

Módulo 5

GUÍA ESTRATÉGICA PARA INCORPORAR EL ENFOQUE DE GÉNERO EN LA GESTIÓN DIRECTIVA

Guía teórica y metodológica



Módulo 5

GUÍA ESTRATÉGICA PARA INCORPORAR EL ENFOQUE DE GÉNERO EN LA GESTIÓN DIRECTIVA



MÓDULO 5 - GUÍA ESTRATÉGICA PARA INCORPORAR EL ENFOQUE DE GÉNERO EN LA GESTIÓN DIRECTIVA.

ISBN: 978-958-52335-6-0

JEFE UNIDAD POLICIAL PARA LA EDIFICACIÓN DE LA PAZ: Coronel Alba Patricia Lancheros Silva.

COMITÉ EDITORIAL: Teniente Coronel Lurangeli Franco Rodríguez, Jefe Área Estratégica para la Implementación de Acuerdos; Capitán Jonathan Adrián Bastidas Urrea, Asesor de Género UNIPEP; Ana Glenda Tager, Directora Alianza para la Paz; Otto Argueta Ramírez, Coordinador de Programas Alianza para la Paz.

ELABORACIÓN: María Camila Romero Manrique, Johanna Redondo Chamorro y María Constanza Flórez Gómez.

COORDINACIÓN EDITORIAL: Alejandra Quintana Martínez, Asesora de Género del Proyecto; Otto Argueta, Coordinador de Proyectos.

EQUIPO DEL PROYECTO ENFOQUE DE GÉNERO EN EL SERVICIO DE POLICÍA: Alexánder Tapieros, Coordinador Interinstitucional; Alejandra Quintana Martínez, Asesora de Género; Diana Suárez, Asesora de Comunicaciones. **DIAGRAMACIÓN E IMPRESIÓN:** Procesos Digitales.

DERECHOS DE AUTOR. La información que se obtenga en el marco del Convenio de Colaboración suscrito entre la Policía Nacional, Alianza para la Paz e Interpeace, así como los informes y trabajos que se elaboren en el desarrollo de los proyectos y programas que se implementen, no podrán ser reproducidos, comercializados, ni cedidos a terceros sin previa autorización de la Policía Nacional – UNIPEP. Las partes de común acuerdo establecen que las tres instituciones podrán hacer uso de tales documentos para sus propios fines, dando el crédito correspondiente, respetando los derechos de autor, de propiedad intelectual y material establecidos en la Ley 23 de 1982, Ley 44 de 1993, Ley 1450 de 2011 y disposiciones complementarias. Las partes se reservan todos los derechos exclusivos sobre su capital intelectual.

ENFOQUE DE GÉNERO EN EL SERVICIO DE POLICÍA

Módulo 5

GUÍA ESTRATÉGICA PARA INCORPORAR EL ENFOQUE DE GÉNERO EN LA GESTIÓN DIRECTIVA

Bogotá, Colombia, noviembre de 2019



Tabla de contenido

Presentación.....	7
Equipos Móviles de Atención (EMA):	
estrategia territorial del enfoque de género en el servicio de Policía.....	8
Guía metodológica para el desarrollo de los módulos	11
a. Pedagogía para la transformación	12
b. Esquema tipo taller.....	14
c. Actividades metodológicas	14
d. Manejo de diálogo y debate.....	15
e. Acompañamiento técnico	15
f. Evaluación	15
Introducción.....	17
Contexto.....	19
1. Liderazgo.....	21
Qué entender por liderazgo	21
Estilos de liderazgo.....	23
Características de un buen liderazgo.....	24
2. Liderazgo y género	26
Liderazgo y feminidades.....	26
Liderazgo y masculinidades	27
Importancia de integrar el liderazgo con enfoque de género.....	28
Prevención, sanción y atención del acoso sexual en el espacio laboral.....	29
Normatividad sobre acoso sexual.....	30
3. Comunicación y género	32
El androcentrismo en la lengua	32
Normatividad sobre comunicación incluyente	33
Recursos para la comunicación incluyente	34
Otras recomendaciones	37

Ejemplos de comunicación inadecuada ante hechos de VBG	37
Buenas prácticas de comunicación incluyente	42

4. Recomendaciones y beneficios de incorporar enfoque de género en el liderazgo policial.....	44
--	-----------

Referencias	47
--------------------------	-----------

Índice de cuadros

Cuadro 1. Características de un buen liderazgo	24
Cuadro 2. Normatividad internacional y nacional sobre acoso sexual	31
Cuadro 3. Normatividad internacional y nacional sobre comunicación incluyente.....	33
Cuadro 4. Recomendaciones y beneficios de la incorporación de liderazgo con enfoque de género en el servicio de Policía.....	44

Presentación

Durante la última década se han alcanzado grandes avances en torno al establecimiento de un marco normativo que propenda por la protección, la atención y el acceso a la justicia de mujeres y niñas ante diferentes tipos de violencia.

A nivel internacional, la Resolución 1325 sobre las mujeres, la paz y la seguridad fue emitida en el año 2000 por el Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas como un marco regulatorio internacional que integra la perspectiva de género en las misiones y operaciones internacionales. Esa resolución se basó en otros instrumentos internacionales fundamentados en el derecho internacional en materia de derechos humanos y sus principios de no discriminación e igualdad de género. La importancia de esa resolución radica en que abordó el impacto particular de los conflictos armados en las mujeres y las niñas, y reconoce su protagonismo y contribución a la paz y la seguridad. La resolución abarca temas clave relativos a la participación, protección e integración de una perspectiva de género en todas las misiones y operaciones internacionales de paz y seguridad.

En Colombia se han establecido normas como la Ley 1257 de 2008, “por la cual se busca crear acciones para la sensibilización, prevención y sanción de formas de violencia y discriminación contra las mujeres”. Adicionalmente, se han realizado modificaciones al sistema penal a través de diferentes leyes, tales como la Ley 1639 de 2013, adoptada para la protección integral de víctimas de crímenes con ácido y agentes químicos, y la creación del feminicidio como tipo penal autónomo, mediante la Ley 1761 de 2015. De igual forma, la Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer formuló la Política pública nacional de equidad de género para las mujeres y el Plan integral para garantizar a las mujeres una vida libre de violencias.

En relación con los derechos de las personas LGBTI, también se han dado avances por la vía jurisprudencial, a través de la cual la Corte Constitucional ha reconocido derechos patrimoniales y ha sancionado casos de discriminación en los ámbitos familiar, educativo y laboral, donde incluyó el análisis de valoraciones discriminatorias como la concepción de la homosexualidad como una falta contra el honor militar. Igualmente, la Ley 1482 de 2011 creó tipos penales con el objetivo de sancionar los actos de discriminación en razón a categorías que comprenden, por ejemplo, la identidad de género o la orientación sexual. Recientemente se adoptó el Decreto 762 de 2018, que establece la política pública para la garantía del ejercicio efectivo de los derechos de las personas LGBTI.

Sin embargo, a pesar de las anteriores iniciativas, la Violencia Basada en Género (VBG) continúa siendo una de las principales problemáticas que afectan a niñas, mujeres y personas LGBTI en el país. Estos fenómenos se ven exacerbados en situaciones de conflicto armado e incluso en periodos de posconflicto, y encuentran mayor dificultad de atención en el ámbito rural. En el contexto actual colombiano y en el marco del Modelo de Construcción de Paz de la Policía Nacional, se hace necesario realizar acciones focalizadas que permitan avanzar en la apropiación del enfoque de género en el Servicio de Policía y prevenir la exacerbación de violencias en los escenarios donde el conflicto armado ha tenido un mayor impacto. Según información de la Dirección de Investigación Criminal e Interpol (DIJIN), entre septiembre de 2016 y junio de 2017, en los municipios que en su momento tuvieron Zonas Veredales Transitorias de Normalización (ZVTN) y Puntos Transitorios de Normalización (PTN), se presentaron 992 casos de violencia intrafamiliar y 333 casos de delitos sexuales.

Por eso, la Policía Nacional elaboró un Modelo de Construcción de Paz como apuesta institucional para contribuir de manera efectiva a una paz sostenible. Este modelo presenta un marco conceptual propio, basado en los principios de confianza, legitimidad y apropiación, centrales para la transformación no violenta de conflictos, y los mandatos constitucionales propios de la Policía Nacional que delegan en la institución la convivencia y la paz para todas las personas en el país, tomando como referencia los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) promulgados por la Organización de las Naciones Unidas (ONU).

El componente de género del Modelo de Construcción de Paz de la Policía Nacional agrupa acciones transformadoras de prácticas de desigualdad y discriminación de género. En este marco, la Policía Nacional, Alianza para la Paz e Interpeace, con el apoyo financiero del Fondo Multidonante de las Naciones Unidas para el Sostenimiento de la Paz y el apoyo técnico de ONU Mujeres, implementan el proyecto Enfoque de Género en el Servicio de Policía, orientado a generar acciones de prevención y atención de la VBG a partir del mejoramiento de las competencias del personal policial para atender y dar respuesta a estos casos, y asimismo disminuir las barreras de acceso a la atención policial por parte de las víctimas, mediante el fortalecimiento de las acciones y rutas locales de atención y protección.

Todo lo anterior se implementa por medio de un proyecto piloto que parte de un enfoque territorial y de construcción de paz, a través de la estrategia de Equipos Móviles de Atención (EMA), que se implementó en siete municipios: Anorí (Antioquia), Caldoño (Cauca), Fonseca (La Guajira), La Paz (Cesar), Planadas (Tolima), San Vicente del Caguán (Caquetá) y Vista Hermosa (Meta). A través de esta iniciativa se ha beneficiado a las poblaciones de estos territorios y a 585 policías.

La estrategia EMA cuenta con cuatro líneas operativas: Apropiación del enfoque de género por medio de la formación y sensibilización, Articulación interinstitucional y construcción de redes con sociedad civil, Prevención y Atención. Estas líneas se operativizan a través de múltiples

actividades, siendo la formación la acción con la que se inicia el proceso.

En esta sección del documento se presenta el marco general del proceso formativo que hace parte de la estrategia territorial del enfoque de género en el Servicio de Policía. Es el fundamento de cada uno de los módulos, los cuales tienen un contenido específico que se integra y complementa con los demás módulos y que son, a la vez, parte fundamental de los EMA como estrategia de prevención y atención de la VBG en el territorio.

Equipos Móviles de Atención (EMA): estrategia territorial del enfoque de género en el servicio de Policía

Los EMA fueron diseñados dentro del proyecto Enfoque de Género en el Servicio de Policía como una estrategia territorial en coherencia con los principios y enfoques definidos por el Modelo de Construcción de Paz de la Policía Nacional. A través de los EMA, la Policía Nacional contribuirá a prevenir y atender los casos de VBG en la población rural de Colombia y los múltiples obstáculos que enfrentan estas poblaciones para acceder a las rutas institucionales. Esta situación se evidencia en el número de casos registrados de violencia feminicida, así como delitos sexuales y violencia intrafamiliar.

Si bien las diferentes manifestaciones de la VBG obedecen a causas estructurales y sociales, la falta de una adecuada respuesta institucional en materia de prevención y atención por parte de la Policía Nacional, a causa de dificultades de acceso a los territorios y ausencia de articulación territorial, contribuye a la perpetuación y naturalización de patrones violentos basados en género y aumenta la dificultad en el acceso a la justicia por parte de las víctimas de dicha problemática, especialmente en lo rural.

Diferentes estudios y experiencias a nivel nacional e internacional muestran que las diferentes formas de VBG se agudizan en los contextos

de posconflicto, bien por tratarse de zonas que históricamente han sido desatendidas por el Estado o bien por el surgimiento de actores violentos que ocupan los vacíos de poder que han dejado los grupos desmovilizados. A esto se suma la persistencia de desinformación y miedo, principalmente en el ámbito rural, que impiden a las víctimas de VBG denunciar ante las autoridades tales hechos. En ese contexto, la violencia contra las mujeres y personas LGBTI se recrudece y profundiza.

Aunque la Policía Nacional es la institución que por mandato constitucional tiene la responsabilidad de la primera atención a las víctimas de VBG, sus capacidades hasta el momento han sido limitadas por la ausencia de recursos logísticos (instalaciones, vehículos, equipos informáticos) que garanticen a las víctimas el acceso a los servicios de atención especializada de manera digna y prioritaria; la reducida formación de sus funcionarios y funcionarias para la adecuada implementación de las rutas de atención que den respuesta a las particularidades en el ámbito rural; la limitada presencia institucional en muchas áreas afectadas por el conflicto armado, y, en ocasiones, la no priorización en la atención de los delitos de VBG en relación con otros delitos.

En la mayoría de los casos, la activación de los procedimientos de atención a las víctimas por parte de la Policía Nacional inicia en el momento en el que las víctimas denuncian, es decir, cuando los hechos ya han ocurrido, lo que limita sus posibilidades de actuación. En consecuencia, la capacidad de la institución para prevenir este fenómeno se ve muy reducida, en particular en el ámbito rural. En algunas oportunidades se conocen situaciones de violencia psicológica o económica a las que no se les da la debida importancia y que las autoridades no identifican como alertas tempranas de una futura violencia física o de un feminicidio. Este es uno de los principales retos que la Policía Nacional, a través de los EMA, se propone superar en beneficio de las mujeres, niñas y personas LGBTI del país.

EMA, el símbolo de una Policía Nacional comprometida

Si bien EMA es el acrónimo de Equipos Móviles de Atención, su significado no se limita a ello. Estas

iniciales también se refieren a valores centrales en el enfoque de género: la E, equidad y empoderamiento; la M, mujeres y masculinidades, y la A, acceso y atención.

Los colores escogidos para el logo de EMA también tienen un significado: el púrpura incorporado dentro de la palabra EMA representa la fluidez y el cambio por el que atraviesa de manera constante una sociedad al adoptar nuevas culturas o movimientos; es también un símbolo de apoyo a la igualdad de derechos a nivel social y laboral por la equidad de género. El naranja es un color que genera optimismo, utilizado por quienes tienen la habilidad de escuchar, comprender, confiar y aceptar a las demás personas tal y como son, sin revictimizar.

La cinta que se encuentra entre las letras simboliza el compromiso de articulación con la ciudadanía y las instituciones para el abordaje de la violencia basada en género. La punta del lazo con la dirección hacia arriba y debajo del escudo de la Policía alude a un proceso de mejoramiento continuo. EMA en el mismo nivel del escudo de la Policía demuestra un deseo de generar confianza a partir de establecer relaciones horizontales con la comunidad.

Las líneas operativas de EMA y sus acciones:

1. Apropiación del enfoque

Busca mejorar las competencias del personal policial para la atención de VBG. Esto se lleva a cabo con la implementación de programas de capacitación continua, materializada en ciclos de formación agrupados en cuatro diferentes módulos: i) Enfoque de Género; ii) Violencias Basadas en Género (VBG); iii) Servicio de Policía, Interinstitucionalidad y Construcción de Redes frente a la VBG, y iv) Formación de Formadores y Formadoras, en el que se capacitará a personal policial con el fin de convertir a este grupo en multiplicador de los conocimientos adquiridos y generar una capacidad institucional que pueda ser replicada en otras instancias y territorios. Cada módulo tiene dos ciclos: uno de fundamentación

teórica y otro de acompañamiento práctico. Los procesos formativos han tenido en cuenta las particularidades territoriales de los municipios seleccionados y brindan acompañamiento *in situ* de personal calificado en la materia, lo que permite un abordaje enmarcado en la atención territorial desde el contexto rural y en el marco de la protección y garantía de derechos.

2. Articulación interinstitucional y con la sociedad civil

Tiene como objetivo fortalecer las acciones locales de articulación. Lo que pretende es mejorar la coordinación con otras instituciones del Estado presentes en el territorio y afianzar las redes con sociedad civil que tengan como fin la prevención y atención de la VBG. Ello permitirá optimizar la atención y prevención y generar confianza entre las instituciones y la comunidad, para lograr el empoderamiento comunitario frente a la reducción de los factores de riesgo y el fortalecimiento de un modelo de atención en lo rural, teniendo en cuenta las necesidades y capacidades diferenciales de cada territorio.

3. Prevención

Disminuir los índices de VBG y contribuir a la eliminación de los estereotipos basados en género. Por medio del desarrollo de campañas, actividades con la comunidad, difusión y sensibilización del enfoque, se espera incrementar la confianza en la Policía como actor relevante en materia de prevención y ampliar el conocimiento de la comunidad sobre los diferentes tipos de VBG y las rutas de atención.

4. Atención

Aumento del acceso a la atención policial por parte de las víctimas de VBG. Esto se realiza para garantizar condiciones adecuadas y seguras para la atención a las víctimas (instalaciones, medios de transporte, equipos de tecnología y comunicaciones) y fortalecer la confianza de las comunidades en la Policía Nacional y las instituciones con las que se articula en la prevención y la atención.

Estas estrategias se orientan a fortalecer las acciones actuales del servicio de Policía frente a la prevención y atención de la VBG, así como el Modelo de Atención Integral de la Familia Policial al interior de la Policía, con el objetivo de construir un modelo de atención diferencial desde lo rural, con base en los aprendizajes provenientes de la implementación de este proyecto.

A continuación, se presenta el desarrollo de la línea operativa relacionada con la apropiación del enfoque de género. Una de las acciones centrales de esta línea es el proceso formativo, orientado al mejoramiento de las competencias de la Policía en los municipios seleccionados.

Módulos en enfoque de género: un proceso formativo transformador en la Policía Nacional

Para lograr un mayor nivel de institucionalización del proceso formativo dentro de la Policía Nacional, los siguientes cuatro módulos fueron diseñados y presentados a la Escuela de Posgrados de Policía “Miguel Antonio Lleras Pizarro” (ESPOL) y a la Dirección Nacional de Escuelas de la Policía Nacional (DINAE), y sus objetivos específicos se explican a continuación:

1. Enfoque de Género

- Reconocer y desaprender representaciones discriminatorias sobre género e identificar las posibilidades de aplicabilidad del enfoque de género en la prestación del servicio de Policía.
- Valorar como positivos y necesarios nuevos modelos de masculinidad en los que el conocimiento de la emocionalidad propia permita la creación de relaciones cotidianas empáticas que se reflejen tanto en la interacción con las víctimas de VBG como en la prestación del servicio de Policía en general.

- Conocer los diferentes enfoques del Modelo de Construcción de Paz de la Policía Nacional y su importancia en la atención diferencial.

2. Violencia Basada en Género (VBG)

- Conocer el marco normativo nacional e internacional y de política pública para la atención de los diferentes tipos de VBG.
- Establecer relaciones entre manifestaciones, formas y contextos en los que se presenta la VBG.
- Fortalecer prácticas cotidianas en la prestación del servicio de Policía para la prevención y atención de la VBG.

3. Servicio de Policía, Interinstitucionalidad y Redes de Apoyo frente a la VBG

- Apropiar las rutas de atención de la Policía Nacional y de otras instituciones con competencia en la atención de la VBG.
- Conocer y apropiarse las medidas de protección y atención establecidas en la Ley 1257 de 2008.
- Conocer los protocolos, guías técnicas e instrumentos de las instituciones con competencia en la atención de la VBG.
- Generar acciones de articulación a nivel local, regional y nacional para prevenir, atender y erradicar la VBG.
- Identificar y fortalecer las rutas de atención relativas a cada uno de los municipios, a partir de un trabajo colectivo con instituciones y organizaciones

4. Formación de Formadoras y Formadores

- Profundizar en los temas esenciales de los módulos 1 a 3.
- Fortalecer la capacidad pedagógica para brindar formación policial con enfoque de género.
- Capacitar en metodologías innovadoras para la apropiación del enfoque de género.
- Identificar los principales elementos que permiten la creación de un ambiente de aprendizaje para la implementación del enfoque de género en el servicio de Policía.

Durante esta fase de formación *in situ* territorial, los cuatro módulos son desarrollados por el Equipo de Facilitación territorial del proyecto de manera continua, a través de dos grandes recursos pedagógicos: la formación presencial, es decir, el desarrollo teórico y metodológico de cada módulo, y el acompañamiento técnico *in situ*. Este último implica que el Equipo de Facilitación no solo pondrá en marcha el plan de formación de los módulos, sino que, mediante su presencia permanente en cada municipio, prestará asistencia técnica acompañando tanto la recepción y atención de casos de VBG como la incorporación del enfoque de género en las actividades cotidianas de la prestación del servicio de Policía. Por medio de ejercicios de planeación, acción y reflexión, son identificados los niveles de avance en la ampliación de capacidades del personal de las estaciones de Policía y del Personal Policial para la Edificación de la Paz (Unidad Básica de Carabineros - Ubicar y Unidad Básica de Investigación Criminal - UBIC).

El contenido de los módulos es el resultado de la consulta de diversas fuentes, elaboraciones teóricas, conceptuales y metodológicas, desarrollos propios y experiencias previas por parte del equipo consultor del proyecto Enfoque de Género en el Servicio de Policía, en temas relacionados con su objetivo central. En este sentido, abarca una diversidad de referencias y contenidos que no son exclusivos del proyecto y que hacen parte del valioso intercambio de saberes y experiencias de personas, instituciones y organizaciones nacionales e internacionales que vienen trabajando de manera articulada o de forma independiente por la equidad de género y la eliminación de todas las formas de violencia contra las mujeres y las personas LGBTI.

Guía metodológica para el desarrollo de los módulos

El proceso de formación se basa en un modelo de pedagogía social orientado al cambio de prácticas y comportamientos, en este caso asociados a las formas de valorar y vivir las diferencias de género, su relación con las distintas formas de VBG y la repercusión directa que esto tiene en la prestación del servicio de Policía y el acceso de las víctimas a la justicia. La pedagogía social

ofrece, entonces, un modelo de acción flexible que involucra no solo elementos de reflexión crítica sobre comportamientos y prácticas, sino también herramientas para su transformación; lo que se busca es que el aprendizaje suceda en la acción y en el ejercicio mismo de las funciones de Policía.

El presente documento se desarrolla con el objetivo de apoyar el proceso de formación y sensibilización que realiza el Equipo de Facilitación en los municipios, brindando bases conceptuales y metodológicas desde el enfoque de género que contribuyan a homogeneizar los contenidos del módulo en los siete municipios y, posteriormente, sean apropiados por quienes se conviertan en formadores y formadoras al interior de la Policía Nacional.

A través de la reflexión, se espera lograr la transformación de prácticas y comportamientos relacionados con la atención y prevención de la VBG y la apropiación del enfoque de género. Con tal fin, todos los contenidos teóricos contarán con herramientas prácticas aplicables en la cotidianidad de las estaciones de Policía y las Ubicar, mediante el acompañamiento y la asistencia técnica del Equipo de Facilitación.

Las sesiones del módulo se organizarán por medio de diálogos entre quien facilita en cada territorio y las personas participantes, con el fin de permitir el reconocimiento de los significados dominantes del contexto de cada municipio que influyen en la prestación del servicio; luego, se dará paso a una negociación cultural contextualizada que promueva la transformación no solo de esos significados dominantes, sino también de imaginarios en torno a relaciones y roles de género, para posibilitar, finalmente, la apertura al cambio social y a la transformación institucional. Se combinarán elementos tipo cátedra como lectura de material de apoyo, revisión y análisis de estadísticas, análisis de casos, lectura de prensa, análisis de piezas culturales, entre otros, con ejercicios lúdicos y de sensibilización. Esto facilitará la incorporación de los aprendizajes en una memoria de largo plazo que permita la incorporación de los enfoques propuestos. Se espera que, como producto del proceso de capacitación, sea posible diseñar y ejecutar

acciones colectivas que contribuyan a los objetivos de la estrategia EMA, así como a la construcción de confianza entre los diferentes actores de la sociedad. La confianza es una condición necesaria para la construcción de paz y debe ser generada a través de todos los medios posibles. En este caso, la capacitación del personal de Policía no solo está orientada a aumentar sus capacidades institucionales, sino también a que el servicio público sea un mecanismo para reducir la falta de confianza y legitimidad producida por décadas de conflicto y violencia.

Los siguientes lineamientos metodológicos tienen el objetivo de apoyar el proceso de formación y sensibilización que realizará el Equipo de Facilitación, a través de la presentación de un marco teórico, conceptual y metodológico desde el enfoque de género:

a. Pedagogía para la transformación

Desde una perspectiva sociohistórica, la pedagogía social recibe influencia del desarrollo tanto de las ciencias sociales como de las humanidades. Caride y Gómez (2005) coinciden en afirmar que la pedagogía social es un campo de saber con un objeto de estudio propio, que brinda respuestas educativas a problemáticas sociales concretas (Caride, 2005). Una constante desde su surgimiento es su capacidad de responder a las exigencias éticas, morales, económicas, culturales y políticas de las sociedades modernas. La pedagogía-educación social “se constituye en un conjunto de prácticas diversas que atienden a la producción de efectos de inclusión cultural, social y económica, al dotar a los sujetos de los recursos pertinentes para afrontar los desafíos del momento histórico” (Núñez, 1999).

Los axiomas más importantes de la pedagogía social podrían sintetizarse así: es relativa a una práctica social y contextualizada, pues se trata de una práctica social mediante la que se satisfacen necesidades concernientes al desarrollo de las personas y las sociedades con dos propósitos diferentes, el de “socializar e integrar a cada sujeto en las circunstancias vitales que definen una determinada sociedad, facilitándole los recursos y competencias que favorezcan su desarrollo

personal" (Caride, 2005), y el de promover procesos de cambio colectivos que le apuntan al mejoramiento de las condiciones de vida en lo individual y en lo social.

Se materializa a través de prácticas educativas, cuyos contenidos, fines y funciones no pueden ser interpretados al margen de la sociedad en que se desarrollan, en tanto preguntas como qué, para qué y cómo se inscriben en las demandas y necesidades que se originan a raíz de los problemas que implican la producción y reproducción de nuestras sociedades.

Su medio de circulación y reflexión es la cultura. Para la pedagogía social, las condiciones sociales de la cultura y las condiciones culturales de la vida social, es decir, la interacción cultura-sociedad, son la base de contextualización que permite hacer interpretaciones pertinentes sobre demandas educativas.

Con base en la propuesta realizada por Violeta Núñez en su texto *Pedagogía Social. Cartas para navegar en el nuevo milenio*, Angélica Sátiro propone los cinco elementos que configuran un modelo educativo en pedagogía social:

1. Quién educa

- El educador o la educadora es quien realiza acciones educativas en diferentes instituciones y espacios, con el fin de posibilitar que la comunidad pueda acceder a nuevos lugares en lo social y en lo cultural, conectándose y reconectándose con las redes sociales de su época. Es también su tarea colaborar con la construcción de un tejido social en espacios amenazados y/o arrasados.
- Su tarea es facilitar nuevos procesos de creación de vínculos y lugares sociales. Se trata de articular lo particular, las condiciones locales y las exigencias universales o de época para realizar esta facilitación.
- Su tarea es dar recursos para que, en este caso, cada integrante de la Policía pueda interpretar mejor el mundo y los retos que este le plantea. Para ello requiere una concepción de

educación como dimensión temporal abierta que incorpora los cambios de perspectiva y de lectura de diferentes fenómenos sociales, tal es el caso del enfoque de género.

- Su tarea concreta es la mediación de significados y resignificación de estos, acotados a la prevención de la Violencia Basada en Género.

2. A quiénes se encuentra dirigida

- A personas que cuentan con una historia de vida y unos acumulados vitales y profesionales que les permiten ser protagonistas en el ejercicio de sus funciones y de su profesión.
- A personas dispuestas a adquirir los contenidos culturales que lo social les exige para efectuar una adecuada prestación del servicio. Estas personas deciden querer ser educadas o no y esto va a depender no solo de sus propios intereses, sino de la forma en que el Equipo de Facilitación logre conectar los objetivos de cada módulo con esos intereses y esas necesidades de formación que requiere el proyecto.
- A policías con formaciones socioculturales propias, correspondientes en su mayoría a patrones culturales regionales diversos que, en cualquier caso, pueden establecer diálogo con visiones de lo social más diversas, plurales e incluyentes.

3. Los contenidos de la acción educadora

- Los contenidos son "el qué" se transmite, pero son inseparables del "para qué" y del "cómo" se transmite.
- Se estructuran en módulos y apuntan a la pertinencia temática y cultural. Se valen del contexto normativo político y del repertorio cultural del contexto (géneros musicales, cine, telenovelas, programas radiales, refranes, prácticas, entre otros recursos) para analizar, cuestionar y reconfigurar nociones, prejuicios y conceptos sobre la Violencia Basada en Género.

4. La metodología de transmisión - actualización - reconfiguración

- Tiene cuatro elementos: el fin u objetivos, los contenidos, la particularidad del sujeto de la educación y el contexto institucional.
- El núcleo duro de la metodología es el interés del educador y la educadora en el proceso de aprendizaje de la comunidad con la que trabaja. En este sentido, el acompañamiento y la evaluación son de carácter constante y formativo; persiguen retroalimentar la práctica y afectarla de manera positiva.
- El lugar para la actualización o reconfiguración de contenidos es la práctica, más específicamente, el acompañamiento *in situ*. Aunque también puede suceder en los espacios de formación teórica.

5. Los marcos institucionales de la pedagogía social

- Cada institución es una configuración particular de hábitos y costumbres, de normativas y reglamentaciones, de carácter explícito e implícito, que la hace relativamente resistente a los cambios, pero, a la vez, inmersa en ellos.
- Las instituciones son pactos sociales que cambian históricamente (Sátiro, 2012).

b. Esquema tipo taller

Antes que una clase tipo cátedra o magistral, se espera que el tiempo destinado a la formación transcurra entre el desarrollo conceptual de los temas y un ambiente de diálogo grupal que permita la contextualización territorial de los conceptos y el aprendizaje de estos por parte del grupo.

Se espera que cada espacio de formación, por corto que sea, incluya:

- Una dinámica para saludar y activar el grupo.
- La presentación de objetivos, el plan de trabajo por desarrollar y el tiempo estimado para llevarlo a cabo.

- El desarrollo de los conceptos a través de piezas gráficas, sonoras, audiovisuales, noticias, estadísticas, videos, entre otros, que interpelen al grupo para que participe.
- El uso de las actividades propuestas para el desarrollo del módulo, por cada módulo. La participación del grupo en las actividades es crucial.
- El uso de actividades que el Equipo de Facilitación conozca y que resulten altamente pertinentes para el desarrollo conceptual y para un buen ambiente de trabajo.
- Una actividad o momento de cierre en el que se recapitulen rápidamente los temas vistos y los acuerdos generados para la siguiente sesión.

En general, se espera que el desarrollo del módulo sea dinámico, dialógico y flexible, que se nutra de la experiencia de quienes participan y que posibilite la negociación cultural territorial de significados, a partir del contraste entre teoría y experiencia.

En cuanto a la metodología tipo taller, será de mucha ayuda una lectura del clima de aprendizaje del grupo, su disposición, sus claves de trabajo, sus códigos de humor, las actividades con las que mayor afinidad presentan y el manejo del tiempo más adecuado, pues cada grupo presenta particularidades que el Equipo de Facilitación debe poder captar para un buen desarrollo del módulo.

c. Actividades metodológicas

Cada módulo cuenta con la presente información de soporte teórico y con actividades destinadas al afianzamiento de los aprendizajes y la incorporación de los temas por parte de quienes participan. Por cada módulo existe una serie de actividades destinadas a facilitar el abordaje de los temas, con unos tiempos estimados de duración. De cualquier modo, será importante que los tiempos estimados puedan ser recalculados en función de los horarios establecidos con la comandancia de la estación de Policía y la Ubicar.

d. Manejo de diálogo y debate

Con el propósito de lograr un ambiente de aprendizaje óptimo que permita el intercambio de ideas y la construcción social de conocimiento, será fundamental que, durante la realización del módulo, en los momentos dedicados a la formación, se pongan en práctica las habilidades más básicas de comunicación. Así, la escucha activa supone que quien habla o participa en público tiene toda la atención del grupo y recibe retroalimentación sobre su opinión o comentario. Desde la escucha activa e incluyente se incentiva la segunda habilidad comunicativa: el habla.

En un sentido mucho más operativo, el habla equivale a la participación, que no la simple asistencia al módulo; implica el intercambio de percepciones, su contrastación, el disenso y el desacuerdo, así como la consecuente negociación simbólica o cultural y una posterior reelaboración en la generación de nuevos acuerdos y códigos para nombrar la realidad.

Durante este proceso es importante realizar una distribución de la palabra justa y equitativa, que asegure la participación de la totalidad de asistentes al módulo y que esté acorde al tiempo estimado para el desarrollo de la actividad. Gran parte de los procesos de negociación cultural tienen su base en las habilidades de escucha y reelaboración, no solo del grupo de estudiantes, sino también de quien facilita, por lo que siempre será muy importante que el Equipo de Facilitación ejerza un liderazgo decidido en el desarrollo del curso. Este liderazgo se basa en el manejo conceptual de las temáticas, así como la disposición pedagógica para desarrollar los objetivos propuestos, con un especial énfasis en el manejo del tiempo.

e. Acompañamiento técnico

Cada módulo tiene una duración total de 90 horas, distribuidas entre dos componentes complementarios: la formación en clase y el acompañamiento técnico. Las horas de distribución de ambos componentes variarán dependiendo de cada módulo. El acompañamiento técnico tiene como objetivo orientar el Servicio de Policía para dar aplicación práctica al enfoque de género y mejorar la respuesta de la Policía frente a la atención de

la Violencia Basada en Género (VBG). Este se desarrolla durante las horas de Servicio de Policía.

Dicho acompañamiento se realiza en dos ámbitos:

- Prevención de la VBG.
- Atención de la VBG.

En cada uno de estos ámbitos se hará un acompañamiento técnico tanto de acciones planeadas como de acciones espontáneas. Las acciones planeadas se definen en conjunto entre el Equipo de Facilitación y los diferentes grupos de formación, y se realizan con una guía y acompañamiento que parte de una planeación, acción y reflexión. Las acciones espontáneas son aquellas que se producen en el Servicio de Policía de manera no planificada y a las cuales se les hace acompañamiento por parte del Equipo de Facilitación.

Las acciones pueden ser llevadas a cabo tanto en la Unidad de Policía como fuera de ella en materia de prevención o atención con la comunidad.

f. Evaluación

La evaluación se entiende como un proceso permanente de constatación del avance de los aprendizajes. Comprende aspectos como participación, generación de preguntas, asistencia al módulo e incorporación de competencias, verificado a través de diferentes metodologías.

Para obtener la certificación de cada módulo se requiere haber asistido al 80 % de la totalidad de las clases y actividades de acompañamiento. En su desarrollo se espera una participación activa que implica realizar intervenciones, preguntas, anotaciones, sugerencias, entre otras. Según el módulo y las necesidades de cada grupo, el Equipo de Facilitación podrá realizar evaluaciones, test, pequeños talleres, entre otros, que constaten la apropiación conceptual de los temas, una vez exista un acumulado conceptual para ello. Los talleres son ejercicios que permiten establecer relaciones entre conceptos, enfoques, leyes, sistemas, protocolos, entre otros, y el quehacer cotidiano de policías en las estaciones de Policía, las UBIC y Ubicar.

Introducción

La Violencia Basada en Género, en adelante VBG, impacta la vida y derechos fundamentales de todas las personas, especialmente de mujeres, niñas y personas LGBTI. Los efectos de estas violencias son amplios, repercuten de distintas maneras en la salud física y mental, y puede alcanzar consecuencias mortales. En contextos de conflicto armado este fenómeno se exagera e incluso en periodos de posconflicto. Además, algunas condiciones geográficas pueden limitar u obstaculizar la respuesta frente a la VBG, de ahí que el área rural requiera atención especial.

Es por ello de suma importancia que el servicio de Policía incorpore el enfoque de género como tarea urgente y necesaria para cualificar y fortalecer la prevención y atención de la VBG, en el marco de la construcción de una sociedad no violenta, democrática e incluyente. No solo por todos los instrumentos legales que así lo determinan, sino fundamentalmente por los beneficios que aporta a la comunidad su incorporación y la repercusión que tiene en las acciones y procedimientos de la Policía.

Las acciones y estrategias que se emprendan desde la Policía Nacional de Colombia deben ser múltiples y apuntar a diversos frentes, uno de ellos debe centrarse en el empoderamiento de actores claves. Es necesario brindar herramientas a quienes tienen posiciones de liderazgo para que desde el nivel interno puedan contribuir a la transformación de las desigualdades de género y los distintos tipos de VBG. Un empoderamiento y liderazgo que debe partir de una base conceptual, pero cuya incorporación debe estimular a su vez la transformación personal, así como el interés y la conciencia sobre la importancia de transversalizar el enfoque.

En este marco, el Modelo de Construcción de Paz de la Policía Nacional es una apuesta institucional para aportar al desarrollo de una paz sostenible. Se fundamenta en los principios de confianza, legitimidad, apropiación local y cohesión, que

son claves para la transformación de conflictos. Dentro de los ejes de acción que el Modelo contempla, se incorpora el componente de género, agrupando estrategias transformadoras frente a las prácticas de desigualdad y discriminación de género.

Por su parte, y como complemento al fortalecimiento de la incorporación del enfoque de género, la Estrategia Mujer, Familia y Género (EMFAG) de la Policía Nacional de Colombia es una apuesta institucional para el despliegue de acciones en pro de la igualdad de género a partir de los siguientes objetivos planteados: 1) contribuir a la mitigación de comportamientos violentos, contrarios a la convivencia y seguridad ciudadana y delictivos que afectan a la mujer, la familia y el género; 2) transversalizar la perspectiva de género en la Policía Nacional; 3) motivar la denuncia teniendo en cuenta las tipologías de violencias; 4) cumplir las obligaciones constitucionales, legales y de derecho internacional en materia de mujer, familia y género; 5) investigar los delitos materializados en la mujer, familia y género y 6) operacionalizar el Modelo de Atención Integral a la Familia Policial¹.

Con el objetivo de fortalecer el componente de género del Modelo de Construcción de Paz de la Policía Nacional, junto con Alianza para la Paz e Interpeace, con el apoyo financiero del Fondo Multidonante de las Naciones Unidas para el Sosténimiento de la Paz y el apoyo técnico de ONU Mujeres, se implementa el proyecto Enfoque de Género en el Servicio de Policía. Esta iniciativa se focaliza en siete municipios del país: Anorí, Antioquia; Caldon, Cauca; Fonseca, La Guajira; La Paz, Cesar; Planadas, Tolima; San Vicente del Caguán, Caquetá, y Vista Hermosa, Meta. En desarrollo de esta iniciativa de la Unidad Policial para la Edificación de la Paz se trabaja con el personal de las Estaciones de Policía y las Unidades Básicas de Carabineros

¹ Información contenida en presentación de PPT aportada por la Policía Nacional de Colombia sobre la Estrategia EMFAG.

(Ubicar) de los municipios, cuya cualificación y proceso de articulación con las instituciones con competencia en las rutas de atención repercute en un beneficio para la comunidad.

Con el proyecto se generan acciones de prevención y atención de la VBG, fortaleciendo las competencias del personal policial. De la misma manera, se disminuyen las barreras de acceso a la información y a la justicia para las víctimas, y se fortalece la articulación con los actores presentes en los territorios. Con el objetivo de cualificar las competencias del personal policial, se implementan programas de capacitación continua que se materializan en ciclos formativos, agrupados en cuatro diferentes módulos: el primero en enfoque de género; el segundo, sobre VBG; el tercero hace énfasis en el Servicio de Policía, interinstitucionalidad y construcción de redes frente a la VBG, y el cuarto fortalece capacidades conceptuales y metodológicas para la formación de formadores y formadoras.

Como complemento, se diseña el quinto módulo sobre liderazgo y género, cuyo objetivo es el empoderamiento de actores clave dentro de la Policía Nacional de Colombia, que hagan seguimiento y promuevan la incorporación del enfoque de género en los distintos niveles de la Policía Nacional y que impulsen la réplica de los contenidos de los módulos EMA.

Transversalizar el enfoque de género en la Policía Nacional tiene una importancia trascendental que implica generar transformaciones internas desde las apuestas cotidianas y la labor de quienes integran y direccionan las actividades en la EMFAG. Un empoderamiento y liderazgo que debe partir de una base conceptual, pero cuya incorporación debe estimular, a su vez, la transformación personal, y el interés y conciencia sobre la importancia de transversalizar el enfoque. Así mismo, continuar con el fortalecimiento conceptual y metodológico al interior de la Policía se traduce en un mejor servicio para la comunidad, y especialmente, en una mejor atención a las personas víctimas de VBG.

El presente documento contiene tres apartados fundamentales para comprender, transformar y operativizar el enfoque de género con el liderazgo dentro de la institución. El primero elabora el concepto de liderazgo; el segundo contiene la fundamentación sobre el vínculo entre liderazgo y enfoque de género; el tercero describe las formas a través de las cuales la comunicación debe estar permeada por la conceptualización en torno a los temas de género para no recaer en prácticas comunicativas que perpetúen la revictimización, la segregación, los prejuicios o los estereotipos, y el cuarto, finalmente, expone las recomendaciones y los beneficios de incorporar el enfoque de género dentro del ejercicio de liderazgo al interior de la Policía Nacional.

Contexto

La sociedad colombiana está permeada por el sistema patriarcal, en el que persisten expresiones discriminatorias y acciones fundamentadas en estereotipos y prejuicios. Aunque la normatividad nacional apunta hacia una transformación en este sentido, el cambio es gradual y siguen reproduciéndose este tipo de conductas. Ello afecta las relaciones y los roles entre las personas e incluso a las instituciones del Estado, entre ellas la Policía Nacional de Colombia.

Con el objetivo de contextualizar el proceso y las acciones a nivel interno de la incorporación del enfoque de género en la institución, a continuación, se presentan los avances y aspectos a fortalecer.

- En consonancia con la jurisprudencia nacional y las políticas del Estado colombiano, la Policía Nacional ha promulgado actos administrativos, políticas internas y proyectos con los que se busca alcanzar la igualdad de género, mediante la erradicación de la discriminación y la VBG. Es el caso de la directiva 006 de 2010, que incorpora el componente de género en el Modelo de Construcción de Paz, así como la creación de la Estrategia EMFAG y la iniciativa misma del proyecto Enfoque de Género en el Servicio de Policía. Las estrategias y medidas implementadas han buscado impactar la atención a la ciudadanía, y puntualmente la respuesta a las víctimas y sobrevivientes de VBG. De esta manera se brinda un mejor servicio, alejado de posibles revictimizaciones y prejuicios, generando confianza por parte de la comunidad e incentivando la denuncia.
- La participación de las mujeres en la institución ha ido en aumento, hoy se desempeñan en diversos grados, desde el grado de patrulleras hasta algunas Generales. El ejercicio profesional también da cuenta de la inclusión progresiva de las mujeres en varias especialidades, como en el Escuadrón Móvil Antidisturbios (ESMAD), solo por mencionar un área de las muchas consideradas propias de hombres. No obstante, se continúa reproduciendo una estructura en la que la cuota de aceptación de mujeres es muy inferior a la de los hombres que desean ingresar a la institución, y a mayor nivel de responsabilidad y grado, menor es la representación de las mujeres. Es por ello necesario generar acciones para transformar este panorama e incentivar la participación de las mujeres en condiciones de igualdad. Esto implica la generación de acciones de inclusión y la disminución de prácticas que conllevan a designar a las mujeres principalmente en tareas asociadas a roles administrativos y comunitarios.
- La estructura organizativa de las instituciones armadas y policiales son jerárquicas, y obedece a una cadena de mando. Este tipo de organización genera liderazgos piramidales en donde la gestión y el control tienden a promover ejercicios de poder masculino. Si bien es posible encontrar prácticas democráticas, horizontales e incluyentes, es importante potenciarlas y convertirlas en una constante. En este sentido, es posible conciliar múltiples estilos de liderazgo y promover maneras de relacionamiento que optimicen el trabajo grupal y promuevan la igualdad de género en el espacio laboral.
- Los ejercicios de poder pueden presentarse en cualquier contexto, especialmente si existen relaciones jerárquicas. Así, un maestro o una maestra puede ejercer liderazgos negativos o impositivos sobre sus estudiantes, una persona adulta sobre niñas y niños, o quien ejerce un cargo de jefatura sobre sus subalternos. Es fundamental identificar estas situaciones y actuar frente a ellas, generando conocimientos y sensibilidad frente a la igualdad de género y los distintos tipos de VBG, con el objetivo de evitar impactos negativos o abusos de poder.

- Las desigualdades y la pervivencia de estereotipos y prejuicios pueden materializarse en discriminación, exclusión o acoso; si bien cualquier persona puede verse afectada, son las mujeres las principales víctimas de VBG, así como las personas LGBTI. Así existan leyes que penalizan la discriminación y los distintos tipos de violencias contra las mujeres, estas situaciones suelen ser invisibilizadas u ocultadas por temor a afectar la imagen de las instituciones, o porque identificarlo, enfrentarlo o denunciarlo puede perjudicar las relaciones internas o la permanencia en las entidades.
- La concepción de seguridad por parte de la comunidad está relacionada con la garantía de derechos y libertades al ejercicio de la ciudadanía y la democracia², que está asociada al cuidado y la protección, y no a una actuación concentrada en la represión o la

intervención exclusiva en la criminalidad. En este sentido, el liderazgo policial debe impulsar, además de transformaciones al interior de la institución, cambios que evidencien en la comunidad la incorporación de un liderazgo con enfoque de género, incluyente y cercano, que genere confianza en la institucionalidad.

Como se observa en el contexto expuesto, resulta de vital importancia incorporar el enfoque de género en las personas que ejercen liderazgo y ocupan cargos de decisión dentro de la Policía Nacional, para fortalecer y dar continuidad al importante avance que a través del Proyecto Enfoque de Género en el Servicio de Policía se ha generado en la institución y quienes la integran, y asimismo impulsar relaciones horizontales, inclusión, igualdad de género y eliminación de todas las formas de VBG, tanto a nivel interno como en la prestación del Servicio de Policía.

² El concepto de “ciudadanía” se incorpora en el marco del proyecto para hacer énfasis en la importancia de cuidar, defender y proteger la integridad física y emocional, y velar por la de los otros y otras.

1. Liderazgo

El presente apartado tiene como objetivo exponer el liderazgo a partir de su relación con la institución policial. El liderazgo y sus tipos afectan y pueden permear de forma positiva o negativa, dependiendo de su enfoque; por ello, para contribuir a una transformación institucional que resigne el compromiso con la sociedad, la igualdad de género y la erradicación de todas las formas de VBG, se abordan las características de un liderazgo positivo, que comprende y está en consonancia con los constantes cambios que exige nuestra cultura.

Qué entender por liderazgo

En términos generales, entendemos por liderazgo aquella actividad en la cual una persona influye en la conducta, las creencias y los sentimientos de otras personas que hacen parte de algún grupo. El liderazgo se ha convertido en un tema de gran interés en el ámbito organizacional, siendo una de las variables más estudiadas, debido a su repercusión en el desempeño laboral y su estrecha relación con la satisfacción y el rendimiento de un equipo de trabajo (Castro, Porto-Castro, Mosteiro-García y Gerpe, 2019).

La definición expuesta es solo una de las muchas posibles; aunque hay multiplicidad de perspectivas sobre liderazgo, pueden establecerse unas características comunes en estas visiones.

- El liderazgo es un proceso. No se reduce a un rasgo inherente a la figura de la persona que lo ejerce. El líder o lideresa afecta su entorno y se afecta por él, no es un liderazgo estático ni lineal. No es una acción directa que va desde quien ejerce liderazgo hacia las demás personas, sino que ocurre en una interacción permanente, recíproca o en situaciones determinadas, entre una persona y las personas que dirige o coordina.

- El liderazgo influencia a las demás personas. Sin influencia sobre un grupo de personas no existe liderazgo. Quien lidera un grupo atrae personas y estas confían en él o ella para seguir sus indicaciones o guía.
- El liderazgo ocurre en un contexto grupal. No es un fenómeno individual, sino que el proceso de liderar ocurre dentro de grupos humanos, por lo tanto, es un fenómeno social.
- El liderazgo involucra el logro de objetivos o metas. No ocurre en el vacío, sino que el líder o lideresa fija objetivos o metas comunes, y la relación entre quien ejerce un liderazgo y quien le sigue se relaciona con metas específicas.

El liderazgo suele estar relacionado con el poder y la autoridad. Si entendemos el poder como la capacidad que tiene una persona o agente de influir sobre otra, entonces, un liderazgo efectivo debe influir sobre el grupo del que hace parte o sobre su equipo de trabajo de manera asertiva. El poder es dinámico, está sujeto al contexto, a la habilidad de liderar para hacer alianzas y a la disposición del grupo que se lidera. Por su parte, se entiende por autoridad ejercer el mando o conducción de un grupo, o adquirir reconocimiento por las competencias en cierta materia, y por los derechos y deberes asociados con el ejercicio de un puesto de dirección en una institución. Una persona puede tener autoridad (posición de poder), pero no tener influencia sobre sus subalternos (poder personal); por lo tanto, no puede considerarse como líder o lideresa, aunque ocupe tal posición. A la inversa, una persona puede influenciar a un grupo y no tener autoridad reconocida (Lupano, 2011).

En teoría, sería de esperarse que una persona en posición subalterna comprenda que, al aceptar un cargo, adquiere derechos y obligaciones, entre ellas el reconocer la autoridad que tiene su jefe o jefa dentro del contexto laboral. Sin embargo,

no se puede negar que gran parte de su autoridad proviene de la aceptación de las personas que están a su cargo, como señalan Cetina, Ortega y Aguilar (2010). Incluso, se podría decir que el nivel jerárquico que se ocupa dentro de una institución no es un elemento suficiente para que el grupo acepte su influencia, lo cual es fundamental dentro del ámbito organizacional para el alcance de los objetivos (Cetina, Ortega y Aguilar, 2010).

La legitimidad del liderazgo o jefatura depende de la percepción que tienen quienes integran el grupo sobre qué tanta capacidad o mérito tiene una persona para ocupar determinado puesto, qué tanto merece el respeto del equipo y la forma en que desempeña el cargo que ocupa. Por ende, como lo señalan Tyler (2006) y Rodríguez Bailón (2000), la legitimidad depende de la propiedad o autoridad que lleva a que alguien sienta que esa persona o institución merece ser seguida u obedecida. En este sentido, tener legitimidad puede depender del grado en que los liderazgos y autoridades sean o no efectivos.

En este punto, se hace necesario reflexionar sobre qué hace que un grupo y contexto otorgue legitimidad a alguien y de qué manera poseer las habilidades o características necesarias para liderar favorece la posibilidad de construir acuerdos. Es así como las capacidades no podrían tener sustento de no contar con las habilidades necesarias para ocupar el puesto; estas influyen para que las personas a quienes se dirige acojan con mayor facilidad la autoridad; se requiere, entonces, contar con las habilidades necesarias para el puesto, de lo contrario carecerá de autoridad real (Cetina, Ortega y Aguilar, 2010).

Al ser el liderazgo un ejercicio de poder, se centra en la forma de relacionarse con las otras personas, en todos los aspectos de la vida social, la familia, el trabajo o la comunidad; por lo tanto, concebir su utilidad solo en el ámbito de lo público es un error. Al ser un proceso presente en todas las esferas, aprender a liderar es importante en todos los aspectos de la vida.

Las habilidades de liderazgo incluyen: habilidades de clan (lo necesario para establecer y mantener relaciones interpersonales asertivas), y las

habilidades de adhocracia (lo necesario para innovar, promover el cambio, articular una visión y administrar el futuro).

En este punto, la adhocracia se resalta como uno de los tipos de habilidades de liderazgo que puede ser flexible, con un alto grado de abordaje de relaciones horizontales; además, reviste en un ejercicio constante de replanteamiento de la autoridad basada en las capacidades y competencias, mas no en la jerarquía (Fariás, Frez, Gálvez, Lagos y Riquelme, s. f.).

Cetina, Ortega y Aguilar (2010) relacionan esta última habilidad con el modelo de liderazgo que proponen Mosley, Megginson y Pietro (2005), para quienes ser jefe o jefa requiere de las siguientes cualidades:

- Habilidades conceptuales para adquirir, interpretar y analizar información de forma lógica.
- Habilidades en relaciones humanas, lo que implica entender a otras personas y actuar de manera asertiva con ellas.
- Habilidades administrativas que proporcionan la capacidad de lograr que se hagan las cosas mediante un uso efectivo de otras habilidades.
- Habilidades técnicas, lo que consiste en la capacidad de entender y supervisar los procesos, prácticas o técnicas que se requieren para la realización de trabajos específicos dentro de una institución.

En este sentido, vale la pena cuestionar qué tipo de liderazgo deseamos ejercer, si aquel que se estructura para mantener esquemas jerárquicos o autoritarios, o el que piensa en generar transformaciones positivas, cambios reales, relaciones horizontales, igualitarias y que reconocen los saberes de todas las personas que integran un equipo. Se necesitan entornos organizativos en los cuales las personas tengan libertad para convertirse en la clase de líderes y lideresas que llenan al mundo de soluciones, prácticas nuevas y creativas (Painter-Morland, 2012).

¿Por qué hablamos de liderazgo? Precisamente porque de la importancia que el líder o la lideresa dé a los ejercicios de prevención, sensibilización y atención de casos de VBG, depende que el equipo de trabajo reconozca la importancia de capacitarse y formarse para trabajar en la erradicación de todas las formas de VBG. Asimismo, el liderazgo puede influir en la transformación hacia masculinidades y feminidades no estereotípicas, no violentas y corresponsables, como se describe en el siguiente capítulo.

Estilos de liderazgo

Si conceptualizar el liderazgo es una tarea compleja, no lo es menos establecer tipologías. Nos centraremos en tres clasificaciones desarrolladas desde la psicología organizacional que han sido ampliamente investigadas.

1. Autocrático, democrático y *laissez-faire*
2. Orientado a la tarea y orientado a las relaciones
3. Transaccional y transformacional

Hablamos de *liderazgo autocrático o autoritario* cuando la toma de decisiones es en una sola vía, es decir, unilateral. Solo quien lidera decide lo que se debe hacer, sin considerar las motivaciones o las opiniones de quienes integran el grupo. Por el contrario, el *democrático* promueve la participación, teniendo en cuenta intereses y deseos de los y las integrantes del grupo. El tipo *laissez-faire o pasivo* supone evitación o ausencia de liderazgo. En este caso, son otros y otras quienes establecen, planifican y ejecutan lo que habrá que hacerse. Se ha comprobado que a largo plazo el más eficaz es el democrático (Cuadrado, Molero y Navas, 2006).

En la segunda clasificación, tenemos el *liderazgo orientado en la tarea*, cuya principal preocupación son los aspectos técnicos y los resultados; según este criterio, se enfoca en definir las responsabilidades de las demás personas. En cambio, el *liderazgo orientado a las relaciones* se centra en el bienestar de las personas, valora las diferencias individuales y no solo como

herramientas para consecución de fines. Este tipo de liderazgo delega y favorece la independencia y la libertad, dando ánimos en situaciones de tensión (Navas, 2015).

Si bien estas clasificaciones cumplen una función descriptiva que permite comprender los tipos de liderazgos posibles, en la práctica pueden encontrarse combinaciones y matices. Por ejemplo, se cree que son líderes y lideresas más eficaces quienes se centran en el logro de los objetivos y simultáneamente en el desarrollo del personal.

Finalmente, encontramos el *liderazgo transformacional y transaccional*. En el primero de ellos hay una permanente comunicación, retroalimentación y estímulo entre quienes lideran y el grupo, elevando la motivación en función de los resultados de la institución. Así, se logra contar con personas más productivas, con mayores niveles de rendimiento y satisfacción, trabajando por el interés grupal. El *liderazgo transaccional* está asociado a la concesión de una recompensa contingente a los resultados de su grupo, es decir que quien acepta la autoridad lo hace a cambio de que quien lidera aporte recursos valiosos, desde la experiencia y sus propios conocimientos, facilitando la consecución de los objetivos, u otro tipo de recompensas, tales como un aumento de sueldo o el reconocimiento de una labor bien hecha. Transformacional y transaccional son polos de un mismo *continuum* (Cuadrado, Molero y Navas, 2006).

La eficacia de un estilo u otro depende de la situación a resolver y de sus características. El ideal es combinar un estilo democrático que se interese por las tareas y las relaciones, y que, además, desarrolle un liderazgo más transformacional que transaccional (Lupano, 2011).

La efectividad es analizada por muchas teorías como una dimensión trasversal que hace referencia al grado en el que quien lidera logra las características de lo que quiere obtener y los resultados esperados; para esto requiere orientar tareas, lograr automotivar o motivar al grupo y, a la vez, orientar las relaciones para lograr cercanía.

Características de un buen liderazgo

Son diversos los enfoques y las teorías en relación con las características que debe poseer un liderazgo positivo; sin embargo, para los propósitos del documento, y buscando relacionar los rasgos

de un buen liderazgo con el enfoque de género, se mencionan características asociadas tanto a lo masculino como a lo femenino, en las cuales mujeres y hombres pueden encontrar fortalezas con las cuales seguir mejorando y posicionándose dentro de los espacios laborales, así como debilidades para analizar y generar acciones de transformación, con el objetivo de afianzar y consolidarse como líderes o lideresas.

Cuadro 1. Características de un buen liderazgo

CARACTERÍSTICA	ALCANCE	ELEMENTOS CLAVE
Orientación en las tareas	Capacidad para que el grupo vea las tareas como un objetivo de todos y todas.	Motivar al grupo para lograr las metas, lo cual necesita compromiso con la realización de los objetivos comunes y no solo con necesidades individuales.
		Inspirar al grupo para que actúe más allá de los intereses personales inmediatos.
Orientación en las relaciones	Es la característica que hace que quien lidera logre cercanía con su grupo.	Identificar fortalezas en las personas y encaminar sus capacidades a aquellas tareas que precisen retos y empoderen para lograr los objetivos.
		Brindar apoyo al grupo y fomentar el trabajo en equipo a través de una comunicación asertiva.
		Resolver y gestionar de manera adecuada problemas o situaciones estresantes o complejas.
		Dar la posibilidad al grupo de sentirse capaces y sobresalir en aquello que se proponen y que saben hacer.
		Generar empatía con su equipo de trabajo, creando espacios de diálogo, relaciones igualitarias y vínculos fuertes.
Curiosidad y creatividad	Capacidad para aprender y aplicar aspectos novedosos y poco habituales en el desarrollo de actividades y procedimientos.	Responder de manera creativa al diseño de estrategias, metodologías y en la resolución de situaciones complejas.
		Impulsar la constante formación y actualización de todo el grupo.
		Fomentar en su grupo la capacidad para adquirir herramientas que permitan un mejor desempeño.

Toma de decisiones	Seleccionar de un grupo de alternativas aquellas que contribuyan a solucionar un problema o realizar una acción.	Identificar alternativas a partir de la escucha y diálogo con el grupo de trabajo.
		Evaluar alternativas en términos de metas que se desean alcanzar, sin olvidar reforzar el compromiso grupal.
		Identificar y seleccionar las alternativas que sean más favorables dependiendo de la situación y el contexto.
Capacidad y conocimiento	Lograr que las personas sientan que quien lidera tiene la capacidad y el conocimiento para hacerlo y para guiar al grupo.	Tomar decisiones justas y equitativas que beneficien a todos y todas.
		Comprometerse en la realización de las tareas y en el logro de los objetivos y no solo delegar.
		Posibilitar escenarios de intercambio de saberes y conocimientos que estimulen y enriquezcan al grupo.
		Fomentar estrategias para que el grupo retroalimente a quien lidera sobre la forma en la cual se toman las decisiones y la manera en la que interactúa con el grupo, con el fin de mejorar o ajustar las acciones.

2. Liderazgo y género

En este capítulo se aborda la correlación entre género y liderazgo, con el propósito de profundizar en las feminidades y las masculinidades, las relaciones y roles de género que resignifican y profundizan en el ejercicio de un liderazgo. Este material es primordial para comprender la importancia de implementar dentro de las actividades un cambio conducente a transversalizar el enfoque de género a nivel personal y en la entidad. Finalmente, se aborda el acoso sexual como una expresión de la VBG que requiere de los esfuerzos directivos para que se realicen acciones tendientes a la prevención, sanción, atención y seguimiento, con el objetivo de alcanzar ambientes laborales libres de violencias, donde a las personas se les garanticen sus derechos y gocen de ellos libremente.

Liderazgo y feminidades

Los avances en materia de derechos humanos se han traducido en la adopción de políticas no discriminatorias por razones de raza, género, orientación sexual o identidad de género. No obstante, la transformación de las leyes no supone un inmediato cambio cultural, este último ocurre con mayor lentitud. De ahí que se mantengan prejuicios y prácticas discriminatorias de manera tácita. Este hecho está presente en toda la sociedad y se ve reflejado en la institucionalidad del Estado colombiano.

Para las mujeres, los estereotipos de género condicionan la manera como son percibidas en su rol de liderazgo. La visión esencialista tiende a clasificar a las mujeres como comunicativas, colaboradoras, delicadas, sumisas, comprensivas y emocionales, en oposición a los rasgos que se relacionan con los hombres: racional, dominante, analítico, competitivo e independiente. Como consecuencia, a las mujeres se les tiende a asociar con cualidades que se alejan de lo que socialmente se espera de una persona que ejerza un liderazgo.

Cuando se indaga sobre lo que se considera un buen liderazgo, se encuentra que también está asociado a estereotipos y prejuicios; muchos de ellos guardan relación directa con el género. Existen estudios empíricos que sugieren que las personas consideran los distintos rasgos estereotípicos del liderazgo masculino como características necesarias para ser un “buen director” (Gmür, 2006). De todos los rasgos gerenciales ideales, solo hay dos rasgos “femeninos” que se consideren deseables para quienes lideran grupos, a saber: tener experticia en el trato con la gente y ser una persona colaboradora. Todos los demás rasgos considerados ideales, como la capacidad de análisis, ser competente, ser una persona segura, convincente, decisiva, eficiente, sagaz, independiente, etc., se asocian al estereotipo masculino.

Estos supuestos son interiorizados por la sociedad de manera acrítica y se extrapolan al ámbito laboral. Así, la idea de mujer como cuidadora lleva a que en sus lugares de trabajo también les sean designadas tareas que se relacionan con lo doméstico y emocional, además de infravalorarse este tipo de labores. De esta manera, se desaprovechan sus aportes y habilidades en otras áreas, y se limita su posibilidad de crecimiento. En este mismo sentido, no es bien percibido que los hombres desarrollen aptitudes consideradas tradicionalmente como femeninas, o se imponen estilos de vestir, peinarse o actuar dependiendo de si se es hombre o mujer.

De la misma manera, algunas mujeres optan por reproducir el estereotipo de liderazgo masculino, buscando obtener legitimidad y adaptarse a las expectativas sociales que dictan la manera como un líder debe socializar, dirigir, hablar o tomar decisiones. En estos casos, se les considera faltas de autenticidad o que van en contra de su feminidad, pero si no adoptan estas maneras masculinas, no se les reconoce su liderazgo o se les ve como inferiores a los hombres. Lo anterior hace que sea imperativo reflexionar sobre los prejuicios

institucionalizados a los que se ven expuestas las mujeres (Painter-Morland, 2012).

Liderazgo y masculinidades

El concepto de masculinidades tiene dos formas de análisis, la primera es su vínculo con la masculinidad tradicional hegemónica y la segunda es la denominada no tradicional y que se relaciona con las masculinidades alternativas, no violentas y corresponsables.

Esa transición está relacionada con la participación de los hombres en tareas identificadas con labores domésticas, cuidado o crianza, y a la reciente valoración social que se le da a que los hombres asuman estos roles asociados con lo femenino. De allí que se tiendan a llamar “nuevas masculinidades”, aunque siempre han existido hombres corresponsables y no violentos; la diferencia está en el cambio del imaginario social, que viene legitimando y valorando otras formas de ser hombres y rechazando las masculinidades tradicionales que promueven la violencia.

Aunque en el espacio privado se valoren las masculinidades alternativas y corresponsables, en el espacio público, en instituciones y organizaciones, el liderazgo sigue estando marcado por la masculinidad tradicional. El trabajo remunerado o el mundo de los negocios valora cualidades tradicionalmente masculinas donde el control, la restricción de la capacidad emotiva y las dinámicas competitivas siguen siendo una constante esperada socialmente.

Sin embargo, en el mundo actual, donde el mercado laboral ha tenido profundos cambios, entre ellos la creciente incursión de las mujeres en diversas profesiones, áreas y ámbitos públicos, y en el que las mujeres están ejerciendo liderazgos alejados de los valores patriarcales, se están gestando cambios que impulsan que también se valore en los espacios laborales el asumir masculinidades alternativas, alejadas de la represión, la competitividad, el ego, las relaciones jerárquicas o el privilegio.

Es desde ahí que surge la valoración de las nuevas masculinidades en el entorno laboral y los cambios

y percepciones de los grupos frente a quien ejerce el liderazgo, personas que esperan líderes que promuevan las relaciones horizontales, el respeto y el diálogo, y no continuidades que de manera errada refuerzan la idea de “a mayor distancia e imposición, mayor respeto”.

El liderazgo democrático, transformacional y orientado al fortalecimiento de las relaciones es valorado por los grupos justamente por las cualidades asociadas a lo femenino, que no son exclusivas de las mujeres, sino que, como construcción social, pueden y deben ser incorporadas por las masculinidades alternativas, que sopesen y adviertan la importancia de un liderazgo que priorice el cuidado y el respeto, y que valore el diálogo e intercambio de conocimientos y saberes. Estas cualidades, además de favorecer el fortalecimiento de relaciones entre líderes, lideresas y sus grupos, generan mayor productividad, salud física y mental.

Dos elementos deben entonces tenerse en cuenta: por una parte, comprender analíticamente que no existen una “naturaleza” propia del ser “hombre” o “mujer”; por otra, es importante tener presente las construcciones sociales de género que han marcado el accionar, saber, actuar y representar del liderazgo, como propias de lo que socialmente se ha asociado a lo “masculino”. Estos elementos se constituyen como una herramienta de análisis desde un enfoque de género, que permite comprender que no hay una “naturaleza de liderazgo propia de hombres”, factor que al naturalizarlo se ha convertido en el principal elemento de desigualdad y discriminación de las mujeres en los lugares de dirección o de liderazgo de un grupo de trabajo.

Teniendo esto en cuenta, se puede comprender que son los prejuicios de género y las expectativas en cuanto a cómo lideran las mujeres y los hombres, lo que genera retos que muchas personas deben afrontar al momento de asumir una posición de liderazgo con un grupo. Una de las consecuencias que deriva esta aproximación esencialista y prejuiciosa del género es que a las mujeres se las asocia con características inferiores a los hombres; se las conciba como emocionales, no racionales, impulsivas, no orientadas al

objetivo, etc., y por tanto carentes de cualidades para liderar. Esta es una de las razones por las cuales el espacio directivo o de liderazgo en asuntos públicos representa una gran brecha de trabajo para las mujeres.

Es así como se asume que las fortalezas del liderazgo se relacionan con estereotipos de lo “masculino” en términos de masculinidad hegemónica. El ejercicio de liderazgo sigue estando asociado a rasgos que se podrían enunciar como “masculinos”, como lo es la idea de autoridad, asumir riesgos, voz de mando, imposición o control, rasgos que en lo cotidiano no asociamos al ejercicio de las mujeres pero que, como se ha observado a lo largo de este capítulo, son construcciones sociales que como tal pueden transitar de hombres a mujeres y viceversa.

Resulta fundamental cambiar el punto de referencia masculino de un “buen liderazgo” hacia la incorporación de aquellas características que se asocian comúnmente con lo llamado “femenino”, como ser colaborador y sensible frente a los sentimientos y saberes de las demás personas, cualidades que los grupos reconocen y valoran en los líderes.

Importancia de integrar el liderazgo con enfoque de género

Como se observa, un buen líder debe poseer un amplio espectro de características, algunas de ellas están vinculadas a la concepción tradicional de liderazgo, otras están relacionadas con un estilo de liderazgo considerado “blando” y asociado a lo femenino. Entre estas características se encuentran la asertividad, la empatía y la colaboración, que favorecen relaciones horizontales y no jerárquicas, alejándose del modelo patriarcal. Aunque estas características tienden a ser desvaloradas, fomentan espacios laborales en los cuales las personas desarrollan más fácilmente sus capacidades, disfrutan de su trabajo y sienten que les permite trascender, aprender, y no solo obtener un beneficio económico por sus labores.

Así, el liderazgo se ha relacionado históricamente con actitudes masculinas; sin embargo, las investigaciones dejan o permiten ver que un buen liderazgo debe ostentar capacidades donde el interés por el bienestar es vital para lograr no solo las metas de la entidad, sino también para que esa persona se legitime frente a su grupo. No se trata solo de impartir órdenes que, si bien están dirigidas a obtener unos logros que permitirían la continuidad y permanencia en la institución, debe considerar otras características, como el respeto, la justicia, el trato igualitario, la retroalimentación, la flexibilidad y la consideración por los otros y las otras.

Es importante que las personas nombradas para ocupar puestos formales de liderazgo tengan estas claridades y sean sensibles al género. De esta manera, jugarán un papel activo en la generación de espacios que propendan por la igualdad y la no violencia simbólica, psicológica o de cualquier otro tipo, considerando a profundidad las implicaciones positivas que tiene incorporar el enfoque de género en su vida personal y laboral. El hecho de garantizar horarios de trabajo flexibles que permitan tanto a hombres como a mujeres acompañar a sus hijos e hijas al médico o a las actividades escolares, y ofrecer instalaciones para el cuidado de niños y niñas tanto a las madres como a los padres trabajadores, puede acercar a las familias y contribuir a una distribución más equitativa frente a las responsabilidades cotidianas. Establecer objetivos de rendimiento realistas para ascender y propiciar el liderazgo de las mujeres, comprometerse a una determinada cuota de mujeres estudiantes o para cada vacante que surja, considerar la composición de equipos de trabajo mixtos y comunicar de forma más transparente las oportunidades de ascenso son algunas formas de alcanzar una participación real en condiciones de igualdad.

Así mismo, se debe disminuir el impacto de los estereotipos y prejuicios por razón de género; redefinir los roles del líder incluyendo cualidades vinculadas a lo masculino y lo femenino; crear estrategias que mejoren la promoción de mujeres en la jerarquía organizacional, y en la implementación de políticas destinadas a contrarrestar los efectos de las responsabilidades

familiares de las mujeres. Todas son cuestiones necesarias y urgentes por trabajar para superar las dificultades en torno a los liderazgos tradicionales (Cuadrado, Navas y Molero, 2006).

El tema no se reduce a la igualdad para las mujeres, también deben promoverse políticas que busquen la igualdad de oportunidades para personas con discapacidades y orientaciones sexuales diversas (Fassinger, Shullman y Stevenson, 2010). Es por todo lo anterior que un buen liderazgo debe valorarse principalmente por sus conocimientos, efectividad y capacidad de influencia, y no en virtud de su género, raza, etnia, clase o cualquier otra variable.

En síntesis, incorporar acciones que garanticen la inclusión de las mujeres o de las personas LGBTI dentro de cargos directivos o donde se requiera de liderazgo provee a una entidad de la capacidad para reconocer y valorar la diferencia, y que la ciudadanía pueda, a su vez, tener referentes en los cuales la diversidad y el respeto por la otredad significan valores que se deben cultivar como sociedad.

Prevención, sanción y atención del acoso sexual en el espacio laboral

Esta sección tiene por objetivo brindar a las personas que ejercen liderazgo herramientas para identificar, atender y sancionar el acoso sexual, como una de las formas de VBG que en muchas ocasiones es velado y se tiende a justificar por la conexión entre prejuicios, estereotipos de género y juicios de valor que vinculan a los hombres y a las mujeres con conductas y expresiones de género determinadas. Es importante reconocer estas expresiones de violencia y que desde la institución se efectúen acciones que impidan su reproducción, fomenten la denuncia y brinden atención y seguimiento integral a las víctimas y sobrevivientes. Disfrutar de espacios laborales libres de VBG permite garantizar el libre ejercicio de los derechos fundamentales, que las personas gocen plenamente de su trabajo y su desarrollo personal se vincule positivamente con la entidad.

El acoso sexual es un tipo de VBG que afecta la vida de muchas personas, principalmente mujeres. Si bien puede ocurrir en cualquier contexto, en el entorno laboral es bastante frecuente. Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT), está íntimamente ligada con el poder y con frecuencia se lleva a cabo en sociedades que continúan percibiendo a las mujeres como objetos sexuales y ciudadanas de segunda clase. El acoso sexual puede evidenciarse en insinuaciones sexuales inapropiadas, demandas de favores sexuales o cualquier conducta verbal, no verbal o física de naturaleza sexual no deseada, la cual se produce en el entorno personal o profesional, creando un ambiente hostil, ofensivo y discriminatorio.

Para que ocurra el acoso sexual deben concurrir varios elementos. En primera medida, es necesario que exista una propuesta de carácter sexual, no debe confundirse con coqueteo o muestras de afecto. En segunda medida, la propuesta sexual es rechazada por la víctima. Aunque haya existido una relación entre las personas involucradas, el rechazo y el no consentimiento convierte la conducta en acoso sexual. También se pueden considerar la reiteración e intimidación a la víctima, aunque según lo establecido en la normatividad colombiana por la Corte Constitucional, el elemento clave es que la conducta sea reiterada e insistente.

Dentro de la multiplicidad de comportamientos que pueden ser considerados acoso sexual se encuentra el envío de correos electrónicos o notas de contenido sexual, comentarios sexuales sobre la ropa de una persona, insultos por no complacer peticiones sexuales, hostigamiento con palabras soeces, silbar, amenazar para obtener una actividad sexual no deseada, tocamientos, besos y abrazos no deseados (Ministerio del Interior, 2018).

En el Estado colombiano se considera el acoso sexual como un acto de violencia que vulnera el Derecho Internacional de los Derechos Humanos. Inicialmente, se determinó que era una violencia que solo iba en contra de la mujer, pero actualmente se entiende que va en contra de cualquier persona, ~~sin importar~~ su género, orientación sexual o identidad de género, conforme a la Sentencia SP107-2018 de la Corte Suprema de Justicia.

El acoso sexual puede presentarse en el lugar del trabajo de dos formas: *quid pro quob*, esto es, cuando quien acosa ofrece un beneficio laboral a la víctima con la condición de que acceda a comportamientos de naturaleza sexual, que afectan la dignidad, son no deseados, irrazonables y ofensivos para la víctima. Estos beneficios pueden ser el aumento de sueldo, la promoción, la permanencia en el empleo o favorecer en una decisión que afecta su trabajo. La segunda de las formas es el *ambiente laboral hostil*, conducta de carácter sexual que genera un entorno laboral intimidatorio, hostil y humillante para la víctima.

El artículo 9 de la Ley 1010 de 2006 establece que los empleadores tienen la obligación de establecer mecanismos de prevención de las conductas de acoso laboral y un procedimiento interno, confidencial y efectivo para superar los hechos ocurridos en el lugar de trabajo.

Igualmente, la Sala Laboral de la Corte Suprema de Justicia, en Sentencia SL648-2018, determinó que el acoso sexual en el trabajo es una justa causa para dar por terminado el contrato de trabajo porque perturba las condiciones laborales de las víctimas y afecta a las instituciones internamente. La sentencia reconoce dos aspectos para tener en cuenta: primero, las víctimas sufren de intimidación, angustia, miedo, molestia o desazón, lo cual crea una situación que “vulnera sus derechos, limita su desarrollo profesional, perturba su tranquilidad y sus condiciones en el trabajo y puede provocar su pérdida del trabajo por renuncia o despido”. Adicionalmente, las víctimas no denuncian por el temor a ser despedidas o a no ser escuchadas. Segundo, las instituciones pueden perder su imagen organizacional, su normal desarrollo y generar baja eficiencia y pérdidas financieras, pues ante un clima laboral negativo aumenta el

ausentismo por enfermedad, el abandono de los puestos de trabajo, la disminución en la calidad de este, entre otros.

Así mismo, el artículo 10 de la Ley 1010 de 2006 establece entre las sanciones por el acoso laboral la justa causa de terminación o no renovación del contrato de trabajo del empleado que cometió el acoso laboral, según la gravedad de los hechos. Por otra parte, si la víctima tuvo que renunciar o fue despedida del trabajo a raíz del acoso, “se le reconoce la indemnización por terminación del contrato de trabajo” de que trata el artículo 64 del Código Sustantivo del Trabajo (CST).

Adicionalmente, el acoso sexual en el trabajo es una justa causa para que el empleador termine el contrato laboral de forma unilateral sustentado en los numerales 2 y 5 del artículo 62 del CST, en los cuales se establece respectivamente que se puede terminar el contrato cuando el trabajador incurre: 1) en actos de violencia contra el empleador, los miembros de su familia, el personal directivo o los compañeros de trabajo, o 2) en actos delictivos en el lugar de trabajo o en el desempeño de sus labores. En este sentido, el acoso sexual está tipificado en el artículo 210 A del Código Penal.

Normatividad sobre acoso sexual

Los tratados suscritos por Colombia y las leyes emitidas en el país ofrecen un marco normativo para el tratamiento del acoso sexual. Algunos brindan principios orientadores como la Declaración de los Derechos Humanos y la Constitución Política, otros dan lineamientos para su erradicación, y se hace referencia a las leyes que establecen sanciones y lo abordan como delito. A continuación, se describen las más relevantes:

Cuadro 2. Normatividad internacional y nacional sobre acoso sexual

NORMA	CONTENIDO
Declaración Universal de los Derechos Humanos (1948)	Prohíbe todo tipo de discriminación, incluso por razón de género.
Belem do Pará. Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra las Mujeres (1994)	<p>Define la violencia contra las mujeres y precisa sus manifestaciones, siendo una de ellas el acoso sexual, tipo de violencia sexual que puede presentarse en el trabajo, en contextos educativos, en instituciones de salud o en otros espacios. Se establece, entre otras disposiciones, responder con la debida diligencia para evitar, investigar y sancionar la violencia contra las mujeres.</p> <p>Establece que la eliminación de la violencia contra las mujeres es condición indispensable para su desarrollo individual y social, y su plena e igualitaria participación en todas las esferas de la vida (Organización de los Estados Americanos [OEA], 1995).</p>
CEDAW, Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra las Mujeres (1979)	Enumera una serie de ámbitos en los que ha habido discriminación notoria contra las mujeres, entre los que se cuenta la familia, el matrimonio, el empleo y los derechos políticos. Hace énfasis en cómo la discriminación obstaculiza el crecimiento económico y la prosperidad (Organización de las Naciones Unidas [ONU], 2010).
Constitución Política de Colombia (1991)	Desarrolla principios y derechos que se ven comprometidos en los casos de acoso sexual. Establece el derecho a la igualdad, a la no discriminación, a la dignidad y a la intimidad como los derechos laborales mínimos.
Ley 1010 de 2006	Tiene por objeto definir, prevenir, corregir y sancionar las diversas formas de agresión, maltrato, vejámenes, trato desconsiderado y ofensivo y en general todo ultraje a la dignidad humana que se ejercen sobre quienes realizan sus actividades en el contexto de una relación laboral privada o pública.
Ley 1257 de 2008	Establece: “El que en beneficio suyo o de un tercero y valiéndose de su superioridad manifiesta relaciones de autoridad o de poder, edad, sexo, posición laboral, social, familiar o económica, acose, persiga, hostigue o asedie física o verbalmente, con fines sexuales no consentidos, a otra persona, incurrirá en prisión de uno a tres años” (Ley 1257, 2008, art. 210 A).
Política Pública de Equidad de Género (2012)	Resalta el acoso sexual y lo reconoce como una barrera para la participación de las mujeres en el mercado laboral y establece acciones necesarias para su erradicación (Alta Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer, 2012).
Sentencia SP107-2018	En esta sentencia, la Corte Constitucional adopta una postura esclarecedora y establece que un acto aislado de acoso no se puede considerar delito, por lo que es indispensable que haya recurrencia. La Corte reconoce que un acto aislado puede afectar significativamente a la víctima, pero por razones prácticas y para evitar errores en el legislador, considera solo como punibles los actos de esta índole que son reiterados en el tiempo (Corte Suprema de Justicia, Sala de Casación Penal, SP107-2018).

3. Comunicación y género

El pensamiento y el lenguaje guardan una estrecha relación, son interdependientes y determinantes en la producción cultural y en el universo de sentidos que los seres humanos elaboramos. Por lo tanto, al comunicarnos creamos realidades y a modo de espejo las reproducimos. Esta relación de circularidad entre lengua y cultura es piedra angular de nuestras sociedades. Al influirse mutuamente, el lenguaje es permeado por los prejuicios, la moral, los valores y los sesgos de la sociedad. Hacer una lectura de la comunicación con enfoque de género implica identificar las expresiones y omisiones que hacen parte de los lenguajes visuales, sonoros, textuales o gestuales, y que refuerzan los roles de género, los prejuicios y la violencia basada en género.

Este tipo de comunicación está presente en todos los niveles, en contextos académicos, medios de comunicación, redes sociales y entornos laborales. Hace parte de la cotidianidad y con frecuencia no hay conciencia de su uso ni de sus implicaciones. Modificar esta manera de reproducir el lenguaje implica asumir un rol activo en la creación de sentidos y en la transformación de la sociedad desde lo simbólico. Supone visibilizar lo que tradicionalmente se ha omitido, develar lo que se excluye e invitar a hacerlo consciente³.

El androcentrismo en la lengua

Las investigaciones desde la Teoría de Género y la Teoría de la Comunicación hacen énfasis en la crítica hacia la circulación de discursos y nociones acerca de lo que se entiende por el ser femenino o el ser masculino. Para Néstor García Canclini (1990), en su libro *Culturas híbridas*, la comunicación integra o repite la cotidianidad existente, a la vez que generaliza la información, fenómeno que genera culturas híbridas que están entre lo

posmoderno y lo moderno, entre la realidad y la alteración o desconocimiento de esta. La omisión o distorsión de la información pone en el centro del debate el poder de la comunicación, a través de la cual se ejerce un control social que reproduce un orden social.

Los análisis desde la comunicación con enfoque de género revelan la manera en que los discursos se enmarcan en proposiciones jerarquizadas que afectan el derecho de las mujeres a ser nombradas y escuchadas desde la igualdad y la diversidad que las constituye. Este escenario profundiza las brechas de información y comunicación entre hombres y mujeres, lo que reitera la necesidad de nombrar, pensar, valorar y representar también lo femenino, a través de un lenguaje incluyente y participativo, que deconstruya estereotipos, imaginarios o sesgos y promueva alternativas de comunicación responsables y coherentes con el propósito de transversalizar el enfoque de género.

La Real Academia Española de la Lengua define el androcentrismo como la visión del mundo y de las relaciones sociales centradas en el punto de vista masculino. Tradicionalmente se ha asumido como de mayor valor lo realizado por los hombres y lo asociado con lo masculino como dignos de reconocimiento. Así, los hombres y las masculinidades tradicionales han sido históricamente el punto de referencia, modelos a seguir, sujetos de derecho y quienes son nombrados a través del lenguaje. Es así como se espera que, al nombrar a los hombres, las mujeres se sientan incluidas. Por eso se habla de nosotros, ciudadanos y colombianos, omitiendo en las expresiones que las mujeres también hacen parte de esos grupos. Lo inconveniente de esto es la invisibilidad que supone para el grupo omitido, porque lo que no se nombra no existe, no emerge en el pensamiento. Por ejemplo, si digo que en las próximas olimpiadas Colombia estará representada por un equipo de 10 boxeadores, difícilmente la persona que

³ Para ampliar información al respecto, ver APAZ y Policía Nacional de Colombia (2019c, pp. 122-124).

lee pensará que el grupo puede estar integrado también por mujeres. O si una persona que ejerce un cargo de liderazgo invita a “los policías” a una reunión, las mujeres policías pueden no sentirse incluidas. Al no ser mencionadas, no se les piensa, se les excluye y no es posible reconocerles su valiosa participación. Mediante el lenguaje también se violenta, se excluye y se justifica la discriminación.

En el trabajo al interior de la institución policial y con las comunidades, resulta de vital importancia la utilización de un lenguaje y una comunicación incluyentes, que nombre la diversidad y reconozca la diferencia. Esta es una estrategia efectiva para generar confianza y respeto tanto por parte del personal que tiene a cargo quien ejerce algún tipo

de liderazgo, como por parte de la comunidad. Pero más importante aún es reconocer e identificar la normatividad que en materia de comunicación incluyente se ha implementado, como se observa a continuación.

Normatividad sobre comunicación incluyente

En este marco se han suscrito tratados internacionales y se ha generado normatividad nacional para garantizar la igualdad y la no discriminación a través de la comunicación y el lenguaje, como se describe en el cuadro 3.

Cuadro 3. Normatividad internacional y nacional sobre comunicación incluyente

TRATADO O NORMA	CONTENIDO
Apartado J (Beijing 1995) – La mujer y los medios de difusión	En septiembre de 1995 se aprueba la declaración de Beijing y su Plataforma de Acción en la IV Conferencia Mundial sobre la Mujer, en la que 189 países, entre ellos Colombia, se comprometen a “garantizar la igualdad y la no discriminación ante la ley y en la práctica”, exponiendo la posibilidad de “revocar cualesquiera leyes restantes que discriminen por motivos de sexo y eliminar el sesgo de género en la administración de justicia”. La importancia de esta conferencia para las comunicaciones radica en la inclusión del apartado J, referente a “La mujer y los medios de difusión”, donde se recomienda adoptar medidas para potenciar el reconocimiento y la participación de las mujeres en todos los campos, y como protagonistas fundamentales en la adopción de decisiones encaminadas al posicionamiento de imágenes, textos y enfoques que deconstruyan estereotipos y promuevan la equidad de género.
Sentencia C-804/2006 de la Corte Constitucional	Promulga el obligatorio cumplimiento de la utilización de las palabras hombre/mujer, niño/niña, los/las y todo aquello que denote la diferenciación e inclusión de ambos sexos.
Artículo 10, Ley 1257 de 2008	En el Capítulo IV sobre Medidas de sensibilización y prevención se recuerda que: “El Ministerio de Comunicaciones elaborará programas de difusión que contribuyan a erradicar la violencia contra las mujeres en todas sus formas”.

TRATADO O NORMA	CONTENIDO
Acuerdo 381 de 2009 del Concejo de Bogotá	En el año 2009 se aprobó el Acuerdo 381 de 2009, “Por medio del cual se promueve el uso del lenguaje incluyente, entendido como el uso de expresiones lingüísticas que incluyan tanto al género femenino como al masculino, cuando se requiera hacer referencia a ambos sexos”. Es así como todas las entidades públicas de carácter distrital en Bogotá deben hacer uso de este lenguaje en documentos oficiales tales como acuerdos, decretos, resoluciones, conceptos, oficios, periódicos, afiches, pancartas, páginas web, blogs y comunicación interna y externa en general, con el fin de garantizar un avance puntual en el reconocimiento de los derechos de las mujeres. Se espera que este avance a nivel normativo se haga extensivo a todo el país.

La apuesta por la incorporación del enfoque de género en la comunicación y lenguaje en la Policía Nacional debe estar amparada por los tratados y normatividad colombiana y debe reflejarse en el diseño de estrategias de comunicación incluyente a nivel interno y externo, y en el discurso empleado por sus actores más relevantes.

La transformación discursiva debe operar internamente y de cara a la sociedad, especialmente en las intervenciones frente a los medios de comunicación. A continuación, se brindan elementos para reflexionar y generar acciones para comunicar con enfoque de género.

Recursos para la comunicación incluyente

Para poner en práctica formas de comunicar no sexistas e incluyentes, se debe tener conciencia sobre el papel que juega el lenguaje en la transmisión y el mantenimiento de roles rígidos de género y lógicas excluyentes. Esto permitirá identificar los usos cotidianos que de manera automática se han incorporado y aquellos que circulan en el entorno. El cambio en la manera de hablar y escribir no es inmediato, porque se trata de prácticas arraigadas y muchas veces inconscientes. Lo cierto es que mantener la

atención y ejercitarlo en la cotidianidad lleva a que gradualmente se incorporen nuevos automatismos, esta vez más amplios e incluyentes. Así mismo, es imperativo que cuando nos dirigimos al personal interno de la institución, a la comunidad o a los medios de comunicación masivos, hagamos uso de estos recursos, que evidencian la apuesta por la incorporación del enfoque de género en la Policía Nacional como un hecho que se debe ver reflejado en múltiples niveles.

A continuación, se exponen una serie de recomendaciones para incorporar el lenguaje incluyente en las comunicaciones, a través de las propuestas del Manual de Comunicación No Sexista de Inmujeres (Guichard, 2018) y del Protocolo por una Comunicación Libre de Sexismo (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2008).

- Emplear términos que incluyan a hombres y mujeres. Por ejemplo, en lugar de decir “todos están interesados”, utilizar “las personas están interesadas”. Así mismo, se deben evitar genéricos en masculino. Por ejemplo, en lugar de decir “el desarrollo del hombre” cuando se refiere al desarrollo de toda la población, utilizar “el desarrollo de la humanidad”.
- Reconocer tanto a mujeres como a hombres en sus acciones implica nombrar y diferenciar

lo femenino y lo masculino de tales funciones sociales por medio de sustantivos. Por ejemplo, hablar de “los padres y las madres de familia”

en lugar de “los padres de familia”. Sustituir el masculino genérico por cargos, profesiones o instituciones:

Expresión común	Expresión no sexista
El Fiscal	La fiscalía
Los jueces	La judicatura
Los tutores	La tutoría
Los policías	La policía

- Una alternativa que nos ofrece el castellano a la hora de nombrar hombres y mujeres con determinadas cualidades o características es

el uso de términos neutros. Un modelo para seguir es el empleo de palabras o frases como las siguientes:

Expresión común	Expresión no sexista
El propietario	Propiedad de
El portal del ciudadano	El portal ciudadano
Manual del usuario	Manual de uso
Web del visitante	Web de visitantes
Oficina de atención al ciudadano	Oficina de atención a la ciudadanía

- Cambiar el uso de términos metonímicos como “se puede recurrir a un consultor especializado” por “se puede recurrir a una consultoría”.
- Nombrar el cargo en masculino o femenino según corresponda si, por ejemplo, vamos a enviar un comunicado y sabemos el cargo de la persona, pero no su nombre. Lo mismo aplica para quien firma un documento por ejemplo: “Al jefe de departamento” por “A la jefatura de departamento” o “A Él/La Jefe/Jefa de departamento”.
- Usar los pronombres quien y quienes para reemplazar palabras discriminatorias; por ejemplo, “los consumidores” puede ser reemplazado por “quienes consumen”.
- Usar los gentilicios con un sentido que realmente abarque; por ejemplo, cambiar “los bogotanos” por “el pueblo bogotano”. Se pueden, entonces, desarrollar iniciativas específicas de configuración de un lenguaje incluyente:

Expresión común	Expresión no sexista
Los ciudadanos	La ciudadanía
Los alumnos	El alumnado
El niño	La infancia, la niñez
Los pobladores	Las poblaciones
Los estudiantes	Estudiantes, las y los estudiantes

Expresión común	Expresión no sexista
Los artistas	Artistas
El hombre	La humanidad
Los electores	El electorado
Los pobladores	Las poblaciones
El emprendedor	Persona emprendedora
El solicitante	Persona solicitante
El declarante	Persona declarante
Los adultos	Personas adultas
El denunciante	La persona que denuncia

- Evitar el orden tradicional en que se enuncia hombres y mujeres, que es el reflejo de la posición secundaria que se ha asignado socialmente a las mujeres en la sociedad. Lo que se propone es no asignar un orden privilegiado a uno u otro, sino alternarlo en un mismo discurso o texto.

Ejemplo 1	Ejemplo 2
Servidoras y servidores públicos	Servidores y servidoras públicas
Diputadas y diputados	Diputados y diputadas
Las y los asistentes	Los y las asistentes

- Usar genéricos o modificar la redacción cuando se trata de formatos que van a ser respondidos por mujeres y hombres, con el objetivo de remplazar el uso de convenciones administrativas:

Expresión común	Expresión no sexista
Firma del solicitante	Firma de quien solicita
El empleado acreditado	La persona empleada
El donante	El/La donante
El beneficiario	La persona beneficiada
El acreditado	La persona acreditada
El contratante	La parte contratante
El demandado	La parte demandada
El solicitante	La parte solicitante

Otras recomendaciones

Además de las expresiones que refuerzan estereotipos de género, utilizar lenguaje incluyente significa no discriminar y nombrar de manera respetuosa las diferencias y diversidades.

Se suelen utilizar términos de connotación negativa para referirse a algunas personas o grupos. Estas denominaciones también deben evitarse:

Expresión común	Expresión no sexista
Los enfermos de SIDA Los sidosos	Personas que viven con VIH
Los viejitos Los ancianos	Personas adultas mayores
Los venecos	Personas venezolanas
Las sectas religiosas	Grupos religiosos
Los discapacitados Personas con capacidades diferentes Los minusválidos	Personas en situación de discapacidad
Travestis	Personas trans
Las marimachas Los desviados	Lesbianas Personas con orientación sexual o identidad de género no tradicional Personas homosexuales

El lenguaje incluyente y sexista también hace referencia a las representaciones audiovisuales. La representación de hombres y mujeres en imágenes publicitarias o informativas se convierte en uno de los ejes fundamentales para legitimar imaginarios y formas de manejo de las relaciones sociales. Tal representación se debe encauzar para que se reconozca la diferencia sexual, de raza, etnia y género, y se construyan nuevas narrativas, metáforas e íconos de lo femenino y lo masculino.

- Recrear actividades de mujeres y hombres en espacios diversos, no estereotipados.
- El tamaño de las imágenes utilizadas para representar a mujeres y hombres debe ser igual, aparecer con la misma frecuencia, y mantener la misma jerarquía.
- Las imágenes deben visualizar la diversidad de mujeres y no siempre el estereotipo.

- Visibilizar a las mujeres y hombres en roles diferentes, eliminando los estereotipos.
- Mostrar en las imágenes utilizadas los aportes de las mujeres y sus logros.
- Alternar imágenes de mujeres y hombres.

Ejemplos de comunicación ante hechos de VBG

La puesta en práctica de eliminar y erradicar las formas de VBG se expresa en el ejercicio del lenguaje, entendido no solo desde lo textual, sino también desde lo narrativo, lo discursivo o lo gestual, evitando difundir o divulgar un imaginario social marcado por la bipolaridad, la subordinación o la exclusión.

El lenguaje y la comunicación se vislumbran como escenarios que pueden producir, pero también reproducir cultura, pensamientos, creencias, actitudes e, incluso, emociones. Es a través del lenguaje que establecemos conexión con las demás personas, de ahí su relevancia para incentivar cambios y transformaciones de aquellos factores que refuerzan violencias.

A continuación, se analizan una serie de ejemplos de manifestaciones sexistas o machistas en medios de comunicación; una muestra de cómo algunas respuestas polémicas, de figuras representativas en instituciones estatales, están permeadas por relaciones desiguales de poder desde las construcciones sociales de género, lo que se traduce en respuestas erradas que revictimizan o hasta violentan. La comunicación y el lenguaje a través de los medios de comunicación no se escapa del sistema

social y cultural en el cual estamos inmersos; algunas de estas respuestas en medios públicos son un reflejo de la naturalización y aprehensión personal sobre los ejercicios de violencia y discriminación contra las mujeres o las personas LGBTI en Colombia.

Replantear estas respuestas y cuestionar por qué son ejercicios marcados por la desigualdad, el sexismo y el machismo contribuye a comprender cómo se puede, desde el ejercicio cotidiano del lenguaje y la comunicación, ir rompiendo con las relaciones desiguales de poder y la VBG. Pero, sobre todo, analizar expresiones públicas desde el lenguaje incluyente permite evitar declaraciones o respuestas que puedan afectar tanto a las víctimas y sobrevivientes, como la imagen de la institución, y sentar bases comprensivas y teóricas al momento de expresarse ante grupos de trabajo o medios de comunicación.

Declaraciones basadas en prejuicios

Hechos: Asesinato de un profesor

Un profesor fue atacado con un martillo; un día después su cuerpo fue hallado sin vida en su vivienda. Un funcionario de la Policía Nacional expresó que se trataba de: **“un caso de maricones... es un crimen pasional, lo mataron por maricón”**. Minutos después, ante medios de comunicación, el uniformado agregó: **“Todo indica que los móviles fueron absolutamente pasionales por cuanto este ciudadano llevaba una vida desordenada, era promiscuo y, en su condición de homosexual, tenía varias personas como pareja...”**.

Dos elementos deben resaltarse de la respuesta del funcionario que en su momento dio esta declaración. Por una parte, el señalamiento se convierte en juicio de valor, cuando se da por hecho que por ser un hombre con una orientación sexual diversa su asesinato tiene una justificación; por otra parte, se asume públicamente y sin investigación previa que se trata de un asesinato con “móviles pasionales”, lo que en términos reales puede generar repercusiones en el proceso de investigación y judicialización del caso.

El lenguaje usado en esta declaración tiene elementos homofóbicos y sexistas basados en relaciones desiguales de género y que reproducen una serie de estereotipos y prejuicios que refuerzan la VBG. En este sentido, las

declaraciones del integrante de la Policía se enmarcan en lo que la Sentencia T-314/11 de Corte Constitucional colombiana ha denominado “criterios sospechosos de discriminación”, como aquellas categorías que:

- i. Se fundan en rasgos permanentes de las personas, de las cuales estas no pueden prescindir por voluntad propia a riesgo de perder su identidad.
- ii. Han estado sometidas, históricamente, a patrones de valoración cultural que tienden a menospreciarlas.
- iii. No constituyen *per se* criterios con base en los cuales sea posible efectuar una distribución

o reparto racional y equitativo de bienes, derechos o cargas sociales.

Los factores por los cuales las personas discriminan no pueden ser usados como criterios razonables de diferenciación. El funcionario del caso basa su análisis de “crimen pasional” en el hecho de que la persona asesinada era un hombre con una orientación sexual diversa; usa este criterio como juicio de valor que tiende a vislumbrar el señalamiento histórico que han tenido las personas con orientaciones sexuales diversas en este país: la promiscuidad, la enfermedad, el descontrol, entre otras ideas asociadas, que en últimas terminan justificado su asesinato y minimizan la consecuencia del delito.

Esta declaración ejemplifica un ejercicio de violencia por prejuicio, orientación sexual o identidad de género, siendo aquella violencia que se ejerce sobre los cuerpos individuales o

sobre un grupo de personas por ser lo que son: “... lo mataron por maricón” demuestra un señalamiento de justificación sobre las violencias y agresiones que históricamente han enfrentado las personas con identidades y orientaciones diversas. Este tipo de señalamientos generan que se mantengan las posiciones de subordinación y de exclusión que históricamente ha afectado de forma diferencial a las personas LGBT, pero más grave aún, pueden afectar de manera directa las investigaciones y las decisiones que se toman respecto a los casos.

Cabe señalar que en Colombia la violencia por prejuicio es descrita en la Sentencia C-257 de 2016, que ratifica el hostigamiento o la discriminación por orientación sexual o identidad de género como un delito, por el que se puede incurrir en prisión de doce (12) a treinta y seis (36) meses y multa de diez (10) a quince (15) salarios mínimos legales mensuales vigentes.

Declaraciones que culpan a la víctima

Hechos: Femicidio en un parque

En un parque en Bogotá, una mujer fue víctima de violación y tortura por parte de un compañero de estudio, quien la invitó a salir. El victimario estaba en libertad a pesar de tener antecedentes de feminicidio y acceso carnal violento.

Ante este hecho, una instancia del Gobierno respondió: **“Si la víctima no hubiera salido con los dos compañeros de estudio después de terminar sus clases en horas de la noche, hoy no estuviéramos lamentando su muerte”.**

La respuesta de la instancia del Gobierno frente al feminicidio ocurrido demuestra factores que continúan afectando y truncando el acceso a la justicia por parte de mujeres víctimas de violencia en el país. Por un lado, se minimizan los hechos, atribuyendo la muerte de la mujer a un hecho circunstancial, señalamiento que además está cargado de fuertes juicios de valor que tienden a culpar a la víctima por lo ocurrido y normalizan la responsabilidad de su asesino.

La afirmación “Si la víctima no hubiera salido...” refleja la pervivencia de una cultura patriarcal que controla los cuerpos de las mujeres, las confina al espacio privado, restringe su circulación en la ciudad y especialmente en las noches (por representar un riesgo adicional por el hecho de ser mujeres) y termina justificando e incluso culpando a las mujeres

por tomar decisiones y vivir, en lugar de hacer énfasis en la conducta violenta, desmedida y delictiva del victimario. La VBG se basa en estereotipos y prejuicios de género, en aquella asignación social y cultural que le atribuye un papel y un rol determinante a los “hombres” y las “mujeres” dentro de ese esquema organizativo, imaginarios que continúan subordinando y excluyendo lo asociado con lo femenino, y que valoran, refuerzan y naturalizan el actuar violento de los hombres contra las mujeres.

Algunos de esos roles y estereotipos de género les han asignado a las mujeres un lugar en el espacio privado, mientras los hombres ocupan el lugar de lo público-político; esto ha generado una segregación social de lo “correcto” e “incorrecto” que cada uno de los géneros puede y debe asumir socialmente. En este contexto, la respuesta por

parte de la instancia del Gobierno se ve cargada de matices prejuiciosos en términos de género, pues responsabiliza de manera intrínseca a la víctima al asumir que debía conocer sus restricciones en lo público por el hecho de ser mujer y que su actuar no corresponde con lo que socialmente se espera de ella: en este caso, salir a departir con dos compañeros de la escuela. Por su parte, a los hombres no se les juzga por este hecho, precisamente porque un hombre “sí puede” salir en horas de la noche, y en teoría no estarían cometiendo ningún “error” en términos de género.

Los señalamientos de entidades que se supone deben velar por la garantía de los derechos fundamentales de las personas, entre ellos el derecho a una vida libre de violencias, se convierten en un referente cargado de sexismo y violencias simbólicas contra las mujeres, al presumir que un comportamiento “correcto” podría haber evitado el asesinato. Similar a esta actuación desde el prejuicio es justificar que por la forma de

vestir, las mujeres son víctimas de abusos o acoso sexual, actitud que refleja las distintas formas de violencia contra las mujeres, entre ellas la violencia institucional y simbólica.

Por otra parte, los antecedentes de violaciones y feminicidio del victimario y la negligencia de los entes encargados de investigar e impartir justicia, que lo dejaron en libertad en su momento, son otra muestra de la manera como los prejuicios de género afectan las actuaciones con debida diligencia, que deben garantizar la prevención, protección y atención de casos de VBG.

Sin embargo, con la generación de la Ley 1761 o Ley Rosa Elvira Cely, el Estado colombiano reconoce el feminicidio como la expresión máxima de la violencia de género, imponiendo al Estado una carga de deber y de debida diligencia en las actuaciones administrativas, de investigación y judicialización cuando se pone en su conocimiento conductas constitutivas de violencia de género.

Declaraciones que justifican la violencia

Hechos: “No se dejó morbosear y la mataron”

Una joven de 25 años fue asesinada con un cuchillo en un municipio. La víctima llegó a la tienda del barrio para realizar una compra, cuando el tendero le habría realizado insinuaciones sexuales “de mal gusto”, por lo que la joven se molestó y le hizo un reclamo. Los hechos se habrían subido de tono y ambos se habrían agredido físicamente, hasta que el sujeto, al parecer, tomó a la joven por la fuerza y la ingresó hasta la cocina del sitio donde la habría atacado a cuchillo.

La mujer víctima tenía 25 años cuando fue asesinada por un tendero del barrio donde vivía. Lo más impactante de su asesinato son los hechos en sí, pues, según testigos, el tendero le hizo comentarios sexuales “de mal gusto” a la joven, a lo que ella respondió y ante las agresiones hechas de parte y parte el tendero la asesinó con un cuchillo de cocina.

En sí la historia es una de las realidades que viven a diario las mujeres en Colombia; el acoso sexual es una de las violencias aún no reconocidas bajo la normatividad colombiana que se vive de forma silenciosa y denota relaciones desiguales de poder entre hombres y mujeres: por un lado, cosifica el cuerpo de las mujeres a beneficio sexual de

los hombres y, por otro, limita el accionar de las mujeres a los espacios privados, pues el dominio de lo público es de los hombres. Una mujer en el espacio público debe atenerse a las consecuencias de estar en un espacio masculino, es decir, debe asumir el acoso como algo “normal”.

El lenguaje normaliza los estereotipos de género, y esto se refuerza con el encabezado del periódico en la frase: “no se dejó morbosear y la mataron”; una frase cargada de sesgo y responsabilidad atribuida a la víctima. Este señalamiento de culpa o responsabilidad sobre las víctimas ha sido una constante en los casos de violencia contra las mujeres. Este es un ejercicio de revictimización donde se culpa a las mujeres víctimas de su propia

muerte, desconociendo las dinámicas propias de los ciclos de violencia, como la manipulación, amenazas o violencia económica, entre otras.

Parece, entonces, que el encabezado del periódico reforzara la idea de que las mujeres deben aceptar las palabras, insinuaciones, acosos, persecuciones y demás violencias que los hombres ejecutan contra las mujeres a diario, porque de lo contrario estarían “buscando” ser asesinadas o agredidas por no guardar silencio.

La comunicación incluyente no es tarea solo de los funcionarios y funcionarias públicas que brinden declaraciones sobre hechos de VBG o de violencias contra las mujeres, pues en muchas ocasiones los mismos medios de comunicación también refuerzan las lógicas de violencia al justificar las agresiones y culpabilizar a las víctimas a partir de estereotipos de género.

La profundización, visibilización y grave afectación de los distintos tipos de violencia contra las mujeres es una de las principales razones por las cuales nace la Ley 1257 del 2008, que describe la violencia contra las mujeres en su artículo 2 como “cualquier acción u omisión, que le cause muerte, daño o sufrimiento físico, sexual, psicológico, económico o patrimonial por su condición de

mujer, así como las amenazas de tales actos, la coacción o la privación arbitraria de la libertad, bien sea que se presente en el ámbito público o en el privado”. Las violencias contra las mujeres no pueden ser entendidas de forma unidireccional o ser generalizadas, sino que hacen parte de un *continuum* de violencias en donde cada caso tiene sus propios antecedentes y particularidades.

Declaraciones que desconocen el lenguaje normativo

Las noticias que se analizan en este apartado, se relacionan con lo ya mencionado en la historia del profesor; sin embargo, tiene que ver, más que con la violencia por prejuicio, con las relaciones desiguales de género que se han normalizado históricamente entre hombres y mujeres. Ambas historias muestran casos de “crímenes pasionales”, término utilizado en la narrativa pero que debe ser analizado críticamente desde el enfoque de género, para comprender por qué es una categoría fuertemente cargada de sexismo y machismo, y que ejemplifica una denominación que, en términos de comunicación incluyente, puede generar más violencia de ser utilizada cotidianamente en medios de comunicación y, más grave aún, por personas representantes de la institucionalidad.

Hechos: “No es un crimen pasional”: Familia de hombre asesinado

En una tienda de esquina de un barrio fue asesinado a tiros un hombre de 31 años de edad que residía en el mismo sector.

Un informe preliminar de la Policía Metropolitana entregado la misma noche del asesinato indicó que el hombre había sido asesinado por una **situación pasional: “Desde hace varios años, él tuvo problemas con otra persona por una mujer y fue amenazado”**, explicó un uniformado que hizo parte de las labores de levantamiento del cadáver.

Hechos: Masacre: “Todo habría sido por celos”

Cinco personas fueron asesinadas mientras acampaban en una zona rural de un municipio, entre ellas dos mujeres y tres hombres.

Según explicó el funcionario de la institución de la Policía, todo este hecho tiene que ver, **“aparentemente con un tema pasional, porque él (el asesino) tenía una relación con una de las personas que, inclusive, se encuentra en estado de gestación actualmente”**.

En el ejercicio cotidiano o de diálogo familiar, enunciar como sexista una declaración de “crimen pasional” puede parecer desproporcionado; sin

embargo, cuando se trata de una declaración pública, es importante hacerlo con conocimiento y dentro de la norma. Definir un posible

femicidio, una violencia intrafamiliar o cualquiera de las formas de VBG como algo “pasional” o “emocional” refleja la expresión de juicios de valor que tienden a normalizar e incluso pueden aminorar el delito cometido.

Entender la pasión como una expresión sentimental sugiere que esta es una forma de obnubilación del juicio. Ello, por una parte, silencia el tejido de relaciones, conflictos y confrontaciones en medio de las cuales transcurre una relación amorosa y su ruptura, y, por otra, desdibuja que estos sentimientos están asociados estrechamente a los pensamientos y a las creencias aprendidas cotidianamente sobre lo que es ser un “hombre” o una “mujer” socialmente valorados (Jimeno, 2003).

La categoría de sistema sexo/género propuesta por Gayle Rubin se ha utilizado desde los análisis teórico feministas para comprender la producción social y cultural de los roles de género, como consecuencia de una atribución de significados sociales a lo que supuestamente es un “hombre” y lo que supuestamente es una “mujer”; esta categoría ha ayudado a comprender analíticamente el porqué de las relaciones desiguales entre hombres y mujeres⁴. Hablar de “crimen pasional” lo sitúa fuera de la cultura, en la “mente” íntima del individuo, enmascarando los aprendizajes patriarcales que otorgan un papel especial al uso de la fuerza masculina en las relaciones desiguales de género.

Nombrarlo de esta manera justifica y minimiza la agresión contra la víctima, pues está llevando a comprender la emoción como algo “natural”, “irracional” e “instintivo”, aminorando la tolerancia social hacia un crimen mayoritariamente masculino. La categorización de “pasional” tiene que ver con los conceptos históricos de honor familiar y honor masculino, donde el “hombre” no

puede asumir una deshonra públicamente y los atributos asociados a la masculinidad justifican el uso de la violencia, como lo es la demostración o defensa de la “hombría”, la legitimidad del uso del poder y el control, el manejo inadecuado de la ira o frustración, el sentido de propiedad sobre el cuerpo de las mujeres, la culpabilización de las mujeres, entre otros atributos sociales asociados a las masculinidades tradicionales⁵.

Es así como la VBG debe ser nombrada como la normatividad la describe: como femicidio, violencia psicológica, sexual, física, económica, patrimonial; acoso; acceso carnal violento, entre otras categorías, evitando utilizar frases como “crimen pasional” o “asesinato” en caso de femicidio.

En últimas, “la violencia como acción intencional de causar daño a otro no puede entenderse como el producto exclusivo de estados de alteración emocional, sino que en su empleo inciden, inseparablemente, creencias, percepciones y valores de origen histórico-cultural. En el crimen pasional entran en juego las representaciones sobre la vida emocional y la vida amorosa para afirmar jerarquías de género que aún pretenden ignorar que el humano, más que la humana, matan invocando el amor” (Jimeno, 2003).

Buenas prácticas de comunicación incluyente

Vale la pena resaltar algunas declaraciones correctas, divulgadas a través de medios de comunicación, en las cuales se puede evidenciar que se omiten los juicios de valor o las agrupaciones cargadas de sexismo o machismo. Se toman como referentes ejemplos de buenas prácticas en términos de comunicación y lenguaje incluyente dentro del servicio de Policía.

⁴ Para ampliar información al respeto, ver Alianza para la Paz (APAZ) y Policía Nacional de Colombia (2019a, p. 19).

⁵ Para ampliar información al respeto, ver Alianza para la Paz (APAZ) y Policía Nacional de Colombia (2019a, pp. 36-46).

Hechos: “Acabó con la vida de su compañera sentimental y luego confesó el crimen a las autoridades”

Un hombre de 26 años aseguró haber atacado con arma blanca a su cónyuge. El medio de comunicación publica: **“Fue una situación de violencia intrafamiliar. Un sujeto, al parecer, le ocasionó lesiones graves con arma blanca a su pareja, por lo cual ella falleció dentro de su hogar. Luego, esta persona se presentó voluntariamente a la estación de Policía por los hechos que cometió”**.

Esta respuesta del funcionario demuestra un lenguaje adecuado al referirse a los hechos ocurridos, puesto que su respuesta no reviste juicios de valor, revictimizaciones hacia la víctima o la familia de esta, culpabilizaciones o justificaciones que minimizan los hechos. Nombrar y enunciar de manera respetuosa y en el marco de los derechos constituye un reconocimiento tanto personal como social de las distintas violencias que afectan de forma diferencial a las mujeres y personas LGBTI en la sociedad colombiana.

Hablar abiertamente de Violencia Intrafamiliar, Violencia Basada en Género, Violencia por orientación sexual o identidad de género, entre otras, enuncia lugares y formas de violencia específicas en términos sociales, que contribuyen a posicionar socialmente estos delitos, a no visibilizarlos sino nombrarlos, para

poder identificarlos y generar acciones para su erradicación.

La comunicación debe permitir y promover cambios culturales que incidan de manera asertiva e incluyente en las prácticas cotidianas de mujeres, hombres, instituciones y en la sociedad en general. Junto con el ejercicio de liderazgo, la comunicación se convierte en una herramienta útil y asertiva en la enunciación de un lugar de liderazgo que promueva y busque una transformación social de las inequidades que históricamente han afectado de forma diferencial a las mujeres, personas LGBTI, negras, afrodescendientes, indígenas, raizales, palenqueras, rom, según su cultura, orientación sexual, identidad de género, condición biopsicofísica, socioeconómica, situación de desplazamiento, desmovilización, reintegración o reincorporación, procedencia rural o urbana.

4. Recomendaciones y beneficios de incorporar enfoque de género en el liderazgo policial

A continuación, se presentan algunas recomendaciones y beneficios de incorporar el enfoque de género en el liderazgo. Tener en cuenta estos aspectos e incorporarlos en la entidad favorece la transformación e impulsa la generación de beneficios individuales y colectivos en el camino de transversalizar el enfoque de género.

Cuadro 4. Recomendaciones y beneficios de la incorporación de liderazgo con enfoque de género en el servicio de Policía

Qué hacer para incorporar el enfoque de género en el liderazgo	En qué beneficia el liderazgo con enfoque de género
Integrar un liderazgo democrático, transformacional, orientado al fortalecimiento de las relaciones, a priorizar el cuidado, el respeto, el fomento del diálogo e intercambio de saberes.	Fortalece el vínculo de quien lidera con los grupos; brinda capacidades para crear espacios más colaborativos y comprometidos con las tareas; genera salud física y mental, y relaciones donde se refuerzan la empatía y la asertividad.
Promover cualidades de las masculinidades alternativas, no violentas y corresponsables en el ejercicio del liderazgo.	Otorga reconocimiento y respeto por parte de los grupos hacia las personas que lideran, ya que se valora el sentido de colaboración, la sensibilidad frente a los sentirs de las demás personas, el aprecio por los saberes y conocimientos de las personas que integran los grupos y la generación de relaciones horizontales desde una autoridad asertiva.
Invitar a otros hombres a examinar sus actitudes hacia las mujeres, y que recuerden que todo hombre que calla ante la violencia contra las mujeres es parte del problema.	Aporta a la transformación de otros hombres, a que no reproduzcan actitudes que subordinan, violentan o excluyen a las mujeres o se sientan superiores. De esta manera, quien lidera se convierte en un actor fundamental de cambio hacia la no violencia y la equidad.

Qué hacer para incorporar el enfoque de género en el liderazgo	En qué beneficia el liderazgo con enfoque de género
Ampliar las posibilidades de participación de las mujeres en cargos directivos o que impliquen ejercicio de liderazgo.	Produce una serie de transformaciones que van desde lo individual –en las mujeres que ejercen esos cargos– hasta lo social –estas mujeres se consideran un ejemplo a seguir– y lo institucional –se logra transformar los estereotipos de género y los roles sociales impuestos y da legitimidad a la institución, en tanto brinda igualdad de oportunidades para quienes la integran–.
Propender por un trato democrático y participativo, donde se fomente la intervención de todas las personas del grupo, y se respeten y valoren los saberes e iniciativas de las mujeres.	Beneficia el desarrollo personal de las mujeres dado que reconoce sus capacidades, saberes y potencial, promoviendo el progreso y ascenso en sus carreras y la igualdad de género.
Potenciar el desarrollo de perfiles diversos eliminando el encasillamiento de las mujeres y de los hombres en determinados puestos de trabajo (feminizados o masculinizados).	Aumenta las posibilidades de tener procesos igualitarios de promoción interna y amplía las perspectivas de desempeño de hombres y mujeres en distintas áreas, a partir de la identificación de fortalezas, talentos y potencialidades.
Identificar prácticas sociales y creencias que promueven la pervivencia de estereotipos, prejuicios, desigualdades o discriminación y generar acciones para transformarlas.	Brinda la posibilidad de generar espacios de trabajo respetuosos, igualitarios y libres de violencias, lo que crea una percepción positiva hacia quien lidera estos procesos.
Oponerse a burlas o chistes sexistas, comentarios peyorativos o refuerzo de estereotipos o prejuicios de género.	Contribuye a la eliminación de actitudes y comentarios patriarcales o machistas, invita a la reflexión frente a ellos, a no hacer caso omiso cuando surgen y a evitar la permisividad, generando entornos respetuosos, no violentos, que además favorecen la percepción positiva que se tiene de quien lidera.
Actuar de manera contundente frente a todas las formas de VBG en la institución y fuera de ella.	Impulsa la eliminación de todas las formas de VBG, la reacción inmediata frente a casos de violencias, el fomento a la denuncia, el no quedarse en silencio o actuar de manera cómplice, lo que convierte a la persona que lidera en defensora de la vida, garante de los derechos y agente de construcción de paz.
Evitar un trato preferencial hacia las mujeres, asumiendo que necesitan mayor cuidado o protección y que a los hombres se les debe exigir más.	Promueve un trato justo hacia quienes integran los grupos, evitando actitudes proteccionistas que pueden limitar el desarrollo de las mujeres, ubicarlas en zona de confort, o sobrecargar el trabajo en algunos miembros. Lo anterior es percibido por los grupos como un interés real por parte de quien lidera hacia el fomento de las potencialidades y la igualdad de género.

Qué hacer para incorporar el enfoque de género en el liderazgo	En qué beneficia el liderazgo con enfoque de género
Reconocer el valor de la diversidad y la diferencia, respetando a las personas con orientaciones sexuales o identidades de género diversas.	Motiva a los grupos a no reproducir discriminaciones o violencias por razón de género, actitud que genera mayor respeto y confianza hacia la persona que lidera.
Incorporar un lenguaje incluyente, textual, audiovisual, simbólico y gestual.	Genera toma de conciencia frente a la importancia de dar sentido y valor a las diferencias a través del lenguaje incluyente, promoviendo la igualdad de género y evitando elaborar textos, realizar acciones comunicativas o declaraciones que reproduzcan estereotipos o prejuicios, y que puedan afectar tanto a las víctimas y sobrevivientes, como la imagen de la institución.

Referencias

- Alcaldía Mayor de Bogotá y Secretaría Distrital de Integración Social (2008). *Protocolo para las comunicaciones libres de sexismo, para profesionales de la comunicación de las entidades públicas y periodistas del Distrito Capital*. Recuperado de http://www.sdp.gov.co/sites/default/files/anexo_9_protocolo_de_comunicacion_no_sexista.pdf
- Alianza para la Paz (APAZ) y Policía Nacional de Colombia (2019a). Módulo 1 Introducción al Enfoque de Género, Guía Teórica y Metodológica.
- Alianza para la Paz (APAZ) y Policía Nacional de Colombia (2019b). Módulo 2 Violencia Basada en Género, Guía Teórica y Metodológica.
- Alianza para la Paz (APAZ) y Policía Nacional de Colombia (2019c). Módulo 3 Servicio de Policía, Interinstitucionalidad y Construcción de Redes de Apoyo frente a la VBG, Guía Teórica y Metodológica.
- Alianza para la Paz (APAZ) y Policía Nacional de Colombia (2019d). Módulo 4 Formación de Formadoras y Formadores, Guía Teórica y Metodológica.
- Alta Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer. (2012). *Lineamientos de la política pública nacional de equidad de género*. Recuperado de <https://doi.org/10.3390/ijerph13020212>
- Arteaga, R. (2002). Liderazgo para los procesos de desarrollo: la variable de género. *Universitas*, 2, 103-125.
- Avolio, B., y Bass, B. (1994). *Evaluate the Impact of Transformational Leadership Training at Individual, Group, Organizational and Community Levels*. Binghamton, NY: Binghamton University.
- Castro, M.; Porto-Castro, A.; Mosterio-García, M. y Gerpe, E. (2019). Género y liderazgo en cargos de gestión y dirección. *Revista de Estudios e investigación en Psicología y Educación*, 6, 84-94.
- Caride, J. A. (2005). *Las fronteras de la pedagogía social. Perspectivas científica e histórica*. Barcelona: Gedisa.
- Cetina, T.; Ortega, I. y Aguilar, C. (2010). Habilidades directivas desde la percepción de los subordinados: Un enfoque relacional para el estudio del liderazgo. *Psicoperspectivas*, 9(1), 124-137.
- Congreso de Colombia (4 de diciembre de 2008). Ley 1257 de 2008. DO: 47.193.
- Corte Suprema de Justicia. Sala de Casación Penal. (7 de febrero de 2018). Sentencia SP107-2018. [MP Fernando León Bolaños Palacios].
- Cuadrado, I. y Molero, F. (2002). Liderazgo transformacional y género: autoevaluaciones de directivos y directivas españoles. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 18(1), 39-55.
- Cuadrado, I.; Molero, F. y Navas, M. (2006). *Mujeres y liderazgo: claves psicosociales del techo de cristal*. Madrid: Sanz y Torres S.L.
- Farías, P.; Frez, G.; Gálvez, J.; Lagos, G. y Riquelme, T. (s.f.) *Adhocracia: Conceptos, Modelos y Aplicaciones*. Recuperado de <http://promep.sep.gob.mx/ARCHIVO/SPDF/Memorias/Producto821141.PDF>
- Fassinger, R.; Shullman, S. y Stevenson, M. (2010). Hacia un paradigma de liderazgo afirmativo entre lesbianas, homosexuales, bisexuales y transgénero. *American Psychologist*, 65, 201-215.

- García Canclini, Néstor (1997). "Culturas híbridas y estrategias comunicacionales". *Estudios sobre las Culturas Contemporáneas*, III, 5, (junio, 1997, pp. 109-128). Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/316/31600507.pdf>
- Gmür, M. (2006) The Gendered Stereotype of the 'Good Manager Sex Role Expectations towards Male and Female Managers. *Management Review* 17 (2): 104-121.
- Guichard, C. (2018). *Manual de comunicación no sexista. Hacia un lenguaje incluyente* (6a Ed). México: Instituto Nacional de las Mujeres. Recuperado de http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos_download/101265.pdf
- Jaramillo, I. (2006). *El acoso sexual en Colombia*. Bogotá: Universidad de los Andes.
- Jimeno, M. (2003). *Crimen pasional: con el corazón en tinieblas*. En: Anuario Antropológico/2000-2001. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro (pp. 191-214).
- Lupano, M. (2011). *Liderazgo, Género y Prejuicio. Influencia de los estereotipos de género en la efectividad del liderazgo femenino y actitudes hacia las mujeres líderes*. Buenos Aires: Universidad de Palermo.
- Ministerio del Interior (2018). *ABC sobre el acoso sexual*. Recuperado de https://www.mininterior.gov.co/sites/default/files/documentos/cartilla_-_abc_sobre_acoso_sexual_1.pdf
- Molero, F. (2009). *Mujer y liderazgo en el siglo XXI: Una aproximación psicosocial a los factores que dificultan el acceso de la mujer a los puestos de alta responsabilidad*. Madrid: Secretaría General de Políticas de Igualdad, Instituto de la Mujer.
- Mosley, D., Meggison, L. y García, R. (2005). *Supervisión: la práctica del empowerment, desarrollo de equipos de trabajo y su motivación*. México: Thompson.
- Navas, N. (2015). *Las mujeres y el liderazgo en las organizaciones: La percepción social del liderazgo femenino*. Trabajo de grado. Universitat de les Illes Balears, España.
- Núñez, V. (1999). *Pedagogía social. Cartas para navegar en el nuevo milenio*. Buenos Aires: Santillana.
- Organización de las Naciones Unidas (ONU) (2010). *Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer*. Recuperado de https://www.unicef.org/panama/spanish/MujeresCo_web.pdf
- Organización de los Estados Americanos (OEA) (1995). *Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra la Mujer*. Recuperado de https://www.oas.org/dil/esp/convencion_belem_do_para.pdf
- Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2012). *El hostigamiento o acoso sexual*. Recuperado de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-san_jose/documents/publication/wcms_227404.pdf
- Painter-Morland, M. (2012). *Género, liderazgo y organización*. En *Valores y ética para el siglo XXI*. España: TF.
- Rodríguez-Bailón, R. (2000). *Factores socio-estructurales en la formación de impresiones. Efectos del poder y su legitimidad en la estereotipia y los juicios sociales*. Tesis doctoral. Universidad de Granada.
- Sátiro, A. (2012). *Vivir la interdisciplinariedad*. *Diálogos: Educación de Personas Adultas*, 2(70), 15-24.
- Tyler, T. (2006). *Psychological perspectives on legitimacy and legitimation*. *Annual Review of Psychology*, 57, 375-400.



ISBN: 978-958-52335-6-0



9 789585 233560