



Techos de Cristal, Invisibilidad y Selección: Profesionales Ausentes¹

(En el Boletín No. 34 octubre-diciembre de 2010, publicamos la primera parte de esta nota, que toca un tema de profunda preocupación en cuanto afecta el proceso de desarrollo humano de millones de personas: la discriminación en el mundo del trabajo, en especial cuando afecta a las mujeres)

Por: Nayibe Peña Frade*

Se busca una sucesión de desempeño de cargos cada vez más altos y que no haya interrupciones en la carrera, cosa que suele afectar a las mujeres que se retiran del mundo laboral por embarazo, parto y lactancia o para cuidar a otros/as en la enfermedad.

Mostrarse a la mirada adecuada en el momento debido

Los techos de cristal frenan o retardan una carrera ascendente, pero el comienzo mismo de ese ascenso depende del modo y ámbito de visibilización a los que el/a trabajador/a logre entrar.

¿Cuándo y cómo se muestra el potencial directivo gerencial y de liderazgo? Más que un asunto de carácter o destino, la capacidad y competencia para asumir retos y responsabilidades es una construcción en el tiempo. En el caso de las directoras de entidades distritales hubo tres modos principales de «visibilización» de ese perfil:

- Fueron excelentes mandos altos y medios en el sector público, dirigieron áreas o proyectos en distintas entidades del distrito y su gestión obtuvo un gran reconocimiento intra e inter institucional.
- Tuvieron una continua y destacada trayectoria ascendente en el sector público y en el privado, ocuparon con éxito cargos directivos en distintas épocas, empresas y entidades. La docencia e investigación en universidades, de élite, fueron eslabones de esa cadena de acumulación de prestigio.
- Produjeron obras y aportes intelectuales, académicos o artísticos que se difundieron entre el público masivo o especializado. Esos logros fueron posibles, no sólo

porque ingresaron a esos empleos en esas instituciones sino porque tres de los Alcaldes que las posesionaron tenían fuertes vínculos con esos mismos ámbitos académicos y públicos. En este punto entra en juego la selección como techo de cristal pero también como asunto político estructural.

La meritocracia es el poder que obtienen quienes poseen los méritos adecuados a determinado contexto. Son características que los/as hacen merecedores de algo, en este caso ingresar a una jerarquía o una institución. Los méritos se refieren a una calidad sobresaliente, que aparta o distingue a su poseedor/a de la masa de competidores/as o del promedio. En el caso de selección para un empleo los parámetros típicos en los que se buscan e identifican los méritos del/a aspirante son su formación académica, su trayectoria laboral y profesional acumulada y, para ciertos cargos y entidades, su producción académico-intelectual.

No sólo se tienen en cuenta los blasones del/a candidato/a sino las instituciones en las cuales los fue acumulando. El prestigio, descrédito o irrelevancia de algunas instituciones se transfiere a quienes han pasado por allí como estudiantes, empleados/as o funcionarios/as. Se supone que por su calidad e importancia, esas instituciones tienen unos estándares de exigencia académica o laboral tan altos que quienes se gradúan en ellas o participan en algún nivel de su dirección, son muy buenos/as o excelentes.

En el terreno de la formación académica profesional y posgradual, esa lógica ha diferenciado a las instituciones universitarias en tres grupos: las de élite, las emergentes y las demás (Serrés 2005 y 2006b). El carácter de élite de las primeras no se refiere sólo a su costo económico sino que incluye una gran calidad académica cuyo envés es una muy fuerte exigencia para el ingreso, la permanencia y la culminación de los estudios, por eso en este grupo hay una universidad pública.

El resultado es que un/a profesional que se gradúa en alguna de ellas queda eximido/a de una etapa de la selección; los empleadores lo/a presuponen poseedor/a de una parte de la experticia y calidad que quieren seleccionar, no siempre ese/a candidato/a se ve obligado/a a demostrar que está técnicamente capacitado/a para el puesto.

El cierre anterior se profundiza en la escogencia de las instituciones (nacionales y de otros países) en las que se realiza la formación posgradual. Se configura así una trayectoria académica y profesional que, en el caso que nos ocupa, le allanó a las directoras entrevistadas el arribo a la dirección de entidades públicas y privadas o a los cargos de asesores/as en los que se hizo y se hace visible su perfil directivo gerencial. Pero la carencia de una trayectoria similar hace invisible a otros/as: primero, los/as graduados/as de universidades privadas y públicas que no tienen el mismo prestigio aún, es decir las «universidades emergentes», que están lejos de adquirirlo o que en realidad no lo van a tener, o sea, «las demás»; segundo, los/as que estudian profesiones que no son las típicas en los cargos directivos de los sectores público y privado y, tres, quienes no cursan ningún posgrado, o escogen especializaciones, o los realizan en universidades diferentes a las prestigiosas.

Ellos/as no sólo corren el riesgo de no ser escogidos/as pese a que tengan capacitación y un perfil de liderazgo, sino que ni siquiera tienen la oportunidad de hacerse visibles donde es debido, y menos aún de competir.

¿Cómo obtuvo lo que dice tener?

La selección por méritos académicos se complementa con la trayectoria laboral y profesional acumulada. Aquí el/a empleador/a considera varios aspectos:

- La continuidad y regularidad de la trayectoria puede tener un valor positivo o negativo según lo que se quiera leer en una rotación laboral alta o en el desempeño de tareas y funciones muy distintas (Peña, 2007a). En el caso de profesionales que han ejercido como consultores/as o asesores/as, el paso por diversos temas y muchos clientes puede ser favorable o nocivo según la coherencia que haya entre la experiencia así acumulada y el perfil que se requiere para el cargo. En algunos casos, un largo periodo en una misma empresa y posición puede verse como estancamiento y obsolescencia o, en otros contextos, como alta especialización. Los trabajos de tiempo parcial tienen también una connotación relativa al perfil que se busca, al sector económico en el que se inscribe la empresa y la remuneración que se ofrece.

- La continuidad ascendente en cargos de dirección, responsabilidad, toma de decisiones o manejo de personal. Se busca una sucesión de desempeño de cargos cada vez más altos y que no haya interrupciones en la carrera, cosa que suele afectar a las mujeres que se retiran del mundo laboral por embarazo, parto y lactancia o para cuidar a otros/as en la enfermedad.

- La dedicación, envergadura e importancia de las empresas o entidades en las cuales se ha trabajado. El paso prolongado o reiterado por empresas desprestigiadas, estancadas o en declive, por microempresas o por el sector informal, puede ser un punto en contra del/a trabajador/a en la medida que esos son entornos laborales que no estimulan la innovación o no se proponen la búsqueda de una competitividad basada en la agregación de valor.

- Lo competido del sector o la actividad a la cual se dedica esa empresa y el lugar prominente, secundario o rezagado que ocupa. En este sentido adquieren

importancia la ciudad en la cual funciona la empresa o institución y el tipo de mercado al que surte o de usuario/a al que llega.

- Los Alcaldes tuvieron en cuenta la excelencia académica de la candidata en una universidad que consideraran de alta calidad, el ejercicio de monitorías, la participación en investigaciones y las publicaciones. La selección meritocrática, en este caso, abarcó más aspectos.

Entonces los/as profesionales que no han trabajado o participado en la dirección de las empresas que ocupan los escaños medios y superiores de la pirámide de su respectivo sector, no llegan a los ámbitos de «visibilización» en los que puedan mostrar su perfil gerencial y de liderazgo para seguir subiendo. Todo esto muestra una especie de movilidad ocupacional osificada que mantiene a los/as trabajadores/as profesionales durante buena parte de su vida laboral en un mismo entorno socio-productivo. Esta situación se complementa y reproduce en el ámbito social, extra laboral, en el cual se construye una red de contactos sociales que hace las veces de canal y facilitador del encuentro entre empleadores que buscan un alto perfil directivo y un/a profesional que lo posee. Esta convergencia puede ser imposible cuando el/a aspirante y el/a que lo/a busca viven su vida en contextos socioculturales, económicos o geográficos muy distintos.

En ese punto aparece otra faceta de las universidades: ellas son el vestíbulo tanto de la visibilidad como de la selección, allí se puede reproducir la pertenencia a élites sociales y económicas, o remediar en algo el origen en la clase media o en provincia. En estos últimos casos, ser buen/a estudiante y graduarse como profesional en una universidad privada de élite es una inversión económica que se compensa con la entrada al grupo de los más opcionados/as para dirigir o asesorar a las empresas y entidades de mayor prestigio; las instituciones prestigiosas ofrecen a sus estudiantes y egresados/as la posibilidad de ir construyendo y depurando una «work net» eficiente. En realidad ingresar a esos centros de estudios superiores es quedar inscrito/a en una red selecta de personas facultadas para recomendar o



sugerir nombres al/a que está buscando a los/as mejores. De esa forma se crean e institucionalizan nichos profesionales de género, de generación, regionales, ideológicos y/o de egresados/as de una universidad particular, entre otros.

Los/as profesionales graduados/as en las universidades sin mayor prestigio o reconocimiento, se apuntalan en la clase media y no abren mucho su espectro de movilidad social ascendente. En otras palabras, es poco probable que lleguen a ser los/as sujetos seleccionables que enganchan las empresas que ofrecen mejores remuneraciones, o que copen los cargos que los/as sitúan entre quienes van rotando como directivos/as y asesores/as por diversas empresas y entidades. Es simple, sus méritos académicos, personales y laborales no serán visibles donde tendrían que serlo. Sin embargo,

estas afirmaciones tienen una validez limitada en la medida que la categoría de «mejores empresas» es absolutamente relativa, cambiante e informe.

A no ser que se quiera correr el riesgo de caer en posturas esencialistas, podría afirmarse que, en general y en el marco de los/as profesionales seleccionables para ingresar a espacios y modos de «visibilización» de perfiles directivo-gerenciales, operan sesgos de clase antes que de género. Una veta muy prometedora para ese análisis es el de «buen/a trabajador/a o empleado/a» como representación social histórica, respecto al cual se acerca o se aleja el/a trabajador/a.

Complacencia, desasosiego o angustia

El producto final del encadenamiento entre los techos de cristal, los espacios de selección y la ocurrencia o no de «visibilización» del/a profesional, es la empleabilidad, asunto que no se mencionó en el título.

Cualquier trayectoria laboral lleva una tendencia ascendente o descendente y un ritmo lento o rápido de ese vector. El mercado de trabajo ratifica la dirección que muestra la hoja de vida del/a trabajador/a y al hacerlo acelera, mucho o poco, el declive y consolida o dispara el ascenso. Puede ser un proceso evidente o casi imperceptible, y depende de muchos factores.

En otras palabras: un/a trabajador/a puede tener una empleabilidad promisoriosa, estable o preocupante. Esa situación se expresa en que si pierde o renuncia a su empleo actual tiene tres posibilidades, respectivamente: en poco tiempo conseguirá uno mejor remunerado que complete y cualifique su experticia y perfil; accederá a uno del mismo rango salarial dentro del lapso

de tiempo previsto. Por último, tercera posibilidad, demorará más tiempo del que se imaginó en encontrar el siguiente empleo, sufrirá varios rechazos y tendrá que aceptar un trabajo que no sea de su entera satisfacción y que en algún sentido sea inferior al que tenía.

Muchas son las aristas y honduras de este tema, para empezar a cerrar este artículo me interesa plantear algunos elementos derivados de esta cuestión: si un/a profesional se concentra en mejorar su empleabilidad ¿qué depende en realidad de su férrea voluntad y su denodado esfuerzo?

Más que alterar o redireccionar los cursos previsibles de una trayectoria, lo que suele hacer el mercado laboral es reforzarlos, reproducirlos y precipitarlos. Entre las propensiones que la dinámica laboral puede inmovilizar está la índole de los ámbitos por los que discurren los/as trabajadores/as, es decir, por los sectores, actividades, tamaños, importancia y perspectivas de las empresas o entidades en las que han estado vinculados/as. En sus currículos se lee no sólo de dónde vienen y por dónde han pasado, sino que se traslapa o avizora a dónde sí pueden entrar o llegar (o caer) y qué puertas permanecerán cerradas o se están abriendo. Estos asuntos inciden en la remuneración que se le ofrece al/a trabajador/a, es decir, lo/a cotizan o lo/a devalúan.

La «fama», reputación o valoración que tengan entre sus pares y grupos de referencia las instituciones en las que acumulan una trayectoria laboral, se adhiere a los/as trabajadores/as que van pasando por ellas. Tal prestigio se va sumando al valor (o desvalor) que ya les agregaron (o les quitaron) las instituciones en las que estudiaron y, además, va particularizando los espacios y modos en los que pueden o no ser visibles para la mirada del que selecciona personal.

Supongamos que el/la trabajador no influye en ese proceso que pone en él/ella una marca, a veces imperceptible a sus ojos pero que resalta y es clara a la mirada escrutadora del actor clave. Le queda, entonces, influir en la tendencia de



su trayectoria. Puede apuntalar un curso favorable o torcer uno adverso de su carrera laboral de tres formas habituales: con la adquisición de credenciales académicas; cualificando aspectos aptitudinales, intelectuales, físicos y emocionales de su persona; diversificando su red de contactos sociales de forma que tenga más cobertura, pertinencia y eficacia.

Sin profundizar tampoco en este asunto, el obstáculo para que el/la profesional pueda emplear estos tres mecanismos a cabalidad es su costo, en especial del primero y el segundo. Actualizarse o recalificarse es más difícil aún si se tiene en cuenta que varias circunstancias propias del ejercicio de una profesión, en el marco de la contratación flexible, determinan que los/as profesionales dispongan, de un lado, de recursos económicos escasos o apretados para cubrir esos costos y, por otro, de poco tiempo, y de no muy buena calidad, para realizar las actividades que traen aparejadas.

Un/a profesional, sobre todo graduado/a en una universidad emergente o «común», y recién egresado/a o en el comienzo de su ejercicio, suele no tener una remuneración ni siquiera proporcional a la inversión que hizo en educación superior; tampoco tiene regularidad en sus ingresos porque la rotación es alta, sobre todo en los sectores y actividades económicas en los que se han generalizado el contrato temporal o por prestación de servicios. Esas condiciones económicas azarosas se agravan en una coyuntura de aumento del desempleo y la inflación. Y, por si no fuera suficiente, son infortunios diferenciales en contra del género, de las áreas de conocimiento y los campos de ejercicio (las mujeres, profesionales en carreras de mayor matrícula femenina, en el sector servicios y que atienden a grupos sociales vulnerables o niños/as, obtienen salarios más bajos y sufren mayor desempleo o rotación).

El tiempo del que dispone este grupo tampoco es el adecuado, no sólo son insuficientes las horas diarias o semanales que posee para enfrentar el mucho o poco rigor académico que implica un posgrado, sino que carece de muchos

de los repertorios y recursos académicos necesarios para regresar a las aulas, físicas o virtuales, y que, por lo tanto, deben ser adquiridos o compensados. El tiempo como cantidad versus esfuerzo necesario, es diferencial también. Los/as más desposeídos/as o los/as deficientemente apercibidos/as son en especial las mujeres madres, los/as de mayor edad, los/as que hicieron sus carreras en la noche, los/as que hace más tiempo no estudian, los/as que perdieron un empleo en el cual habían durado mucho tiempo y los/as que no tienen capital líquido disponible. De cierta forma, lo común a todos/as ellos/as es que diversas circunstancias los/as marginaron de transformaciones culturales y técnicas muy usadas en los ámbitos laborales y académicos a los que quieren ingresar, y que ellos/as no conocen a cabalidad.

Adquirir, reforzar o renovar una calificación a través de todos o algunos de los mecanismos mencionados, pone al/a profesional en mejores condiciones para competir o para hacerlo contra menos oponentes, pero no le garantiza que en efecto cambie la tendencia de su trayectoria o aumente su empleabilidad. Sigue vigente el problema de para qué mirada y para qué búsqueda es visible.

Los profesionales ausentes

Al tenor de lo planteado aceptemos que tanto el devenir de una trayectoria laboral y profesional, como la puesta en acto de un potencial directivo-gerencial, empiezan mucho antes de que el/a profesional desempeñe el primer empleo y, en segundo lugar, que la importancia y papel de las universidades trascienden la formación técnico-académica de sus estudiantes.

La idea con la que quisiera concluir esta ponencia se gestó en la segunda investigación mencionada, **El trabajo y la Ciudad**. Hago alusión a dos elementos siameses pero diferenciados: primero profesionales y después ausentes.

Los/as ausentes a los/as que me refiero, no son hombres y mujeres con un saber específico que los/as sitúa entre la mano de obra de alta calificación, son más bien los gremios y asociaciones que ellos/as deberían formar o fortalecer como una

manera, quizás la única, de recuperar en algo las condiciones laborales y de ejercicio de la profesión que tuvieron los/as profesionales colombianos/as de periodos pasados. Por otra parte, su pertenencia a la clase media sitúa a los/as profesionales universitarios de hoy en una dinámica estancada o de pauperización y pérdida de empleabilidad. Convertirse en actor social y político es una posibilidad de cambiar la tendencia a la desprofesionalización (Peña, 2007a) y el desempleo que afecta a los/las profesionales en la actualidad. La arena «natural» de la pelea por recuperar y mejorar su estatus es la política, tema que queda por fuera de este documento.

Pero la ausencia de las profesiones como actores sociales y sujetos políticos que deben defender un interés particular, puede leerse como el reflejo de una renuncia o concesión de la universidad y en dos sentidos. Por una parte, la educación superior se plegó a los criterios pragmáticos y coyunturales del mercado y el sector productivo para diseñar o reorientar sus programas académicos. Una de las opciones que han escogido las universidades para competir con cierta ventaja, es asociar su oferta de formación a la adquisición de repertorios que garanticen o aumenten la posibilidad de sus egresados/as para acceder a los mejores empleos, es decir, a los que pagan mejores salarios, en los que se asciende más rápido y más arriba en la jerarquía ocupacional y que otorgan mayor estatus social y económico. El resultado de esa línea de actuación fue que las universidades asumieron al sector productivo (nacional y global) como el más significativo o el único referente válido para diseñar los planes de estudio que siguen sus estudiantes y portan sus egresados/as. Las necesidades de los empresarios y empleadores son coyunturales en la medida que la división internacional del trabajo introduce cambios continuos en la función que cumplen cada país y cada sector. Las empresas lo saben y por eso buscan ser cada vez más flexibles.

A largo plazo lo más polémico de la política de las universidades es que especializa y dota a sus egresados/as para el empleo, en **las condiciones que ofrezca el mercado**. Los/as priva así del acceso a



un conocimiento complejo y profundo, no instrumentalizado, del contexto en el van a ejercer su profesión. Si no comprenden ese entorno es bastante difícil que puedan cambiarlo. En las universidades hoy, asuntos como esos se convierten en secundarios o irrelevantes o, en temas para ofrecer cursos de educación continuada o actividades extracurriculares, universo en el que se incluyen las competencias, argumentos y elementos de juicio que podría aportar la institución universitaria a sus estudiantes para prepararlos/as en el ejercicio de dos grupos de roles, ambos no directamente profesionales o productivos. El primero comprende la totalidad de los roles de la vida privada: padres y madres, hijos/as, vecinos/as, colegas y parejas. El segundo, son dos roles de la vida pública fundamentales en la vida laboral: el de ciudadano/a sujeto de derechos y obligaciones y el de actor político colectivo que tiene legítimos intereses privados o particulares.

La indiferencia de las instituciones de educación superior es uno de los factores que ayudaría a explicar el hecho de que el/a profesional que es objeto de muchas formas de discriminación y exclusión, entre ellos los techos de cristal, no esté en capacidad de identificarlos, comprenderlos y enfrentarlos y que, por el contrario, los naturalice.

Parte de la ausencia de los gremios, asociaciones, corporaciones, organizaciones, mutuales o colectivos



de cualquier otra índole formados por trabajadores/as profesionales, existentes, posibles o deseables, podría explicarse porque las profesiones como objeto de reflexión, análisis y construcción académica languidieron o fueron expulsadas de las universidades. Además la investigación que pueden hacer diversas disciplinas sobre condiciones laborales, al parecer, no genera cambios en los currículos ni en los programas de formación universitaria.

Así, los/as profesionales no tienen herramientas para mirar objetiva y críticamente las circunstancias de su ejercicio de la profesión. El frenesí competitivo que impregna la sociedad contemporánea ha convertido el éxito o

el fracaso laboral, primero en un asunto puramente económico y, segundo, en una lucha individual que muestra a los/as ganadores/as como los/as mejores o más hábiles y a los/as perdedores/as como incapaces, no merecedores/as o desafortunados/as.

El desempleo y la pauperización pierden así todo significado político y quedan situados en un plano moral después del cual sólo queda la sanción social y moral a los/as sujetos que los padecen. La situación se hace más grave aún cuando en esos grupos e individuos así estigmatizados convergen también otros baldones (de género, étnicos, geográficos, ideológicos, de modos de vida, de opciones sexuales). ●

* Socióloga, magister en Urbanismo. Profesora e investigadora de la Facultad de Ciencias Humanas de la Universidad Autónoma de Colombia. nayibefrade@yahoo.com

¹ Originalmente este artículo fue una ponencia presentada por la autora en la I Jornada de Estudios del Trabajo, organizada por la Red de Estudios del Trabajo, RET, y realizada en la Universidad del Rosario el 13 de noviembre de 2007. La ponencia no fue incluida en las memorias de ese evento porque en ese momento el informe final de la investigación "Participación de las mujeres en cargos de mayor decisión en Bogotá entre 1992-2004: ¿un cambio en la cultura política?", estaba en proceso de evaluación en COLCIENCIAS, y hasta que no fuera aprobado no podían divulgarse sus resultados. Este artículo es una versión revisada y resumida de esa ponencia.

² Respuestas a estas preguntas: 3. ¿Cuál fue (y en dónde) el primer puesto directivo o de alta responsabilidad que desempeñó?; 5. ¿En el momento de tomar posesión en el cargo por el cual fue seleccionada para la entrevista militaba o tenía filiación con algún partido o grupo político?; 6. ¿Con cuál?; 7. ¿Usted considera que esta relación incidió en su nombramiento?; 8. ¿Quién le propuso desempeñar el cargo y por qué?

³ Estos argumentos se soportan y nutren de la información primaria y secundaria recogida durante la investigación "El Trabajo y la ciudad".

⁴ En el estudio de participación política de las mujeres se encontró que en Bogotá se han fortalecido esquemas de género en la asignación de entidades y proyectos que se ofrecen a hombres o a mujeres; sigue activa una fuerte división por sectores y entidades según la cual las entidades «blandas» que tienen que ver con los sectores social, cultural y recreativo son dirigidas por mujeres, y las entidades «duras» que inciden en las finanzas, la seguridad y la planeación las conducen hombres. Ese estereotipo alcanza a las profesiones, entre las primeras priman las ciencias sociales, entre las segundas el derecho y la arquitectura.

BIBLIOGRAFÍA

- Arango, Luz Gabriela y Viveros, Mara (comps). *Mujeres ejecutivas: dilemas comunes, alternativas individuales*. Ediciones UNIANDES, ECOE Ediciones y Editorial Presencia. Bogotá, Julio de 1995.
- a) Peña Frade, Nayibe. *Profesionales bogotanos, precariedad económica, trashumancia y ciudadanía*. Universidad Autónoma de Colombia. Editorial Guadalupe. Bogotá, Febrero 2007
- b) Peña Frade, Nayibe. *Meritocracia en las trayectorias profesionales y laborales de las funcionarias públicas de mayor nivel jerárquico en Bogotá*. Informe final. Tema trayectorias laborales. Proyecto Participación de las mujeres en los cargos de mayor decisión en Bogotá entre 1992 y 2004: ¿un cambio en la cultura política? Fundación Universidad Central, Instituto de Estudios Sociales Contemporáneos, IESCO, Línea Género y Cultura. Bogotá, Abril 18 de 2007.
- Fuentes Vásquez, Lya Yaneth. *Las mujeres en el gobierno de la ciudad. Asuntos y agendas de género*. Ponencia presentada en el evento "Mujeres muy "pilas" han gobernado Bogotá: ciudad, agendas y asuntos de género". IESCO, Universidad Central, Bogotá, Octubre 18 de 2007
- Heller, Lidia. *Nuevos estilos de liderazgo femenino en organizaciones*. En: (Zabludovsky, 2002, op.cit.)
- a) Peña Frade, Nayibe. *Profesionales bogotanos, precariedad económica, trashumancia y ciudadanía*. Universidad Autónoma de Colombia. Editorial Guadalupe. Bogotá, Febrero 2007
- b) Peña Frade, Nayibe. *Meritocracia en las trayectorias profesionales y laborales de las funcionarias públicas de mayor nivel jerárquico en Bogotá*. Informe final. Tema trayectorias laborales. Proyecto Participación de las mujeres en los cargos de mayor decisión en Bogotá entre 1992 y 2004: ¿un cambio en la cultura política? Fundación Universidad Central, Instituto de Estudios Sociales Contemporáneos, IESCO, Línea Género y Cultura. Bogotá, Febrero de 2007.
- c) Peña Frade, Nayibe. *¿Quiénes son las mujeres que han estado gobernando en Bogotá? Perfiles socio-demográficos, educativos y laborales*. Ponencia presentada en el evento Mujeres muy "pilas" han gobernado Bogotá: ciudad, agendas y asuntos de género. IESCO, Universidad Central, Bogotá, Octubre 18 de 2007
- d) Serres, Francois. *Poder dentro del poder: javerianos vs uniandinos*. En: Lecturas Dominicales de El Tiempo. Edición del 26 de Febrero de 2005.
- e) Serres, Francois. *Las elites de la administración pública en Colombia: Su formación y modo de selección*. Seminario dictado en la Universidad Nacional, 8 de septiembre de 2005 (presentación en power point).
- f) Serres, Francois. *Los valores y la ideología de los altos funcionarios colombianos*. Conferencia Universidad Nacional, Junio 2006 (presentación en power point).
- Zabludovsky, Gina (Coordinadora). *Mujeres en cargos de dirección en América Latina. Estudios sobre Argentina, Chile, México y Venezuela*. UNAM, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, México, 2002.