definan nuevas políticas públicas y valores sociales inclusivos.

## **9. Agradecimientos**

El presente resumen fue generado a partir de la tesis de Maestría en Educación con mención en Gestión de la Educación de la autora, sustentada en la Pontificia Universidad Católica de Perú.

## Referencias

- Alcaide, L. (2002). *Estilos de Gestión según Género en el diseño del Proyecto Educativo Institucional en Institutos Superiores*. [Tesis Maestría] Pontificia Universidad Católica del Perú. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/595>.
- Alcaide, L. (2017). *Liderazgo Instruccional y Transformacional en los Procesos de Mejora en Establecimientos Educativos en Santiago de Chile*. [Tesis Doctoral] Pontificia Universidad Católica de Chile. <https://repositorio.uc.cl/handle/11534/21446>
- Aceña, A., & Villanueva, M. (2018). La discriminación de género en el acceso a puestos directivos. *Gestión Joven*, 18, 87–100.
- An, S-H., & Meier, K.J. (2021). Gender and the Effectiveness of Leadership Training: Results From a Field Experiment. *Review of Public Personnel Administration*, 41(4), 747–770. <https://doi.org/10.1177/0734371X20932989>
- Baca, N. (2022). Desigualdades de género, trabajo reproductivo y mujeres migrantes: Reflexiones sobre el debate inconcluso. *JSTOR*, 203–224. <http://www.jstor.org/stable/j.ctvtxw2p2.11>
- Bidegain, N. (2017). *La Agenda 2030 y la Agenda Regional de Género Sinergias para la igualdad en América Latina y el Caribe*. (143va ed.). <http://hdl.handle.net/11362/41016>
- Blas, C., Gutiérrez, C. M., Jara, M. P., & Julián, M. C. (2016). *El liderazgo situacional como herramienta de gestión para mejorar el desempeño y crear valor en las medianas empresas de Lima*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), 84.
- Carlson, J., & Crawford, M. (2011). Perceptions of Relational Practices in the Workplace. *Gender, Work & Organization* 18 (4), 359–376.
- Chetkovich, C. (2019). How non-binary gender definitions confound (already complex) thinking about gender and public policy. *Journal of Public Affairs Education*, 25(2), 226–252. <https://doi.org/10.1080/15236803.2018.1565050>
- Creswell, J. W. (2014). *Research design : qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. (4th ed.). <http://www.drbramedkarcollege.ac.in/sites/default/files/E Book Research Design Cressweell 2014.pdf>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2019). Planes de Igualdad de Género en América Latina y el Caribe. Mapas de ruta para el desarrollo. *Observatorio de Igualdad de Género En América Latina y El Caribe. Estudios*, 1, 87. <http://hdl.handle.net/11362/41014>
- Costa, L. P da, Cappellari, G., & Vargas, K. de F. S. (2021). Public Management and Gender: women experiences in entering and occupying positions in a Brazilian city. *Revista Brasileira de Gestão Urbana*, v.14, e20210070. <https://doi.org/10.1590/2175-3369.014.e20210070>
- Etchezahar, E. (2014). A construção social de gênero desde a perspectiva da Teoria da Identidade Social. *Ciencia, Docencia y Tecnología*, 25(49), 128–142. <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4901872&info=resumen&idioma=POR>
- Fritz, C., & Knippenberg, D. van. (2020). Gender and Leadership Aspiration: Supervisor Gender, Support, and Job Control. *Applied Psychology: An International Review*, 69(3), 741–768. <https://doi.org/10.1111/apps.12197>
- Grandón, D. (2017). Terapia Ocupacional, discapacidad y género: la interseccionalidad como apertura hacia reflexiones pendientes. *Revista Ocupación Humana*, 17(2), 34–45. <https://doi.org/10.25214/25907816.170>
- Griffiths, O., Roberts, L., & Price, J. (2019). Desirable leadership attributes are preferentially associated with women: A quantitative study of gender and leadership roles in the Australian workforce. *Australian Journal of Management*, 44(1), 32–49. <https://doi.org/10.1177/0312896218781933>
- Hallinger, P., & Bridges, E. M. (2017). A systematic review of research on the use of problem-based learning in the preparation and development of school leaders. *Educational Administration Quarterly*, 53(2), 255–288.
- Helgesen, S., & Johnson, J. (2010). The Female Vision: Women's Real Power at Work. *Personnel Psychology*, 63(4), 1083–1086.
- Heras, A. (2005). *Marcadores de valor y disvalor en situaciones de contacto sociocultural. Percepción y expresión de la diferencia a través del discurso*. En *Migraciones contemporáneas y diversidad cultural en la Argentina*. Córdoba, Argentina: Centro de Estudios Avanzados. Universidad Nacional de Córdoba. <https://www.aacademica.org/ana.ines.heras/43.pdf>
- Liu, S., & Hallinger, P. (2018). Principal Instructional Leadership, Teacher Self-Efficacy, and Teacher Professional Learning in China: Testing a Mediated-Effects Model. *Educational Administration Quarterly*, 54(4), 501–528. <https://doi.org/10.1177/0013161X18769048>
- Mulford, M. (2011). Evolución de la gestión administrativa Evolution of administrative management. *Revistas Curn*, 2(1), 48–55.
- Múnevar-Munévar, D. I. (2015). Lugares para la discapacidad a partir de un proyecto académico transnacional. *Revista de La Facultad de Medicina*, 63(3Sup), 101–112. <https://doi.org/10.15446/revfacmed.v63n3sup.49335>
- Naciones Unidas. (2019). Informe de los objetivos de desarrollo sostenible 2019. *United Nations Publications*, 64.

<https://doi.org/10.2307/j.ctv14t4706>

- Sánchez-Apellániz, M. (1997). Culturas y estilos directivos en hombres y mujeres: un análisis empírico. *Revista Europea de Dirección y Economía de La Empresa*, 6(1), 57-74.
- Sánchez-Torné, I., Pérez-Suárez, M., García-Río, E., & Baena-Luna, P. (2021). ¿Cómo influye el género en la Intención Emprendedora? Un análisis del estudiantado universitario. *Revista de Investigación Educativa*, 39(2), 427-444. <https://doi.org/10.6018/rie.428451>
- Sepúlveda, R., & Volante, P. (2019). Instructional middle leadership: International Approaches for professional development in Chilean schools. Liderazgo instruccional intermedio: Enfoques internacionales para el desarrollo docente en las escuelas chilenas. *Profesorado, Revista de Currículum y Formación Del Profesorado*, 23(3), 341-362. <https://doi.org/10.30827/profesorado.v23i3.11231>
- Shepherd, S. (2017). Why are there so few female leaders in higher education: A case of structure or agency? *Management in Education*, 31(2), 82-87. <https://doi.org/10.1177/0892020617696631>
- Tabassum, N., & Nayak, B. (2021). Gender Stereotypes and Their Impact on Women's Career Progressions from a Managerial Perspective. *IIM Kozhikode Society & Management Review*, 10(2), 1-17. <https://doi.org/10.1177/2277975220975513>
- Vázquez, Á., & Urbiola, A. (2014). El género como una perspectiva para el análisis de las organizaciones. Iztapalapa, *Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 35 (77), 159-189. <https://www.redalyc.org/pdf/393/39348246008.pdf>
- Vural, S., & Kumar, S. (2020). Leadership and accountability for social development: intellectual leadership and rector's. *International Journal of Indian Culture and Business Management*, 21(2), 171-180. <https://doi.org/10.1504/ijicbm.2020.109750>