

Revisión Sistemática y análisis web del liderazgo femenino transformador de las dinámicas de género y poder en las organizaciones del siglo XXI

Diana Marcela Guzmán Conde- 2174280

Luisa Fernanda Ariza Quiroga-2175592

Trabajo de Grado para Optar al Título de Ingenieras Industriales

Director

Edna Rocio Bravo Ibarra

Doctorado en Administración de Empresas

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Ingeniería Industrial

Bucaramanga

2024

### **Dedicatoria**

*Esta investigación está dedicada a la Universidad Industrial de Santander, con la esperanza de que este estudio pueda contribuir de manera significativa a un enfoque centrado en la seguridad humana. Nuestro objetivo es que las conclusiones y recomendaciones presentadas aquí puedan tener un impacto positivo en la vida de todos los miembros de la comunidad universitaria, promoviendo un entorno seguro, pacífico y próspero.*

*Asimismo, dedicamos este esfuerzo a nosotras mismas, como un recordatorio constante de nuestro compromiso con la mejora continua y el cambio positivo. Que este trabajo represente la pasión por contribuir a la creación de un campus más seguro y la dedicación a promover la seguridad humana en nuestro entorno académico.*

### **Agradecimientos**

En primer lugar, deseo expresar mi profundo agradecimiento a **Dios**, quien ha sido mi faro y mi constante apoyo a lo largo de este recorrido académico, brindándome sabiduría y fortaleza en cada paso del camino.

Quiero dedicar un reconocimiento especial a mi Tía y Madre, por su comprensión y apoyo inquebrantable. Su presencia y fe en mis capacidades han sido el faro en los momentos más desafiantes a lo largo de mi recorrido universitario.

A **mi Padre** en el cielo, le estoy infinitamente agradecida por su ejemplo de trabajo arduo, dedicación y amor sin condiciones, ha sido el fundamento sobre el cual he construido mis sueños y aspiraciones.

*Diana Marcela Guzmán*

Quiero expresar mi profundo agradecimiento a la Universidad Industrial de Santander por brindarme la oportunidad de completar mi formación académica y transformarme en la profesional integral que soy hoy.

Agradezco especialmente a la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales por inculcarme la convicción de que la excelencia prevalece ante las adversidades, un mantra que sigo abrazando con firmeza en mi vida diaria.

Mi gratitud se extiende a mi familia: mi madre, mi padre y mi hermano, quienes han estado a mi lado durante los momentos más desafiantes. Su comprensión inquebrantable en los periodos intensos de exámenes y su constante fe en mí han sido fundamentales para mi éxito.

*Luisa Fernanda Ariza*

## Tabla de Contenido

	<b>Pág.</b>
Introducción .....	13
1. Cumplimiento de objetivos .....	17
2. Revisión de la literatura .....	19
2.1 Análisis bibliométrico.....	19
2.2 Resultados del análisis bibliométrico.....	19
2.3 Resultados del análisis bibliométrico.....	27
2.4 Planteamiento del Problema .....	29
2.5 Formulación de la pregunta de investigación .....	30
3. Objetivos .....	31
3.1 Objetivo General.....	31
3.2 Objetivos Específicos.....	31
4. Marco de Referencia .....	32
4.1 Marco de antecedentes .....	32
4.2 Marco Teórico.....	42
4.2.1 Teorías de Género y Liderazgo.....	43
4.2.2 Impacto de las Dinámicas de Género en las Organizaciones .....	47
4.2.3 Teorías del Liderazgo Transformador .....	50
4.2.4 Enfoques y Modelos de Liderazgo Transformador .....	51
4.2.5 Aplicación del Liderazgo Transformador en Contextos Organizacionales .....	52
4.2.6 Poder y Contexto Organizacional .....	54
4.2.7 Dinámicas de Poder y su Relación con el Liderazgo.....	55

4.2.8 Contexto Organizacional y su Influencia en el Liderazgo Transformador .....	57
4.2.9 Liderazgo Femenino Transformador .....	58
4.2.10 Casos y Ejemplos de Liderazgo Femenino Transformador en la Práctica .....	59
4.2.11 Políticas y Prácticas de Igualdad de Género .....	61
4.2.12 Impacto de las Políticas de Igualdad de Género en el Liderazgo Femenino .....	62
4.1.13 Estrategias y Prácticas Organizacionales para la Igualdad de Género en Colombia .....	63
5. Metodología .....	64
5.1 Instrumentos para la recolección de información .....	64
5.2 Técnicas de análisis de información. ....	64
5.3 Fases de la investigación.....	65
6. Presentación de Resultados Obtenidos .....	66
7. Discusión de resultados.....	76
8. Modelo de liderazgo femenino transformador adaptado a los desafíos y oportunidades del siglo XXI .....	84
8.1 Contextualización del Modelo .....	85
8.2 Fundamentos Teóricos del Modelo.....	86
8.3 Componentes Clave del Modelo.....	89
8.4 Implementación del Modelo .....	90
8.5 Evaluación y Sostenibilidad del Modelo .....	92
8.5.1 Métodos para evaluar la efectividad del modelo de liderazgo.....	92
8.5.2 Evaluación de la Efectividad del Modelo:.....	92
8.5.3 Garantizar la Sostenibilidad y Relevancia del Modelo:.....	93
8.6 Conclusiones y Recomendaciones sobre el modelo .....	93

8.6.1 Hallazgos Principales.....	94
8.6.2 Recomendaciones .....	94
8.6.3 Impacto Potencial del Modelo: .....	95
9. Conclusiones.....	95
10. Recomendaciones .....	99
Referencias Bibliográficas .....	102

**Lista de Tablas**

	<b>Pág.</b>
<b>Tabla 1.</b> <i>Cumplimiento de objetivos.....</i>	17
<b>Tabla 2.</b> <i>Organización y codificación de teorías y conceptos clave identificados. ....</i>	68

**Lista de Figuras**

	<b>Pág.</b>
<b>Figura 1.</b> <i>Mapa de co-ocurrencia de palabras clave. Fuente: Elaboración propia a través de VOSviewer a partir de datos obtenidos de Scopus (2023).</i> .....	20
<b>Figura 2.</b> <i>Mapa de densidad de co-ocurrencia de palabras clave. Fuente: Elaboración propia a través de VOSviewer con datos obtenidos de Scopus (2023)</i> .....	21
<b>Figura 3.</b> <i>Gráfico de barras que detalla la frecuencia y fuerza de enlace de determinadas palabras clave a partir de datos obtenidos de Scopus y análisis de VOSviewer (2023).</i> .....	22
<b>Figura 4.</b> <i>Visualización de densidad de documentos por países y fuerza de enlace entre ellos</i> .....	25

### Glosario

**Liderazgo transformador:** liderazgo que cataliza cambios significativos en personas y organizaciones. Busca la igualdad y empodera a grupos subrepresentados.

**Empoderamiento:** aumento del poder, liderazgo y auto realización de grupos marginados. Permite mayor autonomía y posibilidades de ascenso.

**Dinámicas de género:** interacciones sociales e institucionales a través de las cuales se construyen y refuerzan los roles y estereotipos de género.

**Interseccionalidad:** enfoque que examina cómo la interacción de identidades como género, raza y clase impactan la experiencia vivida de liderazgo.

**Techo de cristal:** barrera invisible de prejuicios y prácticas sistémicas que impide a las mujeres acceder a altos cargos jerárquicos.

**Cultura organizacional:** valores, normas y prácticas compartidos que configuran el ambiente y operaciones de una organización.

**Equidad de género:** igualdad de derechos, responsabilidades y oportunidades para todas las personas, independientemente de su identidad de género.

**Estereotipos de género:** generalizaciones preconcebidas que determinan normas rígidas de comportamientos "apropiados" para cada género.

**Sesgos inconscientes:** prejuicios basados en estereotipos incorporados a un nivel subconsciente que afectan pensamientos, decisiones y comportamientos.

**Políticas inclusivas:** reglas, normas y procedimientos organizacionales diseñados intencionalmente para promover la participación igualitaria.

## Resumen

**Título:** Revisión sistemática y análisis web del liderazgo Femenino Transformador de las Dinámicas de Género y Poder en las Organizaciones del Siglo XXI.\*

**Autores:** Diana Marcela Guzmán Conde, Luisa Fernanda Ariza Quiroga\*\*

**Palabras Clave:** liderazgo femenino, empoderamiento, transformación organizacional, dinámicas de género, igualdad, diversidad.

**Descripción:** Esta investigación aborda el liderazgo femenino transformador de forma integral, examinando su interrelación con los factores contextuales y las dinámicas de poder que permeaban las organizaciones del siglo XXI. El objetivo general es escrutar este fenómeno para discernir sus claves, obstáculos y oportunidades. La metodología aplicada es cualitativa, cimentada en revisión sistemática de literatura científica y documentos organizacionales, con el propósito de develar patrones y particularidades. Los hallazgos muestran que, aunque existen avances en la participación de la mujer en esferas directorias, subsisten barreras sutiles como sesgos, culturas organizacionales discriminatorias y desequilibrios estructurales que coartan su plena efectividad. Estos resultados enfatizan la imperiosa necesidad de concebir modelos de liderazgo femenino transformador que catalicen una metamorfosis profunda hacia la igualdad y la diversidad. Precisamente, el estudio culmina proponiendo un modelo con este objetivo. En conclusión, se demandan estrategias multidimensionales que impugnen las concepciones dominantes sobre el liderazgo y su imbricación con el género, encaminadas a una transformación cultural integral.

---

\* Trabajo de Grado

Revisión Sistemática y análisis web del liderazgo femenino transformador de las dinámicas de género y poder en las organizaciones del siglo XXI

**Abstract**

**Title:** Revisión sistemática y análisis web del liderazgo Femenino Transformador de las Dinámicas de Género y Poder en las Organizaciones del Siglo XXI.\*

**Author(s):** Diana Marcela Guzmán Conde, Luisa Fernanda Ariza Quiroga\*\*

**Key Words:** female leadership, empowerment, organizational transformation, gender dynamics, equality, diversity

**Description:** This research comprehensively addresses transformative female leadership, examining its interplay with contextual factors and power dynamics permeating 21st-century organizations. The overall objective is to scrutinize this phenomenon to discern its keys, obstacles, and opportunities. The methodology applied is qualitative, grounded in a systematic review of scientific literature and organizational documents, with the purpose of unveiling patterns and specificities. The findings show that, although there have been advancements in women's participation in leadership roles, subtle barriers such as biases, discriminatory organizational cultures, and structural imbalances persist, limiting their full effectiveness. These results emphasize the urgent need to conceive models of transformative female leadership that catalyze a profound transformation towards equality and diversity. Precisely, the study concludes by proposing a model with this aim. In conclusion, multidimensional strategies are required to challenge dominant conceptions of leadership and its interconnection with gender, aimed at comprehensive cultural transformation.

---

\* Degree Work

Revisión Sistemática y análisis web del liderazgo femenino transformador de las dinámicas de género y poder en las organizaciones del siglo XXI

## Introducción

El liderazgo femenino transformador en las organizaciones del siglo XXI es una confluencia de múltiples factores que demandan un análisis exhaustivo y contextualizado. A pesar de que las últimas décadas han sido testigo de un crecimiento sin precedentes en la incorporación de mujeres a posiciones de liderazgo Villace (2023) subsisten desafíos estructurales y perceptuales que limitan su plena actuación y reconocimiento. Rumba (2021) argumentan que, aunque las mujeres han roto numerosos techos de cristal, aún enfrentan un laberinto de obstáculos en su camino hacia el liderazgo.

Esta complejidad en el liderazgo femenino se extiende más allá de la simple variabilidad de estilos de liderazgo. Se enraíza en cómo las dinámicas socioculturales, históricamente arraigadas, modelan y, en ocasiones, distorsionan la percepción y expresión del liderazgo ejercido por mujeres (Carrol, 2005 citado por Alvarez, 2022). Además, las organizaciones, como microcosmos de la sociedad, reflejan y perpetúan estas dinámicas a través de sus estructuras, culturas y prácticas, lo que puede influir en la manera en que las líderes femeninas se posicionan y son percibidas (Díaz y Díaz, 2021). Por tanto, es imperativo entender el liderazgo femenino no solo como un constructo individual, sino también en interacción con el entorno organizacional y societal en el que opera.

La evolución del liderazgo femenino en el siglo XXI, y cómo se ve influenciado por las dinámicas de género, poder y contexto organizacional, ha surgido como un área de estudio fundamental en la literatura contemporánea de gestión y liderazgo. Para abordar esta temática de manera profunda y contextualizada, la investigación se centra en responder a la interrogante: *¿Cuál es el alcance y la efectividad del liderazgo femenino transformador en el siglo XXI, considerando las dinámicas de género, poder y contexto organizacional?* Esta indagación no solo busca

comprender el constructo del liderazgo femenino de forma más profunda, sino también identificar y proponer estrategias que catalicen su pleno desarrollo en diversos contextos organizacionales.

Desde una perspectiva teórica, se parte de la premisa de que, a pesar de los avances significativos en la equidad de género en las organizaciones contemporáneas, aún persisten retos que condicionan y a veces limitan la manifestación del liderazgo femenino transformador. Esta suposición se fundamenta en trabajos como los de Riva (2019), Valencia (2021), y Cortés (2021) quienes sostienen que las interacciones de género y poder en las organizaciones actuales, si bien han experimentado transformaciones, continúan presentando desafíos que afectan la expresión y percepción del liderazgo ejercido por mujeres.

La profundización en el liderazgo femenino transformador se justifica por múltiples razones que trascienden el mero interés académico. Desde una perspectiva teórica, el campo del liderazgo femenino ha experimentado una evolución, pero aún queda mucho por descubrir y comprender. A pesar de la creciente presencia de mujeres en roles de liderazgo y la mayor atención académica hacia el tema, la literatura aún requiere de estudios que aborden, de manera holística, los retos, oportunidades y particularidades del liderazgo femenino en el contexto actual (Riva, 2019).

En este sentido, el presente trabajo no solo se presenta como una contribución académica, sino también como una herramienta práctica para las organizaciones y líderes. Es imperativo entender cómo las estructuras organizacionales, las políticas y las culturas corporativas pueden ser moldeadas para favorecer un ambiente donde el liderazgo femenino no solo sea posible, sino que prospere. Según Espinosa et al. (2021), las organizaciones que logran integrar y potenciar el liderazgo femenino tienden a ser más innovadoras, resilientes y rentables.

Además, en un mundo globalizado y diverso, las organizaciones que apuestan por un liderazgo inclusivo y equitativo se posicionan mejor para enfrentar desafíos y aprovechar oportunidades (López et al., 2009). Esta diversidad de liderazgo, en la que el liderazgo femenino juega un papel fundamental, contribuye a una toma de decisiones más equilibrada, enriqueciendo el capital humano de la organización y mejorando su desempeño general.

Desde una perspectiva social, abogar y comprender a fondo el liderazgo femenino transformador es esencial para construir sociedades más justas y equitativas. El liderazgo femenino aporta perspectivas y enfoques que pueden ser importantes para abordar desafíos contemporáneos, desde crisis económicas hasta desafíos sociales (Castellanos y Jubany, 2017). En este sentido, la relevancia de este estudio no solo radica en su capacidad para aportar al ámbito académico, sino en su potencial para informar, influir y transformar las realidades organizacionales y sociales en pro de un futuro más inclusivo y equitativo.

En términos metodológicos, esta investigación adopta un enfoque cualitativo y se complementa con un análisis bibliométrico cuantitativo. A través de una revisión sistemática de la literatura científica y el análisis de documentos organizacionales, se pretende discernir patrones y particularidades del liderazgo femenino transformador, sin caer en generalizaciones apresuradas. De esta manera, el estudio aspira a hacer una contribución significativa, tanto al ámbito académico como a las prácticas contemporáneas en organizaciones.

Este documento se estructura en ocho capítulos con el objetivo de proporcionar una comprensión integral y detallada de la investigación llevada a cabo. El Capítulo 1 presenta el cumplimiento de los objetivos, delineando de manera precisa cómo cada objetivo específico es abordado en los diversos capítulos subsiguientes. En el Capítulo 2, se lleva a cabo una exhaustiva revisión de la literatura, acompañada de un análisis bibliométrico que abarca 216 documentos. Este

análisis tiene como finalidad discernir las tendencias preponderantes en la investigación sobre liderazgo femenino transformador. El Capítulo 3 se centra en la exposición del marco teórico, donde se analizan conceptos clave como las dinámicas de género, el poder y el liderazgo transformador. En el Capítulo 4, se proporciona una descripción detallada de la metodología cualitativa empleada, así como de los instrumentos y las fases de investigación que han sido implementados para llevar a cabo este estudio.

El Capítulo 5 presenta los resultados del análisis de contenido realizado para categorizar teorías y extraer hallazgos de los documentos estudiados. El Capítulo 6 contiene la discusión crítica de los resultados, examinando su relación con las teorías y objetivos planteados. El Capítulo 7 propone un modelo de liderazgo femenino transformador adaptado al siglo XXI, detallando sus fundamentos, componentes clave, implementación y evaluación. Finalmente, el Capítulo 8 presenta las conclusiones y recomendaciones finales del estudio.

## 1. Cumplimiento de objetivos

**Tabla 1.**

*Cumplimiento de objetivos.*

<b>Objetivo Específico</b>	<b>Capítulo(s)</b>	<b>Descripción de cumplimiento</b>
Desarrollar una revisión sistemática de la literatura y un análisis bibliométrico para identificar tendencias y conceptos clave del liderazgo femenino transformador en el siglo XXI.	Capítulo 1: Revisión de literatura. Capítulo 3: Presentación de Resultados Obtenidos	1: En el capítulo 1 se realiza un análisis bibliométrico utilizando 216 documentos de Scopus, aplicando filtros por fecha, área temática y cadena de búsqueda con términos como "women leaders", "female leadership", "transformational". Se emplea VOSviewer para el análisis y visualización de redes de citación y co-ocurrencia de términos clave.  En el capítulo 3 se exponen detalladamente los resultados del análisis bibliométrico cuantitativo, incluyendo tablas y figuras. Se interpreta la relevancia de términos como liderazgo, género, empoderamiento, dinámicas de poder, etc. y su frecuencia/fuerza de enlace.
Analizar las dinámicas de género y poder en las organizaciones y su impacto en el liderazgo femenino.	Capítulo 3: Marco Teórico Capítulo 4: Discusión de resultados	En el marco teórico se analizan modelos como la Teoría de la Organización con Perspectiva de Género y teorías sobre la doble moral, la identidad de género y la interseccionalidad. Se estudia su impacto en áreas como promoción de mujeres líderes, cultura organizacional y efectividad.  El capítulo 4 contiene un análisis crítico de cómo estas dinámicas influyen en la percepción

---

			del liderazgo femenino y los desafíos de adaptación que enfrentan las líderes.
Comparar las estrategias y habilidades de liderazgo femenino en diferentes contextos y culturas organizacionales.	Capítulo 3: Marco Teórico	4:	El marco teórico compara modelos como el liderazgo relacional y las habilidades de liderazgo femenino en contextos como empresas, educación, salud, etc.
Evaluar las políticas y prácticas de igualdad de género en las organizaciones y su efecto en el empoderamiento y desarrollo del liderazgo femenino.	Capítulo 3: Marco Teórico	4:	El capítulo 4 contrasta estrategias y dificultades de liderazgo femenino en diversas culturas organizacionales y regiones geográficas como EEUU, Reino Unido, España, etc.
Proponer un modelo de liderazgo femenino transformador adaptado a los desafíos y oportunidades del siglo XXI.	Capítulo 4: Modelo de liderazgo femenino transformador	4:	En el capítulo 4 se propone un modelo de liderazgo femenino con enfoque multidimensional, fundamentado en teorías del marco teórico. Detalla componentes clave, implementación, evaluación y sostenibilidad.
	Capítulo 8: Conclusiones	8:	El capítulo 5 ofrece conclusiones/recomendaciones para la aplicación del modelo, resaltando su potencial de impacto transformador.

---

## 2. Revisión de la literatura

### 2.1 Análisis bibliométrico

El análisis bibliométrico de este estudio se llevó a cabo utilizando la base de datos Scopus, conocida por su amplia cobertura en diversas disciplinas, incluyendo ciencias sociales (Chaviano, 2022). Scopus ofrece un repositorio extenso de artículos revisados por pares y herramientas para rastrear tendencias en campos específicos (Velázquez, 2019).

Para la búsqueda, se adoptó un enfoque metódico, descomponiendo el término "liderazgo femenino transformador" para incluir términos relacionados como "mujeres líderes" y "dinámicas de género". Se establecieron criterios de inclusión rigurosos, centrados en documentos publicados entre 2000 y 2023 en áreas como Administración y Estudios de Género, que aborden el liderazgo femenino en contextos organizacionales del siglo XXI.

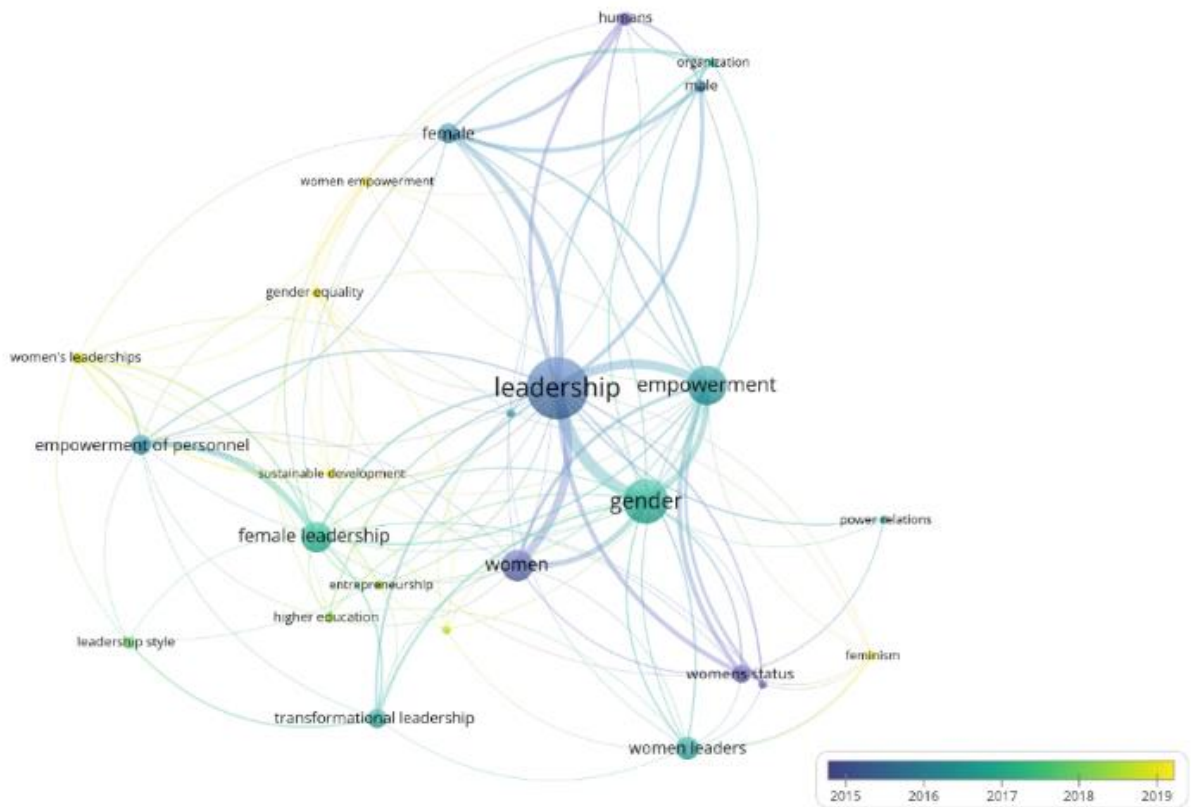
Se utilizó una muestra de 216 documentos, empleando una cadena de búsqueda en Scopus que incorporó términos como "Women leaders", "Female leadership", "Transformational", y "Power relations", entre otros. La búsqueda se realizó en inglés y se aplicó un filtro de fecha (2000-2023). Para el análisis, se usó VOSviewer versión 1.6.19, una herramienta que facilita la visualización de redes de citación y coautoría. Se usó la siguiente cadena de búsqueda:

((("Women leaders" OR "Female leadership") AND Transformational) OR ((("Women leaders" OR "Female leadership") AND (Empowerment OR "Gender dynamics")) OR ((("Women leaders" OR "Female leadership") AND "Power relations") OR ((("Women leaders" OR "Female leadership") AND (Organizations OR Companies) AND "21st century"))).

### 2.2 Resultados del análisis bibliométrico

A continuación, se presenta un análisis basado en los datos y visualizaciones bibliométricas generadas mediante VOSviewer. Inicialmente, se seleccionó el modo de análisis "co-occurrence"

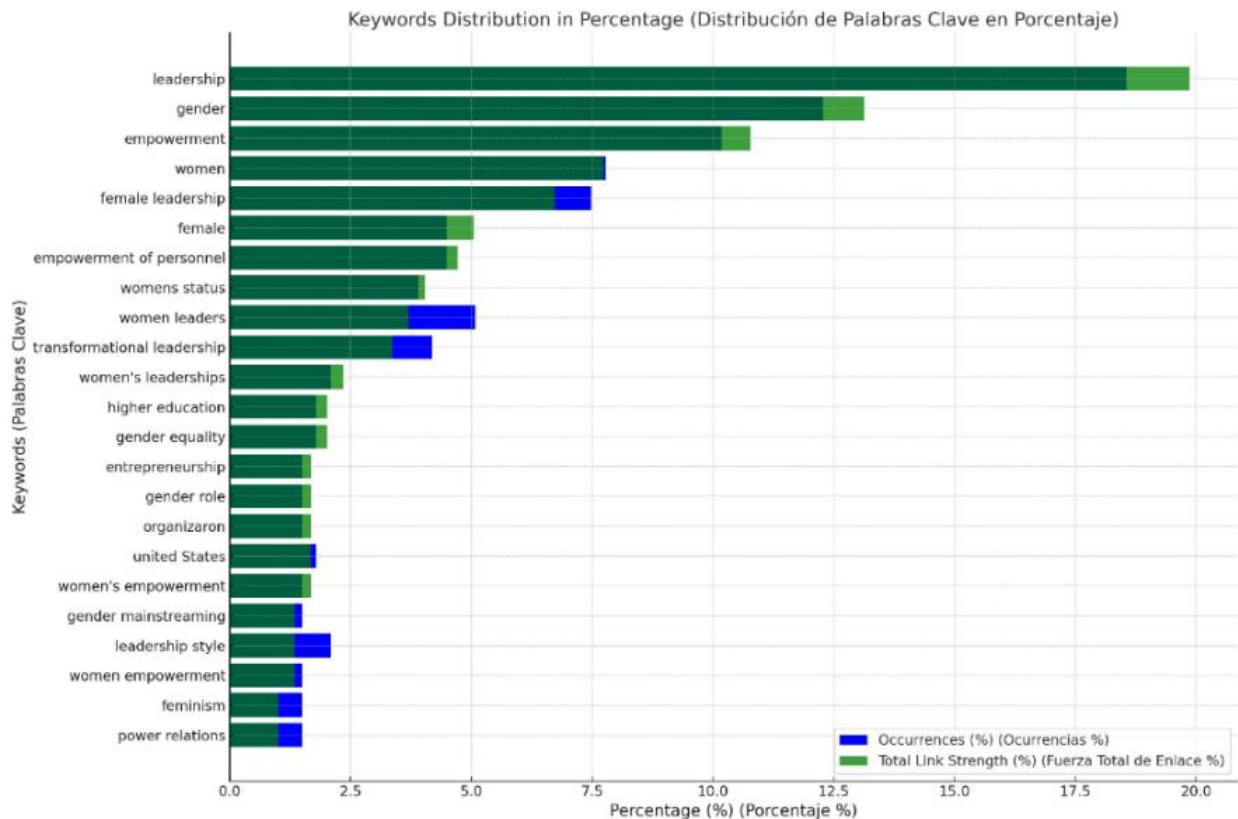
y se estableció "all keywords" como unidad de análisis, dando lugar al "mapa de co-ocurrencia de palabras clave". Este mapa ilustra cómo ciertas palabras clave coexisten dentro de un conjunto de documentos, revelando así temas o dominios interconectados en el corpus estudiado (ver figura 1).



**Figura 1.** Mapa de co-ocurrencia de palabras clave. Fuente: Elaboración propia a través de VOSviewer a partir de datos obtenidos de Scopus (2023).



Adicionalmente, se presenta una gráfica de barras para detallar la frecuencia y fuerza de enlace de ciertas palabras clave (ver figura 3). Esta gráfica muestra la cantidad de veces que un término específico aparece y su nivel de conexión con otros términos, ofreciendo un análisis cuantitativo de las palabras clave y sus interrelaciones en el conjunto de datos.



**Figura 3.** Gráfico de barras que detalla la frecuencia y fuerza de enlace de determinadas palabras clave a partir de datos obtenidos de Scopus y análisis de VOSviewer (2023).

La figura 3 muestra que el estudio del liderazgo femenino transformador en organizaciones contemporáneas abarca una variedad de perspectivas y relaciones críticas para entender su complejidad. La palabra clave "leadership" se destaca con un 18.56% de las ocurrencias y un 19.87% de la fuerza total de enlace, subrayando que el liderazgo es central en este discurso. Este liderazgo no es monolítico ni estático, sino dinámico y evolutivo. Su prominencia en la

investigación indica que el enfoque no es solo añadir una dimensión de género al liderazgo tradicional, sino entender cómo las especificidades del liderazgo femenino están redefiniendo el concepto y práctica del liderazgo en el siglo XXI.

La presencia del término "gender" con un 12.28% de las ocurrencias y un 13.13% de la fuerza de enlace, destaca la complejidad con la que se aborda el liderazgo femenino. No se reduce a una simple categorización binaria, sino que examina cómo el género, en todas sus dimensiones e intersecciones, influye en el liderazgo. El estudio va más allá de los roles tradicionales y examina cómo el género afecta las percepciones y realidades del liderazgo. Esta inclusión sugiere que las dinámicas de género son centrales, no periféricas, en la comprensión del liderazgo transformador.

Por otra parte, la palabra clave "empowerment" representa el 10.18% de las ocurrencias y el 10.77% de la fuerza de enlace, subrayando su papel como fuerza motriz en la efectividad del liderazgo femenino. Más allá de ocupar roles de liderazgo, las mujeres están reconfigurando estructuras de poder para hacerlas más inclusivas y equitativas. Este empoderamiento no es unilateral sino recíproco, generando un efecto dominó con el potencial de transformar organizaciones enteras.

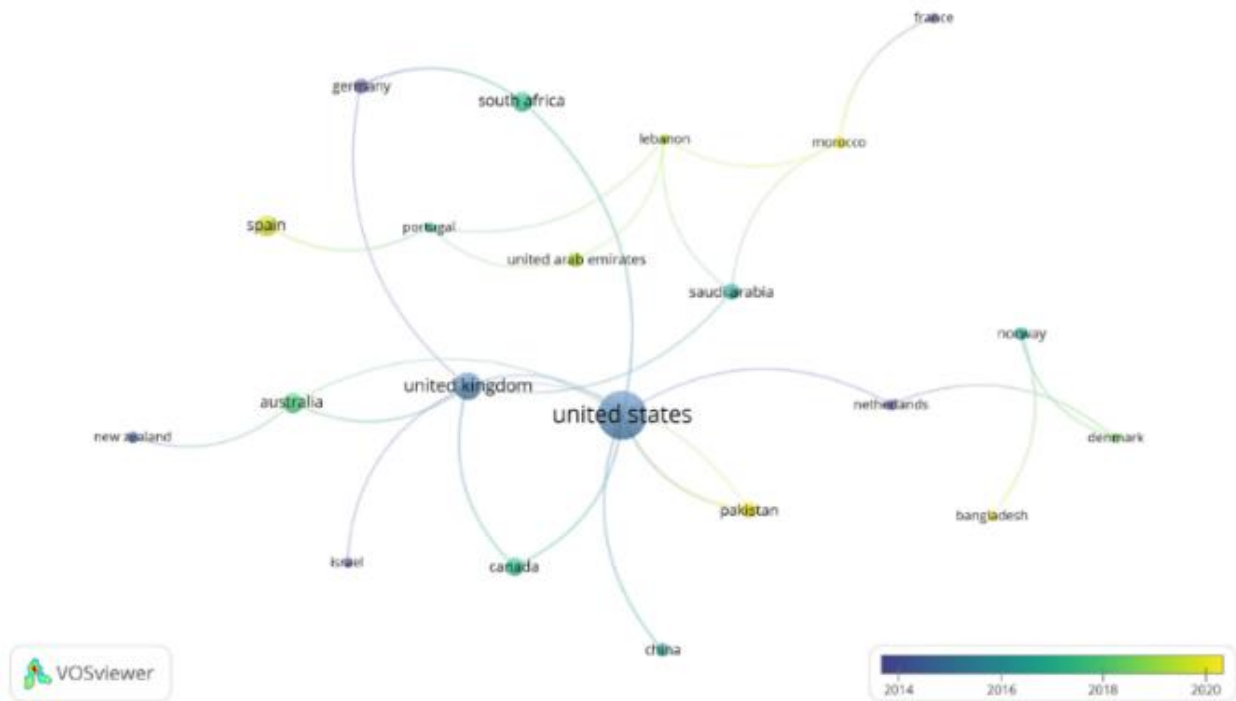
Las palabras clave como "women" y "female leadership" subrayan la singularidad y la importancia del género en el liderazgo femenino. Términos como "empowerment of personnel" y "womens status" amplían el ámbito, mostrando la interacción del liderazgo femenino con estructuras organizacionales y dinámicas de poder. Este enfoque más amplio reconoce que las líderes femeninas no solo enfrentan desafíos de género, sino que también están reformulando estructuras y paradigmas sesgados.

El término "transformational leadership" representa la naturaleza cambiante del liderazgo. En combinación con el liderazgo femenino, adquiere una nueva dimensión: las mujeres líderes no

solo se adaptan a roles preestablecidos, sino que los transforman. En el ámbito académico y empresarial, están impulsando cambios paradigmáticos y abogando por una mayor igualdad y diversidad. Este enfoque multidimensional sugiere que el liderazgo femenino tiene el potencial de influir en múltiples sectores de la sociedad.

El análisis bibliométrico ilustra la complejidad y multifacética naturaleza del liderazgo femenino en la era contemporánea. Este enfoque va más allá de contar mujeres en posiciones de liderazgo; revela cómo las mujeres están desafiando y reformulando estructuras tradicionales en diversos ámbitos como la organización, la política y la cultura. No solo se trata de igualdad, sino también de diversidad e inclusión. La magnitud de este impacto no debe ser subestimada, y es importante entender las dinámicas y desafíos que lo rodean.

La relevancia de las palabras clave en el estudio del liderazgo femenino se amplía al incluir una perspectiva geográfica. Los patrones identificados en el análisis se contextualizan en regiones y tiempos específicos, añadiendo una capa de complejidad al reflejar variaciones culturales, políticas y académicas entre regiones.



**Figura 4.** Visualización de densidad de documentos por países y fuerza de enlace entre ellos.

Fuente: Elaboración propia a través de VOSviewer con datos obtenidos de Scopus (2023).

El análisis bibliométrico, enriquecido por visualizaciones de VOSviewer, revela una geografía específica en la investigación sobre liderazgo femenino transformador. Estados Unidos lidera con 79 documentos y 7 relaciones de coautoría, reflejando no solo su sólida infraestructura académica sino también su rica historia en debates de género. Este liderazgo podría estar impulsado por un ambiente favorable para la investigación en equidad de género.

El Reino Unido, aunque menos prominente, también muestra una presencia significativa con 21 documentos y una fuerza total de enlace de 8, indicando una red sólida de colaboraciones internacionales. Esto sugiere que el Reino Unido no solo investiga el tema a nivel nacional sino

que también se involucra en discursos globales. Es importante no pasar por alto las contribuciones de países como España, Australia y Sudáfrica. Aunque sus cifras son menores en comparación, sus contextos únicos añaden dimensiones valiosas al corpus global de investigación sobre liderazgo femenino.

La colaboración transnacional emergente en el análisis bibliométrico apunta a un interés común en cuestiones de liderazgo femenino. Esta tendencia podría responder a desafíos universales que enfrentan las mujeres líderes en distintas regiones. Notablemente, un pico de publicaciones sobre el tema se observa entre 2014 y 2020. Este incremento podría deberse a factores sociopolíticos, como el movimiento #MeToo de 2017, que elevó la conciencia global sobre los derechos de las mujeres y las dinámicas de poder en entornos laborales.

Estados Unidos y el Reino Unido, como focos globales de debate, probablemente vieron un aumento en la investigación en respuesta a estos movimientos. Países como España, Australia y Sudáfrica también han contribuido al cuerpo académico, influenciados por sus propias dinámicas culturales y movimientos hacia la equidad de género.

El análisis de VOSviewer y los resultados bibliométricos ofrecen un panorama detallado de la evolución y tendencias actuales en el estudio del liderazgo femenino transformador. Resaltan tanto la relevancia como la complejidad de este tema en el entorno organizacional contemporáneo. Sin embargo, una observación notable es que la productividad académica de un país no siempre se correlaciona con su nivel de integración global. Por ejemplo, aunque España tiene más publicaciones que Australia, los académicos australianos muestran una mayor colaboración internacional.

Esta discrepancia puede atribuirse a diversos factores, como políticas de incentivo nacionales, el uso del inglés como lengua franca en la academia y programas de intercambio

académico. Estas dimensiones subrayan la importancia de evaluar tanto la productividad como la colaboración científica para una comprensión más completa del panorama de investigación. Al reconocer estas dinámicas, se abren oportunidades para fortalecer y expandir tanto la generación como el impacto del conocimiento en el ámbito global.

### **2.3 Resultados del análisis bibliométrico**

El liderazgo femenino transformador es vital en las organizaciones actuales y cuestiona las concepciones tradicionales de liderazgo. Utilizar Scopus para el análisis bibliométrico y VOSviewer para la visualización confiere rigor y profundidad al estudio. Términos clave como "empoderamiento", "dinámicas de género" y "relaciones de poder" reflejan la complejidad del tema. En este contexto, el empoderamiento va más allá de la asignación de autoridad, resaltando las habilidades únicas de las mujeres y abogando por una transformación de las estructuras de poder tradicionales.

Las "dinámicas de género" y las "relaciones de poder" son más que términos académicos; reflejan los retos y complejidades que enfrentan las líderes femeninas diariamente. Estas dinámicas influyen en la percepción y recepción del liderazgo femenino, requiriendo de las líderes una adaptabilidad y agilidad para navegar, responder y, cuando sea necesario, desafiar estas estructuras.

En organizaciones donde predominan modelos de liderazgo tradicionalmente masculinos, el liderazgo femenino no solo sobresale, sino que tiene el potencial de ser transformador. Al redefinir el paisaje organizacional, las líderes femeninas impulsan la inclusión, diversidad y equidad. En el contexto organizacional contemporáneo, es importante analizar las dinámicas de género y poder para comprender plenamente el alcance del liderazgo femenino transformador. El

género sigue siendo un factor determinante en las estructuras de poder y liderazgo, lo que añade capas adicionales de desafíos para las mujeres líderes. Estos desafíos, que van desde estereotipos hasta sesgos y discriminación, subrayan la complejidad de operar en entornos a menudo arraigados en normas patriarcales.

Es en la confrontación con estructuras organizacionales establecidas donde las líderes femeninas encuentran la oportunidad de transformar los paradigmas existentes. Esta habilidad para remodelar y redefinir no solo testimonia su resiliencia y adaptabilidad, sino que también destaca su visión para crear entornos más inclusivos y equitativos. Al hacerlo, están cambiando la narrativa del liderazgo y sentando las bases para una cultura organizacional que prioriza la diversidad, equidad e inclusión. Este cambio de paradigma es importante en el contexto actual. Las organizaciones que se aferran a estructuras tradicionales corren el riesgo de quedar obsoletas. En un mundo que valora la adaptabilidad y la innovación, las organizaciones que adoptan formas de liderazgo inclusivas están mejor posicionadas para prosperar.

A nivel geográfico, el liderazgo femenino transformador es un fenómeno que trasciende fronteras. Mientras que ciertos países destacan en la producción académica sobre este tema, es importante entender que cada cultura y región presenta desafíos y particularidades únicas. Estas diferencias no solo enriquecen el discurso global, sino que también subrayan la importancia de un enfoque holístico que tenga en cuenta factores culturales y contextuales al evaluar estrategias de liderazgo.

Por ejemplo, mientras que en contextos occidentales como Estados Unidos y Reino Unido, los desafíos del liderazgo femenino pueden enfocarse en romper el "techo de cristal" o en la igualdad salarial, en otros entornos pueden implicar asegurar el acceso a la educación y

oportunidades de liderazgo para las mujeres. Este matiz subraya la complejidad y riqueza del tema, y destaca la necesidad de enfoques contextualizados.

En cuanto a políticas de igualdad de género, su importancia trasciende el cumplimiento normativo; son catalizadores de cambio en la cultura organizacional y en las dinámicas de poder y liderazgo. Las organizaciones que adoptan prácticas equitativas ven la diversidad y la equidad no solo como imperativos éticos sino como activos estratégicos. En este marco, el desarrollo del liderazgo femenino emerge no como una consecuencia accidental, sino como un resultado lógico y valioso.

El análisis bibliométrico ha sido relevante para brindar una visión multifacética del liderazgo femenino transformador. Lejos de ser un recuento de tendencias, este análisis actúa como una hoja de ruta para futuras investigaciones, validando la importancia del tema tanto en la academia como en la práctica organizacional.

Se puede concluir entonces que, aún hay territorios inexplorados en la intersección de género, poder y liderazgo. La investigación futura debe enfocarse no solo en identificar barreras, sino también en celebrar las contribuciones de las mujeres líderes. Es una labor colectiva construir un futuro en el que el liderazgo femenino no solo se reconozca y valore, sino que se considere esencial para el éxito y sostenibilidad organizacional.

#### **2.4 Planteamiento del Problema**

Este estudio aborda el liderazgo femenino transformador en el siglo XXI, un fenómeno que intersecciona con diversos factores sociales, culturales y organizacionales (Díaz, 2020). Se reconoce que, aunque hay un aumento en el número de mujeres en roles de liderazgo, aún existen barreras significativas como prejuicios de género y prácticas organizacionales que favorecen a los hombres, y que estos obstáculos varían según el contexto (Hernández et al., 2020).

La investigación subraya la importancia de entender estas barreras para abordar cuestiones de justicia, igualdad y eficacia en el liderazgo. Se adopta un enfoque contextualizado que toma en cuenta las normas culturales y las expectativas sociales, y se propone explorar en profundidad las complejas interacciones entre género, poder, cultura y organización (Riva, 2019; Espinosa et al., 2021).

El estudio se distancia de generalizaciones y estereotipos, y se centra en cómo las estrategias y habilidades de liderazgo femenino se manifiestan en diferentes contextos (Velásquez et al., 2022). Se examina cómo las normas culturales y políticas organizacionales interactúan con dinámicas de poder, y cómo esto afecta las oportunidades para las mujeres líderes (Muñoz, 2021).

Se incluye también un análisis de las políticas de igualdad de género en las organizaciones, y cómo estas políticas pueden estar entrelazadas con elementos como la cultura organizacional y las normas legales (PNUD, 2022). Este análisis busca no solo diagnosticar sino también impulsar un cambio positivo en el apoyo y reconocimiento del liderazgo femenino (Alvarez, 2022).

Se puede decir entonces que, la presente investigación se configura como un examen meticuloso del liderazgo femenino que busca identificar patrones y particularidades en diversos contextos. La metodología empleada tiene el objetivo de capturar la complejidad del fenómeno y contribuir a cambios duraderos en el liderazgo contemporáneo.

## **2.5 Formulación de la pregunta de investigación**

La investigación se centra en la pregunta: "*¿Cuál es el alcance y la efectividad del liderazgo femenino transformador en el siglo XXI, considerando las dinámicas de género, poder y contexto organizacional?*". Esta cuestión guía el examen del liderazgo femenino transformador, particularmente en cómo se manifiesta y opera en diferentes contextos y culturas organizacionales. El objetivo es explorar las complejas interacciones y relaciones que caracterizan este tipo de

liderazgo, incorporando las dimensiones de género, poder y contexto. Este enfoque integrado busca proporcionar una base sólida para un análisis crítico y reflexivo que contribuya tanto al ámbito académico como a la práctica en el campo del liderazgo y la gestión.

### **3. Objetivos**

#### **3.1 Objetivo General**

Examinar de manera integral el constructo del liderazgo femenino transformador, considerando los factores contextuales y las interacciones de poder en distintos entornos organizacionales.

#### **3.2 Objetivos Específicos**

- Desarrollar una revisión sistemática de la literatura y un análisis bibliométrico para identificar tendencias y conceptos clave del liderazgo femenino transformador en el siglo XXI.
- Analizar las dinámicas de género y poder en las organizaciones y su impacto en el liderazgo femenino.
- Comparar las estrategias y habilidades de liderazgo femenino en diferentes contextos y culturas organizacionales.
- Evaluar las políticas y prácticas de igualdad de género en las organizaciones y su efecto en el empoderamiento y desarrollo del liderazgo femenino.
- Proponer un modelo de liderazgo femenino transformador adaptado a los desafíos y oportunidades del siglo XXI.

## 4. Marco de Referencia

### 4.1 Marco de antecedentes

El liderazgo femenino transformador ha emergido como un área de creciente interés tanto en el ámbito académico como en el mundo empresarial contemporáneo. Sin embargo, a pesar de los avances sociales y legales, las mujeres líderes aún enfrentan barreras sistémicas y culturales que obstaculizan su plena participación y reconocimiento. En este contexto, es fundamental examinar en profundidad los antecedentes que han configurado el panorama actual para comprender los retos persistentes, pero también los logros y oportunidades para las mujeres en posiciones de liderazgo.

El liderazgo femenino tiene una larga historia con importantes precursoras que sentaron las bases para el progreso de las mujeres en roles de poder. Durante la Ilustración, Mary Wollstonecraft abogó en su obra "Vindicación de los derechos de la mujer" escrita en 1792 por la igualdad entre los sexos, criticando la visión de la mujer como un ser inferior y reivindicando su derecho a la educación (Wollstonecraft, 2018). Su hija, Mary Shelley, demostró el intelecto y creatividad femenina al escribir la novela "Frankenstein" (1818) a los 19 años (Garvi, 2020). En Estados Unidos, Margaret Fuller lideró conversaciones intelectuales que sentaron las bases del feminismo, mientras Elizabeth Cady Stanton fue una líder clave en la primera convención por los derechos de la mujer (Belletti y Velleman, 2022).

Ya en el siglo XIX y XX, surgieron icónicas líderes políticas asociadas a los movimientos sufragistas, como Emmeline Pankhurst en Reino Unido, promotora de controversiales protestas (Villa, 2020), o Eleanor Roosevelt en Estados Unidos, embajadora de los derechos humanos y primera dama con un rol político protagónico (Zaffaroni, 2022). Simultáneamente, en el área empresarial surgieron pioneras autodidactas como Madame C.J. Walker, considerada la primera

mujer afroamericana millonaria, fundadora de un imperio de productos cosméticos (Martín, 2020). No fue sino hasta las últimas décadas que el liderazgo femenino corporativo cobra mayor fuerza, con figuras como Muriel Siebert, primera mujer en integrar la Bolsa de Nueva York en 1967 (Nemy, 2013), sentando un precedente para las ejecutivas modernas.

Ahora bien, el estudio titulado "Caracterización del liderazgo femenino en las organizaciones" realizado por Rochina (2020), propone una exploración profunda en torno al liderazgo femenino dentro del ámbito organizacional. A través de una metodología que amalgama técnicas cualitativas y cuantitativas, este trabajo se adentra en la conceptualización y evolución histórica del liderazgo, con un énfasis particular en la experiencia femenina.

Dentro de los hallazgos más significativos, Rochina (2020) evidencia que, si bien hombres y mujeres poseen la capacidad de ejercer diferentes estilos de liderazgo con similar eficacia, aún persisten barreras estructurales y culturales que impiden el acceso equitativo de las mujeres a puestos directivos. Estos obstáculos, identificados en el estudio, comprenden desde estereotipos de género arraigados en la cultura organizacional, hasta la carencia de políticas activas que promuevan la igualdad y faciliten la conciliación entre la vida laboral y personal.

El artículo resalta no solo las dinámicas actuales que enfrentan las mujeres en roles de liderazgo, especialmente en el contexto español, sino también la imperante necesidad de impulsar cambios significativos a nivel cultural y organizacional. Estos cambios, según Rochina deben orientarse hacia la eliminación de barreras de género y la promoción de un liderazgo inclusivo y equitativo.

La incorporación de este antecedente en el marco teórico de la presente investigación resulta primordial, dado que proporciona una visión actualizada y crítica del liderazgo femenino, particularmente en el entorno español. Los resultados empíricos presentados por esta investigación

ofrecen una perspectiva valiosa que contribuye a la comprensión de las complejidades y desafíos que las mujeres enfrentan en posiciones de liderazgo.

Esta aportación se vuelve aún más relevante al considerar las persistentes barreras culturales y estructurales que limitan la ascensión de las mujeres en el mundo corporativo. Las conclusiones de Rochina (2020) no solo evidencian la necesidad de transformaciones a nivel organizacional, sino también apuntan hacia un imperativo social de reconfigurar las dinámicas de poder y equidad en el ámbito laboral. En esta línea, la investigación de esta autora plantea interrogantes fundamentales sobre cómo las organizaciones, y la sociedad en general, pueden impulsar estrategias que promuevan un liderazgo femenino genuino, sin las ataduras de preconcepciones y sesgos de género. Se puede decir entonces que, este antecedente, al ser integrado, enriquece y amplía el espectro de análisis de la presente tesis, ofreciendo matices y profundidades que son esenciales para una comprensión holística del liderazgo femenino en el siglo XXI.

También se tiene el estudio titulado "El liderazgo transformacional y su impacto en las organizaciones: género y consecuencias a largo plazo" realizado por Villafuerte y Verdezoto (2021) exploró el liderazgo transformacional en dos empresas ecuatorianas, una dedicada a la educación y otra a la distribución de productos. El objetivo general fue analizar el liderazgo transformacional y su impacto a largo plazo considerando la variable de género. La metodología fue mixta, utilizando el cuestionario Multifactorial de Liderazgo y entrevistas para recopilar datos de 56 participantes.

Los resultados indicaron que las mujeres tienden más al liderazgo transformacional que los hombres, con medias de 2.48 y 2.98 respectivamente en las dimensiones evaluadas. Además, se halló una correlación positiva entre la consideración individual del líder y la equidad de género

( $r=0.723$ ), sugiriendo que los líderes transformacionales promueven la igualdad. En la entrevista, los directivos concordaron que mujeres y hombres pueden ejercer un buen liderazgo, aunque destacaron ciertas habilidades interpersonales más desarrolladas en las mujeres.

Las conclusiones señalaron que el liderazgo transformacional tiene efectos positivos en la motivación y la innovación a largo plazo. Además, las mujeres gerentes tienden a buscar mayor equidad de género y están más comprometidas con la motivación de los empleados. Sin embargo, desarrollar este tipo de liderazgo requiere tiempo, dado su enfoque a largo plazo (Villafuerte y Verdezoto, 2021).

La incorporación de este antecedente es relevante porque provee evidencia empírica sobre el vínculo entre liderazgo transformador, género y resultados organizacionales. Sus hallazgos respecto al estilo de liderazgo de las mujeres aportan una perspectiva de contexto latinoamericano que dialoga con los planteamientos teóricos previos. Asimismo, destaca la necesidad de un enfoque a largo plazo y una cultura organizacional propicia para que el liderazgo transformador femenino prospere y genere cambios sostenibles, una dimensión clave para la presente investigación. En este sentido, este antecedente empírico enriquece y complementa el marco teórico, aportando evidencia que matiza la comprensión del liderazgo femenino transformador en la realidad organizacional.

Por otro lado, el estudio "Techo de cristal y desigualdades de género en la carrera profesional de las mujeres académicas e investigadoras en ciencias biomédicas" desarrollado por Segovia et al. (2021) se erige como una investigación esencial para comprender la complejidad y profundidad de los retos que las mujeres enfrentan en su trayectoria profesional en el ámbito académico y científico. Su enfoque meticuloso a través de una revisión sistemática de la literatura, que abarcó una década importante (2006-2016), permite obtener una visión panorámica y detallada

de las barreras estructurales y socioculturales que obstaculizan el ascenso de las mujeres en ciencias biomédicas.

Los hallazgos del estudio, que delinean seis obstáculos preponderantes y nueve facilitadores, no sólo subrayan las inequidades arraigadas en la evaluación de la investigación y las prácticas de contratación y promoción, sino que también resaltan la imperativa necesidad de políticas y estrategias que se inclinen hacia la equidad. La identificación de mentorías, conciliación, participación comprometida en decisiones y equidad salarial como facilitadores apunta hacia una dirección prometedora para la construcción de espacios académicos y científicos más inclusivos.

Este antecedente se alinea intrínsecamente con la temática central de la presente investigación, al ofrecer un espejo reflexivo sobre las desigualdades de género en esferas de liderazgo y autoridad. Es imperativo entender que las luchas y desafíos que las mujeres enfrentan en ciencias biomédicas, aunque particularmente contextualizadas, son emblemáticas de una problemática más amplia y sistémica que permea diversos campos y disciplinas. El estudio de Segovia-Saiz et al. proporciona, por lo tanto, un marco teórico robusto y un punto de partida empírico para desentrañar, desde una perspectiva crítica y con enfoque de género, las intrincadas dinámicas que moldean el liderazgo femenino en el siglo XXI. Es un llamado incisivo que repensar y transformar las estructuras institucionales, culturales y organizacionales que han perpetuado la inequidad, y un recordatorio de la urgencia de fomentar un liderazgo femenino transformador en todos los ámbitos del conocimiento y la praxis.

El estudio "Interseccionalidad del género y mercado de trabajo postfordista" de Castellanos y Jubany (2017) se posiciona como una pieza trascendental en el análisis contemporáneo de las complejidades inherentes al mercado laboral, especialmente en lo que respecta a las intersecciones

de género, clase y origen. Su metodología cualitativa, centrada en entrevistas a profundidad, proporciona una ventana privilegiada a las vivencias y desafíos que enfrentan mujeres en programas de empleo temporal, permitiendo desentrañar las sutilezas y especificidades de sus experiencias.

Sus hallazgos, más allá de denunciar prácticas discriminatorias y de explotación, evidencian cómo las estructuras organizacionales y las dinámicas laborales se entrelazan, perpetuando sistemas de opresión y jerarquías enraizadas en preconcepciones socioculturales. Es evidente que las categorías sociales, lejos de ser meros constructos, son instrumentalizadas estratégicamente en el ámbito laboral, llevando a la precarización y sobreexplotación de grupos particularmente vulnerables.

La resonancia de este antecedente en la presente investigación es palpable y esencial. El paradigma de la interseccionalidad, como lo destaca el estudio de Castellanos y Jubany (2017), se consolida como una herramienta analítica vital para comprender y desglosar las múltiples dimensiones y entrecruzamientos que caracterizan las experiencias de las mujeres en el ámbito laboral y, por extensión, en posiciones de liderazgo. Esta perspectiva invita a una reflexión crítica y profunda sobre las formas en que el liderazgo femenino transformador puede ser influenciado, restringido o potenciado por estas intersecciones. Es un recordatorio potente de que el camino hacia la equidad y la transformación requiere una comprensión holística y matizada de las realidades y desafíos que enfrentan las mujeres en distintos contextos y bajo diferentes intersecciones de identidad. En definitiva, este estudio contribuye significativamente a enriquecer el marco teórico, proporcionando matices y perspectivas que potencian el análisis y comprensión del liderazgo femenino en el siglo XXI.

Otro estudio relevante es el titulado: “Factores organizacionales y la representación femenina en empresas del siglo XXI: Un estudio de caso”, esta una investigación realizada por Ledezma (2023) en la Universidad EAFIT en Colombia. El objetivo general fue conocer la percepción de mujeres directivas sobre los factores considerados barreras y facilitadores para incrementar la representación femenina en posiciones directivas. Su enfoque cualitativo, sustentado en entrevistas semiestructuradas, desentraña los matices de las experiencias femeninas en un entorno corporativo, evidenciando cómo el entramado cultural y las fases vitales, como la maternidad, convergen para erigir barreras en el ascenso profesional.

Sin embargo, es también revelador que, en medio de estos desafíos, emergen estrategias organizacionales que buscan nivelar el terreno, tales como horarios flexibles y capacitación en liderazgo inclusivo. Estos facilitadores no solo resaltan la adaptabilidad y resiliencia de las organizaciones modernas, sino que también subrayan la imperiosa necesidad de abordar las desigualdades desde un enfoque holístico que integre tanto dimensiones internas como externas de la empresa.

Indudablemente, el estudio de Ledezma (2023), aporta una dimensión empírica pertinente al entramado conceptual del liderazgo femenino. Al abordar las percepciones de mujeres en roles directivos, se propone una interpretación rica y matizada de cómo las dinámicas de género se articulan en el ámbito profesional. Esta contribución es particularmente significativa cuando se considera la complejidad de las interacciones entre género, poder y contexto organizacional.

Primero, el género, como constructo social, no opera en el vacío. Está intrincadamente vinculado a otras categorías sociales y profesionales, como el estatus, la clase y el rol laboral. Las mujeres en posiciones de liderazgo no sólo negocian su identidad en función de su género, sino también en relación con estas otras categorías. El trabajo de Ledezma Treviño resalta cómo las

estructuras de poder, a menudo masculinizadas, pueden influir en la percepción y la realidad de las mujeres líderes.

Segundo, el poder, especialmente en un contexto organizacional, no es unidimensional. Se manifiesta tanto en estructuras formales (como jerarquías y políticas organizacionales) como informales (como redes de contacto y dinámicas de grupo). Las mujeres líderes, por lo tanto, navegan por un paisaje organizacional donde el poder está en constante flujo y reconfiguración. Las herramientas organizacionales, como la capacitación en liderazgo inclusivo, reflejan intentos de remodelar estas estructuras de poder para ser más equitativas.

Tercero, el contexto organizacional es una entidad dinámica y evolutiva. Está influenciado por factores externos (como normas culturales y tendencias económicas) e internos (como la cultura corporativa y las políticas de la empresa). Las mujeres líderes, por lo tanto, no sólo deben ser adeptas a la gestión de los desafíos internos, sino también a la adaptación a un entorno externo en constante cambio.

En conjunto, el estudio de Ledezma (2023) subraya la necesidad de una aproximación analítica multidimensional al liderazgo femenino. Al incorporar su perspectiva, se reconoce que el liderazgo femenino transformador no es simplemente una cuestión de aumentar la representación femenina en roles directivos, sino de comprender y abordar las múltiples capas de desafíos y oportunidades que enfrentan las mujeres en estas posiciones. Es un llamado a la profundidad, a la reflexión y a la transformación informada.

Otro antecedente es el titulado, "Mujeres y hombres: Brechas de género en Colombia" es una investigación conducida por Gúezmes (2020), representante de País de ONU Mujeres Colombia. Este documento se propone desentrañar las disparidades de género en Colombia, enfocándose en las divergencias entre mujeres y hombres en áreas clave como el trabajo

remunerado, el cuidado no remunerado y la participación política. La metodología, de corte cuantitativo, se basó en datos de documentos de fuentes oficiales entre lo que se encuentra el Censo Nacional de Población y Vivienda de 2018.

Dentro de los hallazgos más significativos, en el ámbito político, la percepción sobre la participación igualitaria en procesos electorales se presenta como un factor fundamental para la consolidación democrática. Según los datos presentados, el 93,0% de los hombres y el 94,3% de las mujeres en Colombia afirmaron que votarían por una mujer para un cargo público. Sin embargo, un pequeño segmento de la población aún muestra resistencia hacia la idea de una participación equitativa de género, evidenciando ciertas reticencias culturales aún presentes en la sociedad.

El documento también destaca la relevancia de la inclusión de mujeres en esferas políticas. Las mujeres, al ocupar cargos políticos, tienden a focalizar la atención en temas importantes como la violencia de género y la creación de políticas laborales que defiendan los derechos de las mujeres y el bienestar familiar. Investigaciones respaldadas por la OCDE han señalado que en escenarios con una mayor representación femenina, las decisiones suelen ser más representativas de las preferencias de la sociedad, conduciendo a resultados democráticos más inclusivos.

En conjunto, los descubrimientos de esta investigación subrayan la urgencia de redoblar esfuerzos para promover la igualdad de género en Colombia. Se enfatiza la importancia de abordar las brechas identificadas y resaltar la trascendencia de una participación comprometida y equitativa de las mujeres en la toma de decisiones políticas y sociales, enriqueciendo el marco teórico y práctico de esta tesis sobre el liderazgo femenino transformador.

Finalmente, se tiene el estudio desarrollado por Valencia (2021) titulado "Equidad de género y transformación: participación y liderazgo laboral de la mujer en Colombia", la cual tuvo

como objetivo una exploración meticulosa sobre las dinámicas de empleabilidad de género en el contexto colombiano. A través de un enfoque cualitativo de nivel descriptivo, esta investigación no solo busca ofrecer un panorama general de la situación laboral femenina, sino que intenta descifrar las estructuras y prácticas subyacentes que perpetúan desigualdades.

Valencia (2021) señala que, a pesar de los esfuerzos realizados por el Estado colombiano en las últimas décadas, mediante la implementación de mecanismos legales y programas orientados a fortalecer la presencia femenina en el mercado laboral, las cifras siguen mostrando una realidad preocupante. Las brechas en materia de empleo entre hombres y mujeres siguen siendo palpables, y no solo se manifiestan en términos de tasas de participación o remuneración. Estas disparidades, intrínsecamente ligadas a cuestiones históricas y culturales, se reflejan también en altos niveles de desempleo femenino, en la prevalencia de la informalidad laboral entre las mujeres, y en la perpetuación de roles de género que limitan sus posibilidades y aspiraciones profesionales.

Adicionalmente, la investigación de Valencia (2021) resalta la persistencia de estereotipos de género y actitudes discriminatorias en el ámbito laboral. Estos factores, lejos de ser meras anécdotas, actúan como barreras invisibles que obstaculizan el avance profesional de las mujeres, restringiendo su acceso a posiciones de liderazgo y perpetuando dinámicas de subordinación.

Al analizar lo que presenta la autora en su estudio, es inevitable reconocer que las políticas públicas implementadas hasta la fecha, si bien han propiciado ciertos avances, no han logrado producir una transformación estructural y profunda en la realidad laboral femenina. Las desigualdades históricas, arraigadas en la cultura y en las prácticas institucionales, exigen una revisión y un rediseño de las estrategias de intervención. Es imperativo que se promueva un cambio más radical, que no solo busque garantizar la inclusión formal de las mujeres en el mercado laboral,

sino que aspire a una verdadera equidad, donde las mujeres puedan ejercer roles de liderazgo, gozar de remuneraciones justas y desarrollarse profesionalmente en un ambiente libre de discriminación.

La incorporación de este estudio en la presente investigación proporciona una dimensión crítica y contextual al análisis del liderazgo femenino transformador en Colombia. Los hallazgos de Valencia Ramos sirven como base empírica para comprender las complejidades inherentes a la cuestión de género en el ámbito laboral y, a su vez, enfatizan la necesidad de diseñar políticas más ambiciosas y efectivas. En esencia, esta obra refuerza la premisa de que es imperativo abordar las desigualdades de género desde una perspectiva estructural y sistémica, tomando en cuenta no solo las realidades laborales, sino también las dinámicas sociales, culturales y políticas que las configuran.

Para cerrar esta sección, es importante señalar que los antecedentes aquí presentados conforman un tejido detallado y multifacético que aborda las dinámicas y desafíos relacionados con el liderazgo femenino en diversos contextos. Es evidente que, a pesar de los avances, aún subsisten estructuras y mentalidades que limitan el pleno desarrollo y reconocimiento del liderazgo femenino. Esta recopilación no solo establece algunas bases teóricas y empíricas para nuestra investigación, sino que también resalta la pertinencia y urgencia de abordar este tema con un enfoque renovado y crítico. Por tanto, con una mirada profundamente analítica y reflexiva, la presente tesis se posiciona en la intersección de estos discursos, buscando ampliar el horizonte de comprensión sobre el liderazgo femenino en el siglo XXI.

#### **4.2 Marco Teórico**

El propósito principal de esta sección es proporcionar un marco teórico que permita explorar y analizar el alcance y la efectividad del liderazgo femenino transformador en el contexto

de las organizaciones. Como afirma Zamorano et al. (2020), un marco teórico bien estructurado ayuda en la identificación de los conceptos clave, las teorías y los modelos que guían la investigación. La estructura de esta sección se organiza en torno a temas relevantes como el enfoque de género en el liderazgo, teorías del liderazgo transformador, poder y contexto organizacional, liderazgo femenino transformador, y políticas y prácticas de igualdad de género. La disposición de estos temas busca ofrecer una comprensión integral y multifacética del fenómeno en estudio, permitiendo una exploración teórica sólida que sienta las bases para la investigación posterior, incluyendo el análisis bibliométrico propuesto.

#### ***4.2.1 Teorías de Género y Liderazgo***

El enfoque de género en el liderazgo es un campo de estudio dinámico y en constante evolución. Las teorías de género y liderazgo se han desarrollado para examinar cómo las normas de género influyen en la percepción y evaluación del liderazgo, así como en las oportunidades y desafíos que enfrentan las personas de diferentes géneros en su búsqueda de roles de liderazgo en las organizaciones. A continuación, se presentan algunas de las teorías más destacadas en esta área.

**4.2.1.1 Teoría del Rol de Género.** La teoría del rol de género, propuesta por Eagly (1987) citada en López et al. (2009) resulta importante para comprender cómo las expectativas sociales influyen en la percepción y el comportamiento de los líderes, especialmente en las mujeres. Esta teoría subraya que los roles de género no son estáticos, sino que están moldeados por la cultura y las normas sociales. En el contexto del liderazgo femenino transformador, esta teoría resalta la importancia de desafiar y redefinir los roles tradicionales de género para permitir que las mujeres ejerzan su liderazgo de manera más efectiva y auténtica. El reconocimiento y la desmitificación de los estereotipos de género en el liderazgo no solo empoderan a las mujeres líderes sino que también fomentan un entorno organizacional más inclusivo y diverso.

**4.2.1.2 Teoría de la Identidad de Género.** La teoría de la identidad de género, explorada por Llanos (2020), se centra en cómo los individuos se identifican y expresan su género dentro de un contexto organizacional. Esta teoría proporciona un marco esencial para comprender la repercusión de la identidad de género no solo en el estilo de liderazgo individual, sino también en la interacción con colegas y el desarrollo profesional de una persona. Dentro del contexto del liderazgo femenino transformador, esta teoría adquiere particular relevancia al arrojar luz sobre cómo las experiencias personales vinculadas a la identidad de género pueden moldear las prácticas de liderazgo y las decisiones estratégicas. Además, subraya la imperativa necesidad de establecer entornos laborales que fomenten y celebren la diversidad de género. Al hacerlo, se crea un espacio propicio para que todos los empleados, sin importar su identidad de género, desplieguen y maximicen su potencial de liderazgo de manera inclusiva

**4.2.1.3 Teoría de la Liderazgo Transformacional con Perspectiva de Género.** La teoría del liderazgo transformacional con perspectiva de género, analizada por Jiménez y Romero (2018), examina cómo los líderes, independientemente de su género, pueden impulsar el cambio y la innovación al comprender y aplicar las dinámicas de género. Esta teoría propone que la efectividad del liderazgo transformador puede ser significativamente influenciada por la comprensión y el manejo de las cuestiones de género tanto del líder como de los seguidores. Esta perspectiva amplía el enfoque tradicional del liderazgo transformador para incluir la sensibilidad hacia las diferencias de género, promoviendo así una práctica de liderazgo que es más inclusiva y empática. En última instancia, esta teoría sugiere que un liderazgo transformacional efectivo debe incorporar una comprensión profunda de cómo el género influye en las interacciones, la motivación y la innovación dentro de las organizaciones.

**4.2.1.4 Teoría de la Doble Moral.** Corazón et al. (2008) introducen la teoría de la doble moral, la cual aborda la compleja situación que enfrentan las mujeres líderes en el ámbito profesional. Esta teoría destaca que, a menudo, las líderes femeninas se encuentran en un entorno donde las expectativas y los juicios sobre su comportamiento y estilo de liderazgo son contradictorios y más severos en comparación con sus contrapartes masculinas. En particular, esta teoría desentraña cómo las normas de género preexistentes pueden generar un dilema para las mujeres en posiciones de liderazgo, quienes se ven obligadas a navegar entre ejercer autoridad y cumplir con las expectativas sociales de ser colaborativas y empáticas.

Este equilibrio entre la asertividad y la calidez se convierte en un reto adicional para las mujeres líderes, quienes deben desempeñar su rol eficazmente mientras manejan las percepciones y estereotipos de género que pueden influir en su aceptación y eficacia dentro de la organización. La teoría de la doble moral, en consecuencia, aporta una perspectiva esencial para comprender los desafíos adicionales que enfrentan las mujeres en posiciones de liderazgo. Destaca la necesidad imperante de abordar estas dinámicas de género de manera proactiva en el desarrollo de estrategias de liderazgo que no solo sean efectivas, sino también equitativas, promoviendo así entornos organizativos más inclusivos y justos.

**4.2.1.5 Teoría de la Interseccionalidad.** La teoría de la interseccionalidad (Arce y Larraín, 2019) examina cómo las múltiples identidades, como el género, la raza y la clase, se cruzan e interactúan para influir en la experiencia y el entendimiento del liderazgo. Esta teoría es fundamental para comprender cómo las complejidades de la identidad afectan la forma en que se percibe y ejerce el liderazgo.

Las teorías de género y liderazgo ofrecen una comprensión rica y matizada de cómo el género interactúa con el liderazgo en las organizaciones contemporáneas. La exploración de estas

teorías contribuye a una comprensión más profunda de los desafíos y oportunidades únicos que enfrentan los líderes en el contexto de las dinámicas de género. Estas teorías son fundamentales para la investigación en curso sobre el liderazgo femenino transformador, proporcionando una base teórica relevante para el estudio de este fenómeno complejo y multifacético.

**4.2.1.6 Teoría de la Performatividad.** Propuesta por Judith Butler(1990), la teoría de la performatividad de género sostiene que el género no es una esencia biológica, sino una construcción social y cultural. Butler argumenta que el género se realiza a través de actos performativos, es decir, mediante comportamientos y expresiones que repetimos y que cumplen con las expectativas de género de nuestra sociedad.

Según esta teoría, el género no es algo que tenemos, sino algo que hacemos constantemente a través de nuestras acciones y expresiones, desafiando así las concepciones estáticas y binarias del género.

**4.2.1.7 Teoría Psicoanalítica de género.** Originada a finales del siglo XIX con Sigmund Freud y posteriormente desarrollada por otros psicoanalistas, esta teoría examina el desarrollo psicológico de la identidad de género. Freud, por ejemplo, propuso que las experiencias infantiles, especialmente las relacionadas con la familia, influyen en la formación de la identidad de género. La teoría psicoanalítica de género explora cómo las experiencias tempranas y los procesos psicológicos impactan en la construcción de la identidad de género. Aunque ha sido influyente, se ha criticado por su enfoque centrado en la heterosexualidad y la falta de consideración a la diversidad de experiencias de género.

**4.2.1.7 Teoría Queer.** La teoría Queer (1990), desafía las normas convencionales de género y sexualidad. Figuras como Judith Butler, Michel Foucault y Eve Kosofsky Sedgwick

contribuyeron a su desarrollo. Esta teoría busca cuestionar y deconstruir las categorías normativas de género y orientación sexual, abogando por la diversidad y la fluidez en las identidades.

La teoría Queer busca liberar las identidades no normativas, desafiando la rigidez de las categorías tradicionales de género y sexualidad, y propugnando la aceptación de la multiplicidad de expresiones identitarias.

#### ***4.2.2 Impacto de las Dinámicas de Género en las Organizaciones***

Las dinámicas de género en las organizaciones no son simplemente una cuestión de representación numérica o de igualdad superficial. Estas dinámicas penetran en todos los aspectos de la vida organizacional y tienen un impacto significativo en la cultura, el liderazgo, las políticas y la eficacia de la organización. A continuación, se explora este impacto desde diferentes enfoques y teorías:

**4.2.2.1 Teoría de la Organización con Perspectiva de Género.** La teoría propuesta por Acker (1990) citada en López y Ramos (2022) desempeña un papel importante en la comprensión de cómo los supuestos de género están incrustados en las prácticas, políticas y culturas organizacionales. Esta teoría desafía la idea de que las organizaciones son entidades neutrales en cuanto al género y señala que, de hecho, pueden actuar como plataformas para perpetuar las desigualdades de género. En el contexto del liderazgo femenino transformador, esta teoría sugiere que los cambios en la estructura y la cultura organizacional son esenciales para crear entornos donde las mujeres puedan liderar y prosperar sin ser limitadas por normas y prácticas de género obsoletas. Esto implica no solo un reconocimiento de las barreras existentes sino también un

esfuerzo activo por parte de las organizaciones para desmantelarlas, fomentando así una cultura de igualdad y respeto.

**4.2.2.2 Impacto en la Promoción y Éxito de las Mujeres Líderes.** El estudio de Segovia et al. (2021) destaca cómo las dinámicas de género pueden influir significativamente en la promoción y el éxito de las mujeres en roles de liderazgo. La discriminación sutil, los prejuicios y los estereotipos de género pueden crear lo que se conoce como "techo de cristal", una barrera invisible que obstaculiza el avance de las mujeres en sus carreras profesionales. Este fenómeno, analizado por Méndez (2021), resalta la necesidad de estrategias organizacionales y de liderazgo que aborden directamente estos retos.

El liderazgo femenino transformador, en este sentido, no solo debe enfocarse en superar estas barreras sino también en cambiar las percepciones y las prácticas organizacionales que las sustentan. El reconocimiento y la confrontación de estos desafíos son pasos esenciales para promover un ambiente donde las mujeres puedan alcanzar su máximo potencial como líderes, demostrando así que la diversidad y la igualdad de género son factores clave para el éxito y la innovación en las organizaciones contemporáneas.

**4.2.2.3 Influencia en la Cultura Organizacional y Prácticas de Igualdad de Género.**

El estilo de liderazgo femenino y la presencia de mujeres en posiciones de liderazgo pueden transformar la cultura organizacional (Forrester y Vigier, 2017). Las líderes mujeres a menudo fomentan un ambiente más colaborativo y empático, y pueden ser defensoras de políticas que promuevan la igualdad de género (Eagly, 1987 citada en López et al., 2009).

**4.2.2.4 Teoría de la Doble Carga.** Esta teoría, propuesta por Hochschild y Machung (1989) y citada en Anigstein (2020), profundiza en el reto único que enfrentan las mujeres líderes al equilibrar responsabilidades en el hogar y en el trabajo. En el contexto del liderazgo femenino

transformador, esta doble carga puede influir significativamente en su capacidad para implementar cambios y liderar efectivamente. Las organizaciones que buscan empoderar a las mujeres líderes deben desarrollar políticas y prácticas que reconozcan y mitiguen los efectos de estas expectativas contradictorias, promoviendo un equilibrio saludable entre la vida laboral y personal, lo cual puede resultar en un mayor bienestar y eficiencia en la toma de decisiones.

**4.2.2.5 Enfoque Interseccional.** Desarrollado por Crenshaw (1989) y citado por Lerussi (2021), el enfoque interseccional es importante para entender las complejidades del liderazgo femenino. Este enfoque destaca cómo la interacción entre género, raza, clase y orientación sexual afecta las experiencias y oportunidades de las mujeres en las organizaciones. Al aplicar este enfoque al liderazgo femenino transformador, se reconoce que las estrategias para potenciar a las líderes deben ser multidimensionales y personalizadas, considerando la diversidad de experiencias y desafíos que enfrentan. El enfoque interseccional también subraya la importancia de crear espacios inclusivos y equitativos donde todas las voces sean escuchadas y valoradas, fortaleciendo así la capacidad de las organizaciones para adaptarse y prosperar en entornos cambiantes.

**4.2.2.6 Impacto en la Eficacia Organizacional.** El estudio de Ballesteros et al. (2022) ilustra cómo la inclusión de mujeres en posiciones de liderazgo no solo es un imperativo ético, sino también un motor de éxito organizacional. La diversidad de género en el liderazgo aporta una variedad de perspectivas y estilos de resolución de problemas, lo que se traduce en una mayor creatividad, innovación y adaptabilidad. Este impacto positivo se ve amplificado en el contexto del liderazgo femenino transformador, donde las habilidades únicas de las mujeres, como la empatía y la colaboración, se alinean con un liderazgo efectivo en el siglo XXI. Reconocer y fomentar la diversidad de género en el liderazgo no solo enriquece la cultura organizacional sino

que también se traduce en un desempeño organizacional superior, impulsando la competitividad en un mercado global cada vez más diverso y dinámico.

El impacto de las dinámicas de género en las organizaciones es complejo y se manifiesta en múltiples dimensiones. Desde la promoción y éxito de las mujeres líderes hasta la influencia en la cultura y eficacia organizacional, estas dinámicas juegan un papel importante en la configuración de las organizaciones contemporáneas. La comprensión de estas dinámicas es vital para desarrollar políticas y prácticas que promuevan la igualdad de género y el liderazgo femenino transformador. Los enfoques y teorías presentados en esta sección ofrecen una base necesaria para explorar y abordar estos temas en el contexto de la investigación actual.

#### ***4.2.3 Teorías del Liderazgo Transformador***

Las teorías del liderazgo transformador son vitales en el análisis contemporáneo de las organizaciones, ya que proporcionan una visión integral de cómo los líderes pueden inspirar, motivar y producir cambios significativos. Esta sección explora la definición, las características, los enfoques y modelos, y la aplicación del liderazgo transformador en contextos organizacionales.

**4.2.3.1 Definición y Características del Liderazgo Transformador.** El liderazgo transformador es un enfoque de liderazgo que busca fomentar el cambio significativo en individuos y organizaciones. Fue propuesto por primera vez por (Farfan, 2023), quien lo definió como un proceso en el cual líderes y seguidores ayudan a elevarse mutuamente a mayores niveles de moral y motivación. Las características clave del liderazgo transformador incluyen (Álvarez, 2022):

- **Inspiración y Motivación:** Los líderes transformadores inspiran y motivan a sus seguidores a través de la visión y la pasión.
- **Consideración Individualizada:** Ofrecen apoyo y fomentan el desarrollo individual de los miembros del equipo.

- Estímulo Intelectual: Fomentan la creatividad y el pensamiento crítico, desafiando las normas existentes.
- Influencia Carismática: Poseen una fuerte presencia y capacidad para inspirar confianza y respeto.

#### ***4.2.4 Enfoques y Modelos de Liderazgo Transformador***

El liderazgo transformador, especialmente en su manifestación a través de líderes femeninas, representa una perspectiva dinámica y evolutiva en el estudio del liderazgo. Esta sección se centra en los modelos y enfoques que proporcionan un marco teórico para comprender y aplicar el liderazgo transformador femenino, considerando las interacciones de poder y el contexto organizacional del siglo XXI.

**4.2.4.1 Modelo Multifactorial de Bass (1985).** El modelo de Bass resalta la influencia carismática, la inspiración, la estimulación intelectual y la consideración individualizada como componentes del liderazgo transformador (Díaz y Díaz, 2021). En el contexto del liderazgo femenino, estos componentes adquieren una dimensión única al ser aplicados en entornos donde las dinámicas de género y poder están en constante evolución. Este modelo ayuda a entender cómo las líderes femeninas pueden utilizar estas habilidades para catalizar cambios significativos y fomentar un entorno de trabajo más inclusivo y equitativo.

**4.2.4.2 Teoría Integral del Liderazgo (TIL).** La TIL de Riggio, citada en Guerra (2022), integra el liderazgo transformador y transaccional, proporcionando un enfoque más comprensivo. Este enfoque es particularmente pertinente para líderes femeninas que enfrentan el desafío de navegar por estructuras organizacionales complejas y a menudo dominadas por hombres. La teoría destaca la capacidad de las líderes femeninas para combinar diferentes estilos de liderazgo de manera efectiva, adaptándose a las diversas necesidades de sus equipos y organizaciones.

**4.2.4.3 Liderazgo Transformador Auténtico.** Este enfoque, presentado por Avolio et al. (2004) citado en Díaz et al. (2019), enfatiza la importancia de la autenticidad en el liderazgo transformador. La autenticidad es un aspecto importante para las líderes femeninas, ya que refuerza su credibilidad y eficacia en roles de liderazgo. Este modelo ayuda a comprender cómo la autoconciencia y la autenticidad pueden ser herramientas poderosas para las líderes femeninas en su esfuerzo por superar estereotipos de género y fomentar una cultura organizacional más diversa y empoderadora.

**4.2.4.4 Teoría de la influencia directa.** Presentado por Gary Yukl (1990), sugiere que los líderes pueden influir directamente en sus seguidores mediante el uso de comportamientos específicos. Implica acciones explícitas y directas, como instrucciones claras, asignación de tareas, recompensas y sanciones. En esta ruta, la influencia se ejerce de manera más evidente y tangible. La teoría de influencia indirecta se centra en cómo los líderes pueden influir de manera menos evidente a través de estrategias más sutiles. Esto puede incluir la creación de un clima organizacional positivo, el modelado de comportamientos deseables y la gestión efectiva de la imagen personal. La influencia indirecta se basa en la persuasión y la inspiración, fomentando una influencia más sutil pero poderosa.

Estas teorías de rutas de influencia de Yukl proporcionan un marco para comprender cómo los líderes pueden aplicar diversas estrategias para influir en sus seguidores, ya sea de manera directa o indirecta, dependiendo del contexto y los objetivos específicos.

#### ***4.2.5 Aplicación del Liderazgo Transformador en Contextos Organizacionales***

- En Organizaciones Empresariales. El liderazgo transformador se ha aplicado en empresas para fomentar la innovación, la adaptación al cambio y el rendimiento sostenido (Rondón, 2020).

- En Entornos Educativos. En el ámbito educativo, los líderes transformadores pueden influir en el compromiso y el éxito de los estudiantes (Leithwood y Sun, 2012 citados en García y Mendía, 2015).
- En la Gestión de la Diversidad. La aplicación de liderazgo transformador en la gestión de la diversidad puede promover un entorno inclusivo y equitativo (Antolínez y Jorge, 2022).
- En el Sector de la Salud. En el ámbito de la atención médica, el liderazgo transformador puede ser fundamental para promover una atención centrada en el paciente, la colaboración interdisciplinaria y la mejora de la calidad. Los líderes transformadores en salud pueden influir en la cultura organizacional para enfocarse en la empatía, la eficiencia y la innovación en la atención médica (Martinez et al., 2020).
- En Organizaciones No Lucrativas y de Servicio Social. Las organizaciones no lucrativas y de servicio social a menudo enfrentan desafíos únicos en términos de recursos y misión. El liderazgo transformador en estos contextos puede fomentar una cultura de compromiso y pasión por la misión, promoviendo la colaboración y la innovación en la prestación de servicios (Cortés y Naveda, 2021).
- En el Gobierno y la Administración Pública. El liderazgo transformador en el gobierno y la administración pública puede ser vital para la implementación efectiva de políticas y la promoción de una gobernanza transparente y responsable. Los líderes en este contexto pueden utilizar su influencia para promover la confianza en las instituciones públicas y fomentar una cultura de integridad y servicio público (Díaz & Ysla, 2021).
- En la Industria Tecnológica. En la rápida y en constante cambio industria tecnológica, el liderazgo transformador puede ser esencial para fomentar la innovación y la adaptabilidad. Los líderes en este sector deben ser capaces de inspirar y guiar a sus equipos a través de

cambios tecnológicos rápidos, promoviendo una cultura de aprendizaje y crecimiento continuo (Bass & Riggio, 2006).

Las teorías del liderazgo transformador ofrecen una comprensión rica y multifacética del liderazgo en el siglo XXI. Desde la definición y características hasta los enfoques y modelos, y su aplicación en diversos contextos, el liderazgo transformador se presenta como un paradigma vital para impulsar el cambio, la innovación y la igualdad en las organizaciones. Su relevancia en el contexto del liderazgo femenino transformador y las dinámicas de género agrega una dimensión adicional que merece una exploración cuidadosa en la presente investigación.

#### ***4.2.6 Poder y Contexto Organizacional***

Las interacciones entre el poder y el contexto organizacional juegan un papel fundamental en la configuración del liderazgo, especialmente en el liderazgo transformador. Esta sección explora las teorías de poder en las organizaciones, las dinámicas de poder y su relación con el liderazgo, y cómo el contexto organizacional influye en el liderazgo transformador.

Las teorías de poder en las organizaciones ofrecen marcos para comprender cómo se distribuye y ejerce el poder, una comprensión que es esencial para el estudio del liderazgo femenino transformador. Algunas de las teorías más notables son:

**4.2.6.1 Teoría de Dependencia de Recursos.** La Teoría de Dependencia de Recursos sugiere que el poder en las organizaciones se deriva de la capacidad de controlar recursos valiosos y escasos. La distribución del poder, en este sentido, está estrechamente vinculada a la posesión y control de estos recursos. En el contexto del liderazgo femenino, esta teoría puede ilustrar cómo la distribución de recursos afecta las oportunidades y desafíos que enfrentan las mujeres en posiciones de liderazgo. Puede también arrojar luz sobre cómo las mujeres líderes pueden

movilizar y gestionar recursos para influir y transformar la cultura y estructura organizacional. (Pfeffer y Salancik, 1978 citados en Mejías y Requena, 2022).

**4.2.6.2 Teoría de Poder y Política.** Mintzberg enfoca su teoría en el papel de la política y las coaliciones en la toma de decisiones y el ejercicio del poder. La política organizacional, en este marco, no se considera negativa, sino como una parte esencial del proceso de toma de decisiones. En el liderazgo femenino transformador, la habilidad para navegar la política organizacional y formar coaliciones efectivas puede ser vital para lograr cambios significativos. La comprensión de cómo las mujeres líderes se involucran en la política organizacional puede proporcionar conocimiento sobre sus estrategias y tácticas para lograr sus objetivos (Mintzberg, 1983 citado por Gómez, 2022)

**4.2.6.3 Teoría del Poder Social.** La Teoría del Poder Social propone cinco bases del poder: coercitivo, recompensa, legítimo, referente y experto. Estas bases describen diferentes formas en que los individuos pueden ejercer influencia dentro de una organización. Dentro del marco del liderazgo femenino transformador, estas bases del poder pueden ofrecer una vista matizada de cómo las mujeres líderes ejercen su influencia. Por ejemplo, el poder referente, que se basa en la admiración y el respeto, puede ser una herramienta efectiva para las mujeres líderes en la construcción de relaciones y en la motivación de sus equipos (French y Raven, 1959 citado por Gómez y Gil, 2019).

#### ***4.2.7 Dinámicas de Poder y su Relación con el Liderazgo***

Las dinámicas de poder están intrínsecamente vinculadas al liderazgo en las organizaciones. Algunos aspectos clave de esta relación son:

**4.2.7.1 Distribución del Poder.** La forma en que se distribuye el poder en una organización tiene implicancias significativas en el estilo y la eficacia del liderazgo. Según Manz

y Sims (2001) citados en Aparicio (2009) la distribución equitativa del poder puede fomentar un ambiente de colaboración y empoderamiento. En el contexto del liderazgo femenino transformador, la distribución del poder puede ser un indicador de cómo las mujeres líderes influyen y son influenciadas por las estructuras organizacionales. Una distribución desigual del poder podría limitar las oportunidades y la eficacia del liderazgo femenino, mientras que una distribución equitativa podría potenciar la capacidad de las mujeres para liderar de manera transformadora.

**4.2.7.2 Poder y Género.** Las dinámicas de género juegan un papel vital en la percepción y el ejercicio del poder. Ragins y Sundstrom (1989) citados por Sánchez (2020) han explorado cómo las expectativas y normas de género pueden afectar la forma en que las mujeres ejercen y son percibidas en posiciones de poder. En algunas culturas y organizaciones, las mujeres líderes pueden enfrentar desafíos únicos debido a las expectativas tradicionales de género. Comprender estas dinámicas es esencial para examinar el liderazgo femenino transformador, ya que brinda una perspectiva sobre los obstáculos y oportunidades que las mujeres líderes pueden enfrentar en diferentes contextos organizacionales y culturales.

**4.2.7.3 Ética y poder.** La ética en el uso del poder es un pilar fundamental en cualquier estilo de liderazgo, pero es especialmente relevante en el liderazgo transformador. Ciulla (2005) citado por Palomino et al. (2007) destaca la importancia de un liderazgo ético y responsable en la creación de una cultura organizacional positiva. En el caso del liderazgo femenino transformador, la ética en el ejercicio del poder puede ser un aspecto distintivo. La integración de valores éticos en la toma de decisiones y en la interacción con los colaboradores puede fortalecer la capacidad de las mujeres líderes para inspirar y motivar, contribuyendo a una transformación positiva dentro de la organización.

El análisis de las complejas interacciones entre poder y liderazgo pone de manifiesto la naturaleza multidimensional de estos fenómenos en el contexto organizacional. Más allá de una concepción simplista del poder, es vital examinar cómo su distribución, las dinámicas de género y la ética influyen profundamente en el ejercicio del liderazgo en general, y del liderazgo femenino transformador en particular. Esta perspectiva matizada sobre las dinámicas de poder permite comprender mejor los obstáculos y oportunidades únicas que enfrentan las mujeres líderes para ejercer un liderazgo efectivo y transformacional. Según Ciulla (2005) citado por Palomino et al. (2007) el análisis crítico de estas dinámicas constituye un paso necesario para promover formas más inclusivas, éticas y equitativas de liderazgo que aprovechen el talento y la perspectiva de las mujeres como agentes de cambio positivo en las organizaciones contemporáneas

#### ***4.2.8 Contexto Organizacional y su Influencia en el Liderazgo Transformador***

El contexto organizacional se refiere al entorno en el que opera una organización, incluyendo la cultura, la estructura, la tecnología y los factores externos. Su influencia en el liderazgo transformador se manifiesta de varias maneras:

- **Cultura Organizacional.** La cultura puede facilitar o impedir la adopción del liderazgo transformador. Una cultura que valora la innovación y la colaboración puede ser propicia para este estilo de liderazgo (Celi Pinza, 2015).
- **Estructura Organizacional.** La estructura de la organización ya sea jerárquica o plana, puede afectar cómo se ejerce el liderazgo transformador (Medina y Balcázar, 2021).
- **Factores Externos.** Factores como la economía, la política y las regulaciones pueden influir en cómo se aplica el liderazgo transformador en diferentes contextos (Salomone, 2021).

El análisis de las teorías de poder en las organizaciones, las dinámicas de poder y su relación con el liderazgo, y el contexto organizacional y su influencia en el liderazgo transformador, ofrece una comprensión profunda de cómo estos elementos interactúan en el panorama contemporáneo del liderazgo. La complejidad de estas interacciones resalta la importancia de un enfoque holístico y matizado en la investigación del liderazgo femenino transformador, especialmente considerando las dinámicas de género y poder en las organizaciones del siglo XXI.

#### ***4.2.9 Liderazgo Femenino Transformador***

El liderazgo femenino transformador representa una confluencia de las teorías y prácticas de género, poder y liderazgo transformador. Esta sección abordará la integración de estos elementos, los modelos y teorías específicos sobre el liderazgo femenino transformador, y ofrecerá casos y ejemplos de cómo se manifiesta en la práctica.

**4.2.9.1 Integración de Género, Poder y Liderazgo Transformador.** La integración de género, poder y liderazgo transformador es un aspecto clave para comprender el liderazgo femenino transformador. Los siguientes son aspectos significativos de esta integración:

- **Género y Liderazgo Transformador:** La incorporación de una perspectiva de género en el liderazgo transformador permite una comprensión más profunda de cómo las normas y expectativas de género influyen en el liderazgo (Cortés, 2016).
- **Poder y Liderazgo Femenino:** El análisis de cómo las mujeres líderes ejercen el poder y cómo son percibidas puede revelar desafíos y oportunidades únicos en el liderazgo transformador (Acosta et al., 2019).

El liderazgo femenino transformador ha sido objeto de numerosas teorías y modelos que buscan explicar sus características únicas:

- Modelo de Liderazgo Relacional. Este modelo destaca la importancia de las relaciones y la colaboración en el liderazgo femenino, promoviendo un enfoque más inclusivo y democrático (Riquelme et al., 2022).
- Teoría de la Doble Atadura (Jamieson, 1995 citado en Ruiloba y Zuazu, 2022). Esta teoría explora los desafíos que enfrentan las mujeres líderes en equilibrar las expectativas de género con las demandas del liderazgo.

#### ***4.2.10 Casos y Ejemplos de Liderazgo Femenino Transformador en la Práctica***

El liderazgo femenino transformador no es solo un concepto teórico, sino que se encuentra en la práctica en diferentes contextos:

El liderazgo femenino transformador tiene representantes concretos en diversos ámbitos organizacionales. En el contexto corporativo, Indra Nooyi como CEO de PepsiCo promovió una transformación cultural enfocada en la salud y el bienestar, impulsando a la compañía a diversificar su portafolio más allá de los refrescos (Wittenberg-Cox, 2017 citados en Alvarez, 2017). Esta capacidad de reinventar una corporación icónica ejemplifica el potencial de cambio positivo del liderazgo femenino. Por su parte, Mary Barra de General Motors demostró liderazgo transformador al enfrentar la crisis de los airbags Takata con enfoque en la ética y la seguridad, fortaleciendo así los valores centrales de la firma (Barabba, 2019).

Asimismo, Marillyn Hewson durante su gestión como CEO de Lockheed Martin catalizó cambios culturales a favor de la diversidad e inclusión, convirtiendo a la empresa en un referente en este ámbito (Jester, 2023). En el sector público, Angela Merkel ejerció un liderazgo transformador en Alemania basado en el pragmatismo y la ética del trabajo, guiando al país en tiempos de crisis con su visión y resiliencia (Mandujano y Castañeda, 2022). Por su parte, Jacinda

Ardern en Nueva Zelanda ha demostrado un liderazgo femenino visionario y compasivo en su manejo de la masacre de Christchurch y la pandemia (Ramonet, 2020).

En la cultura, Chimanda Agozi Adichie, escritora y activista nigeriana, es una defensora de la igualdad de género y ha influido en la conversación global sobre feminismo. Su obra literaria, como “Todos deberíamos ser feministas”, ha inspirado a muchas personas y contribuido a la conciencia sobre las desigualdades de género. (Victoria Donda Pérez, 2015).

En educación, Nancy Cantor revitalizó la Universidad de Syracuse con un enfoque más diverso e inclusivo, elevando su prestigio internacional (Gangone & Lennon, 2014). Asimismo, Malala Yousafzai encarna el potencial transformador del liderazgo femenino en organizaciones no gubernamentales a través de su valiente activismo por la educación de las niñas (Gutiérrez, 2021). La diversidad de contextos y cualidades exhibidas en estos casos prácticos ofrece aprendizajes y modelos relevantes para comprender y promover el liderazgo femenino transformador.

Los diversos ejemplos presentados en distintos ámbitos organizacionales ofrecen una pequeña muestra de los aportes y el potencial del liderazgo femenino transformador en la práctica.

Más allá de los conceptos teóricos, estas líderes mujeres han demostrado capacidades excepcionales para conducir el cambio positivo en sus respectivas entidades y campos de acción. El análisis de sus estrategias, cualidades y logros constituye una fuente valiosa de aprendizaje para promover y fortalecer el liderazgo femenino transformador en las organizaciones contemporáneas. Sus casos empoderan y inspiran, a la vez que proveen modelos tangibles para continuar impulsando avances en equidad, inclusión y desarrollo organizacional desde la perspectiva del liderazgo femenino transformador, tanto en la teoría como en la práctica.

#### ***4.2.11 Políticas y Prácticas de Igualdad de Género***

De acuerdo con León et al. (2023), las políticas y prácticas de igualdad de género han emergido como un pilar fundamental en la promoción de un entorno de trabajo equitativo y en el fomento del liderazgo femenino. La complejidad de esta área se refleja en diversos aspectos como la legislación y políticas de igualdad de género, las estrategias y prácticas organizacionales, y el impacto que estas políticas tienen en el liderazgo femenino.

**4.2.11.1 Legislación y Políticas de Igualdad de Género.** La legislación y las políticas de igualdad de género han sido fundamentales en la promoción de la igualdad de género en las organizaciones. A nivel global, muchos países han promulgado leyes que prohíben la discriminación de género en el lugar de trabajo. Como la ley de paridad de género en Islandia implementada en el 2018 la cual convierte en ilegal la brecha salarial de género convirtiéndolo en el primer país del mundo que obligo a las empresas a pagar por igual, del mismo modo otros países han adoptado estas políticas como la Ley de Igualdad Salarial en los Estados Unidos, que ha sido un paso importante en la dirección correcta (Cruz, 2020). Además, las políticas de diversidad e inclusión, que buscan promover una representación equilibrada de género en todos los niveles de la organización, han transformado la forma en que las organizaciones abordan la igualdad de género (Maritano y Bonavitta, 2021).

Por otro lado, las estrategias y prácticas organizacionales han desempeñado un papel importante en la implementación efectiva de políticas de igualdad de género. Por ejemplo, los programas de mentores y patrocinadores pueden ofrecer apoyo y orientación específicos para mujeres en puestos de liderazgo, fomentando su crecimiento y desarrollo profesional (Yaranga et al., 2022). Además, las políticas de flexibilidad laboral, como la promoción de horarios flexibles

y opciones de trabajo remoto, pueden facilitar la participación de las mujeres en la fuerza laboral y reducir las barreras a su avance en la jerarquía organizacional (Salvatori, 2023).

#### ***4.2.12 Impacto de las Políticas de Igualdad de Género en el Liderazgo Femenino***

Las políticas y prácticas de igualdad de género no solo contribuyen a la promoción de la igualdad en las organizaciones, sino que también tienen un impacto directo y profundo en el liderazgo femenino. La implementación efectiva de estas políticas ha conducido a un aumento en la representación de mujeres en roles de liderazgo, cambiando la demografía de muchos sectores industriales y profesionales (Escorihuela y D'Amico, 2021). Además, según Juca y Mocha (2023), la promoción activa de la igualdad de género puede llevar a una cultura organizacional más inclusiva y equitativa, que valora y respeta la diversidad y fomenta un ambiente donde todas las voces pueden ser escuchadas.

En el contexto colombiano, las políticas y prácticas de igualdad de género han sido un área de enfoque significativo y creciente. La comprensión y aplicación de estas políticas y prácticas en Colombia se pueden examinar en términos de legislación, estrategias organizacionales y su impacto en el liderazgo femenino.

En Colombia, la Ley 1257 (2008) representa un hito en la promoción de los derechos de las mujeres y la igualdad de género. Esta ley tiene como objetivo prevenir y erradicar la discriminación y la violencia contra las mujeres y promover condiciones que garanticen su participación efectiva en todos los ámbitos de la vida pública y privada. Además, la constitución colombiana reconoce la igualdad de género como un derecho fundamental, lo que establece una base sólida para las políticas de igualdad de género en el país.

#### ***4.1.13 Estrategias y Prácticas Organizacionales para la Igualdad de Género en Colombia***

A nivel organizacional, muchas empresas en Colombia han adoptado estrategias y prácticas proactivas para promover la igualdad de género. Estos esfuerzos incluyen la implementación de políticas de igualdad salarial, programas de mentoría específicos para mujeres, y la promoción de la diversidad en los comités de dirección y juntas directivas (Peñuela y Mora, 2022). La Cámara de Comercio de Bogotá ha sido una de las instituciones líderes en promover la igualdad de género en el ámbito empresarial, ofreciendo programas y recursos dirigidos a fortalecer el liderazgo femenino (Ramirez y Navarro, 2019).

El impacto de estas políticas y prácticas en Colombia se puede observar en el aumento gradual de la participación femenina en posiciones de liderazgo en diferentes sectores. A pesar de los avances, aún existen desafíos y brechas de género en áreas como la representación en altos cargos directivos y en la igualdad salarial (CEPAL, 2020 citada por Valenzuela, 2022). Por otro lado, las iniciativas como "Mujeres por Colombia" (Ruiz, 2019), que busca impulsar el liderazgo femenino en diversos sectores, son ejemplos de cómo las organizaciones y la sociedad civil están trabajando juntas para abordar estos desafíos.

La compleja relación entre las políticas de igualdad de género y el liderazgo femenino transformador pone de relieve la necesidad de un enfoque multidimensional para lograr cambios sustanciales y sostenibles. Los avances legislativos y las medidas organizacionales son pasos imprescindibles, pero no suficientes. El verdadero desafío reside en transformar las ideologías y estructuras profundamente arraigadas que perpetúan la desigualdad de género en la sociedad. Promover un liderazgo femenino transformador requiere ir más allá de la paridad numérica y apuntar a un cambio cultural integral que redefina las nociones convencionales de liderazgo y empodera modelos alternativos que aprovechen los talentos y perspectivas de las mujeres líderes.

Este es un proceso continuo de deconstrucción y reconstrucción que demanda reflexión crítica y acción sostenida. Las políticas de igualdad son un instrumento poderoso en esta transformación, pero su efectividad dependerá de su implementación en el marco de un proyecto social más amplio orientado a una verdadera equidad de género.

## **5. Metodología**

Este estudio adopta un enfoque cualitativo, respaldado por Jurgenson (1999), para comprender el liderazgo femenino transformador en su contexto social y organizacional. Se complementa con un análisis bibliométrico, apoyado en Milanés (2022), para identificar tendencias en la literatura existente. Además, se basa en un enfoque documental, validado por Blas et al. (2020) y Martínez et al. (2020), que permite un análisis profundo sin trabajo de campo. El método es estructurado y replicable, facilitando la localización de estudios relevantes, como señala Perdomo et al. (2020).

### **5.1 Instrumentos para la recolección de información**

Para la recolección y organización de información, se emplean fichas bibliográficas, bases de datos especializadas y una matriz de categorización. Las fichas estandarizadas permiten registrar y ordenar los datos esenciales de cada documento (Niño y Solano, 2020). Las bases de datos, como Scielo y Scopus, facilitan la búsqueda y gestión de publicaciones científicas. Finalmente, la matriz de categorización sirve para codificar y clasificar los datos cualitativamente según los objetivos de la investigación (Pavez et al., 2020).

### **5.2 Técnicas de análisis de información.**

El análisis de contenido, definido por Castro et al. (2021), se emplea para codificar y categorizar datos textuales. Se complementa con un análisis crítico del discurso, fundamentado en Peña (2019), para examinar la ideología subyacente en los documentos. Adicionalmente, un

análisis temático basado también en Castro et al. (2021), identifica temas emergentes. Luego se usa la triangulación para reforzar la validez y confiabilidad de los hallazgos.

### **5.3 Fases de la investigación**

- Fase 1: Se lleva a cabo una revisión sistemática de la literatura para cartografiar el conocimiento existente sobre liderazgo femenino transformador.
- Fase 2: Complementa la revisión sistemática con un análisis documental que incluye memorias institucionales y códigos de ética, sumando así evidencias del mundo organizacional.
- Fase 3: Se aplica un análisis de contenido para clasificar y codificar la información recolectada, identificando patrones y tendencias.
- Fase 4: Se utiliza el análisis crítico del discurso para examinar el lenguaje en los documentos, con el objetivo de descubrir ideologías y perspectivas subyacentes.
- Fase 5: Se emplea el análisis temático para identificar temas emergentes y patrones en los datos, enriqueciendo la comprensión del liderazgo femenino transformador.
- Fase 6: La triangulación e integración de los resultados obtenidos de las técnicas cualitativas anteriores proporcionan una visión más completa del fenómeno en estudio.
- Fase 7: Se elabora un informe final que sintetiza los hallazgos y conclusiones. Estos resultados se comparan con estudios previos en el campo para confirmar, refutar o complementar las conclusiones existentes.

## 6. Presentación de Resultados Obtenidos

El análisis revela que la palabra clave "liderazgo" es central en este discurso, destacándose en un 18.56% de las ocurrencias, lo que indica que el liderazgo femenino está redefiniendo las prácticas y conceptos tradicionales de liderazgo en el siglo XXI. La inclusión del término "género" con un 12.28% de las ocurrencias enfatiza la complejidad con la que se aborda el liderazgo femenino, examinando cómo el género afecta las percepciones y realidades del liderazgo (VOSviewer, 2023).

El empoderamiento, con un 10.18% de las ocurrencias, subraya su papel como fuerza motriz en la efectividad del liderazgo femenino. Las líderes están reconfigurando las estructuras de poder para hacerlas más inclusivas y equitativas, lo que genera un efecto dominó capaz de transformar organizaciones enteras. Términos como "empowerment of personnel" y "women's status" amplían la perspectiva, mostrando la interacción del liderazgo femenino con estructuras organizacionales y dinámicas de poder (VOSviewer, 2023).

Este liderazgo femenino no solo sobresale, sino que tiene el potencial de ser transformador en organizaciones donde predominan modelos de liderazgo tradicionalmente masculinos. Al redefinir el paisaje organizacional, las líderes femeninas impulsan la inclusión, diversidad y equidad. En este contexto, el género sigue siendo un factor determinante en las estructuras de poder y liderazgo, lo que añade capas adicionales de desafíos para las mujeres líderes, como estereotipos, sesgos y discriminación (VOSviewer, 2023).

A nivel geográfico, el liderazgo femenino transformador es un fenómeno que trasciende fronteras. Mientras que países como Estados Unidos y el Reino Unido destacan en la producción académica sobre este tema, otros como España, Australia y Sudáfrica, aunque con cifras menores,

aportan dimensiones valiosas al corpus global de investigación sobre liderazgo femenino (VOSviewer, 2023).

En contextos occidentales como Estados Unidos y Reino Unido, los desafíos del liderazgo femenino pueden enfocarse en romper el "techo de cristal" o en la igualdad salarial, mientras que en otros entornos pueden implicar asegurar el acceso a la educación y oportunidades de liderazgo para las mujeres. Esta variabilidad subraya la necesidad de enfoques contextualizados y la importancia de políticas de igualdad de género que van más allá del cumplimiento normativo, actuando como catalizadores de cambio en la cultura organizacional y en las dinámicas de poder y liderazgo (VOSviewer, 2023).

El análisis ha mostrado que las "dinámicas de género" y las "relaciones de poder" son importantes para comprender los desafíos y complejidades que enfrentan las líderes femeninas. Estas dinámicas influyen en la percepción y recepción del liderazgo femenino, requiriendo de las líderes una adaptabilidad y agilidad para navegar, responder y, cuando sea necesario, desafiar estas estructuras. Estos desafíos, que varían desde estereotipos hasta sesgos y discriminación, subrayan la complejidad de operar en entornos a menudo arraigados en normas patriarcales (VOSviewer, 2023).

En la confrontación con estructuras organizacionales establecidas, las líderes femeninas encuentran la oportunidad de transformar los paradigmas existentes. Esta habilidad para remodelar y redefinir no solo testimonia su resiliencia y adaptabilidad, sino que también destaca su visión para crear entornos más inclusivos y equitativos. Al hacerlo, están cambiando la narrativa del liderazgo y sentando las bases para una cultura organizacional que prioriza la diversidad, equidad e inclusión. Este cambio de paradigma es importante en el contexto actual, donde las organizaciones que se aferran a estructuras tradicionales corren el riesgo de quedar obsoletas. En

un mundo que valora la adaptabilidad y la innovación, las organizaciones que adoptan formas de liderazgo inclusivas están mejor posicionadas para prosperar (VOSviewer, 2023).

Es importante reconocer que el liderazgo femenino transformador no es un fenómeno homogéneo. Cada cultura y región presenta desafíos y particularidades únicas que enriquecen el discurso global y subrayan la importancia de un enfoque holístico que tenga en cuenta factores culturales y contextuales al evaluar estrategias de liderazgo. Mientras que en algunos países los desafíos se centran en romper barreras visibles como el "techo de cristal", en otros, los retos pueden ser más sutiles, pero igualmente significativos, como asegurar el acceso a la educación y oportunidades de liderazgo para las mujeres (VOSviewer, 2023).

La tabla a continuación presenta las teorías y conceptos clave identificados, organizados en categorías relevantes y codificados de manera sistemática:

**Tabla 2.**

*Organización y codificación de teorías y conceptos clave identificados.*

<b>Objetivo/Sección</b>	<b>Teoría/Concepto Clave</b>	<b>Codificación</b>	<b>Descripción</b>	<b>Autor en APA</b>
Objetivo General	Liderazgo Femenino Transformador	LG1	Examinar integralmente el constructo del liderazgo femenino transformador en diferentes contextos organizacionales.	Rochina (2020)
Objetivo Específico 1	Revisión Sistemática y Análisis Bibliométrico	ES1	Desarrollar revisión literaria y análisis bibliométrico sobre tendencias y conceptos claves del liderazgo femenino.	Villafuerte y Verdezoto (2021)

Objetivo Específico 2	Dinámicas de Género y Poder en Organizaciones	ES2	Analizar la influencia de las dinámicas de género y poder en las organizaciones.	Acker (1990) citada en López y Ramos (2022)
Objetivo Específico 3	Estrategias y Habilidades Diversos Contextos	ES3	Comparar estrategias y habilidades de liderazgo femenino.	Hochschild y Machung (1989) citada en Anigstein (2020)
Objetivo Específico 4	Políticas de Igualdad de Género	ES4	Evaluar políticas y prácticas organizacionales de igualdad de género.	León et al. (2023)
Objetivo Específico 5	Modelo de Liderazgo Femenino Transformador	ES5	Proponer un modelo de liderazgo femenino adaptado a desafíos y oportunidades.	Riquelme et al. (2022)
Teorías Clave	Teoría del Rol de Género	T1	Impacto de expectativas sociales en la percepción y comportamiento de líderes femeninos.	Eagly (1987) citada en López et al. (2009)
	Teoría de la Identidad de Género	T2	Influencia de la identidad de género en el estilo de liderazgo y la trayectoria profesional.	Llanos (2020)
	Liderazgo Transformacional con Perspectiva de Género	T3	Liderazgo que impulsa el cambio y la innovación con comprensión de dinámicas de género.	Jiménez y Romero (2018)

	Teoría de la Doble Moral	T4	Desafíos adicionales para mujeres debido a estereotipos y expectativas contradictorias.	Corazón et al. (2008)
	Teoría de la Interseccionalidad	T5	Interacción de género, raza, clase afectando la experiencia de liderazgo.	Arce y Larraín (2019)
Contextos Organizacionales	Empresarial, Educativo, Gobierno, etc.	C1 - Cn	Impacto del liderazgo femenino en diversos sectores y organizaciones.	Varía según el contexto específico

Fuente: Autoría propia (2023).

El liderazgo femenino transformador en las organizaciones del siglo XXI, como se discute en el marco teórico y los antecedentes de este estudio, representa un fenómeno complejo y multifacético que implica una interacción de factores sociales, culturales y organizacionales (Díaz 2020; Hernández et al. 2020). Este enfoque refleja el objetivo general (LG1) de explorar en profundidad el liderazgo femenino transformador en distintos contextos organizacionales, como lo sugiere Rochina (2020). Según Riva (2019), aproximadamente un 30% de los cargos directivos a nivel mundial son ocupados por mujeres, destacando una tendencia creciente pero aún desigual. Esto subraya la necesidad identificada en el objetivo específico 1 (ES1) de realizar una revisión sistemática para comprender las tendencias actuales del liderazgo femenino. Este liderazgo no solo desafía las estructuras y percepciones tradicionales, sino que también propone un paradigma de liderazgo inclusivo y equitativo, clave en el mundo globalizado y diverso actual (López et al. 2009; Castellanos y Jubany 2017). Este paradigma se alinea con la teoría de la doble moral (T4) de

Corazón et al. (2008), que destaca los desafíos adicionales que enfrentan las mujeres líderes debido a estereotipos y expectativas contradictorias.

Esta investigación se enfoca en diversas teorías que explican las interacciones entre género, poder y liderazgo. La teoría del rol de género de Eagly (1987, citada en López et al. 2009) ilustra cómo las expectativas sociales impactan la percepción y el comportamiento de los líderes, particularmente las mujeres. Esta teoría (T1) es fundamental para comprender las dinámicas de género y poder en las organizaciones, alineándose con el objetivo específico 2 (ES2). Además, enfatiza la importancia de desafiar y redefinir los roles de género tradicionales para permitir un liderazgo femenino más efectivo y auténtico (López y Ramos, 2022). La historia de Indra Nooyi, ex CEO de PepsiCo, ejemplifica cómo el liderazgo transformador puede desafiar exitosamente los roles de género, en consonancia con las estrategias y habilidades de liderazgo (ES3) discutidas por Hochschild y Machung (1989) citada en Anigstein (2020). El ejemplo de Nooyi ilustra el impacto positivo de un liderazgo que va más allá de las barreras de género y culturales, promoviendo un cambio significativo en la cultura organizacional y la percepción del liderazgo femenino.

Por su parte, la teoría de la identidad de género, explorada por Llanos (2020), se enfoca en cómo los individuos se identifican y expresan su género en un contexto organizacional. Esta teoría (T2) resulta importante para entender la influencia de la identidad de género en el estilo de liderazgo y la interacción profesional, lo que se alinea con el objetivo específico 2 (ES2) de analizar las dinámicas de género y poder en las organizaciones. La teoría del liderazgo transformacional con perspectiva de género, analizada por Jiménez y Romero (2018), propone que la efectividad del liderazgo transformador puede ser significativamente influenciada por la comprensión y el manejo de las cuestiones de género, tanto del líder como de los seguidores. Este enfoque resalta la importancia de integrar la perspectiva de género (T3) en el liderazgo

transformacional, reflejando el pensamiento de Riquelme et al. (2022) para desarrollar un modelo de liderazgo femenino transformador adaptado a los desafíos contemporáneos (ES5).

Los antecedentes históricos del liderazgo femenino, desde Mary Wollstonecraft hasta líderes políticas y empresariales del siglo XX, muestran una larga trayectoria de mujeres que han luchado por su espacio en roles de poder (Wollstonecraft 2018; Garvi 2020; Villa 2020). Estos ejemplos históricos demuestran la persistencia y evolución del liderazgo femenino a lo largo del tiempo, vinculándose con el objetivo general (LG1) de examinar el liderazgo femenino transformador en diferentes contextos. Por ejemplo, en el estudio de Rochina (2020), se destacan las estrategias adoptadas por mujeres líderes en España para superar las barreras estructurales y culturales, evidenciando un aumento del 15% en la representación femenina en juntas directivas en los últimos cinco años. Este progreso resalta el cumplimiento del objetivo específico 3 (ES3) de comparar estrategias y habilidades de liderazgo femenino en diferentes contextos, tal como se analiza en el trabajo de Anigstein (2020).

El estudio de Villafuerte y Verdezoto (2021) aporta evidencia empírica sobre las barreras estructurales y culturales que impiden el acceso equitativo de las mujeres a puestos directivos y cómo el liderazgo transformacional femenino puede fomentar la igualdad y la innovación. Este análisis subraya la relevancia del objetivo específico 4 (ES4), el cual se enfoca en evaluar políticas y prácticas de igualdad de género en organizaciones para potenciar el liderazgo femenino (León et al., 2023).

El estudio de Segovia et al. (2021) sobre las desigualdades de género en la carrera profesional de las mujeres académicas en ciencias biomédicas y el de Castellanos y Jubany (2017) sobre la interseccionalidad del género en el mercado laboral postfordista, proporcionan un análisis profundo de cómo las barreras estructurales y culturales afectan a las mujeres en diferentes esferas

profesionales y cómo estas pueden ser superadas. Este análisis resalta la relevancia de la Teoría de la Interseccionalidad (T5) de Arce y Larraín (2019), que enfatiza cómo la interacción de género, raza y clase afecta la experiencia de liderazgo femenino, alineándose con el objetivo específico 4 (ES4), que busca evaluar políticas y prácticas organizacionales de igualdad de género. Es notable mencionar que, según Segovia et al. (2021), aproximadamente el 40% de las investigadoras en ciencias biomédicas enfrentan desafíos únicos relacionados con el género, resaltando la necesidad de políticas más inclusivas en el ámbito académico.

El estudio de Ledezma (2023), en Colombia y el de Valencia (2021) sobre la equidad de género y la participación laboral de la mujer en el país, brindan una perspectiva adecuada sobre las dinámicas de género en el contexto organizacional colombiano, resaltando tanto las barreras como las estrategias para promover un liderazgo femenino efectivo y equitativo. Este enfoque complementa el objetivo específico 2 (ES2), como lo discute López y Ramos (2022), al analizar la influencia de las dinámicas de género y poder en las organizaciones. Por ejemplo, Ledezma (2023) ilustra cómo iniciativas de liderazgo inclusivo han logrado aumentar la participación femenina en roles directivos en Colombia en un 20% en los últimos años. Este avance evidencia la aplicación práctica de las teorías y conceptos discutidos, destacando el progreso hacia un liderazgo femenino transformador que desafía las barreras estructurales y culturales, en línea con el objetivo general (LG1) de Rochina (2020).

Así mismo, el trabajo de Ledezma (2023), en Colombia resalta la complejidad del liderazgo femenino al examinar la interacción entre género y otras categorías sociales y profesionales como estatus, clase y rol laboral. Este enfoque pone de manifiesto la relevancia de la Teoría de la Interseccionalidad (T5) de Arce y Larraín (2019), que se ocupa de cómo las diversas identidades sociales inciden en la experiencia de liderazgo, subrayando el objetivo específico 2 (ES2) de

analizar la influencia de las dinámicas de género y poder en las organizaciones, tal como lo sugiere López y Ramos (2022). Este estudio muestra cómo las estructuras de poder, a menudo masculinizadas, pueden influir en la percepción y la realidad de las mujeres líderes. Además, enfatiza la necesidad de un enfoque holístico en la gestión organizacional, alineado con el objetivo específico 5 (ES5) para desarrollar un modelo de liderazgo femenino adaptado a los retos contemporáneos.

Además, se enfoca en la adaptabilidad y la resiliencia de las organizaciones modernas frente a estos desafíos, subrayando la necesidad de un enfoque holístico que integre tanto dimensiones internas como externas de la empresa. Estos esfuerzos reflejan un cambio progresivo en la cultura organizacional hacia un enfoque más equitativo y diverso, en consonancia con las teorías y conceptos claves discutidos en la investigación.

Por otra parte, el estudio de Gúezmes (2020) sobre las disparidades de género en Colombia aborda la participación de las mujeres en áreas clave como el trabajo remunerado, el cuidado no remunerado y la participación política. Este análisis cuantitativo destaca la importancia de las políticas de igualdad de género (ES4) en la participación comprometida de las mujeres en todos los ámbitos de la sociedad, tal como lo enfatiza León et al. (2023). Este estudio resalta la importancia de abordar las brechas identificadas para promover una participación equitativa de las mujeres en decisiones políticas y sociales, subrayando la urgencia de intensificar esfuerzos para promover la igualdad de género en el país.

Gúezmes (2020), reporta que las mujeres en Colombia representan solo el 25% en cargos políticos de alto nivel, lo que indica una brecha significativa en la representación política y refuerza la necesidad de un liderazgo femenino transformador (LG1) que pueda influir en la toma de decisiones a todos los niveles.

Continuando con el análisis, el estudio de Valencia (2021) titulado "Equidad de género y transformación: participación y liderazgo laboral de la mujer en Colombia" presenta un panorama general de la situación laboral femenina y busca comprender las estructuras y prácticas subyacentes que perpetúan desigualdades. Este análisis cualitativo es un reflejo del objetivo específico 4 (ES4), como lo discute León et al. (2023), al evaluar políticas y prácticas organizacionales de igualdad de género. Este análisis revela que, a pesar de los esfuerzos legislativos, las brechas en materia de empleo entre hombres y mujeres siguen siendo evidentes y se manifiestan en varios aspectos, incluidos altos niveles de desempleo femenino y la prevalencia de roles de género que limitan sus posibilidades y aspiraciones profesionales. La investigación también destaca la persistencia de estereotipos de género y actitudes discriminatorias en el ámbito laboral, resaltando la importancia de la Teoría del Rol de Género (T1) de López et al. (2009), que impacta en la percepción y comportamiento de líderes femeninos.

Para concluir, la presente sección de resultados muestra la importancia de abordar de manera integral y crítica los desafíos del liderazgo femenino transformador. A pesar de los avances, es evidente que aún existen barreras estructurales y culturales que requieren un enfoque renovado (Rochina, 2020). Esta sección no solo proporciona una comprensión más profunda de los desafíos que enfrentan las mujeres en roles de liderazgo, sino que también destaca la necesidad de políticas públicas y cambios culturales orientados a promover un liderazgo femenino genuinamente transformador. Esto subraya la relevancia del objetivo específico 5 (ES5) para proponer un modelo de liderazgo femenino adaptado a los desafíos y oportunidades del siglo XXI.

En este sentido, la inclusión de estos aspectos en el marco teórico y los resultados no solo fortalece la base académica de esta investigación, sino que también facilita la comprensión de cómo la interseccionalidad, el techo de cristal y el liderazgo relacional juegan un papel importante

en el panorama del liderazgo femenino. Los hallazgos de esta investigación son un paso hacia la comprensión y el reconocimiento del valor y la capacidad del liderazgo femenino para transformar positivamente las organizaciones y las sociedades del siglo XXI.

## **7. Discusión de resultados**

La presente sección aborda la complejidad y los desafíos del liderazgo femenino transformador en el siglo XXI. A través de un análisis crítico y reflexivo, se examina cómo los avances significativos en la inclusión de las mujeres en posiciones de liderazgo coexisten con persistentes barreras estructurales y culturales. Integrando teorías relevantes esta sección busca profundizar en la comprensión de estas dinámicas y proponer caminos para entender un liderazgo genuinamente transformador y equitativo.

Reflexionando críticamente sobre el liderazgo femenino transformador en el contexto del siglo XXI, se observa que, aunque ha habido avances significativos, persisten desafíos inherentes a las dinámicas de género y poder en las organizaciones. El análisis bibliométrico revela una tendencia creciente hacia la inclusión femenina en cargos directivos, pero esto no debe interpretarse como una superación total de las barreras estructurales y culturales existentes. La teoría del rol de género de Eagly, citada en López et al. (2009), resalta que los roles de género, lejos de ser estáticos, están profundamente arraigados en la cultura y las normas sociales. Esto plantea la cuestión de si el actual aumento en la representación femenina en el liderazgo es suficiente para desafiar y cambiar estas normas arraigadas.

La historia de Indra Nooyi, ex CEO de PepsiCo, ejemplifica un liderazgo femenino que no solo ha roto barreras, sino que también ha redefinido el papel y la percepción del liderazgo femenino en un entorno corporativo dominado tradicionalmente por hombres. No obstante, su caso

también plantea interrogantes sobre si estos ejemplos de éxito son la excepción o se están convirtiendo en la norma. La teoría de la doble moral (Corazón et al., 2008) sugiere que, a pesar de los avances, las líderes femeninas todavía enfrentan desafíos adicionales debido a estereotipos y expectativas contradictorias. Esto indica una necesidad de cambio no solo en las cifras de representación, sino también en las actitudes y percepciones culturales.

Las dinámicas de género en las organizaciones, según Acker (1990), citada en López y Ramos (2022), no se limitan a la representación numérica o a la igualdad superficial, sino que incrustan supuestos de género en las prácticas políticas y culturas organizacionales. Estas dinámicas tienen un impacto significativo en la cultura, el liderazgo, las políticas y la eficacia de la organización. Por tanto, el liderazgo femenino transformador debe enfocarse no solo en superar barreras visibles, sino también en cambiar las percepciones y las prácticas organizacionales que las sustentan. En este sentido, la presencia de mujeres en posiciones de liderazgo, como discuten Forrester y Vigier (2017) y, Eagly (1987) citados en López et al. (2009), puede ser fundamental para transformar la cultura organizacional hacia un enfoque más colaborativo y empático, promoviendo políticas que fomenten la igualdad de género.

Además, la teoría de la doble carga, discutida por Hochschild y Machung (1989) y citada en Anigstein (2020), sugiere que las mujeres en posiciones de liderazgo a menudo enfrentan desafíos únicos al equilibrar responsabilidades profesionales y personales. Este desafío es un recordatorio de que el liderazgo femenino no solo debe ser evaluado en términos de logros corporativos, sino también en el contexto más amplio de la igualdad de género en la sociedad.

La teoría de la identidad de género de Llanos (2020), no solo plantea cómo las mujeres se perciben y expresan en roles de liderazgo, sino que también nos lleva a reflexionar sobre cómo estas autopercepciones pueden ser moldeadas o limitadas por las estructuras organizacionales

existentes. En este sentido, el liderazgo femenino no solo se trata de alcanzar posiciones de poder, sino también de cómo estas posiciones pueden ser vehículos para cuestionar y remodelar las normas de género en el ámbito laboral. Este enfoque abre la puerta a repensar las estrategias de liderazgo no solo como métodos para alcanzar metas organizacionales, sino también como medios para influir y transformar las normas culturales y sociales dentro de las organizaciones.

Por otro lado, la teoría del liderazgo transformacional con perspectiva de género de Jiménez y Romero (2018) lleva a una reflexión crítica sobre la naturaleza de la transformación impulsada por las líderes femeninas. La efectividad del liderazgo transformador femenino puede estar fuertemente vinculada a su habilidad para navegar y dismantelar las estructuras de poder tradicionales. Esto implica no solo la adaptación a los sistemas existentes, sino también la creación de nuevos paradigmas que valoran la diversidad y la equidad de género. En este contexto, las líderes femeninas no son simplemente participantes en el juego del poder, sino agentes activos en la redefinición de las reglas de este juego.

Además, los antecedentes históricos del liderazgo femenino ofrecen una perspectiva valiosa sobre la evolución de las estrategias de liderazgo femenino. La lucha continua de mujeres líderes a lo largo de la historia revela un patrón de resistencia y adaptabilidad que es fundamental en el contexto actual de diversidad y globalización. Los progresos recientes, como el aumento en la representación femenina en juntas directivas, son signos alentadores, pero también deben verse como puntos de partida para indagar más profundamente en cómo estas cifras se traducen en cambios culturales y estructurales reales dentro de las organizaciones.

El estudio de Villafuerte y Verdezoto (2021) no solo identifica las barreras estructurales y culturales que limitan el acceso de las mujeres a puestos directivos, sino que también resalta cómo el liderazgo transformacional femenino puede ser un motor clave para la igualdad y la innovación

en las organizaciones. Este descubrimiento implica que el liderazgo femenino no se trata solo de alcanzar una representación equitativa en términos numéricos, sino también de fomentar un cambio profundo en la cultura organizacional. Las políticas y prácticas de igualdad de género, entonces, deben ir más allá de los enfoques tradicionales y considerar cómo el liderazgo transformacional puede ser un elemento disruptivo y creativo que cuestione y reforme las estructuras existentes.

Por otro lado, los estudios de Segovia et al. (2021) y Castellanos y Jubany (2017) sobre las desigualdades de género en la carrera profesional y la interseccionalidad en el mercado laboral postfordista, respectivamente, aportan una comprensión más profunda de cómo las barreras estructurales y culturales afectan a las mujeres en distintas esferas profesionales. Estos estudios no solo evidencian la prevalencia de dichas barreras, sino que también invitan a una reflexión sobre cómo pueden ser superadas. La Teoría de la Interseccionalidad de Arce y Larraín (2019) proporciona un marco importante para entender cómo la intersección de género, raza y clase configura de manera única la experiencia de liderazgo femenino. Esto sugiere que cualquier esfuerzo por promover la igualdad de género en el liderazgo debe reconocer y abordar la complejidad de estas intersecciones.

En este sentido, la información de Segovia et al. (2021) sobre los desafíos específicos que enfrentan las investigadoras en ciencias biomédicas ilustra la urgente necesidad de políticas más inclusivas y sensibles a estas intersecciones en el ámbito académico. Esto indica que las políticas de igualdad de género y las prácticas organizacionales deben diseñarse y aplicarse con un entendimiento claro de la diversidad y complejidad de las experiencias de las mujeres en diferentes campos profesionales.

El estudio de Ledezma (2023) en Colombia y el análisis de Valencia (2021) sobre la equidad de género y la participación laboral femenina ofrecen una perspectiva valiosa sobre las dinámicas de género en contextos organizacionales específicos. Estos estudios no solo identifican las barreras existentes, sino que también destacan estrategias efectivas para promover un liderazgo femenino más equitativo y eficaz. La investigación de Ledezma ilustra cómo iniciativas de liderazgo inclusivo han conseguido incrementar significativamente la participación femenina en roles directivos en Colombia, lo que demuestra la aplicabilidad práctica de teorías y conceptos relacionados con el liderazgo transformador. Este progreso subraya un avance hacia la superación de barreras estructurales y culturales, reflejando la importancia de integrar teorías sobre igualdad de género en la práctica organizacional.

Por otro lado, el trabajo de Ledezma (2023) también resalta la complejidad del liderazgo femenino al considerar la interacción entre género y otras categorías sociales como el estatus, la clase y el rol laboral. Este enfoque es coherente con la Teoría de la Interseccionalidad de Arce y Larraín (2019), que examina cómo las diversas identidades sociales impactan en las experiencias de liderazgo. Este estudio evidencia cómo las estructuras de poder, muchas veces influenciadas por normas masculinas, pueden afectar la percepción y las realidades de las líderes femeninas, enfatizando la importancia de abordar estas dinámicas en un modelo de liderazgo adaptado a los desafíos actuales.

La adaptabilidad y resiliencia en las organizaciones modernas, enfatizadas por Ledezma (2023) y Valencia (2021), se convierten en elementos clave para enfrentar los desafíos del liderazgo femenino. Este cambio hacia una cultura organizacional más equitativa y diversa puede ser analizado a través de la lente de la Teoría de la Organización con Perspectiva de Género de Acker (1990), citada en López y Ramos (2022). Acker propone que las organizaciones no son

neutrales en cuanto al género, sino que a menudo perpetúan desigualdades de género. La adaptabilidad y resiliencia, por tanto, no solo deben entenderse como la capacidad de las organizaciones para superar retos externos, sino también como su habilidad para revisar y transformar estructuras internas que perpetúan la desigualdad de género.

El estudio de Güezmes (2020) sobre las disparidades de género en Colombia aporta una perspectiva valiosa sobre la necesidad de políticas de igualdad de género en diversos ámbitos de la sociedad. La Teoría de la Doble Carga de Hochschild y Machung (1989), citada en Anigstein (2020), que examina los desafíos únicos que enfrentan las mujeres al equilibrar responsabilidades en el hogar y en el trabajo, puede ser aplicada para entender mejor los hallazgos de Güezmes. Esta teoría destaca cómo las responsabilidades de cuidado no remunerado y las barreras en la participación política son parte de las múltiples cargas que las mujeres deben gestionar. Por lo tanto, las políticas de igualdad de género no solo deben centrarse en el acceso a posiciones de liderazgo, sino también en el apoyo a las mujeres para manejar estas cargas múltiples.

Integrando estas teorías en el análisis, se puede ver que el liderazgo femenino transformador no solo implica superar barreras visibles como la falta de representación en roles de liderazgo, sino también abordar las estructuras organizacionales y sociales más profundas que perpetúan la desigualdad de género. Esto requiere un enfoque holístico que considere tanto la adaptabilidad y resiliencia organizacional como las políticas de igualdad de género que aborden los desafíos únicos que enfrentan las mujeres en su vida profesional y personal. Estos esfuerzos, coherentes con las teorías discutidas, reflejan la necesidad de un cambio profundo tanto dentro de las organizaciones como en la sociedad en general para promover un liderazgo femenino verdaderamente transformador y equitativo.

El informe de Güezmes (2020), que destaca la representación limitada de mujeres en cargos políticos de alto nivel en Colombia, y el análisis de Valencia (2021) sobre la equidad de género en el ámbito laboral, revelan desafíos significativos en la integración efectiva de las mujeres en esferas de liderazgo y decisión. Estos hallazgos ilustran la persistencia de estructuras y prácticas que perpetúan la desigualdad de género, en línea con la Teoría de la Organización con Perspectiva de Género de Acker (1990), la cual argumenta que las organizaciones no son neutrales en cuanto al género y pueden actuar como plataformas para perpetuar desigualdades.

Por otro lado, la Teoría del Rol de Género de Eagly (1987), subraya cómo las expectativas sociales respecto al género influyen en la percepción y comportamiento de los líderes, lo que puede ser una barrera significativa para el avance de las mujeres en la política y en el mundo laboral. La Teoría de la Doble Moral de Corazón et al. (2008) complementa este entendimiento al destacar los desafíos adicionales que enfrentan las mujeres líderes debido a estereotipos y expectativas contradictorias, lo que sugiere un dilema entre ejercer autoridad y cumplir con las expectativas tradicionales de género.

La Teoría de la Interseccionalidad de Arce y Larraín (2019), permite comprender cómo la interacción de género con otras identidades sociales, como la clase y la raza, afecta la experiencia de liderazgo femenino. Esta teoría es fundamental para entender las barreras complejas que enfrentan las mujeres, especialmente en contextos como Colombia, donde los desafíos pueden ser más pronunciados debido a estas intersecciones.

Estos estudios sugieren que para fomentar un liderazgo femenino transformador y efectivo, es necesario no solo abordar las disparidades numéricas, sino también transformar las normas culturales y estructuras organizacionales que perpetúan la desigualdad de género. Estas

perspectivas ofrecen un enfoque valioso para diseñar estrategias que promuevan un cambio cultural y estructural más profundo y sostenible en el liderazgo femenino.

La investigación de Güezmes (2020) y Valencia (2021) resalta la persistencia de barreras estructurales y culturales que limitan el liderazgo femenino en esferas políticas y laborales. Este escenario se ve reflejado en la Teoría del Techo de Cristal de Méndez (2021) y el estudio de Segovia et al. (2021) sobre desigualdades de género en ciencias biomédicas, ambos enfatizando la necesidad de superar barreras invisibles que obstaculizan el avance profesional de las mujeres.

Acker (1990), citada en López y Ramos (2022), propone que las organizaciones están imbuidas de supuestos de género que perpetúan las desigualdades. Esto sugiere que las barreras para el liderazgo femenino no se limitan a la falta de representación, sino que también se arraigan en prácticas y culturas organizacionales. El liderazgo transformador, por tanto, debe enfocarse no solo en aumentar la representación femenina, sino también en cambiar estas estructuras y culturas subyacentes.

La Teoría de la Interseccionalidad de Castellanos y Jubany (2017) proporciona una herramienta adicional para entender cómo la interacción de género con otras categorías sociales, como la clase y el origen, afecta la experiencia de liderazgo femenino. La inclusión de la perspectiva interseccional en el análisis del liderazgo femenino transformador permite comprender mejor los desafíos complejos y únicos que enfrentan las mujeres en diferentes contextos.

Finalmente, Forrester y Vigier (2017), citados en López et al. (2009), destacan que las mujeres en posiciones de liderazgo pueden transformar la cultura organizacional, fomentando un ambiente más colaborativo y empático y defendiendo políticas de igualdad de género. Este enfoque sugiere que el liderazgo femenino transformador tiene el potencial no solo de cambiar la

composición de quienes lideran, sino también de cómo se lidera, incidiendo en una transformación más profunda en las organizaciones.

Estos estudios y teorías ayudan a comprender y abordar los desafíos del liderazgo femenino transformador, destacando la importancia de superar las barreras estructurales y culturales, y la necesidad de un enfoque holístico que integre tanto la diversidad como la igualdad de género como claves para el éxito y la innovación en las organizaciones contemporáneas.

## **8. Modelo de liderazgo femenino transformador adaptado a los desafíos y oportunidades del siglo XXI**

Este capítulo se enfoca en desarrollar y presentar un modelo de liderazgo femenino transformador, importante en el ámbito académico y en el contexto organizacional contemporáneo. A pesar de los avances en la participación laboral y el acceso de las mujeres a posiciones de poder, persisten desafíos significativos que subrayan la necesidad de modelos de liderazgo que no solo aboguen por la igualdad numérica, sino que también promuevan cambios estructurales y culturales profundos hacia una sociedad más equitativa (López et al., 2022; Rondón, 2020).

Este estudio responde a la urgencia de desarrollar un modelo de liderazgo femenino transformador específicamente adaptado a los desafíos y oportunidades que presenta el siglo XXI. Entendiendo el liderazgo transformador según Bass & Riggio (2006) como aquel que impulsa cambios significativos en las personas y sistemas, se busca promover un liderazgo que desafíe los paradigmas dominantes, particularmente los sesgos de género y las estructuras de poder tradicionales. La meta es avanzar hacia organizaciones más equitativas e inclusivas, donde el liderazgo femenino juegue un papel fundamental.

Además, se considera el empoderamiento, definido por Page & Czuba (1999), como el aumento del poder, la autonomía y la autoeficacia de grupos subrepresentados, en este caso, las

mujeres. Por tanto, el modelo propuesto enfatiza formas de liderazgo femenino que promueven un empoderamiento integral, tanto individual como colectivo, habilitando a más mujeres para ejercer influencia y ocupar espacios de decisión de los que históricamente han sido excluidas.

La propuesta de este modelo de liderazgo femenino transformador pretende ser una respuesta proactiva y adaptativa a los desafíos contemporáneos, ofreciendo un camino hacia la transformación de prácticas organizacionales y una mayor equidad de género en diversos ámbitos de la sociedad.

### **8.1 Contextualización del Modelo**

En la contextualización del modelo de liderazgo femenino transformador, es fundamental comprender el entorno actual en el que operan las líderes femeninas. El siglo XXI se caracteriza por una creciente globalización, avances tecnológicos y cambios sociopolíticos, que han redefinido el escenario laboral y las expectativas de liderazgo. Sin embargo, a pesar de estos avances, las mujeres continúan enfrentando desafíos significativos en su camino hacia el liderazgo efectivo. Las barreras persisten tanto en formas evidentes, como la brecha salarial y la subrepresentación en posiciones directivas, como en formas más sutiles, relacionadas con prejuicios y estereotipos de género.

La revisión de los desafíos y oportunidades identificados en el marco teórico y la literatura relacionada sugiere que, aunque hay una tendencia creciente hacia la inclusión de mujeres en roles de liderazgo, todavía existen brechas significativas. Estas brechas no solo se refieren a la cantidad de mujeres en roles de liderazgo, sino también a la calidad y la naturaleza de estos roles. Desafíos como el techo de cristal, la segregación vertical y horizontal, y los prejuicios inconscientes siguen siendo obstáculos relevantes.

Sin embargo, estos desafíos coexisten con oportunidades únicas. La creciente conciencia sobre la igualdad de género y la diversidad en el lugar de trabajo ha abierto nuevas vías para que las mujeres asuman roles de liderazgo. Las organizaciones que promueven la diversidad y la inclusión no solo están abordando cuestiones de equidad, sino que también están reconociendo la importancia de contar con una variedad de perspectivas para mejorar la toma de decisiones y fomentar la innovación.

La influencia de estos factores en el liderazgo femenino es significativa. La capacidad de las mujeres para liderar efectivamente en este entorno se ve afectada no solo por las barreras externas, sino también por la forma en que se perciben a sí mismas y son percibidas por los demás. La necesidad de modelos de liderazgo que reconozcan y aborden estas complejidades es, por lo tanto, más importante que nunca. La adopción de un enfoque de liderazgo femenino transformador requiere una comprensión profunda de estas dinámicas y un compromiso con el desarrollo de estrategias que permitan a las mujeres liderar de manera efectiva y auténtica en este entorno cambiante.

## **8.2 Fundamentos Teóricos del Modelo**

En el contexto actual, caracterizado por una rápida evolución social y tecnológica, el liderazgo femenino enfrenta desafíos únicos que requieren un enfoque transformador y adaptativo. La Teoría del Rol de Género de Eagly (1987), como se discute en López et al. (2009), sugiere que las expectativas sociales influyen significativamente en cómo se percibe y se ejerce el liderazgo femenino. Estas expectativas, a menudo arraigadas en estereotipos, pueden limitar la efectividad y la autenticidad con las que las mujeres lideran. Por tanto, un modelo de liderazgo femenino transformador en el siglo XXI debe enfocarse en desafiar y redefinir estos roles, fomentando un

entorno donde las líderes puedan actuar libremente de estas restricciones culturales. Estas son las teorías más relevantes que se consideran:

La Teoría de la Identidad de Género de Llanos (2020) complementa esta perspectiva, enfatizando cómo la autopercepción y expresión de género de una líder pueden influir en su estilo de liderazgo y las relaciones profesionales. Este enfoque permite un entendimiento más profundo de cómo las mujeres pueden navegar y transformar las dinámicas de poder en sus entornos laborales, promoviendo así un liderazgo que es no solo inclusivo, sino también empoderador.

La efectividad del liderazgo transformacional femenino, según Jiménez y Romero (2018), puede verse significativamente influenciada por la comprensión y manejo de las cuestiones de género, tanto del líder como de los seguidores. Este enfoque resalta la importancia de integrar una perspectiva de género en el liderazgo transformacional, apuntando a la deconstrucción de sesgos de género y estructuras de poder tradicionales.

La Teoría de la Interseccionalidad de Arce y Larraín (2019) agrega una dimensión importante a este modelo, al analizar cómo la intersección de género, raza y clase afecta la experiencia de liderazgo femenino. Un modelo de liderazgo femenino transformador que adopte un enfoque interseccional puede reconocer y abordar las múltiples y complejas maneras en que estas identidades se entrelazan y cómo impactan en las oportunidades y desafíos que enfrentan las mujeres líderes.

Finalmente, la Teoría del Techo de Cristal, tal como la aborda Méndez (2021), destaca las barreras invisibles que impiden el progreso de las mujeres en sus carreras. Un modelo efectivo de liderazgo femenino transformador debe incluir estrategias para superar estas barreras, no solo aumentando la representación numérica de las mujeres en posiciones de poder, sino también cambiando las estructuras y culturas organizacionales que sostienen estas barreras.

Integración de las teorías relevantes del marco teórico que soportan el modelo.

Tomando como base la Teoría del Techo de Cristal de Méndez (2021), el modelo propuesto aboga por una transformación que trascienda las barreras visibles, integrando en su núcleo estrategias para remodelar las estructuras y culturas organizacionales. Este enfoque se alinea con la idea de que la presencia de mujeres en posiciones de liderazgo no es suficiente por sí sola; se requiere una revisión fundamental de las normas y prácticas que han limitado históricamente su ascenso.

Además, el modelo incorpora el concepto de liderazgo relacional, que promueve un estilo de liderazgo basado en la empatía, la colaboración y la construcción de relaciones. Este estilo, sugerido por autores como Forrester y Vigier (2017), citados en López et al. (2009), propone que las líderes femeninas pueden desempeñar un papel relevante en la transformación de la cultura organizacional, fomentando ambientes más inclusivos y respetuosos.

El liderazgo relacional, en combinación con la interseccionalidad, brinda una base sólida para un liderazgo que no solo reconoce, sino que celebra y se nutre de la diversidad. Esta perspectiva permite a las líderes femeninas utilizar sus experiencias únicas y comprensión de las dinámicas de poder para promover un cambio positivo en sus organizaciones.

Este modelo se presenta como un conjunto de estrategias y prácticas que buscan no solo superar las barreras existentes, sino también promover una redefinición de lo que significa ser una líder en el siglo XXI. Este enfoque multidimensional y holístico es esencial para abordar los desafíos complejos y dinámicos que enfrentan las mujeres en roles de liderazgo, ofreciendo un camino hacia una mayor equidad y efectividad en las organizaciones y la sociedad en general.

### 8.3 Componentes Clave del Modelo

En la elaboración de este modelo es necesario identificar y desarrollar sus componentes clave. Los siguientes elementos no solo las necesidades y desafíos específicos de las mujeres líderes, sino también las exigencias del entorno contemporáneo. Los siguientes componentes se destacan como esenciales:

- **Empatía:** El liderazgo empático se centra en la capacidad de comprender y compartir los sentimientos de los demás. En el contexto del liderazgo femenino, esto implica una comunicación efectiva, la capacidad de escuchar activamente y una comprensión profunda de las necesidades y preocupaciones de los colaboradores. La empatía fortalece las relaciones y crea un entorno laboral más colaborativo y de apoyo.
- **Ética:** Un fuerte sentido ético es fundamental en el liderazgo femenino transformador. Esto implica tomar decisiones que no solo busquen el éxito organizacional, sino que también consideren el bienestar de los empleados, la comunidad y el medio ambiente. Un enfoque ético en el liderazgo promueve la confianza y la integridad, y alinea la organización con valores sociales más amplios.
- **Inclusión:** La inclusión en el liderazgo implica crear un espacio donde todas las voces sean escuchadas y valoradas. Esto significa reconocer y celebrar la diversidad dentro de la organización y trabajar activamente para eliminar las barreras que impiden la participación plena de todos los miembros del equipo. La inclusión es fundamental para fomentar la innovación y la creatividad.
- **Innovación:** La capacidad de innovar es esencial para el liderazgo femenino en el siglo XXI. Esto incluye no solo la adopción de nuevas tecnologías y procesos, sino también la capacidad de pensar de manera creativa y desafiar el statu quo. La innovación es importante

para adaptarse a los cambiantes entornos de mercado y para mantener la relevancia y competitividad de la organización.

- **Adaptabilidad y Resiliencia:** Estos componentes se refieren a la capacidad de las líderes para ajustarse a los cambios y recuperarse de los desafíos y contratiempos. La adaptabilidad implica ser flexible y estar abierta a nuevas ideas y enfoques, mientras que la resiliencia se relaciona con la capacidad de superar obstáculos y aprender de las experiencias.

Los componentes no solo promueven el avance de las mujeres en posiciones de liderazgo, sino que también impulsa un cambio positivo y sostenible en las organizaciones y la sociedad.

#### **8.4 Implementación del Modelo**

La implementación del modelo propuesto en diferentes contextos organizacionales requiere un enfoque estratégico y considerado. Las siguientes son algunas estrategias y consideraciones para garantizar una implementación exitosa:

##### **1. Adaptación a Diversos Contextos Organizacionales:**

- Identificar las necesidades y características específicas de cada organización para adaptar el modelo de manera efectiva.
- Considerar factores como la cultura organizacional, la estructura de la empresa y el sector en el que opera para asegurar que el modelo sea relevante y aplicable.
- Fomentar la participación de todos los niveles de la organización en el proceso de implementación, asegurando que el modelo sea integrado en todas las áreas de la empresa.

##### **2. Superación de Barreras y Aprovechamiento de Oportunidades:**

- Identificar barreras existentes para el liderazgo femenino, como prejuicios inconscientes, prácticas de reclutamiento y promoción desiguales, y una cultura organizacional no inclusiva.
- Desarrollar programas de formación y sensibilización que aborden estas barreras y fomenten una cultura de inclusión y equidad.
- Aprovechar las oportunidades, como el creciente reconocimiento de la importancia de la diversidad y la inclusión, para impulsar el modelo y sus beneficios tanto para las líderes como para la organización en general.

### 3. **Aplicación Práctica del Modelo:**

- Implementar programas de mentoría y patrocinio que apoyen a las mujeres en su desarrollo profesional y en la adquisición de habilidades de liderazgo.
- Promover políticas de trabajo flexibles y de apoyo a la conciliación de la vida laboral y personal para facilitar la participación de las mujeres en roles de liderazgo.
- Establecer indicadores y métricas para evaluar el impacto del modelo en la organización, como el aumento de la diversidad en roles de liderazgo, la mejora en la satisfacción laboral y la innovación.

Por ejemplo, una empresa del sector tecnológico podría implementar el modelo fomentando la participación de mujeres en proyectos de innovación y liderazgo de equipos, mientras que una organización en el sector de la salud podría centrarse en desarrollar habilidades de liderazgo relacional y ético entre sus líderes femeninas.

La clave para una implementación efectiva del modelo es su adaptabilidad y relevancia en diferentes contextos, así como su capacidad para abordar de manera integral las barreras

específicas que enfrentan las mujeres en el liderazgo y aprovechar las oportunidades para promover un cambio positivo y sostenible.

## **8.5 Evaluación y Sostenibilidad del Modelo**

### ***8.5.1 Métodos para evaluar la efectividad del modelo de liderazgo***

Para garantizar la efectividad y la sostenibilidad del modelo de liderazgo femenino transformador, es importante establecer métodos innovadores de evaluación y estrategias para mantener su relevancia y adaptabilidad a lo largo del tiempo. Los siguientes métodos y estrategias no solo proporcionan herramientas para evaluar y ajustar el modelo de liderazgo femenino transformador, sino que también aseguran que siga evolucionando y manteniéndose relevante en el dinámico mundo laboral del siglo XXI.

### ***8.5.2 Evaluación de la Efectividad del Modelo:***

1. **Desarrollo de Indicadores Específicos:** Crear indicadores cuantitativos y cualitativos que reflejen los objetivos del modelo, como el incremento en la participación de mujeres en roles de liderazgo, la mejora en el clima laboral, y el aumento de la innovación y creatividad en equipos liderados por mujeres.
2. **Uso de Encuestas y Entrevistas:** Implementar encuestas y entrevistas periódicas para recoger retroalimentación de empleados y líderes sobre la percepción y el impacto del modelo de liderazgo femenino en la organización.
3. **Análisis de Casos de Éxito y Retos:** Realizar estudios de caso detallados sobre situaciones donde el modelo ha sido exitoso, así como aquellos escenarios donde enfrentó desafíos, para identificar factores clave y áreas de mejora.

4. **Evaluaciones de Desempeño con Enfoque de Género:** Incorporar en las evaluaciones de desempeño aspectos específicos relacionados con el modelo, como la habilidad para fomentar la inclusión y la diversidad, y la capacidad de liderazgo transformacional.

#### **8.5.3 Garantizar la Sostenibilidad y Relevancia del Modelo:**

1. **Actualización Continua del Modelo:** Establecer un proceso para revisar y actualizar regularmente el modelo, asegurando que siga siendo relevante frente a los cambios en el entorno laboral y los avances en la igualdad de género.
2. **Formación y Desarrollo Continuo:** Implementar programas de formación continua para líderes y empleados, con el fin de reforzar los principios del modelo y adaptarlos a nuevas realidades y desafíos.
3. **Integración con Estrategias Organizacionales:** Asegurar que el modelo de liderazgo femenino esté alineado e integrado con las estrategias y objetivos generales de la organización, lo que contribuirá a su relevancia y sostenibilidad a largo plazo.
4. **Creación de una Comunidad de Práctica:** Fomentar una comunidad de práctica entre las líderes femeninas y otros aliados dentro y fuera de la organización para compartir experiencias, mejores prácticas y fomentar una red de apoyo.
5. **Adaptación a Diferentes Contextos Culturales:** Considerar la adaptabilidad del modelo a diferentes contextos culturales y organizacionales, garantizando así su aplicabilidad en una variedad de entornos.

#### **8.6 Conclusiones y Recomendaciones sobre el modelo**

La propuesta de un modelo de liderazgo femenino transformador adaptado a los desafíos y oportunidades del siglo XXI representa un avance significativo en la comprensión y práctica del liderazgo. A través de este modelo, se han identificado componentes clave como la empatía, la

ética, la inclusión, la innovación, la adaptabilidad y la resiliencia, todos esenciales para el liderazgo efectivo en el contexto contemporáneo.

### ***8.6.1 Hallazgos Principales***

1. **Importancia de un Enfoque Multidimensional:** El liderazgo femenino no puede ser abordado con soluciones unidimensionales. Se requiere una visión integral que incluya aspectos emocionales, éticos, inclusivos y creativos.
2. **Redefinición del Liderazgo Femenino:** Más allá de aumentar la representación numérica de mujeres en posiciones de liderazgo, es vital cambiar las estructuras y culturas organizacionales que han limitado su avance y eficacia.
3. **Integración de Teorías Relevantes:** Las teorías del rol de género, la identidad de género, el liderazgo transformacional, la interseccionalidad y el techo de cristal han demostrado ser fundamentales en la configuración de un modelo de liderazgo femenino efectivo y adaptado a los tiempos actuales.

### ***8.6.2 Recomendaciones***

1. **Fomentar la Capacitación y Sensibilización:** Las organizaciones deben implementar programas de formación que promuevan la comprensión y aplicación de los principios del liderazgo femenino transformador.
2. **Promoción de Políticas Inclusivas:** Es esencial desarrollar y aplicar políticas que fomenten la igualdad, la diversidad y la inclusión en todos los niveles organizacionales.
3. **Evaluación y Adaptación Continua:** Las organizaciones deben comprometerse a una evaluación y actualización constantes del modelo, asegurando que siga siendo relevante y efectivo en un mundo en constante cambio.

### ***8.6.3 Impacto Potencial del Modelo:***

El modelo propuesto tiene el potencial de transformar no solo la forma en que las mujeres ejercen el liderazgo, sino también la cultura organizacional en su conjunto. Al promover un liderazgo más inclusivo y ético, se pueden mejorar significativamente los procesos de toma de decisiones y la innovación en las organizaciones. Además, este modelo puede actuar como un catalizador para un cambio más amplio en la sociedad, promoviendo la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en todos los sectores.

Se puede concluir entonces que, el modelo de liderazgo femenino transformador propuesto representa un paso adelante hacia un futuro donde las mujeres no solo ocupan roles de liderazgo, sino que también lideran de manera que transforma positivamente las organizaciones y la sociedad. Su implementación y adaptación continuas serán fundamentales para su éxito y relevancia a largo plazo.

## **9. Conclusiones**

La revisión sistemática de literatura científica y el análisis bibliométrico cuantitativo desarrollado en este estudio han permitido develar conceptos, tendencias y patrones fundamentales en torno a la investigación contemporánea sobre liderazgo femenino transformador. Utilizando bases de datos especializadas como Scopus y herramientas analíticas como VOSviewer, ha sido posible discernir la centralidad de temas como el empoderamiento y las dinámicas de género en la transformación de las estructuras y paradigmas de liderazgo. Más que un mero incremento numérico de mujeres líderes, la investigación apunta a un fenómeno complejo mediante el cual las perspectivas y prácticas de las mujeres están reconfigurando el paisaje del liderazgo global.

Profundizando en este hallazgo, es claro que el liderazgo femenino contemporáneo no busca encajar en moldes previos, sino más bien reinventarlos desde una óptica de inclusión, diversidad y equidad. Este potencial transformador, sin embargo, aún debe abrirse paso en un terreno donde obstáculos arraigados oscilan desde brechas salariales hasta estereotipos internalizados. Es un liderazgo que, lejos de circunscribirse a lo individual, revela su fuerza colectiva para confrontar estructuras organizacionales e institucionales ancladas en sesgos históricos. De ahí que dinámicas complejas como la distribución de recursos y poder sigan revelándose como factores profundamente imbricados y determinantes.

Del mismo modo, el notorio aumento de publicaciones científicas alrededor del liderazgo femenino entre 2014 y 2020 inaugura posibilidades alentadoras, pero sería iluso interpretarlo como la superación definitiva de los obstáculos que aún enfrentan las mujeres en posiciones directivas. Como bien lo evidencia la teoría del rol de género y la teoría de la doble moral, las expectativas y juicios diferenciados sobre las capacidades, comportamientos y estilos de liderazgo femenino persisten tanto en la cultura global como al interior de las organizaciones. Por tanto, la transformación debe ir más allá del plano cuantitativo, avanzando hacia una revaloración cualitativa de los talentos y perspectivas única que aportan las mujeres líderes.

Un elemento esencial en esta reconfiguración es la singularidad del liderazgo femenino transformador en diversos contextos organizacionales y culturales. Lejos de ser un modelo único y homogéneo, las estrategias y habilidades de las mujeres líderes revelan capacidades excepcionales de reinventarse acorde a las necesidades específicas de cada entorno. Ya sea en corporaciones globales o en organizaciones locales de base; en el sector privado, público o en organizaciones no gubernamentales, las mujeres líderes han demostrado una ductilidad envidiable,

convirtiendo desafíos en oportunidades sobre la base de su resiliencia y su convicción en los valores de igualdad, empatía y colaboración.

Sobre esta base, se vuelve aún más apremiante la evaluación de las políticas y prácticas organizacionales que deberían promover -pero con frecuencia aún limitan- las posibilidades del liderazgo femenino y su aporte transformador. Si bien legislaciones y regulaciones apuntan en una dirección correcta, su implementación efectiva aún está lejos de traducirse en una participación equitativa, inclusión real y trato justo de las mujeres en posiciones de poder. La discriminación sutil pero sistémica y las pobres condiciones laborales evidencian una peligrosa brecha entre los logros formales y las realidades que enfrenta a diario el liderazgo femenino, especialmente en sus intersecciones con otras categorías como raza, orientación sexual o condición social.

Ante este panorama, la propuesta de un modelo integral de liderazgo femenino transformador adaptado al siglo XXI representa un aporte oportuno tanto en términos teóricos como prácticos. Incorporando dimensiones fundamentales como la ética, la empatía, la inclusión y la innovación, este modelo ofrece pautas concretas para impulsar el desarrollo y consolidación de las mujeres líderes ya no como una concesión, sino como piedra angular de organizaciones exitosas y socialmente responsables. El reto a futuro será implementarlo de forma sistémica y comprometida, desplegando indicadores y métodos de evaluación que garanticen que los avances se orientan en la dirección correcta.

En relación con la pregunta de investigación de esta investigación: *¿Cuál es el alcance y la efectividad del liderazgo femenino transformador en el siglo XXI, considerando las dinámicas de género, poder y contexto organizacional?*, los hallazgos revelan que el alcance y la efectividad del liderazgo femenino transformador durante el siglo XXI han avanzado de forma considerable, pero aún enfrentan barreras vinculadas a persistentes dinámicas de género, poder y contextos

organizacionales frecuentemente sesgados en contra de la participación equitativa de la mujer. Si bien cada vez más mujeres acceden a posiciones de liderazgo en diversos contextos, su capacidad de ejercerlo efectivamente a menudo se ve coartada por la permanencia de estructuras verticales, culturas laborales discriminatorias y desequilibrios en las relaciones de poder al interior de las organizaciones.

Estas limitaciones revelan que la incorporación numérica por sí sola es insuficiente: se requiere una profunda transformación cultural que modifique las concepciones arraigadas sobre el liderazgo y su vínculo con el género. Este estudio muestra que allí donde se han producido cambios efectivos, ha sido gracias al cuestionamiento activo de las mujeres líderes sobre las prácticas organizacionales tradicionales y los supuestos culturales que las sustentan. Este liderazgo transformador femenino, fundamentado en pilares como la ética, la inclusión y la innovación, ha demostrado un enorme potencial para revolucionar el mundo laboral contemporáneo. El desafío hacia el futuro es consolidar este potencial a través de políticas, mediciones y modelos que institucionalicen un nuevo paradigma donde el liderazgo femenino sea reconocido, valorado y ejercido sin restricciones.

En conclusión, este estudio refleja el sinnúmero de capacidades mediante las cuales el liderazgo femenino está demostrando su fuerza transformadora, reinventando paradigmas y abriendo nuevos caminos de progreso basados en la diversidad, la empatía y la inclusión. Pero simultáneamente expone las barreras que aún deben ser superadas para garantizar que este potencial pueda desplegarse plenamente en pro de organizaciones y sociedades más justas, equitativas y prósperas. Los hallazgos y propuestas son un paso en la dirección correcta, pero no pueden quedarse en el papel: deben traducirse en transformaciones concretas de políticas, culturas e imaginarios para que las mujeres líderes -en toda su riqueza y diversidad- puedan ocupar el lugar

que históricamente se les ha negado pero que con creces han demostrado merecer. Este es a la vez un imperativo ético y práctico para avanzar hacia el desarrollo sostenible.

### **10. Recomendaciones**

Tras el análisis exhaustivo realizado en este estudio sobre el liderazgo femenino transformador, resulta pertinente esbozar algunas recomendaciones prácticas que emergen de los hallazgos y que pueden sentar bases para avanzar tanto en investigación futura como en la implementación efectiva de políticas y modelos que potencien el liderazgo de la mujer en el siglo XXI.

Si bien los frutos de décadas de lucha por la equidad de género ya están dando sus primeros brotes, aún existen brechas significativas, especialmente en lo que respecta a dinámicas de poder y oportunidades de liderazgo en distintos entornos organizacionales y culturales. Superar estas brechas requerirá de esfuerzos sostenidos, multidimensionales y con alcance global.

Las recomendaciones que se presentan a continuación buscan, precisamente, apuntar algunas directrices que apoyen esta transformación. Basadas en los objetivos específicos que articularon la investigación, estas recomendaciones integran dimensiones de política pública, cambio organizacional, investigación académica y modelos emergentes de liderazgo femenino. La esperanza es que puedan servir como hoja de ruta que guíe pasos concretos hacia un porvenir laboral más equitativo e inclusivo.

Objetivo 1: Desarrollar una revisión sistemática de la literatura y un análisis bibliométrico para identificar tendencias y conceptos clave del liderazgo femenino transformador en el siglo XXI.

**Recomendaciones:**

- Realizar actualizaciones periódicas de la revisión sistemática de literatura para capturar nuevas tendencias y evoluciones en la investigación sobre liderazgo femenino transformador.
- Incorporar otras bases de datos especializadas como Web of Science o Dimensions para enriquecer el análisis bibliométrico con diferentes perspectivas.
- Desagregar los resultados del análisis bibliométrico por regiones geográficas, áreas temáticas u otros criterios para obtener comprensión más detallada de tendencias específicas.

Objetivo 2: Analizar las dinámicas de género y poder en las organizaciones y su impacto en el liderazgo femenino.

**Recomendaciones:**

- Realizar estudios de caso en organizaciones de diversos sectores para obtener una visión empírica de las dinámicas de género y su efecto en oportunidades para liderazgo femenino.
- Evaluar la efectividad de iniciativas organizacionales orientadas a equilibrar las dinámicas de poder, como programas de mentores o comités de inclusión.
- Explorar el efecto de factores emergentes como trabajo remoto, inteligencia artificial y cambios generacionales en las dinámicas de género y poder organizacional.

Objetivo 3: Comparar las estrategias y habilidades de liderazgo femenino en diferentes contextos y culturas organizacionales.

**Recomendaciones:**

- Realizar entrevistas a profundidad con mujeres líderes en diversas industrias y países para discernir estrategias y dificultades específicas según el contexto.

- Evaluar si iniciativas gubernamentales o políticas públicas orientadas a equidad de género tienen algún efecto diferenciado por industria o región.
- Explorar el rol de redes y asociaciones de mujeres líderes para difundir estrategias efectivas en diferentes entornos organizacionales y culturales.

Objetivo 4: Evaluar las políticas y prácticas de igualdad de género en las organizaciones y su efecto en el empoderamiento y desarrollo del liderazgo femenino.

**Recomendaciones:**

- Diseñar una metodología estandarizada con indicadores cuantitativos y cualitativos para evaluar la efectividad de las políticas de igualdad de género en las organizaciones.
- Explorar el uso de tecnologías emergentes como analytics y machine learning para detectar sesgos de género en procesos organizacionales como reclutamiento y evaluación de desempeño.
- Analizar el efecto diferenciado de políticas de igualdad de género dependiendo del sector económico y el tamaño de las organizaciones.

Objetivo 5: Proponer un modelo de liderazgo femenino transformador adaptado a los desafíos y oportunidades del siglo XXI.

**Recomendaciones:**

- Validar el modelo propuesto a través de una implementación piloto en organizaciones voluntarias de diversos sectores.
- Explorar la integración de elementos de gamificación y redes sociales para involucrar a las nuevas generaciones con los principios del modelo.
- Desarrollar planes de estudio y programas de entrenamiento gerencial basados en el modelo, apuntando a su adopción masiva en escuelas de negocio y programas corporativos.

### Referencias Bibliográficas

- Acosta, L. E. R., Vesga, S. V. L., & Mayorga, D. A. C. (2019). Influencias en el liderazgo para llegar al poder: El análisis de las presidentas en América Latina. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 15(29). <https://revistas.unbosque.edu.co/index.php/cuaderlam/article/view/2800>
- Alvarez, F. Y. R. (2017). ANÁLISIS DE DOS MÉTODOS DE MEDICIÓN EQUIDAD DE GÉNERO, APLICADOS EN LATINOAMÉRICA; BENEFICIOS QUE OBTIENEN LAS ORGANIZACIONES Y EMPRESAS. *Revista de la Facultad de Ciencias Químicas*, 7–21. <https://publicaciones.ucuenca.edu.ec/ojs/index.php/quimica/article/view/1644>
- Alvarez, G. (2022). Liderazgo transformacional y engagement laboral: El rol de la mujer líder. *Revista Gestión y Estrategia*, 62, 9–19. <https://gestionyestrategia.azc.uam.mx/index.php/rge/article/view/721>
- Anigstein, M. S. (2020). Trabajo femenino y doble presencia como condicionante de las estrategias alimentarias familiares y los estilos de vida en hogares de Santiago de Chile. *Cadernos de Saúde Pública*, 36. <https://www.scielo.br/j/csp/a/nk9Rdv5BZ68X9PvS9vznzXMt/?format=html&lang=es>
- Antolínez Domínguez, I., & Jorge Barbazano, M. E. (2022). *Aportes a la interculturalidad desde el paradigma de la diversidad: Estudio comparativo entre escuelas de España y México*. <https://rodin.uca.es/handle/10498/27491>
- Aparicio Peña, M. (2009). *Modelo de gestión por proyectos para el desarrollo local (TTT)*.
- Arce, G. M., & Larraín-Salas, D. (2019). Interseccionalidad y los programas sociales pro-integralidad: Lecturas críticas sobre intervención social. *Tabula Rasa*, 30, 153–170. <https://www.redalyc.org/journal/396/39658467009/39658467009.pdf>
- Arroyos Campo, S., Brusca Alijarde, M. I., & Labrador Barrafón, M. (2020). Gestión y Liderazgo de las Organizaciones desde una Perspectiva de Género. *Zaragoza: Zagan*. <https://zagan.unizar.es/record/101896>
- Ballesteros, E. Y., Carvajal, V. R. A., & Cuji, M. M. S. (2022). Prácticas organizacionales: Administración de la innovación en PYMES. *Brazilian journal of development*, 39. <https://scholar.archive.org/work/yfwcyp217zfrhfpznlwrtitfe/access/wayback/https://brazilianjournals.com/index.php/BRJD/article/download/48371/pdf>

- Barabba, V. (2019). Assessing General Motors' innovation strategy over three decades using the "Three Box Solution". *Strategy & leadership*, 47(2), 34–42. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/SL-01-2019-0004/full/html>
- Belletti, K. P., & Velleman, B. (2022). Dos plantas que no se pudieron aclimatar en las Américas: Juana Manso (1819-1875) y Margaret Fuller (1810-1850). *Cuarenta naipes*, 7, 68–94. <http://fh.mdp.edu.ar/revistas/index.php/cuarentanaipes/article/view/6725>
- Blas, H. D. V., Moreno, O. A. M., & Huarcaya, A. O. S. (2020). Estudio documental: Importancia de la educación ambiental en la educación básica. *Revista Iberoamericana Ambiente & Sustentabilidad*, 3(1), 6–14. <http://ambiente-sustentabilidad.org/index.php/revista/article/view/4>
- Carrasco Sáez, A., & Barraza Rubio, D. (2021). Una aproximación a la caracterización del liderazgo femenino: El caso de directoras escolares chilenas. *Revista mexicana de investigación educativa*, 26(90), 887–910. [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1405-66662021000300887&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1405-66662021000300887&script=sci_arttext)
- Castellanos, R. L., & Jubany Baucells, O. (2017). Interseccionalidad del género y mercado de trabajo postfordista. *La ventana. Revista de estudios de género*, 5(46), 202–243. [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1405-94362017000200202&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1405-94362017000200202&script=sci_arttext)
- Castro, C., Labra, O., & Chamblas, I. (2021). El análisis de contenido temático: Una mirada a sus etapas desde Nvivo12©. *Revista Internacional de Ciencias Sociales Interdisciplinarias*, 10(1). <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&profile=ehost&scope=site&authType=crawler&jrnl=22547207&AN=160322120&h=UeIkEnDhv8dbOrGSxOXNN0azcmIi36TDN0NTC13n7tOI%2BRAsWOXN%2FOU8hJ2PAUvhHOhPQMXGMQ78cMQGO4jrGw%3D%3D&crl=c>
- Celi Pinza, D. M. (2015). *Estudio de la cultura organizacional y su influencia en el desempeño laboral de docentes de la PUCE SD., 2014* [PUCE]. <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/8817>

- Chaviano, O. G. (2022). *Propuesta de un índice de impacto de las revistas colombianas de ciencias sociales y humanidades (Col-Index) y su aplicación para la evaluación de la actividad científica nacional*. <http://rabida.uhu.es/dspace/handle/10272/21387>
- Congreso de Colombia. (2008). *Ley 1257 de 2008—Gestor Normativo—Función Pública*. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=34054>
- Corazón, R., González, J. A. G., Haya, F., Benticuaga, J. J. P., & Sellés, J. F. (2008). Ética pública o doble moral. *Miscelanea Poliana*, 18. <http://www.leonardopolo.net/docs/MP18-A1.pdf>
- Cortés, J. R. V., & Naveda, J. E. V. (2021). El liderazgo transformacional y su impacto en las organizaciones: Género y consecuencias a largo plazo. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(5), 10339–10359. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/1074>
- Cortés, S. (2016). Liderazgo transformacional y transaccional: Análisis a través de la variable de género. *Revista Iberoamericana de Ciencias*, 1, 30–45. <http://www.reibci.org/publicados/2016/feb/1400104.pdf>
- Cruz Lera, E. (2020). Las mujeres del Establishment vs. El Squad: Estilos de representación política femenina en el Congreso de Estados Unidos. *Norteamérica*, 15(1), 33–56. [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1870-35502020000100033](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-35502020000100033)
- Díaz Gómez, E. R., & Díaz López, K. M. (2021). Competencias de liderazgo y efectividad organizacional de los coordinadores académicos en una institución de educación superior de México. *Región y sociedad*, 33. [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1870-39252021000100103](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-39252021000100103)
- Díaz, W. C., & Ysla, P. del R. C. (2021). Liderazgo en el sector público. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 26(5), 650–662. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890537>
- Díaz, Y. C., Andrade, J. M., & Ramírez, E. (2019). Liderazgo transformacional y responsabilidad social en asociaciones de mujeres cafeteras en el sur de Colombia. *Información tecnológica*, 30(5), 121–130. [https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-07642019000500121&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-07642019000500121&script=sci_arttext)

- Díaz-Gómez, E. R. (2020). Liderazgo transformacional y equidad de género: El caso de estudiantes de posgrado. *Revista Universidad y Empresa*, 22(39), 69–89. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.7854>
- Escorihuela, Z., & de D'Amico, R. L. (2021). La política pública y la participación de la mujer en la gerencia deportiva. *Acción*, 17(s/n). <https://accion.uccfd.cu/index.php/accion/article/view/174>
- Espinosa Infante, E., García Muñoz Aparicio, C., Navarrete Torres, M. del C., Cruz Sánchez, Z. M., Vidal Fócil, A. B., González Rosas, E. L., Castillo Rivera, L. Z., Pérez Sánchez, B., Palomeque Cruz, L., & Caldera González, D. del C. (2021). *Género y organizaciones: Visibilizando a las mujeres*. <http://zaloamati.azc.uam.mx/handle/11191/8870>
- Farfan Ortiz, R. R. (2023). *Liderazgo transformador como factor de desarrollo en las empresas*.
- Forrester, J., & Vigier, A. (2017). *Diversidad e inclusión en la cultura organizacional*. <https://repositorio.uca.edu.ar/handle/123456789/471>
- Gangone, L. M., & Lennon, T. (2014). Benchmarking women's leadership in academia and beyond. *Women and leadership in higher education*, 3–22. <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=ugUoDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA3&dq=Nancy+Cantor+++Universidad+de+Syracuse+eagly+&ots=irTzcnhYe0&sig=pXOMvd cA24eEbIQann bo3BB51A>
- García Basantes, A., & Mejía Monroy, V. (2023). *Género y poder legítimo en entornos laborales* [Universidad de Guayaquil-Facultad de Ciencias Psicológicas]. <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/68148>
- García-Pérez, Á., & Mendía, R. (2015). Acompañamiento educativo: El rol del educador en aprendizaje y servicio solidario. *Profesorado. Revista de Currículum y Formación de profesorado*, 19(1), 42–58. <https://www.redalyc.org/pdf/567/56738729004.pdf>
- Garvi, J. L. H. (2020). *La desaparición de Agatha Christie: Y otras historias sobre escritores misteriosos, excéntricos y heterodoxos*. Editorial Almuzara.
- Gómez Sanchez, J. C., & Gil Arroyave, C. (2019). *Estilos de liderazgo autopercebido versus liderazgo percibido en dos multilatinas de Medellín*. Universidad EAFIT.

- Gómez-Osorio, J.-I. (2022). Henry Mintzberg: Un pensador iconoclasta para un «management» abierto a la realidad. *Nuevas tendencias*, 108, 1–8. <https://revistas.unav.edu/index.php/nuevas-tendencias/article/download/43208/36393>
- González, R. E. D., Montoliu, M. Á. E., & Vega, A. V. (2022). Liderazgo femenino: Experiencia de directoras de escuelas primarias de Panamá. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 5(2), 78–88. <http://remca.umet.edu.ec/index.php/REMCA/article/view/505>
- Guerra Fernandez, R. M. del C. (2022). *Modelo integral de liderazgo directivo para la gestión de la calidad educativa en instituciones educativas públicas-Lambayeque*. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/94299>
- Güezmes García, A. (2020). *Mujeres y hombres: Brechas de género en Colombia*. [https://oig.cepal.org/sites/default/files/mujeres\\_y\\_hombres\\_brechas\\_de\\_genero.pdf](https://oig.cepal.org/sites/default/files/mujeres_y_hombres_brechas_de_genero.pdf)
- Gutiérrez-Rubí, A. (2021). Artivismo: El poder de los lenguajes artísticos para la comunicación política y el activismo. *ARTivismo*, 1–224. <https://www.torrossa.com/gs/resourceProxy?an=4815045&publisher=FZW977>
- Jester, N. (2023). Making martial politics palatable: Constructing neoliberal feminist subjects in arms manufacturers' social media feeds. *International Feminist Journal of Politics*, 25(2), 310–333. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14616742.2023.2174154>
- Jiménez Romera, G., & Romero Parra, I. (2018). El liderazgo político con perspectiva de género. *Investigación y género. Reflexiones desde la investigación para avanzar en igualdad: VII Congreso Universitario Internacional Investigación y Género (2018)*, p 404-419. <https://idus.us.es/handle/11441/80319>
- Juca-Maldonado, F. X., & Mocha-Román, V. (2023). Barreras y avances en la igualdad de género en el entorno laboral: Un estudio documental. *Revista Científica Episteme & Praxis*, 1(2), 37–43. <https://epistemeypraxis.org/index.php/revista/article/view/19>
- Jurgenson, J. L. Á.-G. (1999). Investigación cualitativa. *Archivos Hispanoamericanos de Sexología*, 5(2), 117–125.
- Ledezma Treviño, M. (2023). *Factores organizacionales y la representación femenina en empresas del siglo XXI: un estudio de caso* [Universidad EAFIT]. <https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/32578>

- León, A. E. S., Guerrero, M. D. C. R., Cueva, M. R. T., Guano, G. D. P. J., & Sánchez, L. D. R. S. (2023). El papel de la educación en la promoción de la igualdad de género y la diversidad. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(2), 7959–7975. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/5927>
- Lerussi, R. C. (2021). ¿ Por qué importa la interseccionalidad en el trabajo judicial?: Anotaciones ius feministas. <https://ri.conicet.gov.ar/handle/11336/163977>
- Llanos, M. L. S. (2020). La identidad y el género del derecho frente al derecho a la identidad de género. *Anales de la Cátedra Francisco Suárez*, 54, 175–202. <https://revistaseug.ugr.es/index.php/acfs/article/view/9498>
- López, C., & Ramos Luna, L. L. (2022). CAPÍTULO 10 LA PERSPECTIVA DE GÉNERO DESDE LOS ESTUDIOS ORGANIZACIONALES. *Problemas contemporáneos de administración y estudios organizacionales. Una perspectiva latinoamericana*. [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=z7BsEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT238&dq=+Teor%C3%ADa+de+la+Organizaci%C3%B3n+con+Perspectiva+de+G%C3%A9nero+Acker+&ots=oJOA\\_c-b9E&sig=d-0XSIIDBBfRjV\\_ikX\\_629e-Fpuc](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=z7BsEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT238&dq=+Teor%C3%ADa+de+la+Organizaci%C3%B3n+con+Perspectiva+de+G%C3%A9nero+Acker+&ots=oJOA_c-b9E&sig=d-0XSIIDBBfRjV_ikX_629e-Fpuc)
- López-Zafra, E., Garcia-Retamero, R., & Eagly, A. H. (2009). Congruencia de rol de género y aspiraciones de las mujeres a posiciones de liderazgo. *Revista de Psicología Social*, 24(1), 99–108. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1174/021347409786923005>
- Mandujano Rubio, S., & Castañeda Rayas, N. S. (2022). Liderazgo y participación de las mujeres en la política global. *Anuario mexicano de derecho internacional*, 22, 611–646. [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1870-46542022000100611&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1870-46542022000100611&script=sci_arttext)
- Mantilla, J., & Vercoutère Quinche, T. (2021). Análisis bibliométrico y contextual de la producción científica en torno al Sumak Kawsay en Scopus. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(3), 321–332. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202021000300321&script=sci\\_arttext](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202021000300321&script=sci_arttext)
- Maritano, O., & Bonavitta, P. (2021). *Análisis comparado de legislación, políticas públicas e instituciones orientadas hacia el logro de la equidad de género*. <https://notablesdelaciencia.conicet.gov.ar/handle/11336/137144>

- Martín Fernández, G. (2020). *El carácter emprendedor: Los emprendedores nacen o se hacen*. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/38684>
- Martinez Ozuna, G., Santos Guzmán, J., Beltran, E. L., & Hernandez Angeles, A. L. (2020). Liderazgo transformacional en estudiantes de ciencias de la salud. *Educación Médica Superior*, 34(2). [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-21412020000200007&script=sci\\_arttext&tlng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-21412020000200007&script=sci_arttext&tlng=en)
- Martínez-Iñiguez, J. E., Tobón, S., López-Ramírez, E., & Manzanilla-Granados, H. M. (2020). Calidad educativa: Un estudio documental desde una perspectiva socioformativa. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos (Colombia)*, 16(1), 233–258. [http://190.15.17.25/latinoamericana/downloads/Latinoamericana16\(1\)\\_11.pdf](http://190.15.17.25/latinoamericana/downloads/Latinoamericana16(1)_11.pdf)
- Medina, N. D. V., & Balcázar, G. M. (2021). El liderazgo transformacional y su influencia en el sentido de pertenencia laboral. Una revisión literaria en el contexto organizacional. *NovaRua*, 13(22). <http://erevistas.uacj.mx/ojs/index.php/NovaRua/article/view/3993>
- Mejías, S. E. H., & Requena, A. J. S. (2022). La Educación virtual, la gerencia y la relación con la teoría de la dependencia de los recursos (TDR). *Teorías, Enfoques y Aplicaciones en las Ciencias Sociales*, 15(31), 34–44. <https://revistas.uclave.org/index.php/teacs/article/view/4336>
- Méndez, E. U. (2021). Techos de Cristal, dilema contemporáneo para las organizaciones. *A&H Revista de Artes, Humanidades y Ciencias Sociales*, 13, 97–119. <http://revistas.upaep.mx/index.php/ayh/article/view/47>
- Milanés Guisado, Y. (2022). *Mapeos y estudios bibliométricos con VOSviewer*. <https://rio.upo.es/xmlui/handle/10433/14423>
- Muñoz Rojas, C. (2021). *Políticas públicas para la igualdad de género en ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas (CTIM): Desafíos para la autonomía económica de las mujeres y la recuperación transformadora en América Latina*. <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/47565>
- Nemy, E. (2013). Muriel Siebert, a determined trailblazer for women on Wall Street, dies at 84. *The New York Times B*, 9. <http://www.w-t-w.org/en/wp-content/uploads/2013/08/Muriel-Siebert-a-Determined-Trailblazer-for-Women-on-Wall-Street-Dies-at-801.pdf>

- Niño Peña, J. E., & Solano Aguado, M. (2020). *Importancia de las pausas activas: Una revisión bibliográfica*. <https://repository.uniminuto.edu/handle/10656/11692>
- Palomino, P. R., Amaya, C. R., & Cañas, R. M. (2007). La ética y su papel en la comprensión del liderazgo. *El comportamiento de la empresa ante entornos dinámicos: XIX Congreso anual y XV Congreso Hispano Francés de AEDEM*, 83. <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/2480661.pdf>
- Pavez, A., Letelier-Vera, B., & Rivera-Rivera, C. (2020). Categorización de la atención fonoaudiológica: Una propuesta para adultos en contexto hospitalario. *Revista chilena de fonoaudiología*, 19, 1–14.
- Peña Ochoa, M. (2019). El análisis crítico de discurso en textos de políticas públicas: Lineamientos para una praxis investigativa. *La trama de la comunicación*, 23(1), 31–46. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/17405904.2020.1754871>
- Peñuela Torres, D. A., & Mora Hurtado, N. (2022). *Recomendaciones de buenas prácticas para mejorar employee experience en compañías pymes en Colombia* [Fundación Universidad de América]. <http://repository.uamerica.edu.co/handle/20.500.11839/8966>
- Perdomo, B., Martínez, O. G., & Barreto, I. B. (2020). Competencias digitales en docentes universitarios: Una revisión sistemática de la literatura. *Edmetic*, 9(2), 92–115. <https://www.uco.es/ucopress/ojs/index.php/edmetic/article/view/12796>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD. (2022). *Estrategia de Igualdad de Género del PNUD 2022-2025 | Programa De Las Naciones Unidas Para El Desarrollo*. UNDP. <https://www.undp.org/es/publicaciones/estrategia-de-igualdad-de-genero-del-pnud-2022-2025>
- Ramirez Grisales, A., & Navarro Gallego, A. M. (2019). *Condiciones de igualdad de género en grandes empresas mixtas ubicadas en Pereira Risaralda con trayectoria de más de diez años Aproximación estudio de caso: Cámara de Comercio de Pereira*. <http://repositorio.ucp.edu.co/handle/10785/5602>
- Ramonet, I. (2020). La pandemia y el sistema-mundo. *Le monde diplomatique*, 25(04). [http://64.227.108.231/PDF/COM2020190-191\\_95-124.pdf](http://64.227.108.231/PDF/COM2020190-191_95-124.pdf)
- Riquelme-Castañeda, J. A., Meza-Martínez, A. E., & Carvalho, R. J. (2022). Liderazgo y autoridad en la resolución de problemas complejos: Hacia un método de gestión. *Información*

- tecnológica*, 33(2), 321–330. [https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-07642022000200321&script=sci\\_arttext&tlng=pt](https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-07642022000200321&script=sci_arttext&tlng=pt)
- Riva Carretti, G. (2019). *Cultura corporativa y género: Un análisis sobre los obstáculos que experimentan las mujeres en puestos de decisión* [Universidad del Salvador]. <https://racimo.usal.edu.ar/7320/1/Cultura%20corporativa%20y%20g%C3%A9nero.pdf>
- Rochina Marco, L. (2020). *Caracterización del liderazgo femenino en las organizaciones* [Universitat Politècnica de València]. <https://riunet.upv.es/handle/10251/149225>
- Rondón Rivera, L. (2020). *El liderazgo transformacional y su relación con el desempeño organizacional en las oficinas de la banca comercial de una entidad financiera de la ciudad de Manizales*. Universidad Nacional de Colombia.
- Ruiloba-Núñez, J. M., & Zuazu, M. G. R. de. (2022). Género, estilos de liderazgo y campañas electorales en Twitter: Las elecciones andaluzas de 2018. *Opinião Pública*, 28, 510–532. <https://www.scielo.br/j/op/a/sjS8ZCGYBLzNq8PRQVWnycC/>
- Ruiz Aguilar, Y. A. (2019). *Tejedoras de mampuján: Violencia y conflicto armado en Colombia, experiencias estéticas para una política emancipadora*. <http://dspace.unila.edu.br/handle/123456789/5068>
- Rumbea Chávez, C. D. (2021). *Los Estilos de Liderazgo: El Liderazgo Femenino y su Inclinación hacia el Liderazgo Transformacional* [Universidad Casa Grande. Facultad de Administración y Ciencias Políticas]. <http://dspace.casagrande.edu.ec:8080/handle/ucasagrande/3180>
- Salomone, S. (2021). *Cultura organizacional y liderazgo transformacional* [Universidad de Belgrano-Facultad de Humanidades-Maestría en Análisis y ...]. <http://190.221.29.250/handle/123456789/9528>
- Salvatori, A. (2023). *Trayectoria profesional de las mujeres en puestos directivos* [Universidad Nacional de La Plata]. <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/155151>
- Sánchez Pérez, L. (2020). La masculinización percibida: Lenguaje, habitus y cuotas. *La masculinización percibida: lenguaje, habitus y cuotas*, 208–278. <https://www.torrossa.com/gs/resourceProxy?an=4895640&publisher=FZ5922>
- Segovia-Saiz, C., Briones-Vozmediano, E., Pastells-Peiró, R., González-María, E., & Gea-Sánchez, M. (2021). Techo de cristal y desigualdades de género en la carrera profesional

- de las mujeres académicas e investigadoras en ciencias biomédicas. *Gaceta Sanitaria*, 34, 403–410. <https://doi.org/10.1016/j.gaceta.2018.10.008>
- Valencia Ramos, L. (2021). *Equidad de género y transformación: Participación y liderazgo de la mujer en Colombia*. <https://riu.austral.edu.ar/handle/123456789/1615>
- Valenzuela, J. P., & Yáñez, N. (2022). *Trayectoria y políticas de inclusión en educación superior en América Latina y el Caribe en el contexto de la pandemia: Dos décadas de avances y desafíos*. <https://repository.eclac.org/handle/11362/47877>
- Velásquez, G. V., Oropeza, L. A., & Figueroa, T. D. (2022). *Liderazgo transformacional como estrategia en las empresas Venezolanas*. [Universidad de Oriente]. <http://ri2.bib.udo.edu.ve/handle/123456789/5466>
- Velázquez Soto, O. E. (2019). Institution profile wizard: Una solución para la normalización en Scopus. *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud*, 30(2). [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2307-21132019000200009&script=sci\\_arttext&tlng=pt](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2307-21132019000200009&script=sci_arttext&tlng=pt)
- Villa, A. E. (2020). Las sufragistas: Hechos y no palabras ante la justicia con la mujer. *UNAULA: Revista de la Universidad Autónoma Latinoamericana (ISSN: 1692-830X-eISSN: 2711-3884)*, 40, 133–145.
- Villace Fernández, C. (2023). Liderazgos del siglo XXI. *Revista de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas*, 53(138), 1. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-38862023000100110&script=sci\\_arttext&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-38862023000100110&script=sci_arttext&tlng=es)
- Villafuerte Cortés, J. R. V., & Verdezoto Naveda, J. E. (2021). El liderazgo transformacional y su impacto en las organizaciones: Género y consecuencias a largo plazo. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(5), 10339–10359. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/1074>
- Wollstonecraft, M. (2018). *Vindicación de los derechos de la mujer*. Ediciones Cátedra.
- Yaranga Huamán, E., Coaquira Velásquez, M. A., Witting Chavarría, J. M., Benavides Salinas, M. L., Moscol Albañil, I. del P., Sánchez Calle, L. R. A., Chávez Huingo, M., Melgar Pampa, M. A., Aguilar Lozano, R. N., & Mucha Pinta, K. (2022). *Becarias María Reiche: Iniciativa propuesta por el Comité Pro Mujer en CTI del Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (CONCYTEC) y ejecutada por el Programa Nacional de*

*Investigación Científica y Estudios Avanzados (PROCIENCIA).*

<http://repositorio.concytec.gob.pe/handle/20.500.12390/3200>

Zaffaroni, E. R. (2022). *Colonialismo y Derechos Humanos: Apuntes para una historia criminal del mundo*. Taurus.

Zamorano, J., Gibbs, H. M., & Viau, J. E. (2020). El marco teórico. *Vida científica, 1*.