



**PERCEPCIÓN DE LOS DETERMINANTES INDIVIDUALES QUE  
CONDICIONAN EL LIDERAZGO FEMENINO**

**PRESENTADO POR:**

**VALENTINA POMÁRICO LÓPEZ**

**COLEGIO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE ADMINISTRACIÓN-CESA**

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**BOGOTÁ, COLOMBIA**

**2023**

**PERCEPCIÓN DE LOS DETERMINANTES INDIVIDUALES QUE  
CONDICIONAN EL LIDERAZGO FEMENINO**

**ESTUDIANTE:**

**VALENTINA POMÁRICO LÓPEZ**

**DIRECTORA:**

**ADELA VELEZ**

**CESA- COLEGIO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE ADMINISTRACIÓN**

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**BOGOTÁ, COLOMBIA**

**2023**

## Tabla de contenido

<b>Resumen</b> .....	7
<b>Introducción</b> .....	8
<b>1. Revisión de la literatura</b> .....	16
<b>1.1 Liderazgo femenino en contextos organizacionales</b> .....	16
<b>1.2 Mujeres en puestos gerenciales del sector público-privado</b> .....	20
<b>2. Metodología</b> .....	28
<b>2.1 Tipo y diseño metodológico</b> .....	28
<b>2.2 Población y muestra</b> .....	29
<b>2.3 Variables</b> .....	29
<b>2.4 Independiente:</b> .....	29
<b>2.5 Dependiente:</b> .....	29
<b>2.6 Instrumentos de recolección de información</b> .....	30
<b>2.7 Fases</b> .....	32
<b>2.8 Fase A – Alistamiento de actividades.</b> .....	32
<b>2.9 Fase B – Aplicación Encuesta y Juicio de Expertos.</b> .....	32
<b>3 Resultados</b> .....	34
<b>3.1 Análisis de resultados</b> .....	47
<b>3.2 Autoconfianza</b> .....	47
<b>3.3 Habilidades de Comunicación</b> .....	48
<b>3.4 Resiliencia</b> .....	50
<b>3.5 Habilidades de Toma de Decisiones</b> .....	51
<b>3.6 Autoevaluación</b> .....	52
<b>3.7. Propuestas para el Avance Sostenible del Liderazgo</b> .....	53
<b>4. Conclusiones</b> .....	55
<b>5. Referencias</b> .....	56

### **Índice de tablas**

<b>Tabla 1. Operacionalización de Variables .....</b>	<b>30</b>
<b>Tabla 2 Ficha técnica de resultados .....</b>	<b>34</b>

### **Índice de anexos**

<b>Anexos A Encuesta Determinantes individuales que influyen el liderazgo femenino ____</b>	<b>65</b>
---	-----------

## Índice de figuras

Figura 1 <i>Nivel educativo</i> _____	35
Figura 2 <i>Nivel de experiencia laboral</i> _____	35
Figura 3 Determinante de Autoconfianza _____	36
Figura 4 Expresión de opiniones personales _____	36
Figura 5 Desafíos en roles de Liderazgo _____	37
Figura 6 Habilidades de Comunicación _____	38
Figura 7 Comunicación Efectiva _____	38
Figura 8 Practicas de Empatía _____	39
Figura 9 Emociones en situaciones laborales _____	40
Figura 10 Manejo de emociones negativas _____	40
Figura 11 Determinantes de Resiliencia _____	41
Figura 12 Reacción al fracaso y adversidad _____	42
Figura 13 Capacidad de Adaptación en el trabajo _____	42
Figura 14 Tiempo en la toma de decisiones _____	43
Figura 15 Enfoque General en la toma de decisiones _____	43
Figura 16 Satisfacción en la toma de decisiones importantes _____	44
Figura 17 Evaluación de habilidades y logros _____	45
Figura 18 Estándares para ti misma _____	45
Figura 19 Equilibrio vida personal vs Carrera _____	46
Figura 20 Limites en el trabajo _____	46

## **Dedicatoria**

Dedico este trabajo principalmente a Dios que ha sido mi luz, mi guía y mi fortaleza en todo momento. A mis padres por enseñarme el valor de las cosas, perseverar por mis sueños y su amor incondicional. A mis hermanos por siempre estar para mí en medio de los retos y dificultades que tuve en el camino. A mis amigos que vieron mi crecimiento personal y profesional durante todo mi transcurso en la universidad. A mi directora Adela por ayudarme a culminar este trabajo, por la paciencia y orientarme a superar desafíos. Gracias a ellos nunca me faltó una palabra de aliento y hoy me siento muy feliz de poder decir que he logrado una de las metas más importantes en mi vida.

**VALENTINA POMÁRICO LÓPEZ**

## Resumen

Esta investigación analiza los determinantes de liderazgo femenino en las mujeres de Colombia, mediante análisis de variables y competencias de liderazgos tales como Autoconfianza, Habilidades de comunicación, Inteligencia Emocional, Resiliencia, Habilidades de Toma de Decisiones entre otros. Se analizó estas variables con el fin de determinar el liderazgo femenino. Se implementó una metodología de carácter cuantitativo, ya que se buscó medir de manera objetiva los determinantes del Liderazgo e Inclusión femenina basándose en la medición numérica de los resultados obtenidos. A través de un análisis se logró dar recomendaciones y sugerencias sobre los diferentes determinantes de Liderazgo Femenino. Esto se llevó a cabo en el estudio con el fin de que los lectores entendieran a fondo el objetivo del estudio y aprovechar las sugerencias. Los resultados obtenidos muestran que el Nivel Educativo, la Comunicación y Desafíos son los pilares fundamentales del Liderazgo Femenino.

## **Introducción**

Este documento condensó los principales aspectos y motivantes de una investigación orientada a determinar los elementos que han influido para que las entidades impulsen diversos escenarios de liderazgo e inclusión femenina al interior de las organizaciones que suelen ser lideradas por mujeres con perfiles gerenciales.

En tal sentido, se plantea como principal problema de investigación, establecer si los perfiles individuales de las mujeres en cargos gerenciales y el apoyo a mujeres empresarias del sector económico que promueven, obedecen a políticas organizacionales de la entidad, o hacen parte de una cultura de inclusión de género que se promueve a nivel interno o externo.

Normalmente, los debates de igualdad de género se han centrado en los problemas de diferenciación salarial negativa de las mujeres frente a los hombres, sin embargo, en la actualidad ha surgido el interés por establecer la presencia y superación de barreras de ascenso de mujeres a las instancias de manejo y decisión más importantes de diferentes sectores.

Bajo esta óptica, la autora del estudio se ha propuesto identificar los aspectos que determinan el liderazgo y la inclusión femenina, esto con la ambición de generar un aporte a las mujeres que profundice esta política de ascensos e integración femenina a nivel institucional.

Este tema es de gran interés teniendo en cuenta que el acceso a instancias directivas por parte de mujeres con capacidad de mando y experiencia profesional, es



uno de los asuntos de más reciente debate en cuánto a los temas de género se refiere. De acuerdo a Gaviria & De Ávila (2023), esta es una cuestión que a nivel internacional presenta una alta complejidad, puesto que, de las 500 empresas de mayor importancia y valorización económica, solo el 1% de estas son dirigidas por mujeres, evidenciando un panorama inequitativo en cuanto a liderazgo corporativo con enfoque de género. Aun así, en latitudes como las europeas, se ha abierto espacios de inclusión directiva para mujeres en el sector público, donde el 11% de cargos de alta dirección administrativa ya es ocupado por mujeres con un alto perfil de liderazgo.

Esto ha conllevado a que el acceso de las mujeres a los más altos espacios de decisión, se sitúe como una de las más grandes y recientes aspiraciones dentro de los debates de género a nivel global. Diversos organismos multilaterales han elevado su voz de preocupación por la persistencia de múltiples brechas de género, sobre todo en los países del tercer mundo a nivel latinoamericano. Dichas posturas se han acentuado a partir de las circunstancias de dificultad surgidas de la pandemia del Covid-19, sobre todo en cuánto a las desigualdades económicas que el confinamiento generó, de las cuales los mayores perjuicios de disminución de ingresos lo experimentaron las mujeres (Guerrero, 2023).

De acuerdo al informe de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) sobre *Las mujeres en el mundo 2020: tendencias y estadísticas* (2020), la situación en materia de género es similar a la de los años 90's, pues menos del 50% de mujeres con edad para trabajar se encontraban inmersas en el mercado laboral común. Circunstancia que dista mucho de la de los hombres, pues el 75% de estos se encuentran gozando de plena empleabilidad. Estas cifras se agravan en lugares como Asia y África, donde la

inclusión laboral de las mujeres es menor al 30%, mientras que la de los hombres marca una diferencia participativa de hasta 50 puntos porcentuales. Ante ello, la ONU invita a que las mujeres tengan la posibilidad no solo de liderar las agendas de igualdad de género, sino también acceder a las distintas instancias de decisión y poder en el ámbito de participación pública y privada de la sociedad.

Para el Foro Económico Mundial (2022) las circunstancias de pandemia retrasaron por lo menos en 132 años, todos los procesos de eliminación de las desigualdades de género, sobre todo en lo que concierne a las áreas de inclusión sobre participación política, oportunidad de empleabilidad, educación y acceso a salud, cuestión que hará necesario fortalecer las exigencias de igualdad desde todos los espacios posibles.

En Colombia aún persisten escenarios de desigualdad de género en los ámbitos laborales y de proyección profesional. Esta situación no reconoce distinciones entre las entidades del sector público o empresas privadas, lo que ha derivado en la importancia de procurar un mayor acceso del liderazgo femenino a los puestos más altos de decisión de cada sector (Ramos & Bolívar, 2020).

De acuerdo al Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) (2022), las cifras en materia de participación femenina son de vigente preocupación en el país, pues estima que:

Aunque la Tasa Global de Participación (TGP) de las mujeres creció 6,7 puntos de 2008 a 2019, pasando del 46,4% al 53,1%, la brecha con relación a los hombres es todavía de 20,8 puntos (73,9% de ellos son parte de la fuerza laboral). Además, la TGP de las mujeres se ha mantenido prácticamente sin cambios desde 2012. La brecha en la

TGP entre mujeres urbanas (56,7%) y rurales (39,1%) es amplia, de casi 18 puntos. En los departamentos, la variación en la participación económica de las mujeres se traduce en tasas que van desde el 31,1% en Chocó hasta el 62,7% en Bogotá. Las brechas entre sexos también varían de manera importante entre territorios, con el nivel más bajo en Bogotá con 13,2 puntos porcentuales, y el más alto en Caldas con casi 30 puntos. En general, donde las mujeres participan más, las brechas con respecto a los hombres tienden a ser menores (p.8).

Los datos en materia de género no dejan bien parado al país, aun cuando a nivel regional este se asuma como referente en cuánto a inclusión de las mujeres gracias a las diversas políticas públicas que ha formulado.

Para Martínez (2021), esta situación se agrava frente a los actuales *Techos de Cristal* que el país evidencia en las entidades y empresas del sector público-privado del Estado. Ante ello, afirma que las actuales limitantes para que las mujeres ocupen posiciones de alta gerencia, resultan ser un acumulado histórico de todas las brechas vigentes en materia género, ante lo cual recomienda, el impulso de más estudios que verifiquen como la verticalidad masculina no quiere brindar mayores espacios de responsabilidad a las mujeres con comprobado perfil de líderes.

Al realizar un proceso de seguimiento de cumplimiento de la Ley 581 de 2001 o Ley de Cuotas, la cual promueve la inserción de mujeres en diversos puestos y cargos del Estado colombiano, el Departamento de la Función Pública, reportó a través de su Dirección de empleo público que entre las vigencias 2015 y 2021 se registró un tímido crecimiento de mujeres en niveles decisorios del Estado del 2,5%, pasando de un 43.5% al 46% de participación, siendo el año 2016 uno de los que menor registro de

participación registra con un 40.4% de mujeres en niveles de dirección pública local y nacional (Consejería Presidencial para la Mujer, 2023).

Franco (2020) señala que la participación de la mujer en las más altas instancias decisorias de las ramas y órganos del poder público, ha presentado mejoras gracias a la promulgación de la Ley de Cuotas, y toma como referencia que entre los años 1990 y 2000 menos del 30% de jueces y magistrados de la rama judicial eran mujeres. En cuanto al poder ejecutivo, en ese mismo periodo la participación de mujeres en niveles ministeriales o directivos no superaba el 13.13%. Situación que contrasta con la posterior aprobación de esta medida legislativa, pues estima que en el poder judicial hay un aumento del 54% de mujeres en calidad de juezas o magistradas, y que en el ejecutivo esta cifra es del 47%, evidenciando una mejora importante pero aún insuficiente.

Estas cifras siguen siendo insuficientes si se tiene en cuenta que, de la población colombiana, el 51% son mujeres, por ende, el debate de la mujer con presencia en escenarios decisorios de lo público ya no se mide desde la óptica de cuotas porcentuales, sino de su presencia y empoderamiento real, lo que ha inducido que la exigencia de participación en cargos directivos del aparato estatal haya tomado mayor preponderancia (Quintero, 2018).

Según el Observatorio Laboral del Ministerio de Educación, en Colombia las mujeres son las que mayores titulaciones posgraduales reciben, pues el 55% de los títulos de educación superior que en el país se han dado entre los periodos de 2011 y 2014 han sido obtenidos por mujeres, lo que derriba el mito (excusa) que estas no

logran escalar a puestos de importancia y decisión directiva puesto que no se han preparado a nivel académico y profesional (Cerquera et. al, 2021).

En el caso de las entidades del sector turismo, las exportaciones no mineras y la inversión extranjera en el país, entidades de naturaleza público-privada han sido dirigidas en los últimos 3 periodos presidenciales por mujeres con el más alto perfil profesional y académico del área, las cuales han llevado a buen puerto la responsabilidad de crear de redes de comercio para empresas pequeñas, medianas y consolidadas que requieran de apoyo y asesoría para vender sus productos en la escala internacional (Decreto 2506, 1991).

De acuerdo a Paz & Acevedo (2022) el liderazgo femenino constituye un factor promotor de la excelencia a nivel público y empresarial, debido a que estas cumplen con perfiles académicos, laborales y de autonomía que se demandan a nivel organizacional por parte de estos sectores. Sin embargo, consideran que en diversas ocasiones no es suficiente con acreditar títulos o experiencia, sino que requiere de otros elementos propios del liderazgo y la proactividad que las mujeres evidencian al momento de la toma de decisiones o resolución de inconvenientes corporativos.

Teniendo en cuenta lo anterior, surge la siguiente pregunta que orienta esta investigación: ¿Cuáles son los determinantes de liderazgo e Inclusión femenina?

La lucha por la igualdad y equidad de género aún demanda diversas tareas por realizar. Si bien el camino recorrido hasta ahora ha implicado mejoras sustanciales entre las divergentes situaciones de vulnerabilidad que las mujeres viven a nivel mundial, aún la tarea se encuentra pendiente en el aspecto referente al liderazgo

femenino y su escala dentro de los más altos espacios de decisión pública o empresarial (Acosta et. al., 2022).

En la actualidad, el país ha logrado generar un cúmulo de paquetes legislativos que han brindado la apertura de espacios políticos, electorales y de participación en favor de las cerca de 23.312.832 mujeres que conforman el censo población femenino del país. Sin embargo, en lo que concierne al sector público-privado o empresarial, se requiere de mayores esfuerzos organizacionales para crear las condiciones que derriben los *techos de cristal* que evitan que el liderazgo femenino se cierna sobre los más altos cargos gerenciales (Moncada, 2021).

En ese sentido, surgió un interés personal en indagar sobre los perfiles de liderazgo actuales que han logrado, de forma minoritaria, escalar dentro de las cumbres directivas del sector público-privado del país, en organizaciones donde el desempeño de mujeres de funciones laborales ha sido administrativamente gerencial en calidad de líderes de equipos de trabajo.

La presente investigación pretende contribuir a llenar el vacío de estudios de liderazgo femenino, y a su vez, fomentar que las mujeres tengan claridad sobre el perfil integral de liderazgo que requieren para llegar a niveles organizacionales superiores a los que hoy tienen acceso, de tal manera que pueda promoverse una mayor inclusión de género a partir del ascenso de mujeres que hacen carrera de cara a la cumbre organizacional de este sector.

Si bien aún persisten evidentes barreras de ingreso a instancias de alta gerencia o administración por el factor de género, es necesario el desarrollo de este tipo de

estudios para definir el acumulado de dificultades que las organizaciones deben derribar para brindar espacios a la mujer actual.

El objetivo de la investigación a nivel general es

Determinar la percepción de las mujeres sobre los determinantes individuales que median el liderazgo.

Los objetivos específicos de esta investigación son:

1. Identificar los determinantes que las mujeres consideran más influyentes en el desarrollo de competencias individuales para el liderazgo.
2. Caracterizar el nivel de desarrollo de habilidades de gestión desde la perspectiva de las mujeres.
3. Proponer recomendaciones sobre los determinantes individuales y habilidades de gestión para impulsar el liderazgo a empresas y a mujeres.

## 1. Revisión de la literatura

### 1.1 Liderazgo femenino en contextos organizacionales

Mendoza & Villasmil (2020) indican que las evoluciones organizacionales han permitido que la mujer logre escalar en sus niveles de jerarquía funcional, los cuales desde hace 2 siglos se encontraban decididamente maniatados a los estereotipos de género vigentes en los diversos ámbitos laborales y de liderazgo del ser humano. En tal sentido, explican desde una vista neuropsicológica, que el liderazgo femenino ha trascendido del rol reclamante de derechos, al de puesto de manejo y dirección dentro de diversas organizaciones públicas y privadas, incluso desbordando el típico rol de “primera dama” para las fundaciones de beneficencia, y llegando desempeñar multiplicidad de tareas directivas en grandes emporios económicos. En opinión de estas, si bien aún se preservan múltiples arquetipos del rol femenino en los diversos espacios de la sociedad, al menos en lo que concierne al ámbito empresarial, esta ha mostrado un mejor desempeño al momento de procesar información, tomar decisiones y establecer responsabilidades que los hombres en cargos directivos, lo cual obedece a un asunto de inteligencias múltiples que este último no ha logrado desarrollar al menos a nivel cognitivo.

En una perspectiva similar, Guzmán (2020) indica que la inteligencia múltiple desarrollada a nivel cognitivo por la mujer, le ha permitido establecerse en altos cargos corporativos, siendo el caso de la *Philip Morris Inc.*, la cual se ha destacado por incentivar la paridad de género en sus juntas directivas con sede comercial en Costa Rica. Esta empresa ha determinado como parte de su política organizacional, la



integración a nivel directivo por hombres y mujeres en igual numérica dispar, y esto ha conllevado a que suscriba convenios internacionales para la igualdad salarial en términos de género para otros cargos de tipo logístico u operativo. Así mismo, la autora indica que el perfil de alto gerenciamiento de esta multinacional, es claro en determinar algunas características de manejo empresarial, dentro de las cuales está en cuidar el clima organizacional desde una vista armónica y la solución de problemas, labor en la cual las gerentes evidencian un mejor desempeño y toma de decisión. Esta percepción de eficacia gerencial que el liderazgo femenino presenta a nivel corporativo, obedece a la capacidad de liderazgo de contingencia que la mujer desarrolla desde el hogar, o en caso de no tenerlo conformado, a su instinto de maternidad.

A nivel metodológico, esta autora logra obtener los resultados sobre el perfil de gerenciamiento femenino dentro de esta empresa, a partir de un modelo cualitativo con la aplicación de entrevistas semiestructuradas a los diversos colaboradores y trabajadores subalternos inmediatos de las mujeres con puestos de jefatura dentro de esta organización. Así mismo, empleó fichas de observación del ambiente laboral y de la naturaleza de liderazgo femenino dentro del contexto abordado. Como resultado, evidencia que, en los cargos directivos de las organizaciones, la toma de decisiones requiere de niveles de liderazgo persuasivo, participativo y delegativo, que en los hombres no se evidencia, pues generalmente deben imponer a base de decisiones autoritarias, transaccionales o directas, generando fricciones que para el caso femenino son de fácil resolución. En tal sentido, concluye que, en los entornos de las organizaciones del sector privado, será más notable la influencia y administración femenina no como una excepción, sino como regla general.

A nivel nacional, Agudelo (2021) realiza un estudio tendiente a determinar las cuales del liderazgo femenino en 31 directoras de fundaciones inscritas en la Cámara de Comercio del Valle del Cauca. Para ello, desarrolla metodológicamente encuestas tipo NEO PI-R, la cual le permitió establecer las diversas dimensiones desde las cuales a las mujeres se les facilita la labor directiva en fundaciones dedicadas a la atención integral de menores que han padecido violencia, desplazamiento o abandono. Todas las directoras encuestadas, presentan una edad que oscila entre los 41 y 60, todas son madres y el principal rasgo característico de su liderazgo es la capacidad empática gracias a la extroversión y carisma de sus conductas de manejo. Lo que las hace agradables y de confiar para sus colaboradores y beneficiarios de su actividad.

Estos rasgos directivos en las mujeres, redundan en una percepción positiva de su liderazgo, así lo afirma Fernández & Ramírez (2022), las cuales desarrollan encuestas de impacto organizacional en mujeres gerentes de una cadena de comercios en Perú. El instrumento aplicado por estas, determinó que al menos el 78% de los empleados de los locales comerciales que son gerenciados por mujeres, tienen un mayor margen de tranquilidad frente a la presión laboral, lo que les permite desempeñar su trabajo con una mejor mística y entendimiento de sus labores. En sintonía con ello, las personas encuestadas indican que el tipo de liderazgo femenino que concuerda con la forma en que se maneja las gerentes de la compañía, son más cercanos al carismático que al autoritario, logrando a nivel metodológico caracterizar los perfiles de gerenciamiento al interior de esta organización.

La percepción positiva de los empleados frente a liderazgos femeninos, es una cuestión aún de reciente estudio, pero que confirma algunos estereotipos en contra de la

jefatura masculina en los niveles empresariales. Al respecto, Álvarez (2022) al realizar una revisión de literatura mediante una metodología de corte documental, indica que ha sido de tradición social la implicación de roles asociados al género, incidiendo en el comportamiento que tanto hombres y mujeres deben realizar respecto al otro. Esta autora señala que el ámbito laboral no ha estado exento a ello, por ende, los estudios se han enfocado en evidenciar que las mujeres poseen un estilo de liderazgo transformacional que mejora sus posibilidades de *engagement* profesional, relacionando el liderazgo femenino con la capacidad transformacional que esta tiene en cuánto a los entornos de preferencia laboral se trata, lo que se traduce, en que una mujer tiende a presentar características de un buen jefe.

En un estudio dirigido a la revisión del rol de liderazgo femenino en escuelas públicas, Severino (2019) explica la transición que las mujeres han tenido de ser actoras de cuidado, a brindar conocimientos desde la docencia hasta dirigir los aspectos de medular importancia en los entornos educativos. En lo concreto, la autora describe las distintas divisiones de trabajo que hay en una escuela pública, y señala con algún grado de puntualidad, la inmersión del liderazgo femenino en cada una de ellas, señalando que la influencia interpersonal, el carisma de entendimiento y la cultura de seguimiento a tareas, son los elementos que mayor atractivo genera al momento de implicar a las mujeres en la distribución de las distintas tareas de un ambiente escolar.

Un estudio destacado Bonilla & Pardo (2023) realizan un estudio de revisión de liderazgo femenino en contextos problemáticos de violencia y su capacidad para construirnos entornos de pacificación. Bajo la óptica documental, concluye que la literatura define que las mujeres con amplias prácticas de liderazgo en situaciones de

violencia social o armada, se abstraen de las tensiones que circundan su contexto de intervención, lo que les permite centrarse en promover soluciones de unidad más allá de las diferencias o desencuentros que protagonicen bandos o sectores en confrontación directa. Lo que hace que las mujeres al desempeñar cargos o realizar roles de liderazgo, se enfoquen en exclusiva en sus labores, ya que no se distraen por ningún tipo de perjuicios positivos o negativos que puedan surgir de su labor.

A continuación, se presentan una recopilación de estudios convergentes a la presencia de las mujeres y su liderazgo.

## **1.2 Mujeres en puestos gerenciales del sector público-privado**

Respecto a la presencia femenina en puestos gerenciales del sector público-privado, Salinas & Osorio (2019) señalan que hay distintos rasgos de personalidad entre las mujeres que ejercen labores directivas y las que no en una organización. De estos, el principal es que las que desempeñan cargos de dirección no tienen que ejercer roles de cuidado de hogar ni de maternidad, mientras que las que no han logrado llegar a lo más alto de las empresas o entidades públicas, comúnmente ya presentan hogares nucleares con roles de responsabilidad maternal.

A tal conclusión llegaron estas autoras, después de aplicar una metodología de corte cuantitativo no experimental, donde tomaron una muestra de 40 mujeres del sector público y del privado, según la conveniencia de disponibilidad de las participantes en calidad de voluntarias. El criterio de inclusión de la muestra, lo constituyó que estas desempeñaran funciones directivas o no directivas dentro del sector público y privado, un rango de edad de entre los 26 a 50 años y tener algún

pregrado dentro de su haber académico, utilizando el inventario de personalidad NEO-PI-R y sus 5 dimensiones de medición tales como la apertura a experimentar, extraversión, amabilidad, neuroticismo y responsabilidad.

Otro estudio desarrollado por Peral (2019), se estima que, en el caso de España, aún se requiere de mayores esfuerzos por impulsar la inclusión de la mujer en los niveles directivos público-privados, puesto que aún se debate sobre la eliminación de brechas de igualdad salarial, situación que se agrava por cuenta de las recurrentes crisis del fisco y de las industrias de la zona euro. A estas conclusiones llega la autora, luego desarrollar una metodología documental analítica sobre las políticas de recursos humanos que 34 concesionarias público-privadas españolas y británicas emplean en la escogencia de personal para sus peajes de sombra, evidenciando un patrón disímil de ingresos entre los empleados mujeres y hombres de las mismas.

De acuerdo a Rodríguez (2019) en el caso colombiano hay algunas particularidades a destacar, tales como la vigente ley de cuotas, que ha permitido que las mujeres tengan capacidad de acceder a cargos de representación y dirección pública con porcentajes de participación considerables, sin embargo, aún es necesario que en torno al sector privado, se logren legislaciones que procuren la participación de las mujeres en las cumbres corporativas de las empresas, circunstancia que requerirá todo un debate de interés público que aún se encuentra lejos de brindarse en el seno de la sociedad nacional.

A estas consideraciones llega la citada autora, a partir de un proceso metodológico de revisión documental de los diversos informes de incumplimiento de la Ley 581 del año 2000, que el Departamento de la Función Pública realiza anualmente

para brindar balances sobre la presencia de la mujer en los diversos sectores de lo público en sus niveles decisorios.

Según Rivera & Flor (2020), el debate sobre igualdad, equidad o paridad de género, sigue situándose sobre los temas salariales entre hombres y mujeres del sector público o privado, pero falta abordar los aspectos concernientes a los techos de cristal que se han impuesto tácitamente para impedir una mayor participación femenina en las labores de dirección. Esto los motivó a realizar un proceso de revisión de la literatura sobre el rol de la mujer en niveles directivos, que a nivel metodológico los conllevó a realizar encuestas a diversas organizaciones de la sociedad civil expertas en el tema, obteniendo como resultante, que a nivel laboral la segregación de género también se da a nivel vertical, lo que impide que las mujeres lleguen a escalar hasta la cumbre de las organizaciones, esto es, los puestos directivos de mayor rango y relevancia, logrando así un reparto desigual de oportunidades en los empleos de escala jerárquica. Lo que hace necesario desarrollar estudios sobre integración vertical y el acceso de mujeres a los más altos escaños de dirección en ambos sectores de participación.

Aun así, hay algunos estudios de caso rescatables, como el desarrollado por Figueroa & Bustillos (2020), que pretendió establecer las variables que influyen en el acceso a altas posiciones dentro de una empresa, empleando un modelo metodológico que empleó instrumentos de encuesta realizada a 140 mujeres que figuran o figuraron en cargos directivos, e interpretando los resultados a la luz de las teorías del capital humano y el capital social. Esto conllevó a un primer proceso de identificación de empresas con cabezas directivas mujeres de registro vigente en la cámara de comercio, y luego seleccionaron a 140 de estas mujeres directivas y les aplicaron la mencionada

encuesta. Los resultados evidencian que estas lograron acceder a los más altos puestos de dirección y manejo en el sector privado, gracias a un perfil académico posgradual, su cercanía activa y participativa en agremiaciones comerciales y una amplia agenda de redes de contactos e influencias, variables que de manera conjunta les permitió llegar a posiciones gerenciales.

La confluencia de las anteriores condiciones, son necesarias para que las mujeres accedan a cargos de dirección, puesto que de acuerdo a Aredo (2020), aún persisten discriminaciones sexistas por parte de los altos directivos académicos-empresariales de una institución universitaria, pues consideran que una mujer logra escalar hasta la cumbre de las organizaciones a partir de favores sexuales y no por cuenta de un claro perfil académico, laboral y de liderazgo concreto. A partir de un enfoque cualitativo de corte fenomenológico, seleccionó una muestra de 5 integrantes mujeres de diversas áreas de facultad para aplicarles una entrevista personal y directa, con lo cual la autora estableció en los entornos académico-empresariales, persiste un prejuicio machista que genera resistencia al cambio originado por los casos de molde femenino en el manejo de los negocios, lo que atemoriza a aquellos altos mandos directivos masculinos y le conlleva a generalizar su dominio para supeditar a estos el manejo general. A modo concluyente, determina que el acceso a la alta dirección corporativa por parte de mujeres, aún depende en gran medida del grado de oposición masculina que existe al interior de las organizaciones, evitando aún que esta puede ser meritoria.

En cuanto a la carrera administrativa del caso colombiano, Ayala (2020) dictamina que aun cuando los concursos de ingreso al empleo público generan

condiciones de igualdad meritoria para hombres y mujeres que quieran acceder al servicio civil, es necesario que, en cuanto a las políticas de ascenso, se conlleve a generar legislaciones que procure la paridad del mismo, puesto que hay una alta predominancia masculina dentro de la política de ascensos públicos. Lo anterior, en virtud de la revisión sistemática de normas e informes institucionales que esta autora empleó a nivel metodológico, para establecer que, en materia de paridad de género para el empleo público, aún es necesario generar regulaciones específicas en materia de ascensos, pues el mérito al empleo público del país requiere de la presencia de liderazgo femenino en los cargos públicos de los diferentes niveles decisorios del aparato estatal.

Pando et. al (2022) desarrolla un estudio dirigido al empoderamiento femenino como herramienta de crecimiento para mujeres empresarias en el Perú, a partir de un enfoque cuantitativo de corte no experimental con un muestro probabilístico de 70 mujeres empresarias, dando uso a técnicas como la encuesta validada a través de un juicio de experto, generando como resultado, que las mujeres encuestadas en su mayoría, antes de lograr el éxito empresarial, iniciaron procesos previos de visibilizarían de su imagen como mujeres autónomas, lo que las empoderó como lideresas con capacidad de manejo y decisión en sus diversas actividades comerciales o empresariales.

En Colombia, un estudio similar fue realizado por Uribe (2022) dirigido a establecer la aplicación de políticas de integración y equidad de género por parte del grupo empresaria Bancolombia. Para ello, empleó una metodología cualitativa de revisión de documentos corporativos de la entidad, logrando evidenciar mediante un



diseño descriptivo-sistemático, que esta procura dar cumplimiento a los diversos mandatos normativos y de políticas públicas existente en materia de género, lo que ha incluido promover espacios de dirección y manejo para supervisar el pleno de garantías laborales en favor de las mujeres de esta institución privada, sin embargo, los resultados evidencian que deben realizar mayores esfuerzos por garantizar el acceso de las mujeres a cargos directivos de esta corporación.

Una situación similar evidencia Martínez et. al (2022), que, al realizar un estudio documental de acceso gerencial para mujeres en una institución universitaria de carácter público, determinó que persisten barreras de género invisibles o somatizadas por tímidos nombramientos en mandos medios. Sin embargo, presenta avances puesto que han creado comisiones internas de género para que esta entidad de formación profesional logre avances en la materia.

En el ámbito de la docencia universitaria, Rodríguez et. al (2022) desarrollan un estudio en mujeres docentes catedráticas, y sus posibilidades de ascenso académico-directivo en la Universidad de Cádiz a partir de su presencia en redes sociales, bajo una metodología mixta que empleó encuestas dirigidas tanto a las docentes y sus estudiantes, así como entrevistas estructuradas a directivos de diferentes facultades en la mencionada institución. Como resultado, el estudio demostró que el bajo uso de redes sociales por parte de los docentes, mina sus posibilidades de crecimiento al interior de la estructura organizacional de este campus, por tanto, recomienda que haya un mayor uso de estas por parte de las docentes participantes, en aras de socializar masivamente las habilidades y conocimientos que imparten naturalmente desde la intimidad del aula.

Da Silva et. al (2022), empleando el instrumento de *Inventario Ambivalente y la Escala de Autoestima de Rosenberg* evalúan las capacidades de aumento o disminución de autoestima en un grupo de 627 trabajadores dirigidos por jefaturas femeninas, evidenciando que los grupos de trabajo dirigidos y compuestos mayoritariamente por mujeres, tienen mayores capacidades de resolución de problemas y superación de barreras sociales y organizacionales, gracias a los roles facilitadores que el liderazgo ejercido por mujeres genera a nivel individual y colectivo, definiendo diversas escalas para validar los mismos desde una perspectiva metodológica.

García et. al (2023) presenta un abordaje del liderazgo femenino en los escenarios de pandemia del COVID-19 a través de redes sociales, implementando una metodología analítica comparada de diversas cuentas oficiales de Instagram de siete jefas de Estado, seis alcaldesas y una presidenta de comunidad autónoma en el país español, evidenciando que estas manejan estilos duros y blandos de direccionamiento público, manteniendo coherencias en las variables de ideología política, niveles de gobernabilidad, estrategias comunicacionales y percepción de pertenencia generacional, evidenciando que las mujeres en instancias de importancia pública, tienen la capacidad de manejar crisis generalizadas y dar sensación de prontitud en sus decisiones.

A modo de conclusión, la revisión documental deja entrever la inexistencia de estudios referentes al rol directivo de las mujeres en el sector público-privado del país, pues los realizados hasta el momento abordan la temática, pero diferenciando un sector de otro. Así mismo, a nivel metodológico los estudios se centran en realizar estudios sistemáticos de literatura, otros se orientan a caracterizaciones organizacionales para verificar sus políticas de inclusión, y en algún grado sobresaliente, se encuentran

estudios de corte cuantitativo o mixto que emplean instrumentos de entrevista o encuestas de personalidad NEO-PR-I para establecer la importancia y dimensiones de capacidad directiva de las mujeres en diversos ámbitos.

## **2. Metodología**

### **2.1 Tipo y diseño metodológico**

El enfoque de investigación en el cual se sustenta este estudio es de carácter cuantitativo, ya que se buscó medir de manera objetiva los determinantes del Liderazgo e Inclusión femenina basándose en la medición numérica de los resultados obtenidos (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). En lo que corresponde al tipo de investigación, esta es de carácter descriptivo, ya que se realiza el reconocimiento de un fenómeno para determinar las características que lo identifican (Behar, 2008).

Partiendo de los objetivos e intereses de este estudio, se puede caracterizar esta investigación de forma genérica, como un diseño de naturaleza no experimental, ya que

No se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza. Aquí, en este tipo de estudios, las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas, no se tiene control directo sobre dichas variables, ni se puede influir sobre ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos, además sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos (Hernández, Fernández y Baptista, 2006, pp. 205).

De acuerdo al tiempo, la investigación se considera de corte transversal, ya que la recolección de la información se registra en un solo momento, en un tiempo único y determinado.

En síntesis, la metodología de la investigación es descriptiva, con enfoque cuantitativo, transeccional, y de característica no experimental.

## **2.2 Población y muestra**

La población objeto de estudio de esta investigación fueron mujeres que trabajan en el sector público-privado del país, que tienen o han tenido un cargo directivo o gerencial y con experiencia laboral. Se obtuvo una muestra de 122 mujeres, residentes principalmente en los Departamentos del Magdalena y Cundinamarca, quienes pertenecían a cualquier estrato socioeconómico, nivel educativo y eran mayores de edad. Este grupo fue escogido por un muestreo intencional por conveniencia, no probabilístico.

## **2.3 Variables**

**2.4 Independiente:** Determinantes de liderazgo femenino.

**Conceptualización Variable Independiente:** De acuerdo con un estudio realizado por Eagly & Carli (2007), se entiende por determinantes del liderazgo femenino el conjunto de elementos o propiedades que generan condiciones de influencia de las mujeres para un contexto determinado.

**2.5 Dependiente:** Posición gerencial e inclusión de mujeres en entidades público-privadas.

**Conceptualización Variable Dependiente:** Según Catalyst (2019), se asume que la posición gerencial hace referencia a aquellas áreas o zonas de trabajo que componen los más altos niveles jerárquicos de una entidad. Por inclusión de mujeres, se

define como la generación de condiciones adecuadas para la participación equitativa del género en todos los niveles de una actividad o institución (ONU, 2021).

## 2.6 Instrumentos de recolección de información

Al ser una investigación de corte cuantitativo, el estudio empleará 1 instrumento de naturaleza epistémica (Anexo A), los cuales se relacionan en el siguiente cuadro:

**Tabla 1. Operacionalización de Variables**

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
<b>Independiente:</b> Determinantes del liderazgo femenino	Características individuales	Nivel de habilidades de liderazgo demostrado por mujeres en diferentes puestos
	mujeres líderes	Nivel de competencias demostrado por mujeres líderes
<b>Dependiente:</b> Posición gerencial e inclusión de mujeres en las organizaciones	Acceso de las mujeres a puestos directivos	Nivel de acceso de las mujeres a puestos directivos
		Dificultades percibidas por mujeres en su acceso a puestos directivo o formas de liderazgo

<b>Variables</b>	<b>Autores</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Informante</b>
<b>Independiente:</b> determinantes de liderazgo femenino	Eagly & Carli (2007)	Autoconfianza	Mujeres voluntarias vinculadas laboralmente
		Habilidades de comunicación	
		Resiliencia	
		Autoevaluación	
		Toma de decisiones	
<b>Dependiente:</b> posición gerencial e inclusión de mujeres	Catalyst (2019). ONU (2021).	Nivel de acceso de las mujeres a puestos directivos	Mujeres voluntarias vinculadas laboralmente
		Dificultades percibidas por mujeres	Mujeres empresarias
		Barreras institucionales y culturales que limitan el avance de mujeres líderes	

**Nota:** creación propia

## **2.7 Fases**

### **2.8 Fase A – Alistamiento de actividades.**

La investigadora, con apoyo de la institución académica, implementó las actividades de coordinación y encuentro requeridas para la articulación con diferentes instituciones y la aplicación del instrumento de investigación. Así mismo, se elaboró el Juicio de expertos, el cual contó con dos (2) miembros encargados de realizar la validación del Instrumento de Encuesta.

### **2.9 Fase B – Aplicación Encuesta y Juicio de Expertos.**

Se realizó la aplicación del instrumento de Encuesta de Liderazgo y Trabajo en Equipo al grupo poblacional definido, que de manera voluntaria accedieron a ser partícipes del estudio. La aplicación tuvo un carácter anónimo para efectos de publicación de resultados y se realizó mediante formulario de Google Drive diseñado y entregado mediante un enlace a los participantes. Previo a esto, se prepararon los constructos documentales necesarios para conformar el Juicio de Expertos conformado por un Comité de mínimo 2 jurados, los cuales eran profesionales con idoneidad y experiencia en áreas de liderazgo público o temas de género. A ellos se les entregó el instrumento y una socialización en informe ejecutivo, de los principales aspectos del estudio, con la finalidad de que estos emitieran su concepto de aceptación o denegación del mismo.

#### **2.9.1 Fase C – Aplicación y Análisis documental y de datos.**

Esta etapa se implementó con la aplicación del instrumento de encuesta dirigido al grupo de mujeres focalizado, quienes contaban con experiencia laboral y estaban



vinculadas a diferentes empresas del sector público-privado del país. Se estableció contacto formal con cada una de ellas y su participación estuvo sujeta al previo diligenciamiento del formato de consentimiento informado.

### 3 Resultados

**Tabla 2 Ficha técnica de resultados**

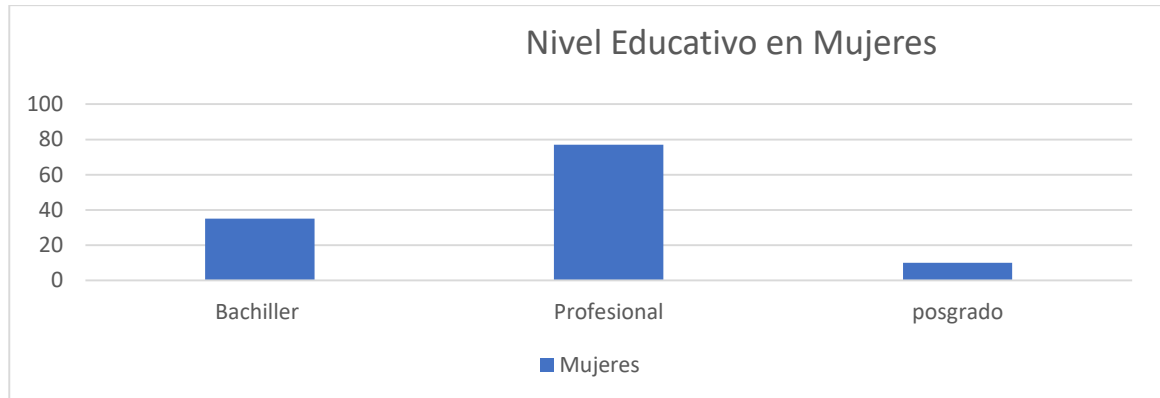
<b>FICHA TÉCNICA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>POBLACIÓN</b>	La población objeto de estudio de esta investigación fueron mujeres que trabajan en el sector público-privado del país, que tienen o han tenido un cargo directivo o gerencial y tengan experiencia laboral
<b>MUESTREO</b>	Muestreo Probabilístico y cuantitativo
<b>CANTIDAD</b>	122 mujeres
<b>FECHA DE APLICACIÓN</b>	30 de octubre del 2023
<b>TIPO DE INSTRUMENTO</b>	Preguntas con opción múltiple y abiertas
<b>TECNICA A UTILIZAR</b>	Encuesta Google Drive

**Nota:** creación propia

La investigación que se realizó, estudió mujeres en Colombia con diferentes características profesionales, laborales, personales, entre otras; quienes se escogieron de manera aleatoria. Se seleccionaron 122 mujeres como muestra poblacional para la aplicación de la encuesta, que pretendía identificar los determinantes del Liderazgo e Inclusión femenina en cargos

gerenciales en entidades del sector público y privado. De este proceso se obtuvo las siguientes respuestas:

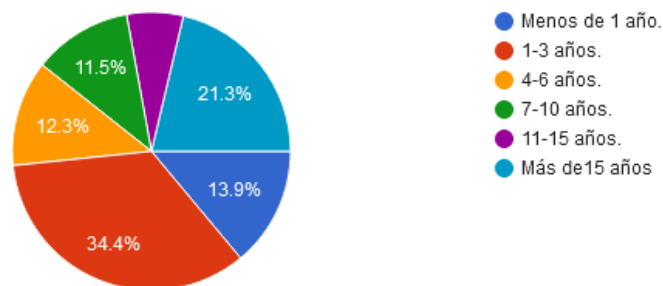
**Figura 1. Nivel educativo**



**Nota:** creación propia

**Figura 2. Nivel de experiencia laboral**

122 respuestas



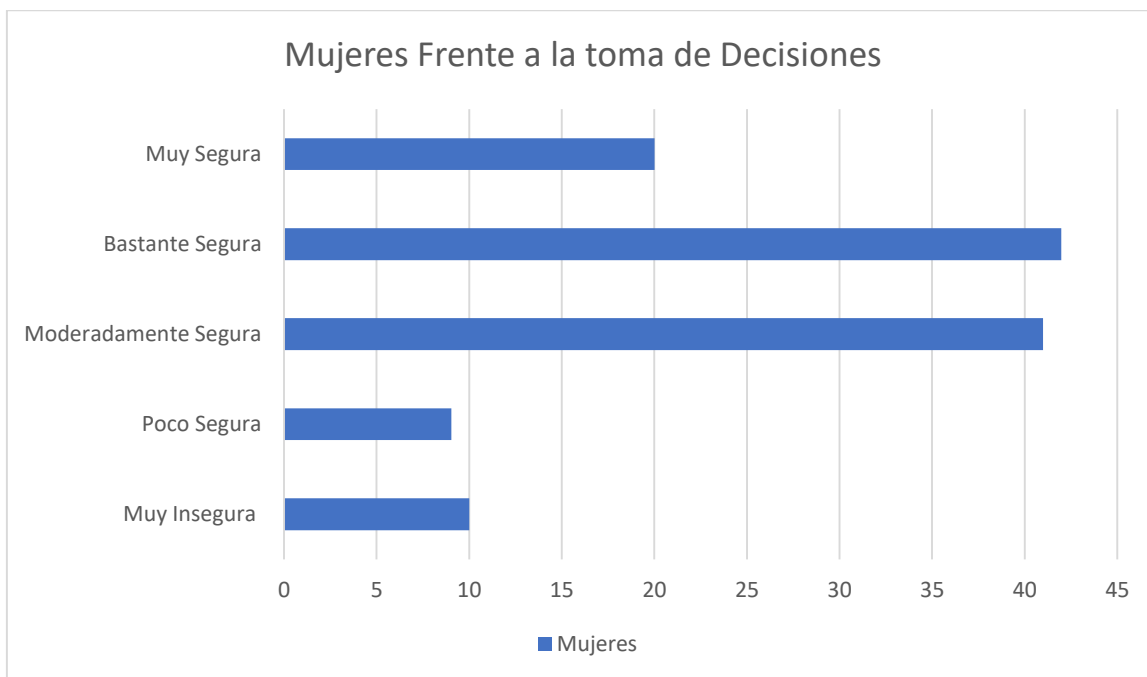
**Nota:** creación propia

### 3.1 Determinantes Influyentes en el Desarrollo de Competencias para el Liderazgo

**Determinante: Autoconfianza**

**Figura 3. Determinante de Autoconfianza**

¿Cuán segura se siente al tomar decisiones en su vida personal?

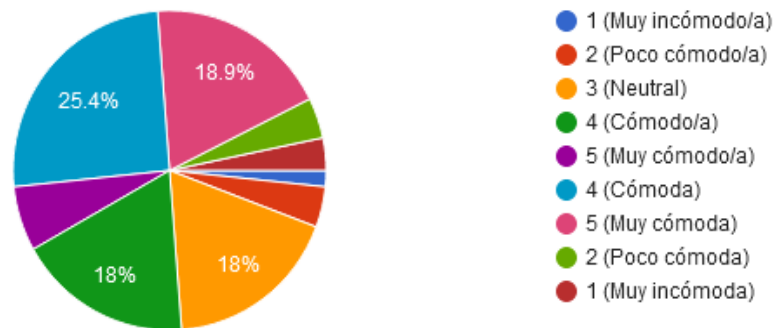


**Nota:** creación propia

#### Figura 4. Expresión de opiniones personales

¿Cuán cómoda se siente al expresar sus opiniones en un entorno laboral?

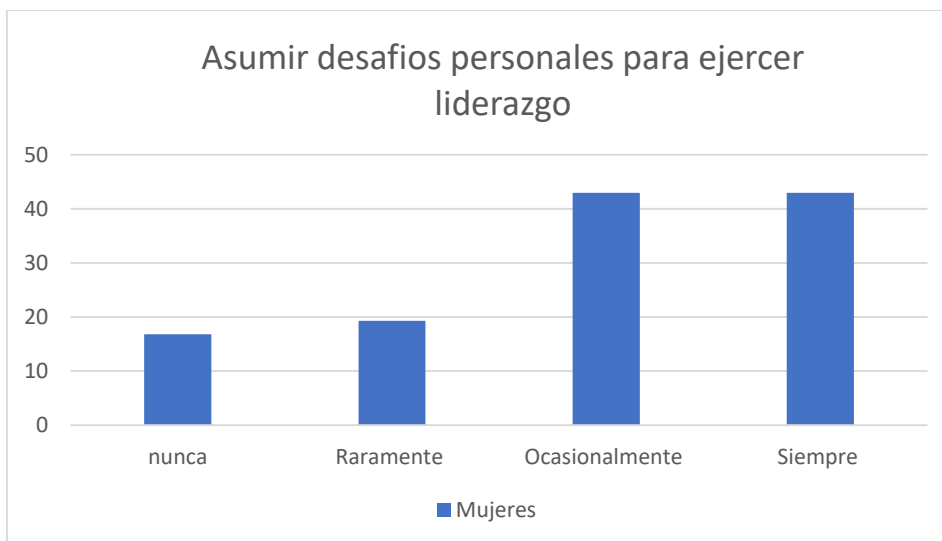
122 respuestas



**Nota:** creación propia

#### Figura 5. Desafíos en roles de Liderazgo

¿Con qué frecuencia se desafía a sí misma a asumir roles de liderazgo en el trabajo?



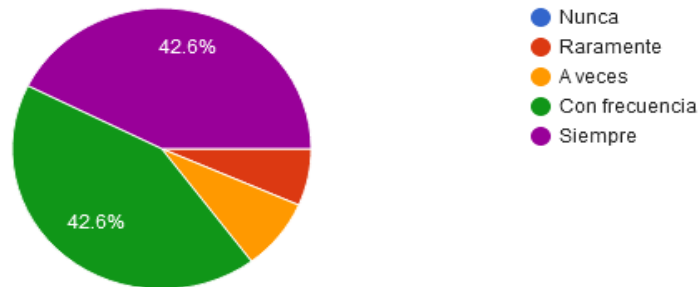
**Nota:** creación propia

### **Determinante: Habilidades de comunicación**

#### **Figura 6. Habilidades de Comunicación**

¿Con que frecuencia escucha activamente a sus colegas o empleados cuando expresan sus ideas o preocupaciones?

122 respuestas



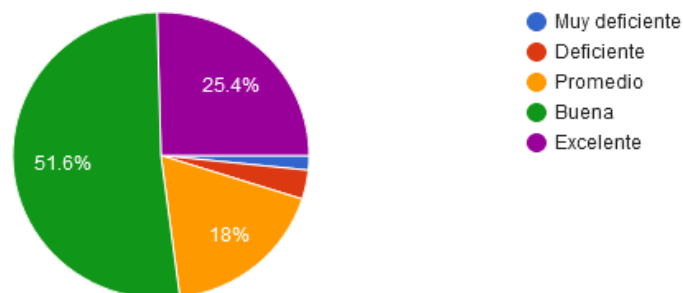
**Nota:**

creación propia

#### **Figura 7. Comunicación Efectiva**

¿Cómo calificaría a su capacidad para comunicar sus expectativas de manera clara y efectiva?

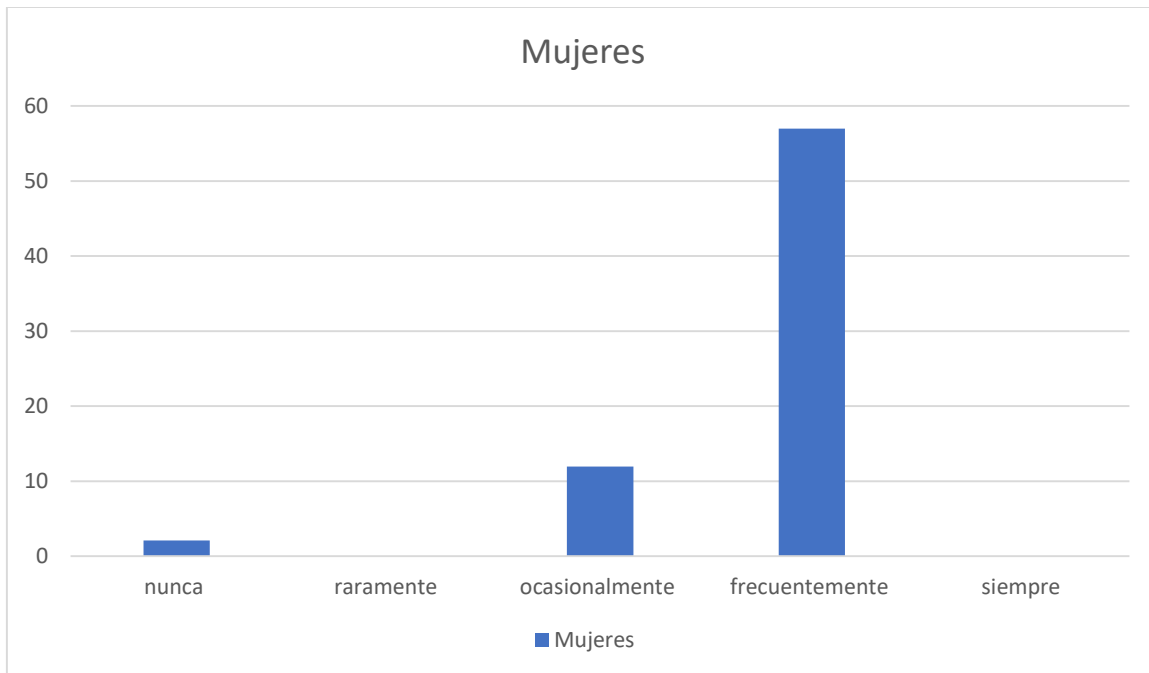
122 respuestas



**Nota:** creación propia

### Figura 8. Prácticas de Empatía

¿A menudo práctica la empatía al tratar con los miembros de su equipo?

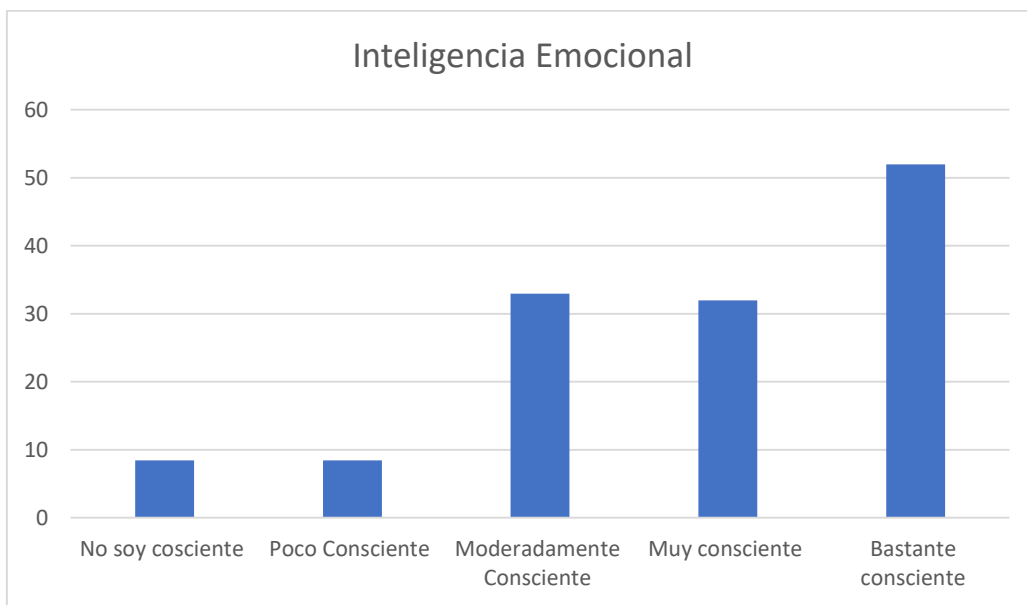


**Nota:** creación propia

**Determinante: Inteligencia Emocional****Figura 9. Emociones en situaciones laborales**

¿Cuán consciente es de sus propias emociones en situaciones laborales

estresantes?



**Nota:** creación propia

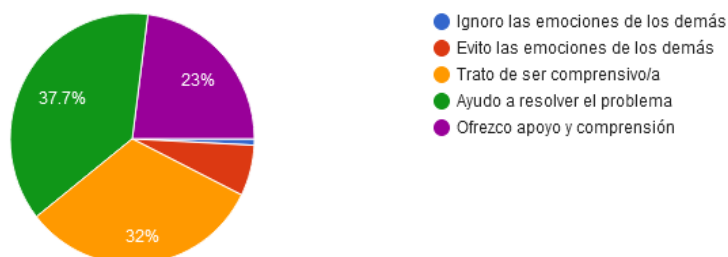


## Figura 10. Manejo de emociones negativas

¿Cómo maneja las emociones negativas de los demás en el entorno de trabajo?

¿Cómo manejas las emociones negativas de los demás en el entorno de trabajo?

122 respuestas



**Nota:** creación propia

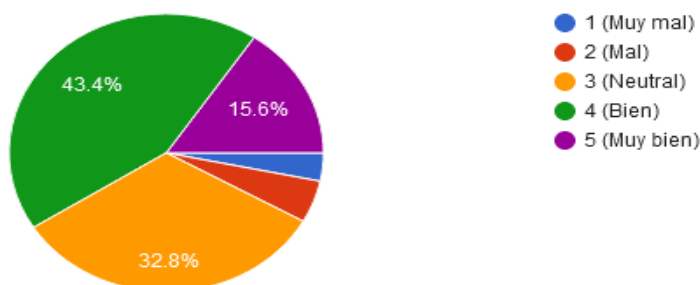
### 3.2 Nivel de Desarrollo de Habilidades de Gestión

**Determinante: Resiliencia**

## Figura 11. Determinantes de Resiliencia

En una escala del 1 al 5 ¿Cuán bien cree que maneja el estrés en el trabajo?

122 respuestas

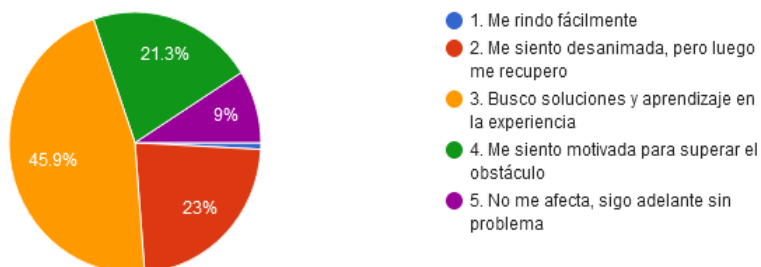


**Nota:** creación propia

## Figura 12. Reacción al fracaso y adversidad

¿Cómo reaccionas cuando se enfrentas a un fracaso o una adversidad en tu carrera?

122 respuestas



**Nota:** creación propia

## Figura 13. Capacidad de Adaptación en el trabajo

¿Cuál de las siguientes afirmaciones describe mejor su capacidad para adaptarse a cambios inesperados en el trabajo?

122 respuestas



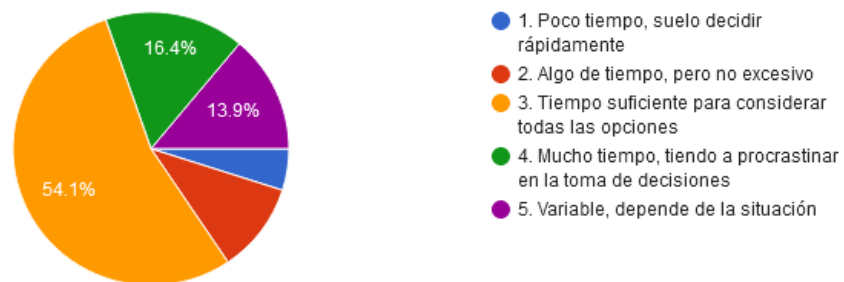
**Nota:** creación propia

## Determinante: Habilidades de Toma de Decisiones

**Figura 14. Tiempo en la toma de decisiones**

¿Cuánto tiempo suele dedicar a la toma de decisiones importantes en su trabajo?

122 respuestas

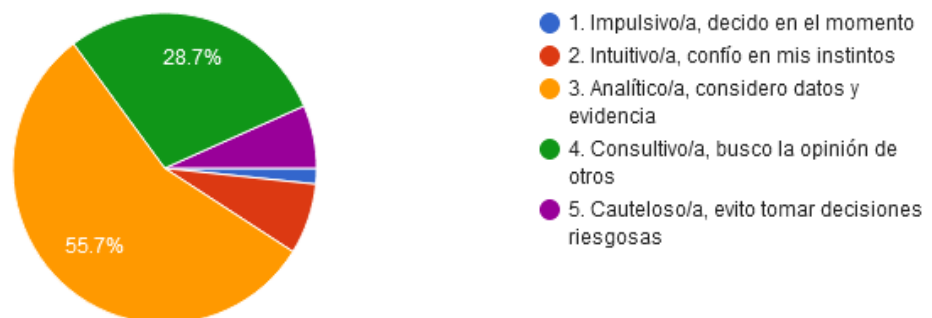


**Nota:** creación propia

**Figura 15. Enfoque General en la toma de decisiones**

¿Cómo describiría su enfoque general en la toma de decisiones?

122 respuestas

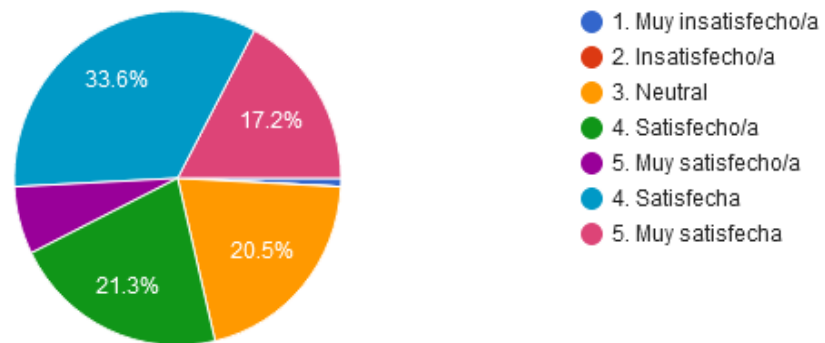


**Nota:** creación propia

### Figura 16. Satisfacción en la toma de decisiones importantes

¿Qué tan satisfecha esta generalmente con las decisiones importantes que tomas en su trabajo?

122 respuestas



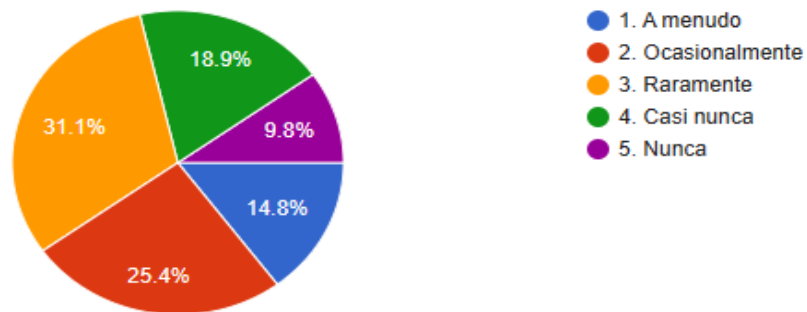
**Nota:** creación propia

### 3.3 Autoevaluación

**Figura 17. Evaluación de habilidades y logros**

¿Con que frecuencia se encuentras evaluando críticamente sus propias habilidades y logros, pensando que no merece estar dónde está?

122 respuestas

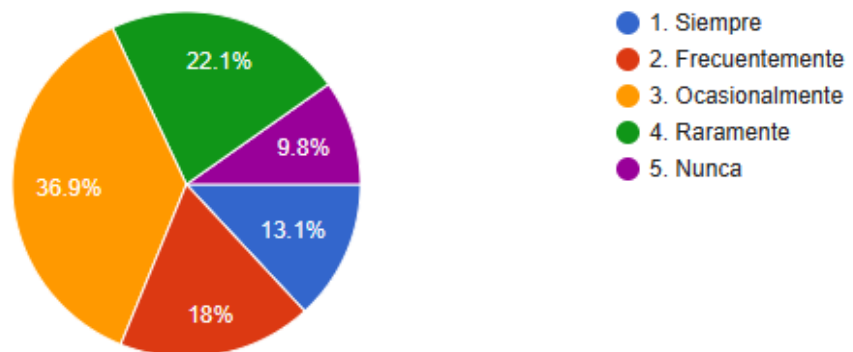


**Nota:** creación propia

**Figura 18. Estándares para ti misma**

¿Tiene tendencia a establecer estándares extremadamente altos para sí misma y se siente insatisfecha incluso cuando alcanza el éxito?

122 respuestas

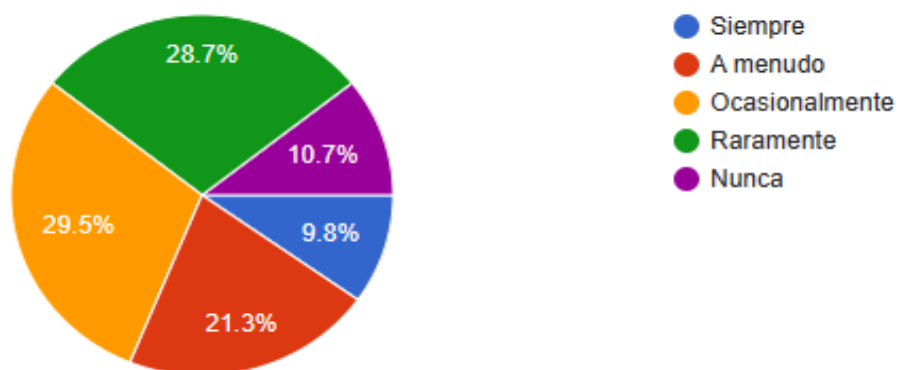


**Nota:** creación propia

### Figura 19. Equilibrio vida personal vs Carrera

¿Sientes culpa cuando tiene que equilibrar su vida personal con su carrera especialmente en situaciones en las que debes dedicar tiempo a tu familia?

122 respuestas

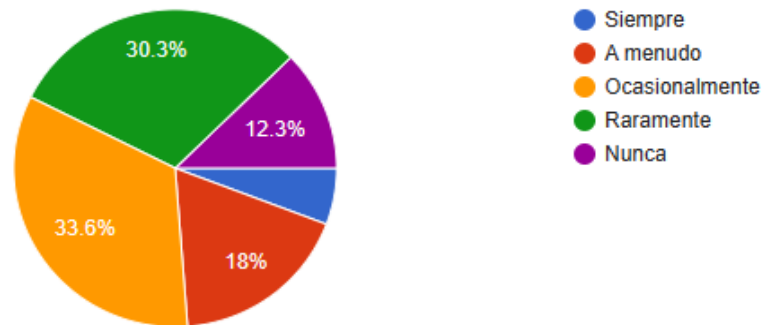


**Nota:** creación propia

### Figura 20. Límites en el trabajo

¿Le cuesta establecer límites claros en su trabajo cuando tiene que decir “no” a ciertas demandas?

122 respuestas



**Nota:** creación propia

### 3.1 Análisis de resultados

### 3.2 Autoconfianza

En los resultados obtenidos de las 122 participantes del estudio, mostró que el 63.1% tiene nivel educativo profesional y el 8.2% tiene estudios de postgrado.

Como resultado del instrumento aplicado, se obtuvo que entre los determinantes individuales que influyen en el liderazgo femenino en cargos gerenciales hay determinantes de autoconfianza, de habilidades de comunicación, inteligencia emocional, resiliencia, autoevaluación y habilidades de toma de decisiones. García (2019) hace referencia al impacto de estos determinantes en los países desarrollados: “El 50% de los graduados en los países desarrollados son mujeres, un liderazgo ligado a características más femeninas como la empatía, la toma de decisiones participativa y el trabajo en equipo está ganando protagonismo”, (García, 2019).

Ha cambiado notablemente el papel de la mujer en la sociedad y, en consecuencia, se ha empoderado: “Es notable su creciente ingreso en el mercado laboral, fenómeno que

está sucediendo a nivel mundial, y Colombia, no es la excepción, pues el 40% de la fuerza laboral del país está constituida por mujeres. Así mismo, la composición familiar ha ido cambiando, se ha incrementado la jefatura femenina, hay mayor acceso a la educación y una marcada reducción de la fertilidad entre otros”. (Contreras, Pedraza y Mejía, 2012).

La autoconfianza es un determinante común en las mujeres líderes en las organizaciones. El 34.4 % afirma ser bastante segura, el 33.6% moderadamente segura, el 16.4% muy segura al tomar decisiones en su vida personal. Se obtuvo que el 35.2% de las encuestadas afirman que frecuentemente asumen roles de liderazgo en el trabajo, el 35.2% ocasionalmente y el 20.5 siempre:

- El trabajo de Madrigal, Madrigal y Reyes (2013) está planteado de acuerdo con la hipótesis de que la mujer que ha logrado alcanzar metas personales y organizacionales en el contexto de la gerencia en diferentes niveles ha roto el techo de cristal, y tanto su liderazgo como habilidades gerenciales con relación al hombre están en las mismas condiciones.
- Herrera (2017) plantea que existen las habilidades del estilo de liderazgo femenino que aportan significativamente a la toma de decisiones efectiva.

### **3.3 Habilidades de Comunicación**

Dentro de los determinantes de liderazgo se identifica que la capacidad de escucha activa y la comunicación de ideas claras juegan un papel importante en cargos gerenciales. El 43% de las mujeres encuestadas aseveran que escuchan activamente a sus colegas o empleados cuando expresan sus ideas y preocupaciones. Además, se encontró que el 51.6% califica como buena su capacidad para comunicar sus expectativas de manera clara y efectiva, mientras, el 25.4% asevera que es excelente.



Lo anterior va de la mano con lo afirmado por Herrera quien establece que:

Las mujeres son más receptivas, están más interesadas en escuchar todos los puntos de vista, pasan por un proceso de escucha con los colaboradores en el cual manifiestan el deseo de aprender y reflexionar para luego retroalimentar y fortalecer la toma de decisiones y así generar mayor eficacia y eficiencia en los resultados. (2017)

Piconero (2010) ha planteado que un líder promueve la participación, la discusión y escucha las ideas sugeridas por los integrantes de su equipo (p. 34). Los resultados demuestran que el 46.7% aseguran que frecuentemente practica la empatía al tratar con los miembros de su equipo y el 41.8% siempre. De acuerdo a la encuesta el 37.7% afirma que frente a las emociones negativas de los demás en el entorno de trabajo ayuda a resolver problemas, el 32% trata de ser comprensiva y el 23% ofrece apoyo y comprensión.

En el entorno globalizado y cambiante del siglo XXI, en el que aproximadamente el 50% de los graduados en los países desarrollados son mujeres, un liderazgo ligado a características más femeninas como la empatía, la toma de decisiones participativa y el trabajo en equipo está ganando protagonismo (Tellaeché, 2019).

Medina (2015) argumenta que se asocia a las líderes cualidades tradicionalmente consideradas “femeninas” (empatía, intuición, cooperación, etc.). La empatía se presenta en el mundo empresarial como una de las cualidades descritas para liderar con éxito, (Catalá, 2023).

### 3.4 Resiliencia

Con respecto al determinante de resiliencia, se obtuvo que el 43.4% de las encuestadas afirman que manejan bien el estrés en el trabajo, el 32% es neutral y el 15.6% aseguran que lo manejan muy bien. En este mismo sentido, en cuanto a la capacidad de sobreponerse a la adversidad el 45.9% de busca soluciones y aprendizaje en la experiencia cuando te enfrentas a un fracaso o una adversidad en tu carrera, así mismo; el 23% se siente desanimada, pero afirma luego recuperarse; 21.3% se siente motivada para superar el obstáculo y el 9% afirma que no le afecta y sigue adelante sin problema.

Entre las mujeres colaboradoras aún existe una interacción mayor en relación con los factores estresantes del trabajo y extra laborales, porque asocian las demandas de trabajo con las demandas sociales y familiares. Es por ello, que se deben crear alternativas para contrarrestar los efectos por sobrecarga laboral (Altamirano, 2018, p.34).

Greguletz, Diehl & Kreutzer (2019) indican que el avance en el entorno profesional para las mujeres sigue enfrentando dificultades, porque hay quienes afirman que ellas generan redes menos influyentes. Por su lado, Cook, Ingersoll & Glass (2019) alegan que las empresas realmente desean estimular el cambio en la conformación de las juntas directivas no solo deben dar más mujeres en cargos de alto mando, sino empoderarlas y ubicarlas en roles claves de tomas de decisiones y liderazgo en dichas juntas. Entre las habilidades directivas para afrontar los nuevos retos empresariales se destaca la capacidad de liderazgo, el trabajo en equipo, la creatividad, la toma de decisiones, la gestión del cambio, las habilidades de negociación, el autoaprendizaje y desarrollo personal y el dominio de las técnicas de comunicación (Ramos, 2005).

### 3.5 Habilidades de Toma de Decisiones

En lo correspondiente al determinante de habilidades de toma de decisiones, se obtuvo que el 54% de las mujeres afirma que toma tiempo suficiente para considerar todas las opciones en la toma de decisiones importantes en su trabajo. Sin embargo, el 16.4% indica que toma mucho tiempo a procrastinar en la toma de decisiones y el 13.9% considera que es variable, depende de la situación. Con respecto al enfoque general en la toma de decisiones el 55.7% afirma que es analítica (tiene en cuenta datos y evidencia) y el 28.7% consultiva (busca la opinión de otros).

En un estudio sobre las mujeres en puestos directivos de la Universidad de La Guajira se concluyó que las directoras analizan las opiniones de sus colaboradores antes de tomar una decisión, además de interpretar estas opiniones para tomar los correctivos en el entorno laboral, (Paz, et al, 2019). Según Robbins (1999), las mujeres tienden a adoptar un estilo de liderazgo más democrático.

Así mismo,

Las principales características y habilidades del estilo de liderazgo que aportan significativamente a la efectiva toma de decisiones son: la escucha activa, que es un elemento indispensable para la comunicación eficaz; la comunicación efectiva, la cual logra el propósito de lo que se quiere transmitir o recibir; y la habilidad de negociación, que requiere de habilidades interpersonales. (Herrera, 2017).

Podemos afirmar que la capacidad de influencia de las mujeres en el sector empresarial se caracteriza por la organización y el proceso de toma de decisiones, lo que demuestra una gran relevancia para los intereses personales (Daher et al., 2022).

Por otro lado, el empoderamiento femenino se ha presentado como una gran oportunidad de las mujeres para participar y aportar significativamente en la solución de conflictos y en las gestiones grupales; lo que demuestra un gran potencial de las mujeres para participar y contribuir significativamente en la solución de conflictos y en las gestiones grupales (Aguinaga y Pardo, 2023).

### **3.6 Autoevaluación**

En cuanto al determinante de autoevaluación, el 31.1% de las participantes afirmaron que raramente evalúa críticamente sus propias habilidades y logros, pensando que no merece estar donde esta; el 25.4% asegura que ocasionalmente; el 18.9% que casi nunca; el 14.8% afirma que a menudo y el 9.8% asegura que nunca. Cabe resaltar que con base al estudio en cuestión el 36.9% de las mujeres ocasionalmente tiende a establecer estándares extremadamente altos para sí misma y se siente insatisfecha incluso cuando alcanza el éxito; el 22.1% raramente; el 18% frecuentemente; el 13.1% siempre y el 9.8% nunca se ha sentido de esta manera.

A pesar de la alta crítica que puede haber de manera interna por parte de las mujeres, gran ventaja de la diversidad de género en los equipos de trabajo es el adelanto de los diferentes procesos de desarrollo, puesto que, desde su perspectiva de género, las mujeres aportan valores positivos y trascendentales para el progreso económico y el desarrollo social de cara al siglo XXI.

Aunque, existen distintas barreras que enfrenta la mujer en su acceso al mundo laboral, siendo la maternidad una de las principales, haciendo que solo algunas lleguen a estas esferas. Así, las que lo hacen deben considerar el tiempo del que disponen para lograr sus

metas, planificando su carrera de modo que el mercado laboral no las deje fuera (Aguilera y Reyes, 2011).

### **3.7. Propuestas para el Avance Sostenible del Liderazgo**

El liderazgo femenino se debe estudiar desde de una mirada integral, tomando como punto de partida aquellas condiciones organizacionales y personales que favorecen la inclusión de mujeres en el mundo laboral. En general, el fortalecimiento de la inclusión femenina debe cumplir con las obligaciones nacionales e internacionales, en materia de inclusión, equidad e igualdad de género, para lograr paridad, no solo en la inclusión, sino en el liderazgo y cargos gerenciales o directivos, y su participación en general.

Como recomendaciones se propone seguir fortaleciendo la inclusión femenina en sectores educativos de nivel profesional, técnico y posgrados para garantizar la equidad e igualdad entre hombres y mujeres. Así también se sugiere minimizar aquellos factores que suelen afectar el proceso académico de muchas mujeres, como las labores domésticas, la crianza y limitaciones socioeconómicas, en general que pueden afectar su nivel de superación profesional y desarrollo personal.

Generar un espacio de articulación entre la academia y los sectores organizacionales, para contribuir a que la mujer alcance un mejor nivel profesional puede contribuir al desarrollo de la sociedad. Se recomienda que al Estado fortalecer la creación de políticas públicas que incentiven a las organizaciones de cualquier sector, público o privada, a la inclusión femenina, promoviendo el liderazgo y su visibilidad.

Se exhorta seguir indagando en el tema de inclusión femenina a nivel empresarial y personal, como también asistir a talleres de autoestima para seguir fortaleciendo a aquellas mujeres que no han explotado la seguridad en ámbitos laborales. Con respecto a la

comunicación, las empresas pueden crear talleres de comunicación efectiva donde se realicen interacciones aleatorias y se cree una mejor interlocución de sus empleados con el entorno. Así mismo, las compañías deberían contar con un manual corporativo y reuniones periódicas para fortalecer esta habilidad.

A las mujeres se les sugiere practicar la escucha activa, el manejo de emociones y la adaptabilidad para seguir sacando a adelante esta habilidad. En cuanto a la inteligencia emocional se recomienda trabajarla con el autoconocimiento, buscando apoyo terapéutico para mejorar esta práctica en el día a día, con el fin de tener un mejor ambiente laboral o personal. Proceso en el cual puede colaborar la empresa implementando ayudas de reconocimiento, comprensión y personal para mujeres se debe razonar y controlar emociones.

Con respecto a la toma de decisiones se recomienda fortalecer el diálogo con los demás y usar más la escucha; es muy importante para medir bien y tomar decisiones. Cabe resaltar que todos los determinantes individuales de liderazgo juegan un papel importante, pero se deben trabajar, por sí mismos, con el fin de fortalecerlos día a día.

#### 4. Conclusiones

En síntesis, el presente estudio logró identificar que los determinantes del liderazgo e inclusión femenina son los más relevantes en diferentes cargos del sector público y privado. De esta manera, con base al análisis empleado, se puede afirmar que las habilidades de comunicación, resiliencia y habilidades de toma de decisiones son los determinantes más importantes para asumir retos personales o laborales. De la mano de lo anterior se resalta que, para asumir el liderazgo organizacional, se requiere estas habilidades para fortalecer socialmente el rol de mujeres en las instituciones que laboran.

Se concluye que las habilidades de gestión en el liderazgo femenino se enfocan principalmente en la efectividad y en como las mujeres manejan sus emociones. Así mismo, la seguridad de una mujer que tiene en su cargo gestionar empresas es totalmente diferente a la de los hombres en materia.

Por otro lado, el género femenino en temas de gestión se basa mucho en la frecuencia y al siempre estar pendiente del detalle; esto es clave para el liderar y beneficiar la gestión en los ámbitos empresariales y laborales. Hay habilidades como la resiliencia y la autocorrección que ayudan al género femenino a hacer correctivos fácilmente. Esto con el fin de poder mejorar las prácticas en los diferentes reto y ambientes que se rodean. El liderazgo femenino resalta ante la atención al detalle y la seguridad transmitida en medio de las en facetas de autorrealización de la mujer.

A modo de conclusión, este estudio sirvió para analizar y entender los factores que motivan el liderazgo de cada mujer. Gracias a la muestra obtenida se puede afirmar que las mujeres son multifacéticas, organizadas y con gran facilidad de adaptación al cambio y a los retos.

## 5. Referencias

Agudelo, B. (2021). Rasgos Del Liderazgo Femenino En Fundaciones Del Valle Del Cauca.

*Revista Ean,*

(91)<https://Journal.Universidadean.Edu.Co/Index.Php/Revista/Article/View/3025/22>

[39](#)

Acosta, N., Vásquez, M., Pereira, D. (2022). Transgresión De Derechos De Las Mujeres Y

De La Comunidad Lgbt Por Inequidad De Género En Los Cargos Públicos. *Dixi,*

24(2), 1–

19. <https://doi.org/10.16925/2357-5891.2022.02.11>

Álvarez, G. (2022). Liderazgo Transformacional Y *Engagement* Laboral: El Rol De La

Mujer Líder. *Gestión Y Estrategia*, 62, 9-18.

<https://gestionyestrategia.azc.uam.mx/index.php/rge/article/view/721/1210>

Aredo, L. (2020). Discriminación Laboral En Mujeres Peruanas Para Ocupar Altos

Cargos Directivos (Tesis Maestría).

[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/42763/Aredo\\_Lle-](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/42763/Aredo_Lle-)

[Sd.Pdf?sequence=5&isallowed=Y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/42763/Aredo_Lle-Sd.Pdf?sequence=5&isallowed=Y)

Ayala, L. (2020). ¿Se Garantiza El Proceso De Igualdad En El Régimen Laboral De Los

Servidores Públicos? Caso Colombiano (Tesis

Pregrado). <https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/7423/Se>

[%20garantiza%20el%20proceso%20de%20igualdad%20en%20el%20r](https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/7423/Se%20garantiza%20el%20proceso%20de%20igualdad%20en%20el%20r)



[%C3%A9gimen%20laboral.Pdf?Sequence=1&Isallowed=Y](#)

Behar, D. (2008). Metodología De La Investigación. Recuperado De

[Http://Uapmetodologiadelainvestigacion.Com/Onewebmedia/Libro%20metodologia%20investigacion%20pdf.Pdf](http://Uapmetodologiadelainvestigacion.Com/Onewebmedia/Libro%20metodologia%20investigacion%20pdf.Pdf)

Bonilla, D., Pardo, L. (2023). Un Acercamiento A Los Liderazgos Femeninos En Torno A La Construcción De Paz. *Revista Colombiana De Ciencias Sociales*, 14(1), 371-396.

[Https://Dialnet.Unirioja.Es/Servlet/Articulo?Codigo=8889044](https://Dialnet.Unirioja.Es/Servlet/Articulo?Codigo=8889044)

Catalyst. (2019). Women In Management: Quick Take.

[Https://Www.Catalyst.Org/Research/Women-In-Management/](https://Www.Catalyst.Org/Research/Women-In-Management/)

Cerquera, O., Gómez, C., Rojas, L. (2021). Probabilidad De Obtener Un Título Académico En Colombia. *Educación Y Humanismo*, 23(41),96-118.

[Https://Doi.Org/10.17081/Eduhum.23.41.4105](https://Doi.Org/10.17081/Eduhum.23.41.4105)

Consejería Presidencial Para La Mujer. (2023). Mujeres En Posiciones De Liderazgo En El Estado Colombiano (Informe Ejecutivo).

[Https://Observatoriomujeres.Gov.Co/Archivos/Publicaciones/Publicacion\\_284.Pdf](https://Observatoriomujeres.Gov.Co/Archivos/Publicaciones/Publicacion_284.Pdf)

Da Silva, J., Ferreira, M., Martins, L. (2022). Uma Escala De Barreiras E Facilitadores Da Liderança Feminina: Construção E Evidências De Validade. *Trends In Psychol.*

[Https://Doi-Org.Biblioteca.Unimagdalena.Edu.Co/10.1007/S43076-022-00156-9](https://Doi-Org.Biblioteca.Unimagdalena.Edu.Co/10.1007/S43076-022-00156-9)

Departamento Administrativo Nacional De Estadística [Dane]. (2022). Mujeres Y Hombres: Brechas De Género En Colombia (Informe Ejecutivo).

<https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/genero/publicaciones/mujeres-y-hombre-brechas-de-genero-colombia-resumen-ejecutivo.pdf>

Eagly, A., Carli, L. (2007). *Through The Labyrinth: The Truth About How Women Become Leaders*. *Harvard Business Review Press*. <https://store.hbr.org/product/through-the-labyrinth-the-truth-about-how-women-become-leaders/1691>

Franco, L. (2020). *Participación De La Mujer En Los Diferentes Niveles Decisorios De Las Ramas Y Órganos Del Poder Público* (Tesis

Maestría).

<https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/23007/2020adrianafranco.pdf>

?Sequence=1

Fernández, D., Ramírez, V. (2022). *La Percepción Del Liderazgo Femenino Y Su Relación Con El Desempeño Laboral En Las Tiendas Por Departamento En Lima Metropolitana, Año 2020* (Tesis Pregrado).

[https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/660190/Fernandez\\_D\\_Ramirez\\_V\\_2022.pdf](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/660190/Fernandez_D_Ramirez_V_2022.pdf)

?Sequence=3&Isallowed=Y

Figuroa, M., Bustillos, C. (2020). *Mujeres Y Liderazgo: Estudio De Caso Sobre Las Variables Que Influyen En El Acceso A Posiciones Directivas En Las Empresas*. *Revista Puce*, 109, 71-114.

<http://www.revistapuce.edu.ec/index.php/revpuce/article/view/270/303>

Foro Económico Mundial. (2022). Global GenderGap Report (Anual).

<https://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2022/>

García, A. (2021). Liderazgo En Femenino (Tesis Pregrado).

<https://accedaCRIS.ulpgc.es/bitstream/10553/109854/1/Tfg%20ana%20isabel>

[%20garcia%20vicente.pdf](#)

García, V., Berrocal, S., D'adamo, O., Bruni, L. (2023). Female Political Leadership Styles As Shown On Instagram During Covid-19. *Comunicar*, 75, 129-138.

<https://doi.org/10.3916/C75-2023-10>

Gaviria, J., De Ávila, Y. (2023). Las Virtudes Femeninas En El Rol De La

Administración Empresarial. *Saber, Ciencia Y Libertad*.

<https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/germinacion/article/view/10071/9157>

Gómez Restrepo, N. (2018). La Influencia Del Liderazgo Femenino En La Cultura Organizacional De Tres Empresas Limeñas. Recuperado De:

<https://hdl.handle.net/20.500.12727/3986>.

Guerrero, B. (2023). Desigualdades Económicas Y Confinamiento: Análisis Desde Una Perspectiva De Género En América, Europa Y Asia". *Revista Jurídica Crítica Y*

*Derecho*, 4(6), 89–98. <https://doi.org/10.29166/cyd.v4i6.4296>

Guzmán, K. (2020). Liderazgo Organizacional Femenino En Altos Cargos: El Caso De La Empresa Mendiola & Cía., Filial De La Transnacional Philip Morris International (Pmi) En Costa

Rica En El Bienio 2018-2020 ( Tesis Pregrado).

[Http://13.87.204.143/Xmloi/Bitstream/Handle/Cenit/6021/Adm-1185.Pdf? Sequence=1](http://13.87.204.143/Xmloi/Bitstream/Handle/Cenit/6021/Adm-1185.Pdf? Sequence=1)

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. (2010). Metodología De La Investigación. (2a Ed.). México: Interamericana Editores, S.A. De C.V.

Martínez, A. (2021). Oportunidades Y Retos Para Potenciar El Liderazgo Femenino En La Región Cid (Informe Bid). [Https://5181194.Fs1.Hubspotusercontent-na1.Net/Hubfs/5181194/Oportunidades-Y- Retos-Para-Potenciar-El-Liderazgo-Femenino-En-La-Region-Cid.Pdf](https://5181194.Fs1.Hubspotusercontent-na1.Net/Hubfs/5181194/Oportunidades-Y- Retos-Para-Potenciar-El-Liderazgo-Femenino-En-La-Region-Cid.Pdf)

Martínez, A., Gómez, L. Vásquez, A. (2022). Situación De La Mujer Y El Acceso A Cargos De Alta Gerencia En La Universidad

Nacional De Asunción. *Revista Científica De La Facultad De Filosofía,*

15(2). [Https://Revistascientificas.Una.Py/Index.Php/Rcff/Article/View/3052](https://Revistascientificas.Una.Py/Index.Php/Rcff/Article/View/3052)

Mendoza, M., Villasmil, M. (2020). Neuropsicología Y Organizaciones: El Liderazgo Femenino O El Estereotipo Del Género.

[Https://Www.Researchgate.Net/Profile/Amparo-Alvarez-3/Publication/](https://Www.Researchgate.Net/Profile/Amparo-Alvarez-3/Publication/)

[357636299\\_Diversidad\\_Equidad\\_E\\_Inclusion\\_Delineando\\_La\\_Agenda\\_Postpandemia](https://Www.Researchgate.Net/Profile/Amparo-Alvarez-3/Publication/357636299_Diversidad_Equidad_E_Inclusion_Delineando_La_Agenda_Postpandemia)

[\\_Coordinadores/Links/61d780bbb6b5667157cf2a90/Diversidad-Equidad-E- Inclusion-Delineando-La-Agenda-Postpandemia-Coordinadores.Pdf#Page=213](https://Www.Researchgate.Net/Profile/Amparo-Alvarez-3/Publication/357636299_Diversidad_Equidad_E_Inclusion_Delineando_La_Agenda_Postpandemia_Coordinadores/Links/61d780bbb6b5667157cf2a90/Diversidad-Equidad-E- Inclusion-Delineando-La-Agenda-Postpandemia-Coordinadores.Pdf#Page=213)

Moncada, D. (2021). La Mujer Y El Liderazgo Como Medio Para Acceder A Cargos De Dirección. [Http://Hdl.Handle.Net/10654/38982](http://Hdl.Handle.Net/10654/38982).

- Organización De Las Naciones Unidas [Onu]. (2020). Las Mujeres En El Mundo 2020: Tendencias Y Estadísticas (Base De Datos). <https://Worlds-Women-2020-Data-Undesa.Hub.Arcgis.Com/Pages/Economic-Empowerment>
- Organización De Las Naciones Unidas. (2021). Gender Equality And Women's Empowerment (Informe Ejecutivo). <https://www.un.org/sustainabledevelopment/gender-equality/>
- Pando, T., Cangalaya, L., Herrera, Z., Cabrejos, R. (2022). Liderazgo Y Empoderamiento En Las Mujeres Empresarias En El Perú. *Revista De Ciencias Sociales*, 28, 234-245. <https://doi.org/10.31876/Rcs.V28i.38159>
- Pardo- Paredes Y Guamán-Guevara, M. , E. (2018). Liderazgo Femenino Empresarial Y El Compromiso Organizacional En El Sector De Confección Textil. Recuperado De: <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/28318>
- Peral, A. (2019). Análisis De La Participación De Las Mujeres En Empresas Corporativas Del Sector Público Privado (Tesis Pregrado). <https://zaguan.unizar.es/record/101821/files/Taz-Tfg-2020-4156.pdf?version=1>
- Picia, F. (2021). La Participación E Igualdad De Oportunidades De Liderazgo De Las Mujeres En Los Cargos Del Sector Público Y Privado En Argentina Y Las Acciones Emprendidas Por Organizaciones Internacionales Para Alcanzar Los Estándares Del Ods5.5 (2015- 2019) ( Tesina). <http://rephip.unr.edu.ar/bitstream/handle/2133/24758/Tesina%20floren%20picia.pdf?sequence=3&isallowed=Y>

Presidencia De La República De Colombia. (05 De Noviembre De 1991). Reglamenta La Transformación Del Fondo De Promoción De Exportaciones Procolombia En El Banco De Comercio Exterio - Bancoldex. También Define Su Naturaleza Jurídica Y Funciones Y Le Ordena Constituir Un Fideicomiso O Patrimonio Autónomo Con El Fin De Promover La Exportación. [Decreto 2505 De 1991].  
[Http://Historico.Presidencia.Gov.Co/Prensa\\_New/Decretoslinea/1991/Noviembre/05/Dec2505051991.Pdf](http://Historico.Presidencia.Gov.Co/Prensa_New/Decretoslinea/1991/Noviembre/05/Dec2505051991.Pdf)

Procolombia. (2022).Informe De Gestión (Agosto 2018 – Junio 2022). [Https://Procolombia.Co/Sites/Default/Files/Informe\\_Gestion\\_2018-2022\\_0.Pdf](https://Procolombia.Co/Sites/Default/Files/Informe_Gestion_2018-2022_0.Pdf)

Quintero, A. (2018). Mujeres Y Política: Claves Para Su Participación Y Representación (Informe Para El Pnud).  
[Https://Www.Refworld.Org/Es/Pdfid/5c3f6d524.Pdf](https://Www.Refworld.Org/Es/Pdfid/5c3f6d524.Pdf)

Ramos, C., Bolívar, M. (2020). Brecha De Género En El Mercado Laboral Colombiano En Tiempos De La Covid-19. *Semestre Económico*, 23(55), 285-312. [Https://Doi.Org/10.22395/Seec.V23n55a13](https://Doi.Org/10.22395/Seec.V23n55a13)

Rivera, J., Flor, E. (2020). Hacia Una Equidad Salarial: Reflexiones Desde La Experiencia De Las Organizaciones De La Sociedad Civil. *European Public & Social Innovation Review*, 5(2), 75-86.  
[Https://Www.Pub.Sinnergiak.Org/Esir/Article/View/139/80](https://Www.Pub.Sinnergiak.Org/Esir/Article/View/139/80)

Rodríguez, A. (2019). Ley De Cuotas En Colombia: Una Reflexión Sobre La Participación De Las Mujeres En Los Niveles Decisorios Del Sector De Las Relaciones

Exteriores.

[https://Bonga.Unisimon.Edu.Co/Bitstream/Handle/20.500.12442/4316/Cuotasgenero\\_Democraciaparitaria.Pdf?Sequence=7#Page=214](https://Bonga.Unisimon.Edu.Co/Bitstream/Handle/20.500.12442/4316/Cuotasgenero_Democraciaparitaria.Pdf?Sequence=7#Page=214)

Rodríguez, L., Macías, B., Simancas, E. (2022). Liderazgo Femenino Y Redes Sociales: ¿Son Las Profesoras Universitarias Referentes Digitales Para Sus Alumnas? *Revisión*

*Tecno. International Technology, Science And Society Review*, 11(2), 219–235.

<https://doi.org/10.37467/Revtechno.V11.3411>

Salinas, Y., Osorio, D. (2019). Rasgos De Personalidad En Mujeres Que Ejercen Cargos De Liderazgo Y Las Que No Ejercen Este Rol En El Sector Público Y Privado (Tesis Pregrado).

[http://Bibliotecadigital.Iue.Edu.Co/Bitstream/20.500.12717/351/1/Iue\\_Rep\\_Pre\\_Psi\\_Salinas\\_2019\\_Rasgos.Pdf](http://Bibliotecadigital.Iue.Edu.Co/Bitstream/20.500.12717/351/1/Iue_Rep_Pre_Psi_Salinas_2019_Rasgos.Pdf)

Sánchez, M., Mejías, M., Olivety, M. (2022). Diseño De Metodologías Mixtas Una Revisión De Las Estrategias Para Combinar. *Human@S*, 2(3), 10 – 13.

[https://www.portal.uasj.unpa.edu.ar/\\_files/ugd/F9834d\\_784cc19611714c87890006bC7cb4715d.pdf#page=10](https://www.portal.uasj.unpa.edu.ar/_files/ugd/F9834d_784cc19611714c87890006bC7cb4715d.pdf#page=10)

Severino, N. (2019). La Intervención Del Liderazgo Femenino Para Promover El Liderazgo Distribuido En Escuelas Públicas. *Boletín De Políticas Y Gestión Educativa*, 5, 7-20. <http://revistas.umce.cl/index.php/boletin/article/view/2387/2321>

Uribe, S. (2022). Participación Del Sector Privado En La Implementación De Políticas Públicas: La Experiencia De Bancolombia Y Su Estrategia Corporativa Para La Equidad De Género En Medellín Entre 2018 Y 2022 (Tesis Maestría).

[https://Repository.Eafit.Edu.Co/Bitstream/Handle/10784/32220/Sara\\_Uribearango\\_20\\_22.Pdf?Sequence=2&Isallowed=Y](https://Repository.Eafit.Edu.Co/Bitstream/Handle/10784/32220/Sara_Uribearango_20_22.Pdf?Sequence=2&Isallowed=Y)



## ANEXOS

Anexos A Encuesta Determinantes individuales que influyen el liderazgo femenino

**Los Datos de la Siguiete Encuesta serán utilizados únicamente con fines académicos dando cumplimiento a lo estipulado en la ley 1581 de 2012 y del decreto reglamentario 1377 de 2013 sobre la política de protección de datos**

### Determinantes Individuales que influyen en el liderazgo

#### Determinante: Autoconfianza

1. ¿Cuán seguro/a te sientes al tomar decisiones en tu vida profesional?
  - Muy inseguro/a
  - Poco seguro/a
  - Moderadamente seguro/a
  - Bastante seguro/a
  - Muy seguro/a
  
2. En una escala del 1 al 5, ¿cuán cómoda te sientes al expresar tus opiniones en un entorno laboral?
  - 1 (Muy incómoda)
  - 2 (Poco cómoda)

- 3 (Neutral)
- 4 (CÓmoda)
- 5 (Muy cómoda)

3. ¿Con qué frecuencia te desafías a ti mismo/a asumir roles de liderazgo en el trabajo?

- Nunca
- Raramente
- Ocasionalmente
- Frecuentemente
- Siempre

**Determinante: Habilidades de Comunicación**

4. ¿Con qué frecuencia escuchas activamente a tus colegas o empleados cuando expresan sus ideas o preocupaciones?

- Nunca
- Raramente
- A veces
- Con frecuencia
- Siempre

5. ¿Cómo calificarías tu capacidad para comunicar tus expectativas de manera clara y efectiva?

- Muy deficiente
- Deficiente
- Promedio
- Buena
- Excelente

6. ¿Qué tan a menudo practicas la empatía al tratar con los miembros de tu equipo?

- Nunca
- Raramente
- Ocasionalmente
- Frecuentemente
- Siempre

**Determinante: Inteligencia Emocional**

7. ¿Cuán consciente eres de tus propias emociones en situaciones laborales estresantes?

- No soy consciente
- Poco consciente
- Moderadamente consciente

- Bastante consciente
- Muy consciente

8. ¿Cómo manejas las emociones negativas de los demás en el entorno de trabajo?

- Ignoro las emociones de los demás
- Evito las emociones de los demás
- Trato de ser comprensivo/a
- Ayudo a resolver el problema
- Ofrezco apoyo y comprensión

**Determinante: Resiliencia**

9. En una escala del 1 al 5, ¿cuán bien crees que manejas el estrés en el trabajo?

1 (Muy mal)

2 (Mal)

3 (Neutral)

4 (Bien)

5 (Muy bien)

10. ¿Cómo reaccionas cuando te enfrentas a un fracaso o una adversidad en tu carrera?

1. Me rindo fácilmente
2. Me siento desanimada, pero luego me recupero
3. Busco soluciones y aprendizaje en la experiencia

4. Me siento motivada para superar el obstáculo
  5. No me afecta, sigo adelante sin problema
11. ¿Cuál de las siguientes afirmaciones describe mejor tu capacidad para adaptarte a cambios inesperados en el trabajo?
1. Me resisto al cambio y me siento abrumado/a
  2. Me cuesta adaptarme, pero lo hago con el tiempo
  3. Me adapto con relativa facilidad
  4. Me siento cómodo/a con el cambio y lo veo como una oportunidad
  5. Me encanta el cambio y lo busco activamente

**Determinante: Habilidades de Toma de Decisiones**

12. ¿Cuánto tiempo sueles dedicar a la toma de decisiones importantes en tu trabajo?
1. Poco tiempo, suelo decidir rápidamente
  2. Algo de tiempo, pero no excesivo
  3. Tiempo suficiente para considerar todas las opciones
  4. Mucho tiempo, tiendo a procrastinar en la toma de decisiones
  5. Variable, depende de la situación
13. ¿Cómo describirías tu enfoque general en la toma de decisiones?
1. Impulsivo/a, decido en el momento
  2. Intuitivo/a, confío en mis instintos
  3. Analítico/a, considero datos y evidencia
  4. Consultivo/a, busco la opinión de otros

5. Cauteloso/a, evito tomar decisiones riesgosas

14. ¿Qué tan satisfecho/a estás generalmente con las decisiones importantes que tomas en tu trabajo?

1. Muy insatisfecha

2. Insatisfecha

3. Neutral

4. Satisfecha

5. Muy satisfecha

### **Autoevaluación**

15. ¿Con qué frecuencia te encuentras evaluando críticamente tus propias habilidades y logros, pensando que no mereces estar dónde estás?

1. A menudo

2. Ocasionalmente

3. Raramente

4. Casi nunca

5. Nunca

16. ¿Tienes tendencia a establecer estándares extremadamente altos para ti misma y te sientes insatisfecha incluso cuando alcanzas el éxito?

1. Siempre

2. Frecuentemente

3. Ocasionalmente
4. Raramente
5. Nunca

17. ¿Sientes culpa cuando tienes que equilibrar tu vida personal con tu carrera, especialmente en situaciones en las que debes dedicar tiempo a tu familia?

- Siempre
- A menudo
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca

18. ¿Te cuesta establecer límites claros en tu trabajo cuando tienes que decir "no" a ciertas demandas?

- Siempre
- A menudo
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca