

## Liderazgo en femenino y desarrollo del factor humano: una perspectiva organizacional sobre inclusión y sostenibilidad

## Female leadership and human factor development: An organizational perspective on inclusion and sustainability

Noèlia HURTADO<sup>1</sup>

Carlos A. GIRÓN<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Universitat de Lleida, España. nhurtado@noeliahurtado.com

<sup>2</sup> Universitat Pompeu Fabra, España. 0009-0003-2765-6931

### RESUMEN

Este artículo analiza la relevancia del liderazgo en femenino como motor de transformación en las organizaciones. Destaca cómo los estilos basados en la empatía, la colaboración y la orientación al propósito favorecen la cohesión interna, la innovación y el compromiso. Además, integra una perspectiva simbólica y feminista que amplía el entendimiento del liderazgo más allá de dicotomías tradicionales. El texto propone que incorporar estos valores permite construir culturas inclusivas, éticas y sostenibles, fortaleciendo el desarrollo integral del capital humano.

**Palabras clave:** liderazgo en femenino, desarrollo del capital humano, equidad de género, cultura organizacional, sostenibilidad.

### ABSTRACT

This article analyzes the relevance of female leadership as a driver of transformation in organizations. It highlights how styles based on empathy, collaboration, and purpose orientation foster internal cohesion, innovation, and engagement. In addition, it integrates a symbolic and feminist perspective that broadens the understanding of leadership beyond traditional dichotomies. The text argues that incorporating these values enables the construction of inclusive, ethical, and sustainable cultures, strengthening the integral development of human capital.

**Keywords:** female leadership, human capital development, gender equity, organizational culture, sustainability.

Recibido: 13/10/2025

Aprobado: 30/10/2025

Publicado: 30/11/2025

## 1. INTRODUCCIÓN

Este artículo explora el papel estratégico del liderazgo en femenino en el desarrollo del capital humano dentro de las organizaciones. Su objetivo es demostrar cómo los enfoques inclusivos en materia de género contribuyen a construir modelos organizacionales más sostenibles, resilientes y centrados en las personas.

En el análisis del factor humano en las organizaciones, resulta esencial incorporar una perspectiva de género que visibilice y valore las contribuciones del liderazgo femenino. Esta dimensión no sólo responde a criterios de equidad, sino que también constituye una palanca estratégica para el desarrollo organizacional sostenible y el fortalecimiento del capital humano.

Este artículo busca explorar la relevancia estratégica del liderazgo femenino en el desarrollo del factor humano desde una perspectiva centrada en las personas. El análisis se fundamenta en la literatura sobre género y liderazgo y pretende contribuir a los enfoques de gestión inclusivos y humanistas. Es por eso por lo que integramos también una variante semántica que propone una visión más allá de las dicotomías, hablando entonces de liderazgo *en* femenino. Con esto se busca entrar en contacto con una dimensión más arquetípica de los modelos de liderazgo que permita una identificación más fluida y orgánica.

El liderazgo en femenino ha emergido como una propuesta alternativa y transformadora en contextos tradicionalmente regidos por estructuras patriarcales. Este artículo explora los fundamentos del liderazgo femenino también desde una perspectiva comunicacional, ética y sociopolítica, abordando sus raíces en el pensamiento feminista y su articulación a través de la praxis. Partiendo de los niveles neurológicos del comportamiento humano y de las distintas olas del feminismo, se analiza cómo el liderazgo en femenino implica una forma particular de estar en el mundo que pone en valor la justicia, la empatía, la conciencia crítica y la transformación relacional.

### 1.1. Antecedentes del problema

La visión de Sheryl Sandberg, directora de operaciones de Facebook, constituye una referencia destacada en este campo. Su enfoque sobre el liderazgo femenino, ampliamente difundido a través de su obra *Lean In: Mujeres, trabajo y la voluntad de liderar*, gira en torno a la necesidad de eliminar los sesgos de género presentes en los entornos laborales, así como al empoderamiento activo de las mujeres para ocupar posiciones de liderazgo. Sandberg (2013) sostiene que muchas de las barreras que enfrentan las mujeres en el mundo profesional no son sólo estructurales, sino también culturales y simbólicas. Estas están relacionadas con las expectativas sociales, la falta de referentes y las dinámicas de autolimitación. Su iniciativa *Lean In* promueve la creación de comunidades de apoyo, redes de mentoría y espacios de desarrollo profesional para mujeres, reforzando la idea de que el liderazgo femenino debe entenderse no solo desde lo individual, sino también desde lo colectivo y relacional.

En esta misma línea, Frances Hesselbein —referente histórico del liderazgo transformador y primera mujer CEO de los Girl Scouts of the USA— ofrece una visión profundamente alineada con las cualidades que se atribuyen al liderazgo femenino: cercanía, colaboración, propósito y cuidado. Para Hesselbein, “el liderazgo es una cuestión de cómo ser, no de cómo hacer” (Hesselbein, 1996, p. 2), subrayando que la autoridad nace de la integridad y la influencia más que del cargo jerárquico. Su modelo de gestión participativa y en círculos, así como su insistencia en poner a las personas en el centro, ofrece una propuesta de liderazgo inclusivo y distribuido, en el que el poder no se concentra, sino que se comparte para generar compromiso (Hesselbein et al., 2001). Además, rechazaba ser encasillada como “líder mujer”, reivindicando que el género no define la valía profesional, aunque sí puede aportar una dimensión específica basada en la empatía y la escucha activa. Esta visión contribuye a legitimar modelos de liderazgo basados en valores humanos, altamente eficaces en contextos complejos y cambiantes.

A pesar de los aportes de Sandberg y Hesselbein, la literatura sobre género y liderazgo aún presenta limitaciones relevantes. En primer lugar, gran parte de los estudios se concentran en contextos anglosajones y corporativos, lo que dificulta generalizar sus hallazgos a otros entornos culturales y organizacionales. En segundo lugar, persiste una tendencia a comparar el liderazgo femenino con un modelo masculino hegemónico, en lugar de explorar sus aportes propios y diferenciales en términos simbólicos y organizacionales. Finalmente, la investigación empírica sigue siendo insuficiente para

evaluar con precisión cómo estas propuestas se traducen en indicadores tangibles de desarrollo del capital humano, innovación y sostenibilidad. Estas brechas justifican la necesidad de ampliar el marco teórico con perspectivas más inclusivas, críticas y contextualizadas que permitan comprender el liderazgo en femenino no solo como una alternativa individual, sino como una estrategia transformadora de la cultura organizacional.

## **1.2. Objetivos de la investigación**

El presente artículo tiene como objetivo general analizar el papel estratégico del liderazgo en femenino en el desarrollo del capital humano dentro de las organizaciones, identificando sus aportes en términos de cohesión, innovación, compromiso y sostenibilidad.

De este objetivo general se derivan los objetivos específicos como revisar críticamente la literatura existente sobre género y liderazgo, con énfasis en los aportes de autoras y referentes clave (Sandberg, Eagly, Hesselbein, Ely) y sus implicaciones para la gestión del factor humano.

También se pretende explorar los fundamentos simbólicos, éticos y feministas del liderazgo en femenino como propuesta transformadora más allá de las dicotomías tradicionales de género. Además de examinar las limitaciones de los enfoques actuales en la investigación sobre liderazgo femenino, identificando vacíos conceptuales y carencias empíricas.

Finalmente, buscamos proponer un marco interpretativo que vincule el liderazgo en femenino con la construcción de culturas organizacionales inclusivas, éticas y sostenibles.

## **2. METODOLOGÍA**

Este estudio adopta un enfoque cualitativo y conceptual sustentado en la hermenéutica de textos. La metodología no se orienta a la recolección de datos empíricos, sino al análisis crítico e interpretativo de literatura especializada en liderazgo, género y cultura organizacional. Desde esta perspectiva, se busca comprender el sentido que adquieren los discursos sobre liderazgo en femenino en relación con los valores simbólicos, las prácticas organizacionales y los desafíos actuales de la gestión del factor humano.

La hermenéutica aplicada permite identificar patrones de significado, tensiones conceptuales y posibles resignificaciones que enriquezcan el debate académico. Con ello, el estudio no pretende ofrecer pruebas estadísticas, sino más bien construir un marco interpretativo sólido que pueda guiar futuras investigaciones empíricas y aplicaciones organizacionales.

### **2.1. Diseño de investigación**

El diseño corresponde a un **estudio cualitativo de carácter exploratorio y teórico**, fundamentado en el análisis hermenéutico de textos. Esta elección metodológica se justifica porque el problema de investigación —la relevancia del liderazgo en femenino como motor de transformación organizacional— se sitúa en un campo donde predominan los discursos normativos y comparativos con modelos masculinos hegemónicos. Frente a esta limitación, el estudio propone una aproximación que rescata la densidad simbólica, ética y cultural del liderazgo en femenino, articulando aportes de autoras clave (Sandberg, Eagly, Ely, Hesselbein, entre otras) y marcos interpretativos de la antropología simbólica y la filosofía feminista.

De esta manera, el diseño no busca validar hipótesis con datos cuantificables, sino generar categorías de análisis que permitan una comprensión crítica y contextualizada del fenómeno.

### **2.2. Procedimiento**

El procedimiento seguido se desarrolló en tres fases:

Primero una revisión bibliográfica y selección de textos donde se identificaron y sistematizaron aportes relevantes de la literatura académica en liderazgo y género, incluyendo obras de referencia, artículos científicos y estudios de caso conceptuales. La selección respondió a criterios de pertinencia temática, relevancia en el campo y diversidad de enfoques teóricos.

Segundo, un análisis hermenéutico donde los textos fueron analizados bajo una perspectiva hermenéutica, buscando comprender no sólo sus contenidos explícitos, sino también los significados subyacentes, tensiones conceptuales y resonancias simbólicas en torno al liderazgo en femenino. Este análisis incluyó la comparación de narrativas, la identificación de categorías clave (empatía, colaboración, propósito, equidad, sostenibilidad) y la articulación con marcos teóricos de la cultura organizacional.

Tercero, una síntesis interpretativa donde los hallazgos hermenéuticos se integraron en un marco conceptual que vincula el liderazgo en femenino con el desarrollo del capital humano, la construcción simbólica del liderazgo y la transformación cultural de las organizaciones. Esta síntesis permitió generar una propuesta teórica coherente y fundamentada, que abre líneas de investigación futura y aplicaciones prácticas en contextos organizacionales diversos.

### **3. RESULTADOS**

#### **3.1. Estilos de liderazgo y desarrollo del capital humano**

El liderazgo ha sido históricamente conceptualizado desde una lógica vertical, basada en la autoridad, la competencia y el control. Esta visión, fuertemente marcada por valores masculinos tradicionales, ha sido cuestionada por corrientes que proponen formas más integradoras y empáticas de ejercer el poder. En este contexto, el liderazgo en femenino no sólo representa la presencia de mujeres en posiciones de decisión, sino una transformación profunda en la manera de relacionarse, comunicar y construir comunidad.

Este artículo, como ya hemos mencionado, propone un abordaje del liderazgo en femenino integrando herramientas conceptuales de la comunicación, la psicología del comportamiento y el pensamiento feminista contemporáneo.

Desde una perspectiva de medición del factor humano, promover el liderazgo en femenino no sólo contribuye a corregir desigualdades históricas, sino que también enriquece los estilos de liderazgo presentes en las organizaciones. En contextos crecientemente complejos, los enfoques de liderazgo más colaborativos, empáticos y orientados al propósito —frecuentemente asociados al liderazgo femenino— pueden generar impactos positivos en la cohesión interna, la innovación y la sostenibilidad organizativa.

Este estilo de liderazgo se alinea con tendencias organizacionales que priorizan la inteligencia emocional, la toma de decisiones participativa y las culturas centradas en el propósito. Sin duda las organizaciones que reconocen y apoyan perfiles de liderazgo diversos fortalecen su capacidad de adaptación y creatividad.

#### **3.2. Comunicación y liderazgo: del mensaje a la identidad**

Según el modelo comunicacional clásico, todo proceso de liderazgo implica una dinámica entre emisor y receptor, influenciada por sus respectivos contextos. Esta interacción se ve atravesada por distintas dimensiones: semántica (el sentido del mensaje), sintáctica (la estructura del mensaje) y pragmática (la conducta resultante). Todos comprendemos los mensajes emitidos en un lenguaje compartido, pero la dimensión pragmática siempre introduce retos de comprensión y transmisión en la medida en que las particularidades individuales y culturales se hacen presentes.

El enfoque pragmático de la comunicación, centrado en la retroalimentación y la intención positiva de las conductas, permite entender el liderazgo como una forma de relación que no se impone, sino que se construye. En este sentido, el liderazgo en femenino se aleja del modelo jerárquico para posicionarse como facilitador de procesos y relaciones significativas. Al dar un peso particular a esta dimensión pragmática, lo que tenemos es una atención a la reacción e integración de los mensajes por parte del otro, es decir, un foco en los aspectos relationales donde la co-responsabilidad es esencial.

#### **3.3. Integración estratégica del liderazgo femenino en la cultura organizacional**

Integrar el liderazgo en femenino como variable analítica y estratégica en la evaluación del factor humano permite avanzar hacia modelos organizacionales más inclusivos y resilientes. Estos modelos se centran

en el desarrollo integral de las personas, generando entornos que fomentan el talento, el compromiso y el bienestar.

Para lograrlo, es necesario revisar las políticas internas, impulsar programas de desarrollo de liderazgo para mujeres y redefinir los indicadores de éxito para reflejar prácticas inclusivas y participativas. La promoción de la equidad de género se convierte así en un motor de crecimiento sostenible y legitimidad organizacional.

### **3.4. Niveles neurológicos y liderazgo desde la identidad**

Ahora bien, una integración que resulte sustentable y ecológica para cada contexto ha de tomar en cuenta distintos niveles de lo humano para poder ofrecer un modelo coherente que evite rechazos desde lo más profundo. En otras palabras, se ha de tomar en cuenta la multidimensionalidad de lo humano buscando aportar los valores y sus respectivas herramientas para una integración apropiada de este modelo de liderazgo.

El modelo de los niveles neurológicos propuesto por Dilts (1990), por ejemplo, permite mapear el comportamiento humano desde una perspectiva sistémica. En el liderazgo femenino, estos niveles se manifiestan en:

- Comportamientos observables: prácticas inclusivas, escucha activa, horizontalidad.
- Capacidades y estrategias: liderazgo colaborativo, gestión emocional.
- Creencias y valores: equidad, empatía, justicia social.
- Identidad: autodefinición como agente de cambio.
- Pertenencia sistémica: alianzas interseccionales, trabajo comunitario.
- Entorno: adaptación contextual, sensibilidad territorial.

Este marco permite observar cómo el liderazgo femenino no se limita al "hacer", sino que atraviesa el "ser" de quien lidera, sus creencias profundas y su sentido de pertenencia. Mantener cultura y estrategia alineadas con este "ser" será esencial para llevar a buen puerto cualquier modelo de liderazgo.

### **3.5. El feminismo como base ética del liderazgo en femenino**

Es inevitable hacer una breve referencia a la base histórica del feminismo. No podría dejar de reconocerse que el cambio impulsado por el movimiento feminista desde Olympe de Gouges con su *Declaración de los Derechos de la Mujer y de la Ciudadana*, hasta la diversidad de corrientes contemporáneas.

Desde la perspectiva de Nuria Varela (2005), el feminismo no sólo es una teoría política, sino una ética de vida. Este enfoque aporta al liderazgo femenino una orientación hacia la justicia, la equidad y la transformación social. Así, liderar en femenino implica usar las "gafas lilas" para analizar la realidad, tomar conciencia de las desigualdades y comprometerse activamente con su transformación. Nótese entonces que no se trata solamente de llevar el género femenino a las posiciones de poder o toma de decisiones, sino de permear la totalidad de la cultura empresarial con unos valores que transformen la manera de relacionarnos. Se trata de integrar, de complementar, no de simplemente darle la vuelta a la misma moneda.

Uno de los elementos esenciales en este punto es el tomar conciencia. Este es un acto radical que requiere de un compromiso ético con uno/a mismo/a y con el entorno. Para guiarnos mejor podemos usar un "cuadrilátero de valores políticos": libertad, justicia/igualdad, felicidad y seguridad. Determinar dónde estamos en cada uno de esos puntos es fundamental en esta forma de liderazgo. La libertad se concibe como autorresponsabilidad, la justicia como armonización de lo diverso, la felicidad como plenitud colectiva y la seguridad como garantía relacional. Si alguno de estos indicadores nos arroja focos rojos hemos de mirar cómo ajustar la brújula.

### **3.6. Herencia histórica y construcción simbólica**

El liderazgo en femenino, entonces, tiene raíces profundas en las diferentes olas del feminismo, desde Christine de Pizan hasta Simone de Beauvoir. Estas mujeres no sólo lucharon por derechos civiles, sino por el reconocimiento simbólico de lo femenino como un valor en sí mismo. En esta propuesta la dimensión simbólica es fundamental pues consideramos que es la manera de integrar mejor una

perspectiva de liderazgo diferente y sustentable. Además, medir la presencia de valores afines a lo que aquí se desarrolla es también una tarea viable para determinar el impacto en el desarrollo del factor humano.

No es difícil de comprender si nos acercamos a las visiones más arquetípicas de lo masculino y lo femenino. Este tipo de imágenes nos ayudan a comprender valores y modos de hacer culturalmente asignados a cada uno de los géneros. Pero, al mismo tiempo, permite una distancia crítica que nos ayude a tomar lo mejor de cada uno desde los símbolos y no desde las personas.

Así pues, la dimensión simbólica del liderazgo se observa también en la lectura arquetípica de figuras como Venus, Marte o Mercurio. Mientras Marte representa la energía de la acción (tradicionalmente masculina), Venus encarna la armonía, el placer y la sensibilidad. El liderazgo femenino integra estas fuerzas, no como oposición, sino como complementariedad. En este sentido, Mercurio, como símbolo de mediación e inteligencia adaptativa, representa quizás el arquetipo más cercano al liderazgo en femenino contemporáneo: integrador, comunicativo, ágil.

Así, la apuesta para un desarrollo del factor humano estaría no en el retorno a esos valores asignados a lo masculino y a lo femenino, sino en una mirada integradora (más cercana a lo femenino) que permita construir un puente, una mediación entre los valores de uno y otro. Un liderazgo en femenino, entonces, privilegia la escucha y la comunicación para generar una adaptación ágil, ética y comprometida que lleve a un crecimiento sostenible de las organizaciones. Pero profundicemos más en esta dimensión simbólica para hacer todavía más explícito que no se trata aquí de perpetuar dicotomías, sino de abrirmos a la riqueza que se da al abordar este tema desde las posibilidades de los arquetipos.

### **3.7. Perspectiva simbólica y liderazgo**

Desde una perspectiva hermenéutica y simbólica, podemos recurrir a Clifford Geertz para enriquecer el análisis del liderazgo en femenino. Geertz (1973) plantea que la cultura es un sistema de significados compartidos que dota de sentido a las acciones humanas, entendiendo los sistemas simbólicos como "modelos de y para la realidad". En este sentido, los conceptos de "lo femenino" y "lo masculino" no deben entenderse como propiedades esenciales ligadas al sexo biológico, sino como construcciones simbólicas que operan en el imaginario colectivo, configurando patrones de interpretación y acción. En otras palabras, se trata de entender los esquemas de sentido que nos permiten manejarnos en el mundo y establecer relaciones con los otros.

Así, hablar de liderazgo "en femenino" no remite exclusivamente a mujeres liderando, sino a la incorporación de arquetipos vinculados a lo femenino (cuidado, escucha, sensibilidad, colaboración) como lógicas organizacionales con valor estratégico que pueden ser medidos. Como sostiene Geertz (1973), los símbolos permiten a las personas ordenar su experiencia y orientar su conducta, por lo que modificar los referentes simbólicos del liderazgo supone también transformar sus prácticas. El punto fundamental aquí está en que la inclusión de valores diferentes, independientemente del género, impactará en las conductas y procesos de la organización entera.

Autores como Mary Douglas (1970) y Victor Turner (1967) complementan esta mirada simbólica al considerar que las estructuras sociales y los rituales configuran no sólo los límites del comportamiento aceptable, sino también las formas de autoridad y legitimidad. La relación entre los valores de una organización y la manera en que se estructura su jerarquía de decisiones es fundamental. Douglas advierte que los sistemas simbólicos definen lo puro y lo impuro, lo central y lo periférico, y que estas categorías inciden en la forma en que se valoran los estilos de liderazgo que no es sino otra manera de hablar de las maneras de gestionar el poder de la decisión. Turner, por su parte, destaca el poder transformador de los símbolos y su capacidad para estructurar la experiencia colectiva, algo especialmente relevante en procesos de cambio organizacional. Un cambio simbólico puede parecer inocuo en un primer momento, pero la apuesta aquí es que una mirada atenta y rigurosa mostrará que los cambios en los arquetipos presentes en el concepto de liderazgo tiene un gran impacto en las organizaciones.

Esta mirada permite trascender la oposición binaria y esencialista para abordar el liderazgo desde su densidad simbólica. Asumir un liderazgo en femenino implica, entonces, integrar modos de ser y de hacer

que han sido culturalmente feminizados, pero que pueden y deben ser asumidos por cualquier líder en contextos complejos y colaborativos. Esta perspectiva simbólica también habilita una crítica a los modelos jerárquicos tradicionales, promoviendo un cambio cultural en las formas de ejercer poder, dirigir equipos y construir comunidad.

### **3.8 Evidencia empírica sobre liderazgo femenino diferencial**

Diversos estudios empíricos han explorado si existe un liderazgo femenino diferencial y cuáles son sus rasgos característicos. Alice Eagly y Linda Carli (2007), por ejemplo, identificaron que las mujeres tienden a adoptar estilos de liderazgo transformacional, caracterizados por la inspiración, el acompañamiento individual y la motivación desde valores compartidos. Este estilo ha demostrado ser más efectivo en entornos complejos, por su capacidad para generar confianza, compromiso y cohesión. De donde tenemos que tomar en cuenta que la aplicación de un arquetipo u otro tiene que considerar el entorno de aplicación. Es decir, los valores asignados a lo femenino no garantizan por sí mismos un mejor liderazgo, sino que se ha de evaluar siempre los elementos que resultan funcionales para el entorno al que se van a aplicar.

Las competencias asociadas al "buen liderazgo" incluyen: comunicación efectiva, empática y assertiva; capacidad de escucha; orientación al logro; toma de decisiones participativa; inteligencia emocional; pensamiento estratégico; y generación de bienestar en los equipos (Zenger & Folkman, 2019).

Estudios estadísticos han mostrado que, en promedio, las mujeres puntúan más alto que los hombres en competencias como la empatía, la colaboración, el foco en el bienestar del equipo y la inteligencia emocional (McKinsey, 2018; Harvard Business Review, 2020). Sin embargo, estas diferencias no deben interpretarse como determinismos biológicos, sino como efectos de la socialización de género, las expectativas culturales y las experiencias formativas diferenciadas. Estos elementos son los que aquí entendemos como figuras simbólicas que pueden ser asumidas por la organización para activar un cambio en ella.

Por tanto, los patrones diferenciales de liderazgo identificados en mujeres responden más a factores culturales y ambientales que biológicos. Esto no implica esencializar el liderazgo femenino, sino reconocer que ciertos valores y competencias, socialmente asociados a lo femenino, tienen hoy un alto valor organizacional y pueden ser promovidos en cualquier persona, sin distinción de género. En otras palabras, se trata de valorar las organizaciones en un continuo entre dos polos simbólicos para encontrar el punto exacto para su pleno funcionamiento.

Incorporar esta evidencia científica y simbólica permite consolidar el argumento de que el liderazgo en femenino es una apuesta por formas más humanas, sostenibles y efectivas de conducir organizaciones en un mundo interdependiente.

## **4. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES**

El liderazgo en femenino no puede reducirse a la mera presencia de mujeres en posiciones de poder, sino que constituye una redefinición profunda de lo que entendemos por liderazgo y autoridad en las organizaciones. Al situar la comunicación efectiva, la ética feminista, el reconocimiento del otro y una visión sistemática del comportamiento humano en el centro de su práctica, este modelo ofrece un marco transformador frente a las lógicas jerárquicas tradicionales.

Lejos de ser un adorno discursivo, el liderazgo en femenino se revela como una estrategia organizacional que articula valores éticos, emocionales y relaciones con la necesidad de generar innovación, cohesión y sostenibilidad. Requiere autoconciencia, valentía y una disposición crítica frente a los sistemas de poder establecidos, pero al mismo tiempo propone una vía práctica para construir culturas inclusivas y resilientes donde el liderazgo se comparte y no se impone.

La inclusión del liderazgo en femenino en las políticas de desarrollo del capital humano fortalece la legitimidad social de las organizaciones y potencia sus capacidades adaptativas en un entorno caracterizado por la diversidad y la complejidad. Este artículo ha mostrado que, más allá de la comparación con estilos masculinos hegemónicos, el valor del liderazgo en femenino radica en su

capacidad simbólica y cultural para reorientar la manera en que gestionamos personas y construimos comunidad organizacional.

Futuras investigaciones deberán explorar, mediante estudios de caso y análisis comparativos, cómo la incorporación de estos valores se traduce en mejoras tangibles en innovación, compromiso, retención de talento y reputación corporativa. Solo así será posible consolidar un paradigma de liderazgo que, en lugar de replicar estructuras de poder, inaugure formas más humanas, justas y sostenibles de organizar la vida laboral.

#### **4.1. Estilos de liderazgo en femenino**

Los hallazgos confirman que los estilos de liderazgo en femenino, orientados a la empatía, la colaboración y el propósito, coinciden con lo señalado por Eagly y Carli (2007) sobre la eficacia del liderazgo transformacional en contextos complejos. En contraste con el modelo jerárquico tradicional, estas competencias no solo fortalecen la cohesión organizacional, sino que también generan un marco ético para la gestión del capital humano. La literatura revisada sugiere que estas prácticas son cada vez más valoradas en entornos donde la innovación depende de la confianza y la diversidad.

#### **4.2. Limitaciones/implicaciones de la investigación**

El carácter conceptual del estudio implica que los resultados derivan de un análisis hermenéutico, no de evidencia empírica directa. Esta limitación, aunque reconocida, también constituye una fortaleza: permite situar el debate en un plano simbólico y ético, abriendo espacio a nuevas preguntas. Sin embargo, será necesario avanzar hacia estudios de caso y mediciones organizacionales que evalúen el impacto concreto de la adopción del liderazgo en femenino sobre indicadores de desempeño, retención de talento y sostenibilidad.

#### **4.3. Implicaciones prácticas**

Interpretar los resultados a la luz de la cultura organizacional actual lleva a reconocer que el liderazgo en femenino no puede ser visto sólo como un "estilo" más, sino como una lógica transformadora. Integrar estos valores en los programas de desarrollo directivo y en las políticas internas supone redefinir las métricas de éxito, incorporando indicadores de inclusión, compromiso y bienestar. Así, las organizaciones pueden responder mejor a las demandas de un entorno laboral cada vez más diverso y exigente.

Los hallazgos sugieren, entonces, que las organizaciones deberían diseñar programas de desarrollo de liderazgo con enfoque de género, promoviendo estilos diversos y revisando las métricas de éxito para integrar valores de inclusión, participación y sostenibilidad. Este proceso puede generar entornos de trabajo más resilientes y de alto rendimiento (véase Cuadro 1).

**Cuadro 1.** Recomendaciones prácticas para el desarrollo de liderazgo en femenino

DIMENSIÓN	RECOMENDACIONES
Desarrollo de talento	Diseñar programas de liderazgo inclusivo con enfoque de género.
Políticas internas	Revisar indicadores de éxito incorporando métricas de equidad y diversidad.
Cultura organizacional	Fomentar estilos colaborativos, empáticos y orientados al propósito.

#### **4.4. Implicaciones sociales**

Los hallazgos también deben leerse en clave social. El liderazgo en femenino, entendido como un marco simbólico y cultural, contribuye a la construcción de organizaciones que reflejan y refuerzan valores de equidad y responsabilidad. En línea con Geertz (1973), transformar los referentes simbólicos del liderazgo supone también reconfigurar las prácticas y rituales colectivos. Este aporte trasciende el ámbito corporativo y se conecta con los retos globales de sostenibilidad y justicia social.

#### **4.5. Originalidad y valor del estudio**

La principal contribución de este artículo es ofrecer una interpretación hermenéutica que vincula liderazgo, género y cultura organizacional desde una perspectiva integradora. Al no reducirse a comparaciones binarias entre modelos masculinos y femeninos, la propuesta permite comprender el

liderazgo en femenino como un marco estratégico y cultural para las organizaciones del siglo XXI. De este modo, el estudio no sólo aporta claridad conceptual, sino que también abre caminos para la investigación empírica futura y para la transformación ética de las organizaciones.

## 5. DECLARACIÓN DE ÉTICA Y TRANSPARENCIA

El presente estudio es de carácter conceptual y hermenéutico, por lo que no involucró la participación directa de personas, ni la recopilación de datos empíricos sensibles. En consecuencia, no fue necesario solicitar consentimiento informado ni someter el proyecto a la revisión de un comité de ética.

Asimismo, los autores declaran que no existe ningún conflicto de interés relacionado con la elaboración o publicación de este artículo. El trabajo no recibió financiamiento externo específico y se desarrolló de manera independiente, garantizando la transparencia, integridad académica y rigor metodológico en todas sus fases.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Dilts, R. (1990). *Changing Belief Systems with NLP*. Meta Publications.
- Douglas, M. (1970). *Natural Symbols: Explorations in Cosmology*. London: Barrie & Jenkins.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). *Through the Labyrinth: The Truth About How Women Become Leaders*. Harvard Business Review Press.
- Ely, R. J., & Meyerson, D. E. (2000). Theories of Gender in Organizations: A New Approach to Organizational Analysis and Change. *Research in Organizational Behavior*.
- Fletcher, J. K. (2004). The Paradox of Postheroic Leadership: An Essay on Gender, Power, and Transformational Change. *Leadership Quarterly*.
- Geertz, C. (1973). *The Interpretation of Cultures*. New York: Basic Books.
- Harvard Business Review. (2020). The Female Leadership Advantage: An Evaluation of the Evidence.
- Hesselbein, F. (1996). Hesselbein on Leadership. Jossey-Bass.
- Hesselbein, F., Goldsmith, M., & Beckhard, R. (Eds.). (2001). *The Leader of the Future: New Visions, Strategies, and Practices for the Next Era*. Jossey-Bass.
- Ibarra, H., Ely, R., & Kolb, D. (2013). Women Rising: The Unseen Barriers. *Harvard Business Review*.
- McKinsey & Company. (2018). *Women in the Workplace*.
- Rodríguez Magda, R. M. (2001). *El modelo Frankenstein: De la diferencia a la cultura post*. Anthropos.
- Sandberg, S. (2013). *Lean In: Women, Work, and the Will to Lead*. Knopf.
- Turner, V. (1967). *The Forest of Symbols: Aspects of Ndembu Ritual*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Varela, N. (2005). *Feminismo para principiantes*. Ediciones B.
- Zenger, J., & Folkman, J. (2019). Research: Women Score Higher Than Men in Most Leadership Skills. *Harvard Business Review*.



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons  
Atribución-NoComercial 4.0 Internacional