

# Liderazgo femenino: una aproximación teórica desde la psicología\*

*Female leadership: a theoretical approximation from psychology*

Jorge Eduardo Navarro Obeid<sup>1</sup>  
María Laura Vergara Álvarez<sup>2</sup>

---

\* Este capítulo se encuentra vinculado al proyecto doctoral en Psicología de la Universidad Simón Bolívar de Barranquilla, Colombia.

1 <https://orcid.org/0000-0003-2160-5220> Corporación Universitaria del Caribe – CECAR, Sincelejo, Colombia.  
[jorge.navarro@cecar.edu.co](mailto:jorge.navarro@cecar.edu.co)

2 <https://orcid.org/0000-0001-9600-2956> Corporación Universitaria del Caribe – CECAR, Sincelejo, Colombia.  
[maria.vergaraa@cecar.edu.co](mailto:maria.vergaraa@cecar.edu.co)

## RESUMEN

Este artículo de revisión tuvo como propósito principal explorar las concepciones en ámbitos locales y globales y la versatilidad de sus manifestaciones con especial énfasis desde la psicología. Se analizaron las teorías existentes, contribuciones y aportes de diferentes autores a través del tiempo. Como resultados principales se encuentra que gran cantidad de artículos dedicados a la investigación del liderazgo femenino están enfocados en el área organizacional y se basan en estudiar los obstáculos existentes en la mujer para alcanzar puestos de liderazgo. También, hacen énfasis en describir características, cualidades y perfiles de mujeres como líderes y sus diferencias con los hombres. Finalmente, como conclusiones y reflexiones a partir de la revisión, se recomienda que se deba seguir en la línea de desarrollar y potenciar las aportaciones teóricas desde las ciencias sociales y en particular a través de la psicología para generar mayor avance en lo que respecta al liderazgo femenino desde ejercicios investigativos más contextualizados.

*Palabras clave:* liderazgo femenino, aproximación teórica, conceptos de liderazgo femenino, psicología, revisión documental.

## ABSTRACT

The main purpose of this review article was to explore local and global conceptions and the versatility of their manifestations with special emphasis on psychology. Existing theories, contributions and contributions of different authors over time were analyzed. The main results are that a large number of articles dedicated to women's leadership research are focused on the organizational area and are based on studying the existing obstacles in women to reach leadership positions. They also emphasize describing characteristics, qualities and profiles of women leaders and their differences with men. Finally, as conclusions and reflections from the review, it is recommended that we continue along the line of developing and strengthening theoretical contributions from the social sciences and in particular through psychology to generate greater progress regarding female leadership from more contextualized research exercises.

*Keywords:* female leadership, theoretical approach, concepts of female leadership, psychology, documentary review.

## 1. INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas se han destacado investigaciones en las que las mujeres se resaltan con un liderazgo diferencial con relación al liderazgo tradicional masculino. Aportes que, entre otros, han permitido dar espacio al término de “liderazgo femenino”, el cual parte inicialmente del convencimiento de la diferencia sexual femenina, que pone en valor las características comúnmente adscritas a este sexo y que, sin duda, son asociadas al ejercicio del liderazgo tales como la sensibilidad, comprensión, negociación, evitación del conflicto, emocionalidad e intuición (Berbel Sánchez, 2014).

Sin embargo, esta aparición desencadenó muchas contingencias debido a elementos culturales, estereotípicos, luchas de poder, de diferencias entre líderes hombres y mujeres posturas feministas, entre otros, que favorecieron por un lado el interés y crecimiento de gran parte de investigaciones en los últimos años. Pero que, se paralizaron en estos elementos dejando de lado otro tipo de profundizaciones que pudiesen aportar resultados diferentes. En este caso, la intención no es seguir este círculo investigado que tiene que ver con solo las diferencias y desigualdades sino todo lo contrario; tener aproximaciones holísticas en torno al liderazgo femenino desde lo que se resalta y permanece actualmente con gran auge. Tomando en cuenta que, según Zabala (2008) existen ciertas causas principales de exclusión hacia las mujeres por parte de los hombres, una relacionada a la toma de decisiones dentro de las empresas y a los sistemas sociales y también, en mención a los estereotipos que existen sobre la capacidad de liderazgo en las mujeres.

Por lo anterior, esta revisión tiene como propósito principal explorar las concepciones en ámbitos locales y globales y la versatilidad de sus manifestaciones con especial énfasis desde la psicología con la pretensión de realizar aproximaciones teóricas más precisas a través de publica-

ciones referentes al liderazgo femenino y a esas variables o categorías psicológicas asociadas al tema en estudio.

En este sentido, no se debe suponer que la existencia de diferencias desmedidas entre mujeres y hombres desde el área de la psicología están dentro de una tendencia irrevocable. Es necesario tomar las riendas del desarrollo de esta profesión, para poder cumplir el compromiso de conseguir el desarrollo pleno de las personas y de la sociedad en general. Tal como lo menciona Fowler (1990) es fundamental fortalecer a la psicología por medio de la unidad de los diversos sectores, ya que la comprensión de la psicología como una ciencia y de la capacidad individual para vivir bien en una comunidad desde el ejercicio de una profesión, se fortalece de manera considerable cuando se valoran las manifestaciones de diversidad desde cualquier escenario.

En esta investigación, entonces se pretende dar respuesta al siguiente interrogante ¿Cuáles son las concepciones sobre liderazgo femenino en ámbitos locales y globales y su versatilidad de manifestaciones, con especial énfasis desde la psicología?

## 2. MÉTODO

Se llevó a cabo una revisión teórica sobre las nociones conceptuales del liderazgo femenino tanto en ámbitos internacionales y nacionales, así como desde diferentes contextos. Lo cual, según Merino-Trujillo (2011) brinda al lector una actualización sobre un tema de impacto que está en desarrollo.

A través del análisis y discusión de diferente bibliografía, se realizó una síntesis de cada documento de interés haciendo énfasis en las perspectivas teóricas y conceptuales desde la psicología. Se utilizaron las bases de datos y recursos electrónicos como: Redalyc, Dialnet, Science Direct, Scielo, Scopus, Psycodoc, Google Académico. Sin dejar de lado

producciones científicas realizadas desde las ciencias administrativas, educativas, la sociología que aportaran elementos significativos a la categoría de estudio.

Lo anterior, por medio de los siguientes criterios de selección: artículos que definieran el liderazgo femenino, conceptos de liderazgo femenino, que describieran el liderazgo femenino desde la psicología. En un rango de tiempo de los últimos 10 años.

### 3. RESULTADOS

#### 3.1. *Categorías psicológicas asociadas al estudio del liderazgo femenino*

Llegar a una comprensión del concepto de liderazgo femenino desde la psicología, según Lupano y Castro (2008) implica entender con detenimiento las características y conductas que posee quien lo ejerce, el cual vincula de manera estrecha las percepciones de los sujetos que le siguen y del contexto en que se evidencia dicho proceso. El liderazgo es el producto de la percepción social, en donde la primordial finalidad es lograr que las personas o la comunidad le perciban como líder.

La percepción social desde esta perspectiva está relacionada con poner particular énfasis a los estímulos que se presentan en el ambiente, los cuales frecuentemente están condicionados por la conducta de otras personas, según Moya (1994) la percepción social posee ciertos rasgos que se deben tener presentes al momento de estudiar este tema. En primer lugar, se debe resaltar que las personas son percibidas como seres causales, es decir, que tienen el control de la información que presentan de manera personal a partir de sus intereses. En segunda instancia, tanto el objeto como el sujeto que están involucrados en el proceso perceptivo son personas, lo que permite al perceptor realizar un conjunto de deducciones con relación a las actitudes, sentimientos y

emociones del sujeto percibido con relación a sus propias experiencias. Finalmente, es de mucha relevancia mencionar dentro del proceso de percepción social que se involucra en el estudio del liderazgo, especialmente en las mujeres, que las expectativas y los comportamientos que posee el perceptor pueden influir de manera positiva o negativa en la conducta de la persona que es percibida, debido a que se trata de un proceso de tipo circular.

Por otro lado, con respecto a la percepción del comportamiento de otros sujetos, se deben considerar factores fundamentales como la influencia que tiene el aspecto físico en la percepción de un individuo, donde ciertos rasgos en específico pueden llegar a relacionarse con estereotipos a nivel social. Además, entran en juego otros aspectos como el lenguaje no verbal, el contacto de tipo visual y las expresiones faciales, así como una serie de conductas que se encuentran asociadas con actitudes o rasgos de personalidad específicos (Smith y Mackie, 1995).

Tradicionalmente por el sistema patriarcal de muchas sociedades, el liderazgo se ha abordado desde el sexo masculino, indicando de manera errónea que el rol de líder debía ser asumido por un hombre. Para ganancias en términos de igualdad, en los últimos tiempos a través de la participación de las mujeres en cargos de liderazgo en diversos escenarios, se ha visualizado en mayor medida el papel de la mujer en roles directivos, sin embargo, la mujer aún se encuentra en una significativa desventaja que requiere de ardua lucha y trabajo, ya que además de asumir un rol de liderazgo, debe vigilar que las cosas marchen adecuadamente en el hogar, siendo evidente la persistencia de una visión patriarcal que a pesar del tiempo no logra ser superada (Zabala, 2008).

Otra categoría a tener presente en la investigación sobre liderazgo femenino es lo relacionado con las emociones, para Bisquerra (2009) es absolutamente necesario estudiarlas para su comprensión, lo que

en otros términos sería vislumbrar que aquello que está permitiendo que el sujeto actúe, es un estado emocional y afectivo experimentado con relación al contexto. Entendiendo que, en cuanto al ejercicio del liderazgo las emociones proporcionan numerosas herramientas al momento de liderar, las cuales se relacionan con capacidades de tipo emocional, como el autoconocimiento, la motivación, la influencia, la empatía, la autorregulación, la comunicación, la cooperación, el manejo de conflictos, la colaboración, entre otros (Batista y Bermúdez, 2009).

Continuando esta misma idea, vale la pena resaltar que las mujeres en sus roles de liderazgo poseen habilidades, cualidades, competencias y retos de forma diferente al liderazgo que ejercen los hombres, ya que según Pernas (2005) el liderazgo en las mujeres se caracteriza por el control de la intuición, la empatía, la capacidad de diálogo, conciliación y el trabajo en equipo, haciendo especial énfasis a la vez, en la comprensión de la otra persona y el control de las emociones propias y de los demás. Coherentemente Robins, (1996) menciona que el liderazgo en las mujeres posee un estilo de servicio democrático, donde comparten roles, buscan incrementar la autoestima de los miembros del equipo y donde se estimula constantemente la participación de quienes le integran.

Lassaga (2004) destaca que uno de los elementos distintivos del liderazgo femenino, es que las mujeres poseen una capacidad excepcional de disposición para prever riesgos o peligros, se encuentran constantemente habilitadas, abiertas y en disposición para asumirse como agentes activos para la construcción junto con los hombres de nuevos modelos que rijan las distintas áreas de desempeño. Por lo que el liderazgo femenino no es más que el uso de características femeninas para el desarrollo del liderazgo en las organizaciones, donde las categorías de la inteligencia emocional ofrecen recursos para hombres y mujeres al momento de liderar, que ayudan de una u otra manera en un adecuado clima laboral y por consiguiente en el logro de fines planteados por cada

organización (Querol Gutiérrez, 2014). Lo cual es congruente de acuerdo a lo expresado en palabras de Goleman (1999) ya que se promueve un cambio y se apela a sensaciones de valor y de sentido de cada persona.

Las ideas y expresiones anteriores corresponden con el hecho de entender el liderazgo femenino como una manera de planificar e influir bajo una inteligencia emocional o liderazgo resiliente, que fusiona muy bien la racionalidad con el lado humano de los integrantes de una organización. Haciendo mucho hincapié en el tema de las relaciones interpersonales, la búsqueda de un ambiente favorable y en la toma de decisiones en conjunto (Cáceres, Sachicola, & Hinojo, 2015).

### *3.2. Características y aproximaciones conceptuales del liderazgo femenino*

El liderazgo a nivel general muchas veces se entiende como la capacidad o el don para conducir y seducir voluntades en una organización; sin embargo, a las mujeres se les asocia con la capacidad de organizar equipos, contener y apoyar, y a los hombres se les relaciona con mandar y resolver problemas (Mahia, 2006).

Es importante destacar que en el escenario organizacional el género es uno de los aspectos para realizar análisis en los indicadores empresariales, en cuanto a la constitución de un cambio de paradigma, en donde el hombre se caracterizaba en su liderazgo en la estructura organizacional, por su función de dar órdenes, mientras que la mujer por su sensibilidad a motivar y educar a las personas en pro de buenos resultados (Perozo-Ramírez & Paz-Marcano, 2016).

En este orden, dentro de la revisión hecha aparte de los conceptos encontrados se trae a colación un elemento bastante referenciado que está relacionado con todo lo que ha tenido que enfrentar la mujer en su lucha por liderar, dentro de los que se destaca la “Teoría de la congruencia

de rol del prejuicio hacia líderes femeninos” (Eagly & Karau, 2002) que en un principio fue desarrollada para el ámbito organizacional, pero que también, encontró aplicabilidad en lo político (Morales & Cuadrado, 2011). Teoría que defiende que el prejuicio que hay en contra de las mujeres es uno de los factores causales de la poca presencia en cargos de liderazgo, el cual procedería de la incoherencia entre las cualidades femeninas y los requerimientos para las funciones de un líder.

Ahora bien, como aproximaciones conceptuales sobre el liderazgo femenino se encuentra que para Davis y Newstrom (2003) esta variable tiene que ver con el uso de las características esenciales de la mujer para mediar en otras personas y apoyarlas en el trabajo en pro del cumplimiento de metas y propósitos. Para Coronel Llamas, Moreno Sánchez, Padilla Carmona (2002) el trabajo asociado con el liderazgo llevado a cabo por mujeres se caracterizaba por el enfoque en los sujetos y los procesos.

Así mismo, es considerado como un estilo colaborativo, flexible, consensuado, de trabajo en equipo y de cooperar responsabilidades. Por su parte, Chiavenato (2005) resalta que este liderazgo está relacionado con la influencia interpersonal desplegada en una situación, regida por medio de la comunicación humana en aras de conseguir unos objetivos específicos. En otros términos, es el que valora creativamente, trabaja en equipo, escucha y trata de humanizar las relaciones sociales (Bradich & Portillo, 2005).

De este mismo modo, se define como un conjunto de habilidades de tipo social que posee una persona y que desarrolla dentro de un equipo o comunidad. Además, está relacionada con atributos específicos que ciertas personas poseen para influir en un contexto social, consiguiendo que las demás personas trabajen con entusiasmo para

conseguir metas individuales que contribuyen a la vez a la consecución de objetivos comunes (Chiavenato, 2006).

Por su lado, Mosello (2005), lo define como un proceso de búsqueda constante de equilibrio organizacional y empresarial, por medio de un enfoque de tipo estratégico que implica ejercer coordinación, concentración y equilibrio como capacidades que en conjunto con la experiencia en el rol permiten anclarla a la historia de la organización y alcanzar una proyección a largo plazo, poniendo en práctica estrategias que brinden la posibilidad de alcanzar resultados exitosos, como una ejecución del sexo femenino.

También, en estos escenarios algunos estudios coinciden en que las mujeres ven el liderazgo como una manera de transformación de los subordinados, quienes aplican sus habilidades en aras de transformar un interés individual por uno colectivo. Definiéndose como interactivas, encaminadas al grupo de trabajo y usando un liderazgo horizontal (Mahia, 2006). Asimismo se destaca lo expuesto por Lupano Perugini, Castro Solano & Martina Casullo, (2008) quienes encontraron un elemento interesante a favor del liderazgo femenino, el cual hace referencia a la creación de beneficios sociales como una cuestión asociada a lo femenino. Lo que Lupano (2011) llamó la ecología de liderazgo, que hace alusión en esa visión social de la mujer en la que tiene muy presente el tiempo en calidad para la retroalimentación de información con los demás (Ho, Li, Tam, & Zhang, 2015).

Muchos investigadores han recomendado que las mujeres pueden ser mejores líderes que los hombres, sobre todo en lo que tiene que ver con la atribución de características de un liderazgo transformacional, como lo son la motivación, influencia que inspira y la recompensa contingente (Eagly, Johannsen-Schmidt y van Engen, 2003). Es decir, cada vez que crecen las ganas y el interés por la utilización de equipos en las organi-

zaciones (Mathieu, Maynard, Rapp y Gilson, 2008), las características de liderazgo se pueden asociar con algunos atributos propios de lo femenino, como factores de atracción hacia lo que es la cooperación y el trabajo en equipo.

Se indica así mismo que este novedoso modelo de liderazgo tiene dos características principales: que es democrático porque fomenta la participación entre sus colaboradores para tener en cuenta las opiniones del equipo al momento de la toma de decisiones y transformacional porque las mujeres poseen competencias para generar cambios significativos en los colaboradores y en la organización (Perozo & Paz, 2016). En esta caracterización predominan aspectos como: la comunicación, sobresale el lado humano de las personas, la empatía, lideran sin dar muestras innecesarias de su poder y buscan consensos a largo plazo. En fin, el liderazgo femenino se enmarca en un modo moderno, integrador, colaborador y democrático, ajustado a las pretensiones de las organizaciones actuales (Puyal & Sanagustín, 2006).

Por último, se resalta que desde años atrás el liderazgo femenino viene tomando más relevancia gracias a la incursión permanente de la mujer en el área laboral (Perozo-Ramírez & Paz-Marcano, 2016), por lo que, investigaciones hoy en día apuntan en que a medida que las organizaciones tengan más mujeres laborando, estas se desenvuelven de forma menos estereotípica, al mismo tiempo que, los nuevos modelos de lo que es un líder ideal se han flexibilizado e incorporan tanto elementos característicos del sexo masculino como del femenino (Berbel Sánchez, 2014). Tendencias que coinciden con uno de las autoras más citadas en esta temática Eagly y Karau (2002), que refieren que las líderes femeninas exitosas tienden a caracterizarse por una mezcla de condiciones masculinas –instrumentales y femeninas– comunales. En este sentido, significa de alguna forma humanizar a las organizaciones con esta experiencia en

la que las mujeres habían sido excluidas y por ende entender que esta realidad debiera ser incluyente y compatible (Antúnez de Mayolo, 2009).

#### 4. *BARRERAS EN EL EJERCICIO DEL LIDERAZGO FEMENINO*

La escasa participación de las mujeres en roles de liderazgo puede suscitarse por diversos obstáculos, tanto de orden subjetivo como objetivo. En ambos escenarios sin duda alguna prevalecen los estereotipos de género, los cuales se encargan de promover entornos de desigualdad que afectan considerablemente el ejercicio del liderazgo en la mujer e influyen negativamente en su crecimiento como personas y profesional.

En la actualidad, las mujeres ya no solo desean ser amadas, conformar un hogar y tener hijos, como anteriormente se postulaba dentro de la teoría freudiana (Freud, 1931), se expresa con frecuencia que el deseo de obtener poder experimentado por el sexo femenino se ha extendido a todos los ámbitos en los que la mujer se desenvuelve y aunque las mujeres están consiguiendo ocupar espacios en el ámbito social, es necesario revisar las barreras con las que han tenido que enfrentarse para poder acceder a ellos (Bueno, 2016).

Héller (2015) menciona que las mujeres en el mundo actual poseen las capacidades, habilidades y experiencias para poder conseguir avances y progresos que a lo mejor no se han contemplado. Sin embargo, las nuevas realidades y paradigmas conviven con estereotipos, juicios de valor y modelos antiguos que no son coherentes a las necesidades modernas; produciendo confusiones, desafíos y frustraciones frente a la toma de decisiones. Tanto las nuevas como las viejas realidades evidencian que la poca participación en roles de liderazgo puede que esté relacionada desde diversos obstáculos que pueden ser internos como externos.

Por ejemplo, se trae a colación el concepto de Techo de cristal de Carol Hymowitz y Timothy Schellhardt en 1986 en Estados Unidos (Ortiz-Ortega, 2009). Un término que la psicología hizo propio y ha trabajado desde muchas investigaciones (Berbel Sánchez, 2014). El cual plantea que el problema de lograr puestos de liderazgo y a su vez esas barreras visibles o invisibles que están en el camino hacen referencia a lo que se ha denominado “techo de cristal”. Gran parte de las investigaciones psicológicas indican que está compuesto por unos factores internos dentro de los cuales se encuentran las diferencias de género, intereses profesionales, la motivación de logro, el estilo de liderazgo, los conflictos de rol en la mujer (Powell, 1999; Sánchez Apellániz, 1997; Sarrió, 2002). Y dentro de los factores externos que componen este concepto se enuncian los de carácter organizacional y social, causado por la cultura patriarcal que muestra una diferenciación de poder entre hombres y mujeres: que obstaculizan a las mujeres en su crecimiento.

Otra de tantas dificultades que enfrenta la mujer tiene que ver con el fenómeno de la Teoría del Intercambio Líder-Miembro que señala que los líderes eligen para su equipo a aquellas personas en las que ven más compatibilidad, lo cual se considera un problema debido a que la mayoría de integrantes son hombres y por consiguiente apuntarían a otros hombres (Molero y Morales, 2011). También, se encuentra el dilema de la doble atadura o en inglés “the double bind” (Hall, 1995) el cual consiste en que cuando la mujer adopta un estereotipo masculino, es considerada competente, pero el inconveniente es que no gusta. Mientras que cuando adopta el rol femenino, gusta más, sin embargo no son consideradas competentes.

Por último, desde la psicología se han mostrado diversas consecuencias psicosociales que padecen las mujeres en el instante en que se atreven a aspirar a puestos de poder, como lo es el llamado “gueto de terciopelo” o el peligro del aislamiento en que quedan las mujeres muy poderosas

(García Prince, 2003, García de León, 2011). Además, se ha estudiado sus dobles limitantes en ejercicios de liderazgo, al estar intimadas con lo que se denomina “banda reducida de conducta aceptable”. Al respecto, en otras palabras esta situación podría ser proyectada con lo que es el fenómeno de *the double bind* mencionado anteriormente, explicando que de una mujer líder se tiene la expectativa que sea femenina pero no demasiado masculina (Morrison, White y Van Velsor, 1987).

Sin embargo, dado que todavía no se ha logrado plenamente la equidad de género en los puestos de liderazgo organizacional (Catalyst, 2015), se supone que aun el género se considera que se encuentra impregnado en la mente y cultura de las personas cuando visualizan a un líder. A su vez, Eagly asegura que el obstáculo se enfatiza en que estos prototipos los tienen las empresas y la sociedad como tal (Eagly, Engen, Johanne- sen-Schmidt, & Vinkenburh, 2011). Por consiguiente, le corresponde a la mujer luchar contra todos estos inconvenientes a nivel histórico político y social.

Como alternativas a lo expuesto anteriormente, por un lado Kark, Waismel-Manor & Shamir (2012), indican que en un líder ideal no se deben comparar características entre hombre y mujer, sino que debe contar con un carácter andrógino, es decir, se debe apostar por un complemento entre estas. Incluso autores contemporáneos como Furst, y Reeves (2008) se han detenido más en explicar o trabajar en como terminar con el techo de cristal y en por qué son pocas las mujeres que lo han alcanzado y proponen el concepto de “destrucción creativa” que se basa en que el liderazgo en mujeres es más asertivo en ambientes turbulentos debido a que ellas están más abiertas al cambio, a la innovación e inclusión.

## 5. EN DEFENSA DEL LIDERAZGO FEMENINO

A partir de la revisión de la literatura es importante resaltar a algunos autores que se han destacado en el mundo organizacional y que desde

sus posturas teóricas defienden la existencia de un modelo de liderazgo femenino, entre estas se encuentra Loden (1987), quien plantea diferencias con el estilo masculino el cual se basa en un esquema piramidal, es más competitivo, autoritario y basado en la resolución analítica de problemas; mientras que el femenino se basa en un esquema reticular, es más enfatizado en el trabajo en equipo, colaboración y resolución de conflictos a través de la intuición. Kaufmann (1996) trasciende y empieza definir un modelo de liderazgo femenino como una forma innovadora de ejercer en contraste al de los hombres, en el que se destaca lo emocional y la parte humana en la dirección empresarial.

De forma semejante, se puede decir que alrededor de lo que es el liderazgo femenino prima la participación en igualdad de condiciones que permite fortalecer las relaciones entre los diferentes integrantes de un grupo, favoreciendo modos de trabajo reticulares, sin embargo, en el modelo masculino primarían el logro individual y la racionalidad en el alcance de los objetivos estratégicos (Medina-Vicent, 2015).

Por otro lado, Helgesen (1993), no diferencia dos modelos de liderazgo, sino que identifica un rasgo considerado femenino que puede estar presente en cualquier modelo de líder y que hace referencia a la cooperación en vez de la competición y el control. Continuando esta misma idea, Rosener (1990), resalta la participación y el hecho de comunicar información entre todo el equipo como una manera primordial de liderar de las mujeres.

En contraste a las ideas anteriores, es menester traer a colación que con los avances investigativos se han intentado reevaluar estas ideas como adaptaciones a las organizaciones contemporáneas, para dar más claridad en que no todas las mujeres ejercen un liderazgo femenino relacional y flexible y no todos los hombres desarrollan liderazgos autoritarios y jerárquicos (González & Revelles-Benavente, 2019). En este sentido, el

liderazgo femenino, no implica que sea ejercido solo por mujeres pero sí se hace hincapié en que son propuestas más democráticas, participativas y están basadas en la ética del cuidado (Zuluaga y Moncayo, 2014).

Por ello se hace necesario, en todo caso resaltar desde esta aproximación teórica que sí existe un liderazgo femenino y que puede que existan diferencias según el sexo. Pero estas no tienen nada que ver con la naturaleza femenina, ni con la biología, por el contrario tienen que ver con los procesos de socialización de mujeres y hombres en el transcurso de su vida y la conformación de roles de género (Benniz, 2011).

## 6. REFLEXIONES FINALES

Desde las apuestas de la mujer por trabajar y luchar por roles de liderazgo en la sociedad, se resalta a nivel histórico desde la parte administrativa a Mary Parker Follet como una autora que a pesar de que no conceptualizó el liderazgo femenino (Seers, 2005), rompió con modelos tradicionales de su época y además, planteaba que el líder debe asumir una mirada integral y esforzarse por proyectar en el grupo un ideal a futuro a través de la motivación por intereses en común (Vélaz, 2011). A su vez, es considerada como la primera defensora de los modelos situacionales de liderazgo y cooperación (Smith, 2002).

Resulta así mismo mencionar que aunque hablar de liderazgo femenino es un tema bastante emergente, son pocos los autores que buscan profundizar en esta ideología. Las publicaciones más recientes siguen indagando lo mismo que años atrás. Y si bien es cierto ha venido progresando, la literatura sigue con los mismos patrones de investigación (Méndez, Cruz y Saavedra, 2015).

En la psicología una de las investigadoras más reconocidas y citadas por muchos autores es Alice Eagly gracias a sus aportaciones sobre liderazgo femenino, y desde sus planteamientos recomienda que las

mujeres en aras de ser líderes deban enfocarse en aspectos relacionales, como los valores de una comunidad y así generar una autenticidad.

En esta línea se encuentra principalmente que gran cantidad de artículos y documentos científicos están enfocados en el área organizacional y en lo educativo y se basan en estudiar los obstáculos existentes en la mujer para alcanzar puestos de liderazgo, así como en describir cualidades y perfiles de mujeres como líderes y diferenciarlas con los hombres. Finalmente, se debe seguir en la línea de desarrollar aportaciones teóricas más contextualizadas desde ciencias como la psicología para generar mayor avance en lo que respecta al liderazgo femenino.

Al mismo tiempo, la literatura del liderazgo femenino se ha orientado en describir cómo debe ser una mujer, cómo debe comportarse y cómo esperan que sea como líder. Lo que representa grandes limitaciones en el desarrollo de teorías. Y los estudios que se realizan parecen tener los mismos resultados una y otra vez. Por lo tanto, es claro que todos terminan explicando lo mismo que se ha venido haciendo desde un principio (Méndez, Cruz y Saavedra, 2015).

Por otro lado, llama la atención que muchos de los autores enfocados en el tema del liderazgo de la mujer son precisamente mujeres. Como ya se dijo, están Alice Eagly, Marta Reeves, Stacie Furst, entre otras. Pero se sigue tratando de un problema que en realidad no ha tenido muchos avances en cuanto a la literatura y aunque es un tema emergente e importante no solo en la Administración sino para la psicología y la sociedad en general, parece que falta mayor profundización en explicaciones significativas y en la generación de estudios sobre la mujer y el género desde las experiencias de vida para aportar teorías en escenarios contextualizados.

Además, la búsqueda de evidencias en esta línea recomienda estudiar los factores políticos y socioculturales que afectan el ejercicio del liderazgo para no seguir en etiquetas de “femenino” o “masculino”, puesto que se estaría siguiendo en el error de continuar con la transmisión de estereotipos relacionados a un sexo (López & Sánchez, 2009; Gillies, 2013; Sánchez, López y Altopiedi, 2014). Por lo que desde esta postura, y a partir de los análisis de varios autores se busca contribuir a una puesta en marcha basada en el trabajo por un equilibrio social a partir del reconocimiento del otro.

Pero no es un proceso fácil, se debe comprender que al momento de investigar los estilos de liderazgo, son numerosos los componentes que están en juego para generar las condiciones pertinentes en el desarrollo de liderazgos femeninos. Y a la vez, en la medida que se pueda crecer en favor de sociedades igualitarias, se irán dejando de lado los roles de género tradicionales, lo cual permitirá dialogar sobre modelos de liderazgo desligados del sexo/género (Medina-Vicent, 2015).

## REFERENCIAS

- Antúnez de Mayolo, A. (2009). Liderazgo femenino. ¿Mito o realidad? Seminario Perú. *Revista digital de Administración y Marketing de IMUR*, 4, 25 (2009) 6-9. Recuperado de: <http://www.imur.com.uy/imur/wp-content/uploads/2013/03/RAM-25.pdf>.
- Batista, J. y Bermúdez, M. (2009). *Inteligencia Emocional y Liderazgo Femenino en Cargos de Dirección en Organismos Públicos*. Maracaibo. Estado Zulia. Venezuela: Universidad Rafael Belloso Chacín URBE.
- Bennis, W. Y. (2011). *Leders Strategies for Taking Charge*. New York: Charge.
- Berbel Sánchez, S. (2014). Liderazgo y género: Análisis de las divergencias conceptuales y sus efectos en la teoría y práctica feminista. *Quaderns de Psicologia*, 16(1), 73-84. Recuperado de: <https://www.raco.cat/index.php/QuadernsPsicologia/article/viewFile/10.5565-rev-psicologia.1204/381096>
- Bisquerra, R. (2009). *Psicopedagogía de las emociones*. Madrid: Síntesis.
- Bradich, M. F., y Portillo, M. L. (2005). El liderazgo femenino ¿Existe? *Temas de Management*, 15-19.

- Bueno, L. (2016). Retos y obstáculos en el liderazgo de mujeres psicoanalistas mexicanas. *Revista Científica. Número Especial Estudios de Género*. Recuperado de: [http://dspace.uces.edu.ar:8180/jspui/bitstream/123456789/4036/1/Retos\\_Rosalba%20Bueno.pdf](http://dspace.uces.edu.ar:8180/jspui/bitstream/123456789/4036/1/Retos_Rosalba%20Bueno.pdf)
- Cáceres, M., Sachicola, A., y Hinojo, M. (2015). Análisis del liderazgo femenino y poder académico en el contexto universitario español. *European Scientific Journal*, 11(2). Recuperado de: [https://www.researchgate.net/profile/m\\_p\\_caceres\\_reche/publication/271827912\\_analisis\\_del\\_liderazgo\\_femenino\\_y\\_poder\\_academico\\_en\\_el\\_contexto\\_universitario\\_espanol/links/54d253b50cf28e069723e080/analisis-del-liderazgo-femenino-y-poder-academico-en-el-contexto-universitario-espanol.pdf](https://www.researchgate.net/profile/m_p_caceres_reche/publication/271827912_analisis_del_liderazgo_femenino_y_poder_academico_en_el_contexto_universitario_espanol/links/54d253b50cf28e069723e080/analisis-del-liderazgo-femenino-y-poder-academico-en-el-contexto-universitario-espanol.pdf)
- Catalyst. (2005). *Women "Take Care", Men "Take Charge": Stereotyping of U.S Business Leaders Exposed*. New York: Catalyst Publications.
- Catalyst. (2015). S & P Pyramids: Methodology Catalyst, New York. Retrieved from <http://www.catalyst.org/knowledge/sp-500-pyramids-methodology>
- Coronel Llamas, J. M., Moreno Sánchez, E., Padilla Carmona, M<sup>a</sup>. T. (2002). La gestión y el liderazgo como procesos organizativos: contribuciones y retos planteados desde una óptica de género. *Revista de Educación*, 327, 157-168. Recuperado de: <http://www.mecd.gob.es/dctm/revista-deeducacion/articulos327/re3271010520.pdf?documentId=0901e72b812598b1>
- Chiavenato, I. (2005). *Administración de los nuevos tiempos*. Colombia. Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2006). *Gestión del talento humano*. México. Prentice Hall.
- Davis, K. & Newstrom, J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. México. Editorial McGraw-Hill Interamericana. Décima edición.
- Eagly, A. H. & Karau, S. J. (2002). Role Congruity Theory of Prejudice toward Female Leaders. *Psychological Review*, 109, 573-598.
- Eagly, A. H., Engen, M. L., Johannesen-Schmidt, M. C. & Vinkenburh, C. J. (2011). An exploration of stereotypical beliefs about leadership styles: is transformational leadership a route to wome's promotion? *The Leadership Quarterly*, 22, 10-21.
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & Van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: a meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129(4), 569.
- Fowler, R. (1990). Psychology: The core discipline. *American Psychologist*, 45, 1-6.
- Freud, S. (1931). *Sobre la sexualidad femenina*. Obras completas. Vol. XXI. Buenos Aires, Argentina: Amorrortu Editores.

- Furst, S. A., & Reeves, M. (2008). Queens of the hill: Creative destruction and the emergence of executive leadership of women. *The Leadership Quarterly*, 19, 372-384.
- García de León, M. (2011). *Cabeza moderna/corazón patriarcal (un diagnóstico social de género)*. Barcelona: Anthropos.
- García Prince, E. (2003). *Diferencias en el liderazgo y los modos de dirección de las mujeres*. Ponencia Seminario Internacional sobre Liderazgo y Dirección para Mujeres. Femeval, Programa Equal. Valencia, España.
- Gillies, D. (2013). *Educational Leadership and Michel Foucault*. Londres: Routledge.
- Goleman, D. (1999). *La inteligencia Emocional en la Empresa*. Argentina: Vergara.
- González, A. & Revelles-Benavente, B. (2019). *Mujeres en el poder, mujeres empoderadas, mujeres aliadas, mujeres con capacidad de decisión*. Recuperado de: [https://www.catunescomujer.org/wp-content/uploads/2016/11/Ebook-The-Time-Is-Now-OK\\_compressed.pdf](https://www.catunescomujer.org/wp-content/uploads/2016/11/Ebook-The-Time-Is-Now-OK_compressed.pdf)
- Hall, K. (1995). *Beyond the double bind. Women and leadership*. New York: Oxford University Press.
- Helgesen, S. (1993). *La ventaja de ser mujer. Formas femeninas del liderazgo*. Vergara, Buenos Aires.
- Héller, L. (2015). *Mujeres y varones en las organizaciones, ambiciones y aspiraciones*. Kindle Pluma Digital.
- Ho, S., Li, A. Y., Tam, K. & Zhang, F. (2015). CEO Gender, Ethical Leadership, and Accounting Conservatism. *Bas Ethics*, 351-370.
- Kark, R., Waismel-Manor, R., & Shamir, B. (2012). Does Valuing androgyny and femininity lead to a female advantage?: the relationship between gender-role, transformational leadership and identification. *The Leadership Quarterly*, 23, 620-640.
- Kaufmann, A. (1996). Tercer milenio y liderazgo femenino. En L. Nuño, (1996). *Mujeres: de lo privado a lo público*. Madrid: Tecnos.
- Lassaga, G. (2004). *El poder femenino en el liderazgo*. [Documento en línea] Disponible: <http://www.mujeresdeempresa.com>
- Loden, M. (1987). *Dirección femenina. Cómo triunfar en los negocios sin actuar como un hombre*. Barcelona: Hispano Europea.
- López, J. y Sánchez, M. (2009). Mujeres agentes de cambio en la dirección de organizaciones universitarias. *Revista de Educación*, 348, 331-353.
- Lupano Perugini, M. L., Castro Solano, A. y Martina Casullo, M. (2008). Prototipos de liderazgo masculino y femenino en población militar. *Revista de Psicología (Lima)*, 26(2), 195-218. Recuperado de: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0254-92472008000200001&lng=pt&tlng=es](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0254-92472008000200001&lng=pt&tlng=es)

- Lupano, M. (2011). Nuevas metáforas acerca de las mujeres líderes. *Psicodebate. Psicología, Cultura y Sociedad*, 65-80.
- Mahia, S. S. (2006). Liderazgo femenino. *El Mercurio*. Recuperado de: <https://search-proquest-com.ezproxy.cecacar.edu.co:2443/docview/336526297?accountid=34487>
- Mathieu, J., Maynard, M. T., Rapp, T., & Gilson, L. (2008). Team effectiveness 1997-2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management*, 34(3), 410-476.
- Medina-Vicent, M. (2015). *Aproximación al estudio del Liderazgo Femenino a través del modelo transformacional*. Recuperado de: [http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/158386/Aproximacion\\_al\\_estudio\\_del\\_Liderazgo\\_Fe.pdf?sequence=1](http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/158386/Aproximacion_al_estudio_del_Liderazgo_Fe.pdf?sequence=1)
- Méndez, D., Cruz M., y Saavedra, J. (2015). Liderazgo femenino: una Revisión a la literatura. En Escuela de Administración Universidad del Rosario. Nova Talenta: 2014-2015. Recuperado de: <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/11556>
- Merino-Trujillo, A. (2011). Como escribir documentos científicos (parte 3). Artículo de revisión. *Salud en Tabasco*, 17(1-2), 36-40.
- Molero, F., y Morales, F. (2011). *Liderazgo: hecho y ficción. Visiones actuales*. Madrid: Alianza Editorial.
- Morales, J. F. y Cuadrado, I. (2011). Perspectivas psicológicas sobre la implicación de la mujer en política. *Psicología Política*, 42, 29-44.
- Morrison, A. M., White, Randall P. & Van Velsor, E. (1987). *Breaking the glass ceiling*. Reading: Addison-Wesley.
- Mosello, S. (2005). Representación social del liderazgo femenino y sus implicaciones en la conciencia de éxito de la gerente universitaria. *Trabajo de Grado en Doctorado en Ciencias Gerenciales. Universidad Rafael Belloso Chapín (URBE). Maracaibo*.
- Moya, M. (1994). Percepción de personas. En J.F. Morales (Coord.), *Psicología Social*
- Ortiz-Ortega, A. (2009). Poder, Mujeres y Liderazgo: Guía incluyente en un contexto global. Monterrey: Instituto Estatal de las Mujeres de Nuevo León.
- Pernas. (2005). Para promover mujeres ejecutivas (documento en línea). Recuperado en: <http://www.clarin.com>.
- Perozo-Ramírez, B. A., y Paz-Marcano, A. (2016). Estilos de liderazgo femenino como factor influyente en las habilidades de los equipos de trabajo en el sector asegurador. *Clio America*, 10(19), 8-22. doi:<http://dx.doi.org.ezproxy.cecacar.edu.co:8080/10.21676/23897848.1656>

- Powell, N. (1999). Reflections on the glass ceiling. Recent trends and future prospects. En Gary N. Powell (Ed.), *Gender and work* (pp. 325-345). London: Sage Publications.
- Puyal, E., y Sanagustín, V. (2006). Liderazgo empresarial femenino reflexiones y paradojas. España.
- Querol Gutiérrez, C. (2014). Las directoras de orquesta como ejemplo de liderazgo femenino. Recuperado de: <http://digibug.ugr.es/handle/10481/46003>
- Robins, S. (1996). *Comportamiento organizacional*. México: Editorial Prentice Hall.
- Rosener, J. (1990). *Ways Women Lead*. Estados Unidos: Harvard Business Review.
- Sánchez, M., López, J. y Altopiedi, M. (2014). Liderazgo en la universidad: perfil de mujeres y hombres gestores académicos. REICE. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 12(5), 21-42.
- Sánchez-Apellániz, M. (1997). *Mujeres, dirección y cultura organizacional*. Madrid: CIS.
- Sarrió, M. (2002). *La psicología de género a través del "techo de cristal"*. Tesis doctoral sin publicar. Universidad de Valencia.
- Seers, A. (2005). Two women pioneers who led the way: An interview with Rosemary Stewart with reflections on the life and times of Mary Parker Follett. *The Leadership Quarterly*, 16, 305-312.
- Smith, E. & Mackie, D. (1995). *Social Psychology*. New York: Worth Publishers.
- Smith, M. (2002). Infed.org. Retrieved 28 de Septiembre de 2015 from Mary Parker Follett: community, creative experience and education: <http://infed.org/mobi/mary-parker-follett-community-creative-experience-and-education/>
- Vélaz, I. (2011). *Liderazgo y Gestión de conflictos*. Retrieved from <http://s3a2.me/2011/01/27/liderazgo-y-gestion-de-conflictosby-mpf/>
- Zabala, M. (2008). *El techo de cristal*. Recuperado de: <http://search-proquest-com.bibliotecavirtual.udla.edu.ec/docviewm/>
- Zuluaga Goyeneche, D. y Moncayo Orjuela, B. C. (2014). Perspectivas del liderazgo educativo: mujeres académicas en la administración. *Suma de Negocios*, 5(11), 86-95.

**Cómo citar este capítulo:** Navarro Obeid, J. E. & Vergara Álvarez, M. L. (2021). Liderazgo femenino: una aproximación teórica desde la psicología. En Reyes-Ruiz, L., Carmona Alvarado, F., & Sánchez Villegas, M. (Eds.), *Aproximaciones epistemológicas y teóricas de las acciones investigativas en el doctorado en Psicología* (pp.47-68). Barranquilla, Colombia: Ediciones Universidad Simón Bolívar.