

**Factores que influyen la efectividad de las mujeres líderes en las organizaciones: Una revisión de literatura**

**Edisa Noemí Lozada Martínez**



**Universidad de La Sabana**  
**Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas**  
**Chía, Colombia**  
**2020**

**Factores que influyen en la efectividad de las mujeres líderes en las organizaciones: Una revisión de literatura**

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para obtener el título de

**MAGÍSTER EN GERENCIA ESTRATÉGICA**  
(Modalidad de Profundización)

EDISA NOEMÍ LOZADA MARTÍNEZ

Directora

ILIANA LAIMA ONA PÁEZ GABRIUNAS

Codirector

MARIO ERNESTO MARTÍNEZ AVELLA

Universidad de La Sabana

Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas

Chía, Colombia

2020

## **DEDICATORIA**

“A mi madre que me ha acompañado durante todo mi camino académico y que me ha apoyado con todas sus fuerzas y más. A mi abuelita que siempre ha creído en mí y me ha dado una palabra de ánimo en el momento preciso. A las mujeres líderes que he conocido y que han servido como inspiración para este trabajo. A Ida Soto quien con su trabajo me dio la oportunidad de dedicarme el último año a la tesis y que ha sido fuente de inspiración, y a mis directores académicos que han iluminado este camino de investigación”.

## AGRADECIMIENTOS

Es esta la oportunidad para expresar mis agradecimientos a:

La Universidad de La Sabana por permitirme cursar la maestría con la beca de excelencia 100%. A Iliana, por su comprensión y orientación precisa. A Mario, que con gran disposición propuso codirigir este trabajo. A mis familiares y amigos, que entendieron mi ausencia mientras cursaba la maestría y a su vez me brindaron todo su apoyo para continuar. A mis compañeras de estudio, Amanda y Margarita, que han sido un apoyo incondicional para cursar a feliz término la maestría. A mis amigas: Cristina que me llenó de luz en los momentos que más lo necesité, Catalina que me alentó a seguir adelante cuando todo parecía confuso, a Paola que me escuchó en múltiples ocasiones cuando yo no quería continuar. A todos ustedes, gracias.

EDISA NOEMÍ LOZADA MARTÍNEZ

**Resumen:**

Mediante una revisión de literatura, se investigaron los factores que influyen en la efectividad del liderazgo femenino; con respecto a los resultados duros, el eje temático era la implementación de la estrategia, y con respecto a los resultados blandos, se tuvieron en cuenta dos ejes temáticos: la efectividad del liderazgo y la ética. Como parte de los hallazgos, se consideraron dos ejes temáticos emergentes: el desempeño financiero, como parte de los resultados duros, y la percepción de la efectividad, moral y satisfacción de los empleados, como parte de los resultados blandos. Los factores que influyen en la efectividad del liderazgo femenino se clasificaron de acuerdo con los niveles de análisis de las ciencias sociales: micro, meso y macro. Se encontró que la mayoría de los factores pueden ser favorables o no, según el contexto organizacional y/o social en el que se presenten. Entre tanto, el estilo de liderazgo que más favorece la efectividad de las mujeres líderes es el andrógino, que incorpora características masculinas y femeninas. También se encontró que la ética es favorable para el liderazgo femenino siempre y cuando se tengan en cuenta los factores que la afectan en los niveles meso y macro.

**Palabras clave:** liderazgo femenino efectivo, estrategia, ética, desempeño financiero, efectividad, satisfacción laboral, moral, motivación

**Abstract:**

Through a literature review, the factors that influence the effectiveness of female leadership were investigated; regarding hard results, the thematic axis was the implementation of the strategy, and with respect to soft results, there were two thematic axes: leadership effectiveness and ethics. As part of the findings, two emerging thematic axes were considered: financial performance, which is part of the hard results, and perception of effectiveness, as part of the soft results. The factors that influence the effectiveness of female leadership were classified according to the levels of analysis of the social sciences: micro, meso and macro. It was found that most of the factors may or may not be favorable, depending on the organizational and / or social context in which they occur. Meanwhile, the leadership style that most favors the effectiveness of female leaders is androgynous, which incorporates masculine and feminine characteristics. Ethics were also found to be cross-cutting and affect both hard and soft outcomes. Ethics is favorable for female leadership as long as the factors that affect it at the meso and macro levels are taken into account.

**Key words:** effective female leadership, strategy, ethics, financial performance, job satisfaction, moral, motivation

## TABLA DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN.....	12
2. LIDERAZGO FEMENINO EFECTIVO .....	15
2.1 Efectividad del liderazgo.....	18
2.1.1 Resultados duros: Implementación de la estrategia.....	19
2.1.2 Resultados blandos: Estilo de liderazgo y ética.....	20
2.2 Preguntas de Investigación.....	22
2.3 Objetivos de investigación .....	22
2.3.1 Objetivo general.....	22
2.3.2 Objetivos específicos .....	23
3. JUSTIFICACIÓN.....	24
4. MARCO TEÓRICO .....	28
4.1 Liderazgo.....	28
4.1.1 Teorías de liderazgo.....	29
4.1.2 Estilos de liderazgo.....	30
4.2 Liderazgo femenino.....	33
4.2.1 Ventajas del liderazgo femenino .....	35
4.2.2 Obstáculos del liderazgo femenino.....	36
4.3 Efectividad del liderazgo.....	38
4.3.1 Implementación de la estrategia. ....	41
4.3.2 Ética. ....	46
5. METODOLOGÍA.....	48
5.1 Delimitación del alcance .....	48
5.2 Descripción metodológica.....	49
6. RESULTADOS .....	52
6.1 Resultados descriptivos de la revisión de literatura .....	52
6.2 Factores que afectan la efectividad del liderazgo femenino. ....	61

6.2.1 Factores que influyen en los resultados duros: implementación de la estrategia y desempeño financiero .....	65
6.2.2 Factores que influyen en los resultados blandos: percepción de efectividad del liderazgo femenino y estilos de liderazgo de las mujeres en organizaciones.....	69
6.2.3 Factores que influyen en los resultados blandos: El rol de la ética en la <i>efectividad</i> del liderazgo femenino en las organizaciones.....	76
7. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES .....	79
7.1 Implementación de la estrategia y desempeño financiero.....	79
7.2 Percepción de la efectividad del liderazgo y estilos de liderazgo .....	81
7.3 Ética.....	84
7.4 Implicaciones prácticas .....	85
7.5 Limitaciones y futuras investigaciones .....	87
ANEXO 1 – ECUACIONES DE BÚSQUEDA .....	89
ANEXO 2 – INVITACIÓN A SOCIALIZAR RESULTADOS EN EL FONDO DE EMPLEADOS CORPECOL.....	92
ANEXO 3- HOJA DE CÁLCULO: CONSOLIDACIÓN DE BIBLIOGRAFÍA OBTENIDA DE SCOPUS.....	93
ANEXO 4 – MATRIZ REVISIÓN DE LITERATURA .....	93
8. REFERENCIAS .....	94

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1. Resultados numéricos del proceso de selección de los artículos.....	52
Figura 2. Mapa de densidad de coocurrencia de palabras clave .....	54
Figura 3. Número de artículos publicados por país en estudios de países individuales	58



## **LISTA DE TABLAS**

Tabla 1. Jerarquía taxonómica de liderazgo.....	38
Tabla 2. Regiones culturales .....	59
Tabla 3. Valores culturales de Schwartz .....	59
Tabla 4. Dimensiones culturales definidas en el proyecto House GLOBE.....	60
Tabla 5. Factores que afectan la efectividad del liderazgo femenino en relación con los resultados duros .....	64
Tabla 6. Factores que afectan la efectividad del liderazgo femenino en relación con los resultados blandos.....	65

## GLOSARIO

---

<b>Término</b>	<b>Significado</b>
Desempeño financiero	El desempeño financiero es el logro del desempeño financiero de la compañía durante un período determinado que cubre la recaudación y asignación de financiamiento medido por suficiencia de capital, liquidez, solvencia, eficiencia, apalancamiento y rentabilidad (Fatihudin & Mochklas, 2018).
Efectividad del liderazgo	La medida en que se mejora el desempeño de un equipo u organización y se facilita el logro de los objetivos (Bass, 2008; Kaiser, Hogan & Craig, 2008).
Efectividad del líder	La efectividad del líder se mide ocasionalmente en términos de la contribución de este a la calidad de los procesos del grupo, según la perciben los seguidores o los observadores externos. Las actitudes de los seguidores y las percepciones del líder son otro indicador común de la efectividad del líder y generalmente se miden con cuestionarios o entrevistas. Un último tipo de criterio para la efectividad del liderazgo es el grado en que una persona tiene una carrera exitosa como líder (Yukl, 2013).
Ética	Sistema de reglas aceptadas sobre el comportamiento, basado en lo que se considera correcto e incorrecto (British Broadcasting Corporation, 2014).
Género	“El género se refiere a los conceptos sociales de las funciones, comportamientos, actividades y atributos que cada sociedad considera apropiados para los hombres y las mujeres” (OMS, s.f.).
Género en la organización	Segregación observable y atribuida entre los sexos en las organizaciones, como la distribución numérica entre mujeres y hombres, el grado de segregación de tareas, profesiones y puestos de trabajo, así como la distribución jerárquica entre sexos (Wahl, 1992).
Liderazgo	“El liderazgo es el proceso de influenciar a otros para que comprendan y establezcan acuerdos sobre qué y cómo se debe hacer, así como el proceso de facilitar los esfuerzos individuales y colectivos para lograr objetivos compartidos” (Yukl, 2013, p. 8).
Liderazgo efectivo	“El ejercicio exitoso de la influencia personal por parte de un individuo, que resulta en el logro de una o varias metas como resultado de los esfuerzos coordinados de quienes son dirigidos” (Warner, 2013, párr. #2).
Metaanálisis	“Una técnica estadística que permite sintetizar la evidencia procedente de estudios disponibles sobre un tema de interés o pregunta de investigación concreta en el marco de una revisión

---

	sistemática previa” (Catalá-López, Tobías, & Roqué, 2014, p. 574).
Percepción de la efectividad del liderazgo	“La calificación de efectividad asignada por un juez a un líder”. (Frew, 173, p.120)
Responsabilidad social empresarial-RSE	“Situaciones en las que la empresa va más allá del cumplimiento y se involucra en acciones que promueven algún bien social, más allá de los intereses de la empresa y lo que exige la ley” (McWilliams, Siegel, & Wright, 2006, p.1)
Rol de género	Expectativa de comportamiento basada en el sexo biológico (Fawkner, 2012).
Teoría de congruencia de rol	La teoría de la congruencia de rol predice que las mujeres serán menos propensas que los hombres a emerger como líderes cuando las expectativas para el rol de líder son incongruentes con los estereotipos de género (Eagly & Karau, 2002).
Tokenismo	Es un anglicismo que viene del inglés, token: símbolo, y se refiere a la inclusión simbólica, que consiste en hacer pequeñas -y superficiales- concesiones a grupos minoritarios para evitar acusaciones de prejuicio y discriminación (Radi, 2019) .

## 1. INTRODUCCIÓN

El liderazgo femenino en las organizaciones ha presentado diferentes obstáculos relacionados con la participación laboral de las mujeres (International Labour Office, 2010; Jensen, 2017). Después del movimiento feminista que se presentó a finales de 1960 y comienzos de 1970, las mujeres empezaron a ver el empleo como parte de una carrera a largo plazo, agregaron identidad social a su decisión sobre trabajar o no, y empezaron a desarrollar apego a su rol profesional dentro de una organización (Goldin, 2006).

En adelante, las circunstancias de las mujeres mejoraron, tanto en participación laboral como en acceso a posiciones de liderazgo; así lo afirma Scarborough (2018), quien encontró que entre 1980 y 2010 se crearon aproximadamente 4.5 millones de empleos de gerencia media en Estados Unidos, de los cuales 2.6 millones fueron ocupados por mujeres y 1.9 millones por hombres. Aunque estos cambios favorecieron la participación de las mujeres en la fuerza laboral y en ocupación de posiciones de liderazgo, Scarborough (2018) también encontró que, en 2010, las gerentes femeninas se concentraban en campos que enfatizan las habilidades de cuidado centradas en las personas, como recursos humanos, mientras que los hombres se concentraban en campos que requieren habilidades centradas en la producción, como operaciones. Actualmente, las mujeres ocupan únicamente el 29% de los puestos de alta jerarquía, como CEO, CFO o COO (Catalyst, 2020). Según Holmes (2019), la escasa representación de las mujeres en puestos de liderazgo y alta jerarquía está relacionada con la subvaloración de su efectividad como líderes. Esta afirmación también está respaldada por la *teoría de incongruencia de rol* formulada por Eagly y Karau (2002), la cual sostiene que el prejuicio hacia las mujeres, que desempeñan roles de liderazgo, varía en función de la incongruencia percibida entre el rol de líder, que sigue siendo masculino, y el rol de género femenino, según el cual se espera que las mujeres se desempeñen en actividades domésticas o de cuidado.

A pesar de las desalentadoras cifras, Zenger y Folkman (2019) encontraron que las mujeres líderes, en comparación con sus colegas masculinos, son 84% más efectivas en competencias como iniciativa, resiliencia, auto-desarrollo, orientación al resultado, integridad y honestidad, inspiración, desarrollo de sus colaboradores, construcción de relaciones, innovación

y solución de problemas. Sin embargo, en la misma investigación, Zeger y Folkman hallaron que los hombres son más efectivos en competencias técnicas y en desarrollo de perspectiva estratégica.

La presente investigación tiene como propósito estudiar los factores que influyen en la efectividad del liderazgo femenino en las organizaciones. De esta manera, en el capítulo 2 se presentan los antecedentes históricos de la investigación del liderazgo y el inicio de la investigación del liderazgo femenino. En el mismo capítulo se explica, a grandes rasgos, qué es la efectividad del liderazgo femenino desde los dos tipos de resultados que son parte fundamental de este trabajo: resultados duros, asociados a la implementación de la estrategia y resultados blandos, relacionados con el estilo de liderazgo y la ética. El capítulo concluye con el planteamiento del problema de investigación y cierra con las preguntas de investigación y los objetivos.

En el capítulo 3 se presentan los argumentos principales que permiten justificar la importancia de la investigación, tanto para las mujeres que quieren avanzar en su carrera profesional ejerciendo un liderazgo efectivo, como para las organizaciones y gobiernos que están interesados en fomentar la participación de las mujeres en posiciones de liderazgo.

En el siguiente capítulo se describen en detalle las teorías y conceptos que hacen parte de la investigación, tales como teorías de liderazgo, estilos de liderazgo, liderazgo femenino, obstáculos y ventajas del liderazgo femenino y finalmente se describe la efectividad del liderazgo, la cual se desglosa en dos tipos de resultados: duros y blandos. Como parte de los resultados duros se describen la estrategia, la importancia de la implementación de la estrategia para el éxito de las organizaciones y la relevancia de esta en los resultados de desempeño financiero. Como parte de los resultados blandos, se describen la satisfacción de los empleados con su trabajo, con su líder, su moral, compromiso con la organización y la percepción de efectividad del liderazgo de parte de quienes están cerca a las mujeres líderes. Estos resultados están relacionados con el estilo de liderazgo y con la ética, lo cual se desglosa en detalle en el capítulo 4.

En el capítulo 5 se describen tanto la delimitación del alcance como la metodología que se utilizó para llevar a cabo la presente investigación. La delimitación del alcance permite establecer los conceptos bajo los cuales se rige este estudio, así como las especificaciones de bases de datos y clasificación de las revistas de las cuales se obtienen los artículos objeto de estudio de esta investigación. En la metodología, se describen detalladamente los cinco pasos que hacen parte del proceso de búsqueda, clasificación y selección de los artículos finales que son revisados en este trabajo.

El capítulo 6 está dividido en dos secciones. En la primera se muestran los resultados descriptivos de la etapa uno a la cinco de la metodología: identificación de la búsqueda, desarrollo del criterio de exclusión, selección de estudios y evaluación de calidad de los artículos. En la segunda sección se presenta la síntesis de datos y los hallazgos relacionados con el propósito principal de este trabajo, a saber, los factores que influyen en la efectividad del liderazgo femenino, tanto en lo que respecta a los resultados duros, asociados a la implementación de la estrategia, como lo referente a los resultados blandos, es decir, estilos de liderazgo y el rol la ética en la efectividad del liderazgo.

Finalmente, en el capítulo 7 se discuten los hallazgos, se presentan las conclusiones, las limitaciones del estudio y se sugieren algunas investigaciones futuras considerando las limitaciones y los resultados que no fueron contundentes.

## **2. LIDERAZGO FEMENINO EFECTIVO**

Este capítulo presenta los antecedentes históricos de la investigación del liderazgo y el inicio de la investigación del liderazgo femenino. Luego se explica, de forma general, qué es la efectividad del liderazgo femenino, analizada desde los dos tipos de resultados que son parte fundamental de este trabajo: resultados duros, asociados a la implementación de la estrategia y resultados blandos, relacionados con el estilo de liderazgo y la ética. El capítulo concluye con el planteamiento del problema de investigación y cierra con las preguntas de investigación y los objetivos.

Históricamente el liderazgo ha sido estudiado desde una perspectiva esencialmente masculina. De acuerdo con la teoría del Gran Hombre, una de las primeras teorías de liderazgo formulada por Thomas Carlyle en el siglo XIX, “la historia del mundo es la biografía de hombres excepcionales” (Carlyle, 1841, p.127). Esta teoría sostiene que los grandes líderes son personas asertivas, dominantes, individualistas y orientadas al logro (Villanova University, 2019), características que generalmente son asociadas a la masculinidad y que dejan a la mujer excluida del rol de líder. Actualmente, si a la mayoría de las personas se le pide nombrar grandes líderes que aparecen en la historia, los primeros nombres que surgen son masculinos: Alejandro Magno, Jesús, Buda, Napoleón, Abraham Lincoln, Mahatma Gandhi, Nelson Mandela y Martin Luther King I, por mencionar a algunos (Ranker, 2020). Este fenómeno conocido como ‘Piensa en gerente – Piensa en hombres’, pone en evidencia la asociación intrínseca de un líder con comportamientos estereotípicamente masculinos, tales como asertividad y competitividad (Schein & Davidson, 1993). Esto sucede a pesar de que en la historia hay registro de grandes líderes mujeres como Cleopatra, Juana de Arco, La Madre Teresa, la Reina Elizabeth I o Catalina La Grande de Rusia. Se observa que las mujeres no son percibidas como líderes efectivas, a menos que sean excepcionales de acuerdo con los estándares masculinos (Klenke, 1996).

El liderazgo femenino en las organizaciones ha presentado diferentes obstáculos relacionados con la participación laboral de las mujeres (International Labour Office, 2010; Jensen, 2017). Uno de los más relevantes corresponde a la segregación laboral que enfrentaron las mujeres entre finales del siglo XIX y comienzos del siglo XX, pues los cargos que podían

ocupar eran extensiones del trabajo que realizaban en el hogar como amas de casa, empleadas de servicio, modistas, maestras y costureras (Connelly, 2006). Posteriormente, durante la primera y la segunda guerra mundial, las mujeres entraron a las fábricas a reemplazar a los hombres en sus lugares de trabajo y, sin más opción, aceptaron recibir salarios inferiores a los que se les pagaba tradicionalmente a los hombres (Women's Bureau, 1942). Al término de las guerras, se les pidió a las mujeres volver a sus hogares para mantener el rol tradicional en sus casas; las que decidieron conservar sus empleos tenían que hacer trabajos peligrosos, sucios, repetitivos y de largas jornadas, por un salario inferior (Connelly, 2006). Más adelante, durante la expansión económica de 1950, la creación de nuevos bienes y servicios facilitó el acceso de las mujeres a diferentes oportunidades de trabajo, pero aún persistían los inconvenientes de salarios inferiores y la ocupación de posiciones asistenciales como profesoras, secretarias y amas de casa (Ortiz-Ospina & Tzvetkova, 2017).

En las siguientes décadas, a partir de 1970, el movimiento feminista alzó su voz para que las mujeres gozaran de independencia y autonomía en sus decisiones de vida, mientras que a su vez, ellas mismas se abrían espacios académicos y laborales en profesiones que eran tradicionalmente ocupadas por hombres, tales como odontología, administración de empresas, medicina veterinaria y farmacia (Connelly, 2006). Después de 1980, las mujeres empezaron a ver el empleo como parte de una carrera a largo plazo, agregaron identidad social a su decisión sobre trabajar o no, y empezaron a desarrollar apego a su rol profesional dentro de una organización (Goldin, 2006). Durante la década de 1980, los ingresos de las mujeres comenzaron a aumentar debido a su mayor experiencia laboral y a sus habilidades más relevantes para el mercado; las ocupaciones pasaron de las que habían sido consideradas tradicionales para las mujeres, como maestras, enfermeras, bibliotecarias y trabajadoras sociales, a un variado grupo de profesiones, como abogadas, médicas, profesoras y gerentes, aunque en menor número que los hombres y con menores salarios que ellos (Connelly, 2006; Goldin, 2006).

En adelante, las circunstancias de las mujeres mejoraron, tanto en participación laboral como en acceso a posiciones de liderazgo; así lo afirma Scarborough (2018), quien encontró que entre 1980 y 2010 se crearon aproximadamente 4.5 millones de empleos de gerencia media en



Estados Unidos, de los cuales 2.6 millones fueron ocupados por mujeres y 1.9 millones por hombres. Scarborough (2018) también encontró que, en 2010, las gerentes femeninas se concentraban en campos que enfatizan las habilidades de cuidado centradas en las personas, como recursos humanos, mientras que los hombres se concentraban en campos que requieren habilidades centradas en la producción, como operaciones.

Por otro lado, en el curso de la historia, las cifras de mujeres que han ocupado el poder ejecutivo en los gobiernos han presentado un aumento progresivo y significativo. De acuerdo con el estudio presentado por O'Neill (2020) sobre las mujeres que han ocupado la posición más alta de poder en diferentes países, entre 1960 y 1969 solo Sri Lanka contaba con una persona de género femenino en esta posición -Sirimavo Bandaranaike-; mientras que durante la década de 1970 el promedio aumentó a tres países; siendo de cuatro entre los años 1980 a 1989. En la década de 1990 el promedio ascendió a siete países y, entre 2010 y 2020 la cifra alcanzó un promedio de 15 países con mujeres ocupando el cargo de presidenta o primera ministra en sus respectivos países (O'Neill, 2020). Aunque no se puede desconocer el progreso del liderazgo femenino, su representatividad aún es muy inferior con respecto a los hombres. En 2019, solo el 29% de los roles de liderazgo de alta jerarquía en el mundo estaban ocupados por mujeres (Grant Thornton, 2019). Además, de acuerdo con la lista Fortune 500 de mayo de 2020, la cual presenta las 500 empresas estadounidenses más grandes de capital abierto a cualquier inversor, solo 33 mujeres ocupan la posición de CEO en estas compañías, es decir, un reducido 6.6% (Catalyst, 2020).

Según Holmes (2019), la escasa representación de las mujeres en puestos de liderazgo y alta jerarquía está relacionada con la subvaloración de su efectividad como líderes. Esta afirmación también está respaldada por la *teoría de incongruencia de rol* formulada por Eagly y Karau (2002), la cual sostiene que el prejuicio hacia las mujeres, que desempeñan roles de liderazgo, varía en función de la incongruencia percibida entre el rol de líder, que sigue siendo masculino, y el rol de género femenino, según el cual se espera que las mujeres se desempeñen en actividades domésticas o de cuidado. Además, Eagly y Karau (2002) sostienen que, cuando las mujeres presentan un estilo de liderazgo orientado a la tarea y autoritario, estereotípicamente

masculino, confunden a los miembros de su equipo quienes no esperan ver este tipo de comportamiento, y en consecuencia no lo reconocen de manera positiva. Y si, a su vez, las mujeres líderes demuestran actitudes consideradas femeninas, tales como un trato cálido, amable y considerado, no son reconocidas como líderes efectivas. Esta discrepancia entre comportamiento y actitud esperada de género causa confusión en los subalternos, quienes las perciben como líderes menos auténticas y, en consecuencia, menos efectivas (Khattab, 2017).

## **2.1 Efectividad del liderazgo**

De acuerdo con la investigación de Lord y Maher (1991) sobre liderazgo y procesamiento de información, la efectividad tiene dos procesos independientes pero complementarios: uno, en el cual el liderazgo efectivo es una inferencia basada en los resultados de la implementación de la estrategia, tales como el desempeño de la organización, es decir, resultados duros; y otro, basado en la percepción de las habilidades blandas de un líder, tales como estilo de liderazgo, honestidad y ética, es decir, resultados blandos. Según Lord y Maher (1991), los seguidores perciben a un individuo como líder, producto del procesamiento de información basado en la percepción del estereotipo que tengan de liderazgo.

Las características del liderazgo efectivo, en conjunto, son difíciles de encontrar en un individuo; en un análisis de evaluaciones 360 grados de más de 60,000 líderes entre hombres y mujeres, en las que se recibe retroalimentación de todas las personas que están en contacto con el líder, se encontró que solo el 13% de los evaluados se ajusta al perfil de liderazgo efectivo; es decir, es orientado a los resultados y a su vez, construye un equipo en el que hay satisfacción y compromiso (Zenger & Folkman, 2017).

Recientemente, Yukl, Mahsud, Prussia y Hassan (2019), encontraron que los comportamientos orientados a la tarea, a las relaciones y al cambio están relacionados significativamente con la efectividad de un líder y, también notaron que el comportamiento orientado a las relaciones afecta la satisfacción laboral de los subordinados. Considerando que la efectividad del liderazgo está relacionada con diferentes características inherentes a un líder, esta

investigación busca encontrar cuáles son los factores que afectan la efectividad del liderazgo femenino.

### **2.1.1 Resultados duros: Implementación de la estrategia.**

Los resultados duros están relacionados con el desempeño financiero de una organización, el cual se expresa en términos de ganancias y pérdidas generales, durante un periodo determinado (Texeira, Rafael & Pardal, 2016). El desempeño financiero a menudo se deriva de medidas de flujo de efectivo y generalmente se informa en el contexto de la toma de decisiones con un horizonte de planificación a largo plazo (vom Brocke, Sonnenberg, Lattemann & Stieglitz, 2010). En este sentido, el desempeño financiero permite medir la gestión estratégica como herramienta para la creación de resultados finales (Miloloža, 2018).

La gestión estratégica es una de las principales funciones del liderazgo pues juega un papel determinante para alcanzar los objetivos esperados de desempeño en la organización. La gestión estrategia abarca el conjunto de decisiones y acciones que dan como resultado la formulación, implementación y control de los planes diseñados para lograr la visión, misión y objetivos de una organización, dentro del entorno empresarial en el que opera (Pearce & Robinson, 2007). Particularmente, la implementación, es un componente integral de la gestión estratégica y el resultado más visible de los líderes en los niveles superiores de la organización (Hambrick & Mason, 1984). En esta fase, se convierte la estrategia formulada en un conjunto de acciones, que luego se transforman en resultados, para garantizar que la visión, misión y objetivos de la organización se logren con éxito y según lo planeado (Thomas & Strickland, 2007). El éxito al implementar una estrategia implica que los resultados propuestos se alcanzan a tiempo, dentro del presupuesto, con calidad y con mínimas variaciones, aun cuando se enfrenten situaciones o eventos inesperados (Garvin, 1998). Por lo tanto, el éxito en la implementación de la estrategia es fundamental para lograr los objetivos propuestos.

Un ejemplo de ello son los resultados de una encuesta realizada por la firma Bridges Business Consultancy en 2016, a 144 líderes senior de 38 organizaciones establecidas en 18 países diferentes, los cuales indican que el 67% de las estrategias bien formuladas fracasaron

debido a una mala implementación (Bridges Business Consultancy Int Pte, 2016). En esta etapa, algunas organizaciones fracasan pues no cuentan con un liderazgo efectivo, que convierta la estrategia formulada en asignación de actividades y que asegure que tales asignaciones se ejecuten de acuerdo con lo planeado. Por el contrario, cuando un líder implementa la estrategia de forma adecuada, enriquece la capacidad de la empresa de tener un buen desempeño y de actuar apropiadamente en situaciones inesperadas (Azhar, Ikram, Rashid, & Saqib, 2013).

Considerando que el éxito en la implementación de la estrategia es primordial para alcanzar los resultados duros en una organización y que el rol del liderazgo es determinante para tal fin, esta investigación busca establecer cuáles son los factores que impactan la efectividad del liderazgo femenino, cuando la estrategia es implementada por mujeres.

### **2.1.2 Resultados blandos: Estilo de liderazgo y ética.**

Los resultados blandos del liderazgo efectivo están relacionados con las habilidades blandas del líder y se manifiestan en los empleados como la moral alta, baja rotación, compromiso y satisfacción con sus labores, motivación, inspiración y aprendizaje constante (Craig, 2018). En este sentido, la efectividad del liderazgo aumenta si un líder utiliza el estilo de liderazgo que mejor se adapta a la disposición, la capacidad y la voluntad de los subordinados; además, una buena combinación entre el estilo de liderazgo y la disposición de los subordinados conduce a un mayor nivel de satisfacción y desempeño estos (Nye-Jr., 2004).

El estilo de liderazgo es el patrón de comportamiento que caracteriza a un líder y puede afectar la efectividad o el desempeño organizacional (Oladipo, Jamilah, & Daud, 2013). En tal sentido, Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter (1990), señalaron que el estilo de liderazgo puede incidir en la confianza y la satisfacción de los empleados con la organización. El estilo de liderazgo y los comportamientos asociados a éste se evalúan como consecuencia de la percepción sobre la forma como el líder se relaciona con sus seguidores, pares, supervisores y demás personas de su entorno laboral.

Asimismo, se ha visto que la efectividad del liderazgo depende en buena medida de la percepción de los seguidores del comportamiento ético de su líder, y se refleja en aspectos tales como la satisfacción y la confianza de sus colaboradores (Ko, Ma, Bartnik, Haney, & Kang, 2017). La ética de los líderes influye positivamente en los empleados, pues los líderes promueven conductas honestas que invitan a los seguidores a ser mejores a través de la comunicación bidireccional y la toma de decisiones (Alshammari, Almutairi, & Thuwaini, 2015). Los líderes éticos dirigen, guían y orientan a su equipo con metas y normas claras en el lugar de trabajo, lo cual también influye en qué tan efectivos los perciben sus seguidores (De Hoog & Den Hartog, 2008). Además, los líderes éticos muestran confianza, justicia y preocupación por las personas y como resultado, son percibidos como confiables y profesionales, lo que aumenta la percepción de su efectividad dentro de la organización (Rubin, Dierdorff, & Brown, 2010).

En lo que respecta a las diferencias de género en el comportamiento ético, Ibrahim, Angelidis y Tomic (2009), argumentan que las mujeres son más sensibles a los códigos éticos y por tanto, son más respetuosas de la ética empresarial que los hombres (Mamadou, 2019). Este aspecto es determinante, pues ser sensible a los códigos éticos es el primer paso del comportamiento ético de un líder (Riggio, 2013). Asimismo, un estudio publicado por la escuela de Wharton sugiere que las mujeres están menos dispuestas que los hombres a sacrificar valores éticos por dinero o estatus social (Kennedy & Kray, 2014), lo que implicaría que tienen estándares éticos más altos que pueden beneficiarlas cuando se trata de negociaciones, siempre y cuando la ética sea un valor fundamental la organización. En este orden de ideas, resulta relevante y conveniente estudiar si la ética ayuda a las mujeres a ser líderes más efectivas, o no.

Teniendo en cuenta los temas presentados anteriormente, se adelantó una primera exploración de literatura y se encontró que, en el ámbito académico, no existe un estudio que vincule de manera explícita los conceptos de liderazgo femenino, efectividad, estrategia y ética. Al realizar una búsqueda de estudios en Google Scholar con la ecuación *"female" AND "lead" AND "effective" AND "strategy implementation" AND "ethic"*, se encontraron únicamente 722 resultados, de los cuales ninguno articula en su totalidad el liderazgo femenino, la efectividad, la implementación de la estrategia, los estilos de liderazgo y la ética. Por tanto, este estudio busca

realizar una revisión de literatura que permita conocer cuáles son los factores que afectan el liderazgo femenino efectivo, específicamente, qué factores afectan la efectividad del liderazgo femenino cuando la estrategia es implementada por mujeres y cuál es el rol de la ética en la efectividad del liderazgo femenino.

## 2.2 Preguntas de Investigación

Este trabajo busca responder la siguiente pregunta de investigación:

- ¿Qué factores y de qué manera influyen en la *efectividad* del liderazgo femenino en las organizaciones?

Esta pregunta está delimitada por los siguientes interrogantes:

- ¿Qué factores y de qué manera influyen la *efectividad* del liderazgo femenino en las organizaciones en las que la estrategia es implementada por mujeres?
- ¿Qué factores y de qué manera influyen los estilos de liderazgo que exhiben las mujeres en la *efectividad* del liderazgo femenino en las organizaciones?
- ¿Qué factores y de qué manera influyen el rol de la ética de las mujeres en la *efectividad* del liderazgo femenino en las organizaciones?

## 2.3 Objetivos de investigación

### 2.3.1 Objetivo general

- Identificar y describir los factores que influyen en la efectividad del liderazgo femenino mediante la realización de una revisión de literatura científica entre los años 2000 y 2020.

### **2.3.2 Objetivos específicos**

- Identificar los factores que influyen en la efectividad del liderazgo femenino cuando la estrategia es implementada por mujeres.
- Describir la influencia del rol del estilo de liderazgo en la efectividad del liderazgo femenino
- Describir la influencia del rol de la ética en la efectividad del liderazgo femenino.

### 3. JUSTIFICACIÓN

En este capítulo se presentan los argumentos principales que permiten justificar la importancia de la investigación, tanto para las mujeres que quieren avanzar en su carrera profesional ejerciendo un liderazgo efectivo, como para las organizaciones y gobiernos que están interesados en fomentar la participación de las mujeres en posiciones de liderazgo.

Es común observar la preocupación de las organizaciones por el desconocimiento de los factores que inciden en el liderazgo efectivo; según un estudio elaborado por Brandon Hall Group sobre el estado del desarrollo del liderazgo en las organizaciones, que se llevó a cabo entre marzo y abril de 2015, y recibió 242 respuestas validadas de 32 países y 27 industrias, se encontró que el 41 % de las organizaciones reconoce la importancia crítica de definir las características del liderazgo efectivo; el 51 % de las organizaciones dijo que su liderazgo no está listo para liderar sus organizaciones hoy; y el 71 % dijo que sus líderes no están preparados para dirigir sus organizaciones hacia el futuro (Brandon Hall Group, 2015).

A pesar de las desalentadoras cifras, Zenger y Folkman (2019) encontraron que las mujeres líderes, en comparación con sus colegas masculinos, son 84% más efectivas en competencias como iniciativa, resiliencia, auto-desarrollo, orientación al resultado, integridad y honestidad, inspiración, desarrollo de sus colaboradores, construcción de relaciones, innovación y solución de problemas. Sin embargo, en la misma investigación, Zeger y Folkman hallaron que los hombres son más efectivos en competencias técnicas y en desarrollo de perspectiva estratégica.

Aunque algunos estudios, como el de Zenger y Folkam (2019), muestran que las mujeres cuentan con las habilidades necesarias para ocupar posiciones de liderazgo, aún existen creencias inconscientes culturales en las organizaciones y en la sociedad sobre el estereotipo de líder masculino que afectan negativamente la contratación o promoción de una mujer rol de liderazgo (Johnson, Hekman, & Chan, 2016). De acuerdo con los resultados de una encuesta realizada en 2014 a 1835 personas en Estados Unidos sobre las diferencias de género entre hombres y



mujeres líderes, se encontró que las mujeres en posiciones de liderazgo son 30% más propensas que los hombres a brindar un salario justo y un buen paquete de beneficios a los empleados (Pew Research Center, 2015). Por otro lado, se encontró que la diversidad de género en el liderazgo es buena para los negocios. Según un informe de la Escuela de Negocios de Harvard sobre la industria de capital de riesgo dominada por hombres, cuanto más similares en género, raza y edad son los socios de inversión, menor es el rendimiento de sus inversiones; en efecto, las empresas que aumentaron su proporción de contrataciones de socias en un 10%, tuvieron resultados más rentables, en un 9.7 % (Gompers & Kovvali, 2018). Esta investigación contribuye al conocimiento teórico y práctico sobre el liderazgo femenino efectivo, puesto que los resultados permitirán entender desde diferentes miradas los factores que afectan la efectividad del liderazgo femenino y a su vez, dar a conocer el contexto en el que las mujeres se desempeñan mejor y traen mayores beneficios a las empresas.

La implementación de la estrategia hace parte de la efectividad del liderazgo; según una encuesta de evaluación comparativa de implementación de estrategias de la firma Gartner en 2019, el 83% de los líderes cree que la ejecución de la estrategia es más importante ahora que hace tres años (Bryan, 2019). Sin embargo, Faraz-Mubarak & Wan-Yusoff (2019), encontraron que en las organizaciones se presentan dificultades al implementar la estrategia, siendo una de las causas principales, la falta de liderazgo efectivo. De manera que, esta investigación contribuye al conocimiento referente a la implementación de la estrategia, al desglosar los factores que afectan la efectividad del liderazgo femenino cuando la estrategia es implementada por mujeres, así como la favorabilidad de estos factores en el desempeño de la mujer líder.

La crisis ocasionada por la pandemia de COVID-19 ha resaltado las habilidades que las mujeres presidentas y primeras ministras de diferentes países exhibieron, al implementar estrategias para salvaguardar la vida de sus gobernados, procurando el menor impacto económico posible (Taub, 2020). Las mujeres líderes han hecho un trabajo excelente en diferentes países como Alemania, dirigido por Angela Merkel, Nueva Zelanda gobernado por Jacinda Ardern, o Taiwán liderado por Tsai Ing-Wen, en los que la tasa de mortalidad por el COVID-19 fue mucho más baja que en países similares liderados por hombres (Garikipati,

Kambhampati, 2020). Esta tendencia muestra que el liderazgo femenino puede ser considerablemente efectivo, tanto en lo que se refiere a resultados duros como resultados blandos, especialmente cuando las mujeres implementan la estrategia en momentos críticos y de incertidumbre (Garikipati, Kambhampati, 2020).

Existen dos razones clave para estos excelentes resultados: una es la aversión al riesgo de las líderes femeninas, que les permitió iniciar cuarentenas más rápidamente que sus colegas masculinos en otros países, y la otra es el estilo de liderazgo de estas líderes que favoreció la comunicación de estrategias efectivas de mitigación y prevención del virus, para que los ciudadanos atendieran a las recomendaciones de forma oportuna. Dada la relevancia que ha adquirido el tema del liderazgo femenino efectivo y su implicación en la gestión estratégica, esta investigación permite analizar los factores que influyen en la efectividad del liderazgo femenino, especialmente cuando se trata de implementar la estrategia de forma exitosa, favoreciendo tanto los resultados duros como los resultados blandos de la organización.

En referencia a la ética, de acuerdo con los resultados de la encuesta de la firma Pew Social Trends en 2018, sobre los factores que afectan la brecha de género entre hombres y mujeres en el liderazgo, aproximadamente el 30% de los adultos encuestados dice que las mujeres líderes hacen un mejor trabajo que los hombres en ser honestas y éticas. Asimismo, para el 89% de los encuestados, ser honesto y ético es visto como una cualidad de liderazgo esencial en las organizaciones (Pew Research Center, 2018). Cabe resaltar que, en los últimos 20 años ha proliferado la preocupación por el liderazgo ético dentro de los negocios corporativos, debido principalmente a los numerosos escándalos en compañías de gran renombre como Enron, Worldcom y Parmalat, por mencionar algunos; estos escándalos provocaron la salida de diferentes gerentes corporativos de alto nivel y amenazaron la supervivencia financiera de algunas de las empresas en cuestión (Knights & O'Leary, 2005). Acontecimientos de este tipo han resaltado la importancia de la ética, no solo como un enfoque legítimo para los recursos y prácticas corporativas, sino también para los educadores empresariales (Knights & O'Leary, 2005).

La ética tiene implicaciones importantes en las organizaciones y por supuesto, en el mundo; un ejemplo de ello es la actual crisis ocasionada por la pandemia de COVID-19, que obligó a los gobiernos a tomar decisiones rápidas para evitar los contagios por el virus, e implementar medidas drásticas como las cuarentenas estrictas para proteger a las comunidades en riesgo y limitar las consecuencias económicas a futuro (OECD, 2020). Las crisis pasadas han demostrado que, durante las emergencias, las respuestas rápidas de los gobiernos, tales como la desviación de recursos para hacer compras de emergencia y atender a los afectados, crean oportunidades para cometer fraude, debilitando gravemente la efectividad de la acción del gobierno (Schultz & T.Søreide, 2008). Aunque el fraude y la corrupción no son fenómenos nuevos, la evidencia preliminar muestra que aumentaron durante la pandemia, mientras que la experiencia pasada sugiere que sus efectos probablemente se intensificarán en un futuro próximo (OECD, 2020). Teniendo en cuenta que, como se mencionó anteriormente, las mujeres son percibidas como más éticas que los hombres, y que el liderazgo ético puede repercutir en el futuro de las personas vinculadas a las organizaciones, esta investigación aporta herramientas para entender el rol de la ética en la efectividad del liderazgo femenino y su implicación en las organizaciones.

Por otra parte, esta investigación contribuye a cubrir un vacío de conocimiento, al presentar de manera articulada, cohesionada y coherente los factores que afectan la efectividad del liderazgo femenino, específicamente los factores que afectan la efectividad del liderazgo femenino cuando la estrategia es implementada por mujeres, así como el rol de los estilos de liderazgo y la ética en la efectividad de las mujeres líderes. Esta revisión de literatura también ayuda a identificar las brechas de investigación en la comprensión actual del liderazgo femenino efectivo; puede utilizarse en la identificación de preguntas para las que la evidencia disponible proporciona respuestas y, por lo tanto, para las que no es necesaria una mayor investigación, así como preguntas de investigación nuevas que sirvan para futuros estudios (Peričić & Tanveer, 2019).

## 4. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se encuentran las teorías que describen los conceptos clave que hacen parte de esta investigación. En lo que concierne al liderazgo en general y al liderazgo femenino, se hace una revisión teórica y cronológica que permite al lector entender el contexto histórico y social en el que se desarrollaron las teorías que permiten explicar cada concepto. En este apartado, se explican las teorías de liderazgo en las que los estilos de liderazgo son relevantes. Luego se desglosan las teorías y conceptos relacionados con la efectividad del liderazgo, tanto en lo que respecta a los resultados duros, tales como implementación de la estrategia y desempeño financiero, así como lo relacionado a los resultados blandos, específicamente a la ética.

### 4.1 Liderazgo

Gary Yukl define el liderazgo como “el proceso de influenciar a otros para que comprendan y se pongan de acuerdo sobre lo que se debe hacer y cómo hacerlo, y el proceso de facilitar los esfuerzos individuales y colectivos para lograr objetivos compartidos” (Yukl, 2013, p.8). Peter Northouse (2010) plantea el liderazgo como “un proceso mediante el cual un individuo influye en un grupo de individuos para lograr un objetivo común” (p. 3). Estas definiciones sugieren que la característica más importante de un líder radica en su habilidad de influenciar a sus seguidores para alcanzar objetivos comunes, es decir, en su *efectividad* para movilizar a los subordinados y lograr los resultados esperados. Por otro lado, definir el liderazgo como un proceso, sugiere que los líderes afectan y son afectados por sus seguidores, ya sea positiva o negativamente; además, enfatiza que el liderazgo es un evento interactivo bidireccional entre líderes y seguidores en lugar de un evento lineal y unidireccional en el que el líder únicamente afecta a los seguidores (Rowe & Guerrero, 2018).

La investigación del liderazgo se ha centrado en entender qué rasgos, habilidades, fuentes de poder o aspectos de una situación determinan la capacidad del líder de influenciar a sus seguidores y alcanzar las metas propuestas; en otras palabras, la preocupación predominante de los investigadores en esta área ha sido la *efectividad del liderazgo* (Aronson, 2001; Michel &

Yukl, 2020). Los expertos han propuesto diferentes teorías para explicar cuáles rasgos de personalidad y comportamientos de los líderes pueden ser más efectivos.

#### 4.1.1 Teorías de liderazgo

Las teorías del liderazgo han evolucionado con el paso del tiempo. La primera teoría puede considerarse la del Gran hombre, propuesta por Carlyle. Durante el siglo XIX, Carlyle (1841) propuso la *teoría del Gran Hombre*, la cual sostiene que los líderes nacen y que, solo aquellos *hombres* que están dotados de potenciales heroicos pueden convertirse en líderes. Esta teoría describe a un líder mediante cualidades masculinas como dominancia, orientación al logro y poder, haciéndolas esenciales para el liderazgo efectivo.

Entre los años 1920 y 1950, la investigación del liderazgo se centró en tratar de identificar los rasgos que diferenciaban a los líderes de los no líderes. Estas primeras teorías se centraban en "qué" es un líder efectivo, no en "cómo" liderar efectivamente. El enfoque de rasgos asume que ciertas características físicas tales como peso, apariencia y estatura, sociales tales como edad y nivel educativo, y personales tales como inteligencia, asertividad, inteligencia y confianza, son inherentes a los líderes (Bass, 1990; Bryman, 1992). Los primeros teóricos examinaron los atributos de los grandes líderes y explicaron el liderazgo por las cualidades internas con las que nace una persona (Bernard, 1926), lo cual permitió examinar las características físicas, mentales y de personalidad. Este tipo de investigación se basó en dos premisas: los líderes nacen, no se hacen; y la clave del éxito radica simplemente en identificar qué personas nacieron para ser grandes líderes (Horner, 1997).

En la década de 1940, se encontró que los rasgos y características identificados no fueron predictores poderosos de la efectividad del liderazgo; por tanto, los investigadores se centraron en analizar los comportamientos de los líderes para encontrar las características de los líderes efectivos según el contexto de la organización en la que trabajaban (Bird, 1940). Este enfoque conductual se centró en analizar los comportamientos de los líderes y su relación con el liderazgo efectivo. Este enfoque fue adoptado por la Universidad de Michigan y por la Universidad Estatal

de Ohio; los estudios de la Universidad de Michigan clasificaron a los líderes como centrados en los empleados o centrados en el trabajo, y los estudios de liderazgo de la Universidad de Ohio subrayaron dos puntos de vista de comportamiento diferentes: orientado a las y orientado a las tareas (Horner, 1997).

En la misma década de 1940, investigadores como Stogdill (1948) de la universidad estatal de Ohio, analizaron los contextos situacionales que afectan a los líderes con el propósito de encontrar patrones significativos para la construcción de teorías y consejos útiles. Producto de este y otros análisis, las teorías que conforman este enfoque se basan en la premisa de que diferentes patrones de conductas pueden ser efectivos en diferentes situaciones, pero que una misma conducta no es óptima para todas las situaciones (Maslanka, 2004).

El concepto de favorabilidad situacional de Fiedler, o la facilidad para influir en los seguidores, es un ejemplo de una teoría de contingencia, y se definió como la combinación de relaciones líder-miembro, estructura de tareas y poder de posición. Aunque, en general, esta teoría es de aplicación cuestionable debido a su relativa simplicidad, favoreció el comienzo de la investigación sobre qué situación sería la más propicia para el estilo de un líder (Fiedler, 1964).

#### **4.1.2 Estilos de liderazgo**

Los conceptos relacionados con los estilos de liderazgo fueron introducidos inicialmente por Lewin, Lippit y White (1939), pero ganaron prominencia durante la década de 1960 y 1970, dada la imposibilidad de los investigadores para mostrar de forma consistente que los rasgos de personalidad, las características físicas y las capacidades al nacer eran los únicos determinantes de un buen liderazgo. Esto causó un cambio en la orientación de la investigación hacia el *estilo de liderazgo*, que indica la forma en la que un líder se comporta para alcanzar sus metas (Newstrom & Davis, 1993) y propone que la efectividad del líder reside en sus acciones (Jago, 1982). Dentro de esta perspectiva, la investigación de la efectividad del liderazgo se centró en dos grandes aspectos: los elementos interpersonales de la relación líder-seguidor y la orientación a la tarea (Bryman, 1992).

Lewin et al. (1939) definieron tres estilos de liderazgo que varían según la forma en la que los líderes dirigen las organizaciones; estos estilos son autocrático, democrático y pasivo o *laissez-faire*.

El estilo de liderazgo autocrático, también conocido como autoritario, describe a los líderes que usan su poder para forzar, o su habilidad de persuadir para liderar a sus seguidores. Un líder autocrático poderoso influye en los seguidores debido al poder de su posición y puede usar tal poder para supervisar de cerca a sus colaboradores y garantizar el cumplimiento de los procedimientos (Lewin, Lippit, & White, 1939). Sin embargo, debido a la escasa participación de los subordinados en la toma de decisiones, este estilo de liderazgo puede resultar en una falta de soluciones creativas a los problemas y afectar negativamente el desempeño del grupo (Malos, 2012).

El estilo democrático, también conocido como participativo, se caracteriza porque los líderes animan a sus seguidores a establecer sus propias políticas, junto con una perspectiva que les explica los procedimientos para alcanzar las metas y les garantiza independencia para iniciar sus propias tareas, motivándolos objetivamente (Bass, 1960; Lewin et al., 1939). El estilo de liderazgo democrático es el primero en el que características como el cuidado, la consideración, el compromiso, la responsabilidad y la vinculación con los seguidores, se alineaba con las características femeninas (Jogulu & Wood, 2006).

En referencia al estilo *laissez-faire* Lewin et al (1939) señalaron que tendía a dar como resultado grupos que carecían de dirección, donde los miembros se culpaban entre sí por los errores y se negaban a aceptar la responsabilidad personal, lo cual resultaba en falta de progreso y trabajo. Este estilo no es en realidad un liderazgo, pues quien lo exhibe evita las decisiones, duda en tomar medidas y usualmente ignora las necesidades de los subordinados (Malos, 2012).

Entre finales de los años 70s e inicios de los años 80s, surgió una nueva perspectiva de liderazgo, en la que James MacGregor Burns (1978) postuló las teorías *de Liderazgo Transaccional y Transformacional* con sus respectivos estilos de liderazgo, enfocados en los aspectos motivacionales del liderazgo; el transaccional se basa en la motivación extrínseca,

construcción que se aplica siempre que se realiza un actividad con el propósito de obtener un resultado separable (Ryan & Deci, 2000), mientras que el transformacional se basa en la motivación intrínseca, donde lo moral juega un papel relevante y consiste en realizar una actividad por sus satisfacciones inherentes (Ryan & Deci, 2000).

Burns (1978) describió el estilo de liderazgo transaccional como el proceso en el que el líder y sus subordinados intercambian bienes y servicios para lograr objetivos independientes, mediante acuerdos contractuales. Más adelante, Bass (1985) indicó que los líderes transaccionales utilizan estrategias de motivación extrínseca para que los colaboradores alcancen las metas, mediante incentivos, tales como recompensas y reconocimientos. En este sentido, los líderes clarifican las actividades a realizar para que los incentivos puedan alcanzarse; sin embargo, estas estrategias transaccionales no buscan un cambio en las actitudes o valores de los subordinados, ni promueven una internalización de la misión de la organización; tampoco hacen que los líderes estén enfocados en el crecimiento y desarrollo de sus seguidores (Bass, 1985). Además, cuando los objetivos no son alcanzados, los líderes tienden a aplicar acciones correctivas a sus seguidores; en este último caso, el liderazgo transaccional puede desembocar en mediocridad, en especial cuando el líder interviene en su grupo, únicamente cuando no se cumplen las instrucciones o estándares, para ejecutar las tareas, y para imponer sanciones o medidas disciplinarias (Bass, 1990).

En referencia al liderazgo transformacional, Burns (1978) lo describió como el proceso en el que “líderes y seguidores se ayudan entre sí para alcanzar un nivel más alto de moral y motivación” (p.20). Bass extendió el concepto de liderazgo transformacional, indicando que este “ocurre cuando los líderes amplían y elevan los intereses de sus empleados, cuando generan conciencia y aceptación de los propósitos y la misión del grupo, y cuando estimulan a sus empleados a mirar más allá de su propio interés” (Bass, 1990, p.21). Bass también explicó que este estilo de liderazgo se caracteriza porque quienes lo exhiben centran su atención en sus subordinados al inspirarlos satisfacer sus necesidades emocionales y estimularlos intelectualmente. Esto conlleva a que los empleados se sientan motivados a tener un mejor desempeño, haciendo que el líder sea percibido como efectivo (Bass, 1990).



El liderazgo transformacional comprende cuatro dimensiones: influencia idealizada (atributo y comportamiento), motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada (Bass, 1999). La influencia idealizada describe el grado en que los líderes son percibidos como un modelo inspirador a seguir y consta de dos formas; atributo de influencia idealizado, en el que los líderes reciben en conjunto confianza y respeto, y comportamiento de influencia idealizado, en el cual los líderes muestran un comportamiento tal, que pueden sacrificar sus propias necesidades para mejorar los objetivos de su grupo de trabajo (Moss & Ritossa, 2007). La motivación inspiradora describe el grado en el que el líder expresa una visión que es atractiva y alentadora para los seguidores (Judge & Piccolo, 2004). La estimulación intelectual explica el grado en que los líderes estimulan los esfuerzos de sus seguidores para ser innovadores y creativos, y considerar viejos problemas organizacionales con una nueva perspectiva (Moss & Ritossa, 2007). La consideración individualizada se refiere al grado en que los líderes brindan apoyo y entrenamiento a los seguidores, escuchan las necesidades de sus colaboradores y delegan ciertas responsabilidades para ayudar a sus colaboradores a crecer a través de desafíos personales (Bass, 1994).

Hasta el momento, la mayoría de las teorías describían el liderazgo implícita o explícitamente como una prerrogativa masculina, que excluía los rasgos estereotípicamente asociados a la mujer, probablemente debido al pequeño número de mujeres en roles de liderazgo en ese momento. En 1975, solo 7.2% de las posiciones parlamentarias eran ocupadas por mujeres (United Nations, 1991). Sin embargo, fue precisamente en la década de 1970 y en los años posteriores, que investigadores como Chapman (1975) y Bass (1985), empezaron a estudiar nuevas perspectivas de liderazgo que abrieron oportunidades para investigaciones sobre las diferencias de género los estilos de liderazgo entre hombres y mujeres (Eagly, Johannesen-Schmidt, & van Engen, 2003).

## **4.2 Liderazgo femenino**

El liderazgo femenino es el estilo que exhiben las mujeres líderes y que las diferencian de sus colegas masculinos. En 1975, Chapman estudió las diferencias de liderazgo entre hombres y

mujeres, y encontró que, debido a las expectativas sociales, ciertos estereotipos de roles sexuales pueden surgir e influyen en el desarrollo de la personalidad y en los patrones de comportamiento, tanto para hombres como para mujeres (Chapman, 1975).

Posteriormente, en 1990, Eagly y Johnson estudiaron las diferencias de género en los estilos de liderazgo, argumentando que las teorías iniciales se habrían escrito para definir el comportamiento masculino en posiciones de liderazgo. Eagly y Johnson (1990) llevaron a cabo una investigación denominada “*Genero y Estilo de liderazgo: Un metaanálisis*” de 162 estudios sobre género y liderazgo en organizaciones, en la que encontraron que tanto líderes mujeres como hombres se desempeñan de forma similar en estilos orientados a la tarea y orientados a las personas. Sin embargo, en dos tipos de estudios particulares que se analizaron en el metaanálisis, específicamente experimentos de laboratorio y evaluaciones organizacionales, las mujeres exhibieron un estilo más democrático y participativo, mientras que los hombres exhibieron un estilo más directivo y autocrático (Eagly & Johnson, 1990).

Posteriormente Eagly y Karau (1991) realizaron un metaanálisis de 54 estudios sobre género y el surgimiento de liderazgo, en el que estudiaron el surgimiento de líderes en grupos que inicialmente no tenían líderes. Los hallazgos sugieren que los hombres emergieron como líderes orientados a las tareas, en mayor medida que las mujeres. En el mismo estudio, se encontró que las mujeres emergieron como líderes sociales con más frecuencia que los hombres. Es decir, las mujeres participaron más a menudo en conductas de liderazgo que mostraron concordancia con otros miembros y puntos de vista solidarios. Las investigadoras Eagly y Karau (1991) concluyeron que, debido a la tendencia de los hombres a especializarse en conductas orientadas a las tareas, existe una tendencia socialmente aceptada de que los hombres asuman roles de liderazgo.

Luego, Bass, Avolio y Atwater (1996) estudiaron las diferencias de los estilos de liderazgo de hombres y mujeres gerentes, considerando las observaciones de sus subalternos. En todos los casos, los investigadores encontraron que las mujeres fueron calificadas como líderes

más transformacionales que sus homólogos masculinos, pues mostraban aspectos como carisma y consideración individualizada, relacionados con este estilo de liderazgo.

En 2003, Eagly, Johannesen-Schmidt y van Engen, llevaron a cabo un estudio de 45 artículos publicados sobre los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y laissez-faire, en el cual establecieron que las mujeres líderes exhiben un liderazgo más transformacional en comparación con los hombres, es decir, demuestran cualidades que propician el respeto, la comunicación de valores, optimismo por el logro de las metas y se enfocan en desarrollar a sus seguidores considerando sus necesidades individuales (Eagly, Johannesen-Schmidt, & van Engen, 2003). El liderazgo femenino tiene algunas ventajas en comparación con el masculino, que se describen a continuación.

#### **4.2.1 Ventajas del liderazgo femenino**

Vroom y Jago propusieron en 1988 el modelo normativo sobre la toma de decisiones por parte del líder, que sugiere que, dependiendo de la naturaleza de la situación, algunos contextos requieren conductas más autocráticas y otras más participativas (Vroom & Jago, 1988). En investigaciones previas a la formulación del modelo, Jago y Vroom (1982) encontraron que las elecciones de las mujeres en la toma de decisiones tienden a estar más en línea con las prescripciones hechas por el modelo que desarrollarían después, que indican que las mujeres toman decisiones de acuerdo con su entorno. En el mismo estudio, Jago y Vroom (1982) encontraron que las mujeres que usaron estilos autocráticos fueron calificadas con más dureza que los hombres que usaron estos estilos, probablemente porque el comportamiento autocrático no es visto como favorable cuando es representado por mujeres.

De acuerdo con Offermann y Foley (2020), la presencia de una mujer en el cargo de CEO se relaciona con mejor desempeño financiero en culturas organizacionales que son más igualitarias. Offerman y Foley (2020) también encontraron que las mujeres pueden tener ventajas en relación con algunas de sus características estereotípicamente femeninas; por ejemplo, el

deseo de que los líderes sean sensibles, comprensivos y cálidos, se asocia más con los rasgos femeninos que con los masculinos.

El liderazgo femenino empezó a asociarse con el estilo transformacional y, por lo tanto, se encontró que era más efectivo en entornos en los que es aceptado (Bass & Avolio, 1989; Burns, 1978). Además, se encontró que el carisma, es decir, la influencia idealizada, está más asociado con las mujeres que con los hombres (Eagly et al., 2003), lo cual representa una ventaja para las mujeres en cuanto a los resultados blandos, tales como satisfacción laboral y baja rotación.

Igualmente, la evidencia sugiere que los estilos de liderazgo más utilizados por las mujeres son adecuados para el éxito del liderazgo, siempre y cuando estos estilos sean congruentes con contextos favorables para su ejercicio. Por ejemplo, Eagly et al. (2003) resaltaron que el estilo de liderazgo transformacional exhibido por mujeres, aunque suele ser efectivo en organizaciones poco jerárquicas, puede ser contraproducente en entornos masculinos tradicionales como las fuerzas armadas, el sector bancario o los deportes organizados. Sin embargo, el liderazgo femenino también cuenta con algunos obstáculos que afectan su efectividad.

#### **4.2.2 Obstáculos del liderazgo femenino**

Mientras surgían las teorías que abrían espacio para estudiar características del liderazgo femenino, también lo hacían las investigaciones, teorías y metáforas que buscaban explicar los obstáculos que enfrentaban las mujeres para alcanzar posiciones de liderazgo. En 1974, Satines, Tavis y Jayaratne propusieron el *síndrome de abeja reina*, etiqueta que se asignaba para distinguir a aquellas mujeres que buscaban el éxito individual en entornos de trabajo dominados por hombres, ajustándose a la cultura masculina y alejándose de las otras mujeres en el trabajo (Satines, Tavis, & Jayaratne, 1974).

Una década más tarde, la autora Gay Bryant introdujo por primera vez la metáfora del *techo de cristal*, refiriéndose al punto más alto al que las mujeres pueden llegar en la escalera corporativa hasta que tropiezan con barreras artificiales e invisibles, semejantes a un techo, que les impiden alcanzar posiciones jerárquicas y estratégicas en las organizaciones (Bryant, 1984). La metáfora hizo tal eco en el Gobierno de Estados Unidos, que el Congreso de ese país introdujo la ley del techo de cristal como parte del Título II de la Ley de derechos civiles de 1991, en la que se establecieron medidas para que las mujeres superaran las barreras artificiales que les impedían ascender en su lugar de trabajo (Molinari, 1991), tales como la dificultad en el acceso a oportunidades, el prejuicio, las diferencias culturales dentro de la organización, los estereotipos asociados al status quo de la mujer, los estilos de comunicación y las formas de socializar, entre otras.

Después del techo de cristal, Catherine White Berheide (1992) hizo alusión a la metáfora del *piso pegajoso*, que describe la situación de mujeres que ocupan posiciones en las que no hay movilidad, ni plan de carrera, en las cuales además, el salario es considerablemente bajo; por ejemplo, el caso de las asistentes administrativas, trabajadoras que cuidan niños y auxiliares de servicios de aseo. La autora explica que estas mujeres no alcanzan el techo de cristal porque no logran siquiera desprenderse del piso en el que inician, dada la naturaleza de su trabajo y/o las barreras estructurales que encuentran para salir de su posición inicial.

Luego de la metáfora del piso pegajoso, Eagly y Karau (2002) propusieron la *teoría de incongruencia de rol*, la cual indica que el prejuicio hacia las mujeres que desempeñan roles de liderazgo varía en función de la incongruencia percibida entre el rol de líder, que sigue siendo masculino, y el rol de género femenino, según el cual se espera que las mujeres se desempeñen en actividades domésticas o de cuidado. Tres años más tarde, Ryan y Haslam (2005) describieron la metáfora del *precipicio de cristal*, para explicar cómo algunas mujeres son elevadas a posiciones de poder cuando las cosas van mal en una organización y, por lo tanto, tienen una mayor probabilidad de fracaso, es decir, de caer al precipicio, pues son destinadas como chivo expiatorio.

Finalmente, en 2007, Eagly y Carli presentaron la metáfora del *laberinto*, argumentando que, para llegar al centro del laberinto, es decir, a posiciones altas de liderazgo, existen rutas viables, pero están llenas de giros impredecibles; así, el que las mujeres accedan a posiciones de liderazgo en las organizaciones se asemeja al paso a través de un laberinto, pues requiere persistencia, conciencia del progreso y un análisis cuidadoso de los acertijos que quedan por delante. En este camino, las mujeres deben superar diferentes obstáculos, tales como responsabilidades familiares, la discriminación, la cultura organizacional, el prejuicio que favorece de manera natural el liderazgo de los hombres, la resistencia al liderazgo de las mujeres y diferencias de estilo entre líderes masculinos y femeninos, por mencionar algunos (Eagly & Carli, 2007).

Como se puede observar, se han estudiado y expuesto los obstáculos que deben superar las mujeres cuando desean alcanzar posiciones de liderazgo, para crear consciencia en las personas, organizaciones y gobiernos. Estos obstáculos no solo se presentan cuando las mujeres están iniciando su carrera profesional, sino que pueden ser más evidentes cuando quieren ser promovidas a posiciones de alta jerarquía (Costa-Hryniewicz & Amorim-Vianna, 2018).

### 4.3 Efectividad del liderazgo

En esta sección se describe la efectividad del liderazgo, teniendo en cuenta los aportes de diferentes autores, que brindan una visión amplia de los conceptos asociados con los resultados duros y blandos.

Yukl (2012) describió el comportamiento de liderazgo efectivo mediante una jerarquía taxonómica de cuatro categorías y 15 componentes de comportamientos específicos, necesarios para alcanzar los objetivos de los equipos y las organizaciones. Las cuatro categorías son: (1) Orientación a la tarea, (2) Orientación a las relaciones, (3) Orientación al cambio, y (4) Comportamiento externo. La jerarquía taxonómica se muestra a continuación:

Tabla 1. Jerarquía taxonómica de liderazgo

<i>Metacategoría</i>	<i>Comportamientos específicos</i>
<i>(1) Orientación a la tarea</i>	Aclaración Planeación Monitoreo de operaciones Solución de problemas
<i>(2) Orientación a las relaciones</i>	Apoyo Desarrollo Reconocimiento Empoderamiento
<i>(3) Orientación al cambio</i>	Apoyo al cambio Visualización del cambio Fomento de la innovación Facilitación de aprendizaje colectivo
<i>(4) Comportamiento externo</i>	Formación de redes profesionales Monitoreo externo Representación

*Nota:* La tabla fue traducida al español y es autoría de Gary Yukl (2012, p.68).

Yukl definió estas metacategorías considerando los comportamientos esperados de un líder efectivo en diferentes contextos y encontró que la taxonomía jerárquica proporciona una perspectiva amplia para comprender los tipos de comportamiento que determinan la efectividad de un líder, y los comportamientos componentes específicos brindan pautas prácticas para los líderes que quieren ser efectivos (Yukl, 2012).

Otros autores también han definido la efectividad del liderazgo. Según Lord y Maher (1991), la efectividad tiene dos procesos alternativos pero complementarios: uno, en el cual el liderazgo efectivo es una inferencia basada en los resultados de desempeño de un grupo u organización, es decir, resultados duros, y otro, basado en la percepción de los comportamientos y habilidades blandas de un líder, tales como carisma, colaboración, comunicación, iniciativa, desarrollo de las personas, dedicación y sensibilidad, (Epitropaki & Martin, 2004; Crosbie,

2005), que determinan la efectividad en la satisfacción con el trabajo y con la organización, es decir, resultados blandos.

Los resultados duros de un líder, a saber, los resultados de desempeño de una organización están relacionados con la gerencia estratégica, específicamente con el proceso de implementación de la estrategia. La transición exitosa entre la formulación de la estrategia y la implementación de la estrategia depende, en última instancia, de los líderes de la organización que ocupan posiciones de alta gerencia (Johansson & Svensson, 2017). El rol del liderazgo es tan importante que, si los líderes a cargo de la implementación de la estrategia muestran desinterés e incompetencia en la elaboración del proceso para implementar la estrategia, esta puede fracasar (Freedman & Tregoe, 2003). Es solo a través de un liderazgo efectivo que las organizaciones pueden implementar la estrategia con éxito (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2007). En este sentido, el liderazgo efectivo también implica la capacidad para desarrollar y recibir planes estratégicos, y filtrarlos de forma concisa, clara y comprensible para todos los empleados (Freedman & Tregoe, 2003). Un estudio en Sudáfrica acerca del rol del liderazgo en la estrategia concluyó que un rol del liderazgo que proporciona dirección durante la implementación de la estrategia es clave para el desempeño de la organización (Jooste & Fourie, 2009).

Las habilidades blandas de los líderes también hacen parte de la efectividad del liderazgo ya que influyen en la consecución de los resultados grupales de un equipo de trabajo. Un líder efectivo influencia a los seguidores en una forma deseada para alcanzar los objetivos propuestos, mediante su estilo de liderazgo (Nanjundeswaraswamy & Swamy, 2014) y también mediante los comportamientos relacionados con sus habilidades blandas, tales como carisma, motivación, inspiración, consideración, honestidad y ética, las cuales son evaluadas por parte de sus subordinados, pares y supervisores y se relacionan con la imagen positiva de los líderes, satisfacción y compromiso de su equipo de trabajo (Grissom & Bartanen, 2018).

Puede decirse entonces que la efectividad del liderazgo tiene dos tipos de resultados; los relacionados con la implementación de la estrategia, es decir, resultados asociados al desempeño financiero, tales como rentabilidad, participación en el mercado, ganancias y pérdidas (Hogan, Curphy & Hogan, 1994; Eagly, Karau, & Makhijani, 1995; Howell & Costley, 2006); y los asociados a las habilidades blandas, entre las que se encuentran la confiabilidad y la ética del



líder, y los comportamientos de los líderes en su relación con sus subordinados, tales como el nivel de satisfacción que generan en sus colaboradores y las bajas tasas de rotación de sus unidades de trabajo (Grissom & Bartanen, 2018).

#### **4.3.1 Implementación de la estrategia.**

La estrategia se define como la acción que toman los gerentes para lograr uno o más de los objetivos de la organización. El proceso estratégico está constituido por dos fases: El pensamiento y la planeación estratégica (Mintzberg & Water, 1985). El pensamiento estratégico es el “proceso usado por los líderes de las organizaciones para crear una visión para su organización y unos cimientos claros y concisos para comprender esa visión” (De Kluyver, 2000, p.10). Dentro del pensamiento estratégico, se encuentra el proceso de creación que permite analizar la situación interna y externa, proponer un futuro organizacional y plantear estrategias acertadas.

En tanto, la planeación estratégica es el “proceso usado para desarrollar un análisis de soporte y comunicar e implementar la estrategia elegida” (De Kluyver, 2000, p.10); este proceso tiene un desarrollo preciso que garantiza el registro adecuado de la información para la toma de decisiones estratégicas y su propósito es hacer de la estrategia un conjunto de tareas accionables, que comprende todo el despliegue interno referente a la ejecución y posterior control de la estrategia (De Kluyver, 2000). Si bien formular una estrategia coherente es una tarea difícil para cualquier líder y su equipo, hacer que esa estrategia funcione al implementarla en toda la organización, es aún más difícil (Hrebiniak, 2006), ya que depende de factores duros y blandos, desde las características de los líderes que implementan la estrategia, hasta los sistemas o mecanismos establecidos para la coordinación y el control (Li, Gouhui, & Epper, 2010).

De acuerdo con Cole (2006), la implementación efectiva de la estrategia debe lograr claridad en la dirección futura, diseñar enfoques de acción interna, tomar decisiones y prioridades adecuadas, construir trabajo en equipo y experiencia basada en recursos, procesos y personas, así como desarrollar estrategias efectivas para mejorar desempeño organizacional, y abordar de manera efectiva el cambio estratégico y las incertidumbres en el entorno externo.

Para entender la implementación estratégica, también deben entenderse el cambio y el control estratégicos. De acuerdo con la definición del diccionario de Cambridge (s.f.) “el cambio estratégico es el cambio o cambios en características importantes del negocio de una organización, debido, por ejemplo, a nuevas amenazas u oportunidades en el mercado”. Pettigrew (2007) desarrolló un marco para el cambio estratégico en el que definió que el contenido, el contexto y el proceso están entrelazados y se afectan entre sí. Pettigrew (2007) distinguió el contenido de la estrategia, los contextos externo e interno de una organización y el proceso mediante el cual se lleva a cabo el cambio estratégico, de manera que, para comprender la implementación de la estrategia también se debe comprender el contenido de la estrategia y el contexto en el que tiene lugar.

El establecimiento de los objetivos correctos de control estratégico puede ser vital para implementar el cambio estratégico en la forma en que se maneja una empresa (Bungay & Gold, 1991). El propósito del control estratégico es identificar las correcciones necesarias para dirigir a la corporación en la dirección deseada, con respecto a los objetivos de largo alcance deseables y no en contra de las metas o planes que se establecieron en el pasado (Bungay & Gold, 1991). En otras palabras, el control estratégico busca saber si la implementación de la estrategia se está llevando a cabo de forma correcta y si en el futuro inmediato, para el cual se dispone información confiable, la estrategia se llevará a cabo correctamente (Ruefli & Sarrazin 1981). Los controles estratégicos se consideran medidas de desempeño no estratégico y se enfocan en los objetivos esenciales para que la organización alcance ventaja competitiva a largo plazo (Bungay & Gold, 1991).

Por otra parte, la prueba de la implementación exitosa de la estrategia es que el desempeño financiero de la organización coincida o exceda los objetivos establecidos en el plan estratégico. Las deficiencias en el desempeño significan una estrategia débil, una implementación débil o ambas (Njagi & Kombo 2014). En este sentido, conviene describir algunas de las medidas de desempeño financiero que utilizan las organizaciones; por ejemplo, la Q de Tobin, representa la relación entre el valor de mercado de las acciones de las empresas más el valor en libros de sus deudas y el valor en libros de sus activos (Tobin & Breinar, 1976); el ROA, muestra el porcentaje de la rentabilidad de los activos de una empresa en la generación de

ingreso; y el ROE, mide la rentabilidad de una empresa en relación con el capital (Crosson, Needles, & Powers, 2013).

Para entender la estrategia de una organización y cómo se está llevando a cabo su implementación, deben considerarse los prejuicios y las disposiciones de sus actores más poderosos: sus altos ejecutivos (Hambrick, 2007). La *teoría de los escalones superiores* introducida por Hambrick y Mason (1984), describe la relación entre los altos ejecutivos y la estrategia mediante dos partes interconectadas; una, en la que los altos ejecutivos actúan sobre la base de sus interpretaciones personalizadas de las situaciones estratégicas que enfrentan, y otra, en la que las interpretaciones personalizadas son una función de las experiencias, valores y personalidades de los altos ejecutivos. Como tal, la teoría se basa en la premisa de racionalidad limitada (Cyert & March, 1963), que sostiene que las situaciones inciertas e informativamente complejas no son objetivamente "comprensibles" sino que, más bien, son meramente interpretables.

Hambrick y Mason (1984) también introdujeron dos ideas acerca de los escalones superiores; la primera sostiene que el enfoque en las características del equipo de alta gerencia (EAG) produce explicaciones más sólidas de los resultados organizacionales, que el enfoque habitual en el alto ejecutivo individual, por ejemplo, el CEO solo. El liderazgo de una organización compleja es una actividad compartida, y las cogniciones, capacidades e interacciones colectivas de todo el EAG entran en los comportamientos estratégicos (Hambrick, 2007). La segunda idea es que las características demográficas de los ejecutivos, tales como los antecedentes funcionales, la duración en el cargo o en la empresa, las credenciales ejecutivas, el género masculino y las afiliaciones para desarrollar acciones estratégicas, pueden utilizarse como sustitutos válidos de los marcos cognitivos de los ejecutivos y están altamente relacionados con la estrategia y los resultados de desempeño de la organización (Hambrick, 2007), donde tales características se encuentran más asociadas al éxito de la implementación de la estrategia.

Samimi, Cortés, Anderson y Herrmann (2020) indicaron que los líderes que llevan a cabo la estrategia son el CEO, los miembros del EAG y la junta directiva. Sin embargo, de acuerdo

con Guth y MacMillan (1986), la implementación de la estrategia no solo depende de los altos ejecutivos, sino también de los líderes en posiciones de gerencia media. Para implementar una estrategia, los líderes de los niveles medios deben reforzarla; es decir, deben asignar recursos para ello, gestionar la resistencia que pueda presentarse en el camino e influenciar a los colaboradores para que se apropien de la estrategia y de esta manera, apoyen su implementación (Cannella Jr. & Monroe, 1997). De manera que, para obtener beneficios de desempeño relacionados con la estrategia, se requiere que tanto los líderes de los niveles alto y medio la comuniquen efectivamente y promuevan acciones que garanticen el éxito de la implementación (Guth & MacMillan, 1986).

En definitiva, el liderazgo juega un papel crucial en la implementación de la estrategia, pues, es la visión del líder la que facilita la línea base para la formulación de la estrategia, define la visión de la organización y articula el proceso de gestión estratégica, en tanto que su compromiso asegura la implementación estratégica (Fairholm, 2009). Las estrategias formuladas solo pueden implementarse exitosamente, es decir, lograr los objetivos propuestos dentro del tiempo y el presupuesto planeado, si todos los miembros de la organización participan activamente. Para ello, los líderes efectivos deben inspirar y motivar a sus seguidores para que lleven a cabo la estrategia formulada (Faraz-Mubarak, Wan-Yusoff, 2019).

En una investigación reciente, Tawse y Tabesh (2020) describieron tres condiciones que explican cómo las acciones, rasgos gerenciales y competencias del CEO impactan la efectividad de la implementación de la estrategia. Estas condiciones son, competencia, compromiso y coordinación; y son impactadas por las actividades que usan los líderes para influenciar el proceso de implementación. Samimi et al. (2020) señalaron que las funciones de un líder estratégico incluyen tomar decisiones estratégicas, comprometerse con los interesados externos, desempeñar actividades de recursos humanos, motivar e influenciar, gestionar la información, supervisar las operaciones y la administración, gestionar demandas y conflictos y gestionar inconvenientes sociales y éticos. Asimismo, Trinko (2004) señaló que las competencias comúnmente referenciadas para la implementación exitosa de la estrategia incluyen; integridad/honestidad, comunicación, competencia técnica, conciencia de la diversidad,

desarrollo de otros, orientación a resultados, gestión del cambio, habilidades interpersonales, resolución de problemas, toma de decisiones, astucia política, pensamiento estratégico/visionario, enfoque en el cliente, habilidades comerciales, liderazgo de equipo, habilidades de influencia, manejo de conflictos, inteligencia emocional, y responsabilidad social empresarial.

Como parte de la estrategia corporativa, se encuentra la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), la cual implica que una compañía toma medidas para asegurar que existen beneficios sociales y ambientales asociados a la forma en la que opera el negocio (Tharp & Chadhury, 2008).

es un tipo de estrategia que pueden adoptar las organizaciones y que puede resultar en beneficios financieros. McWilliams, Siegel y Wright (2006), definieron la estrategia como “situaciones en las que la firma va más allá del cumplimiento y se involucra en acciones que parecen promover algún bien social, más allá de los intereses de la firma y lo que exige la ley” (p.1). La RSE se considera como un conjunto integral de políticas, prácticas y programas que se integran en toda la empresa y, por lo general, incluyen cuestiones relacionadas con la ética empresarial, tales como la inversión comunitaria, las preocupaciones ambientales, gobernanza, derechos humanos, el mercado y el lugar de trabajo (Tsoutsoura, 2004). Las organizaciones pueden beneficiarse financieramente, pues la imagen corporativa y la satisfacción del cliente median la asociación entre RSE y desempeño financiero (Ali, Danish, & Asrar-ul-Haq, 2019). Sin embargo, para una implementación exitosa, es crucial que los principios de RSE sean parte de los valores corporativos y de la planificación estratégica, y que tanto la administración como los empleados estén comprometidos con ellos. Además, es importante que la estrategia de RSE esté alineada con los objetivos corporativos específicos y las competencias centrales de la empresa (Tsoutsoura, 2004).

### 4.3.2 Ética.

Como parte de las habilidades blandas y comportamientos del líder, la ética ha mostrado ser un factor preponderante. De acuerdo con la definición del diccionario Merriam-Webster, la ética es “la disciplina que trata con lo bueno y lo malo, con el deber y la obligación moral” (Merriam Webster, s.f.)

El liderazgo y la ética están estrechamente interrelacionados. El liderazgo implica un proceso de influencia (Yukl & Fleet, 1992), se ve afectado por las relaciones interpersonales (Graen & Uhl-Bien, 1995), y la ética se refiere a cómo se protegen los derechos y las necesidades de las personas (Gini, 1998). La discusión de la relación entre la ética y el estilo de liderazgo parecía centrarse en la dicotomía de liderazgo transaccional y transformacional propuesta por Burns (1978), quien caracterizó el liderazgo transformacional como éticamente superior a su contraparte, el liderazgo transaccional, debido a que, mientras en el liderazgo transaccional existe un intercambio de resultados, el transformacional tiene bases morales que buscan motivar a los seguidores mediante la inspiración y el ejemplo. El liderazgo transformacional y el liderazgo ético tienen similitudes en el enfoque en las características personales, pues los líderes éticos y transformadores son empáticos, actúan de manera congruente con sus principios morales (es decir, integridad), tienen en cuenta las consecuencias éticas de sus decisiones, motivan e inspiran a los a los empleados hacia propósitos más altos y colectivos y son modelos éticos para su equipo (Brown & Treviño, 2006; Burns, 1978). No obstante, los líderes éticos también tienen rasgos de liderazgo transaccional, debido a que este estilo de liderazgo es considerablemente efectivo en contextos donde la tarea y los resultados son lo más relevante, además influye en la conducta de los seguidores al establecer con claridad los estándares éticos y hacer responsables a los seguidores de esos estándares mediante el uso de incentivos y disciplina (Brown & Treviño, 2006).

Brown, Treviño y Harrison (2005), abordaron el liderazgo ético como un estilo de liderazgo que definieron como “la demostración de una conducta normativamente apropiada a través de acciones personales y relaciones interpersonales, y la promoción de dicha conducta a

los seguidores a través de la comunicación bidireccional, el refuerzo y/o la toma de decisiones” (p.120). En tanto, Kanungo (2001), sugirió que un líder ético está impulsado por un sistema de creencias aceptadas y juicios apropiados, en lugar de su propio interés, lo cual es beneficioso para los seguidores, las organizaciones y la sociedad pues fomenta la optimización de los recursos de la organización y cumple con los resultados propuestos en las organizaciones. Asimismo, algunos comportamientos éticos de los líderes como aclarar roles, compartir poder y actuar de manera justa, indican que son individuos confiables, lo cual hace que sean percibidos como líderes más efectivos (Kalshoven & Den Hartog, 2009).

A medida que los gerentes se apropian de la responsabilidad ética, se tornan más sensibles a las necesidades de los seguidores y a los problemas de aquellos que se verán afectados, por lo que aumenta su capacidad de discernir intuitivamente los conflictos emergentes (Enderle, 1987). El liderazgo ético trae consecuencias favorables para los seguidores y la organización que influyen positivamente en la efectividad percibida de los líderes, la satisfacción laboral de los seguidores, la confianza hacia el líder y una mayor dedicación (Brown et al., 2005). Cuando los empleados confían en sus líderes y son leales a ellos, entonces disminuyen el estrés relacionado con su trabajo y el deseo de abandonar la organización (MeralElçi, Şener, Aksoya, & Alpkana, 2012). Se puede ver entonces que la ética de un líder tiene consecuencias favorables en sus seguidores que afectan positivamente a la organización.

## 5. METODOLOGÍA

Este capítulo describe tanto la delimitación del alcance como la metodología que se utilizó para llevar a cabo la presente investigación. La delimitación del alcance permite establecer los conceptos bajo los cuales se rige este estudio, así como las especificaciones de bases de datos y clasificación de las revistas de las cuales se obtienen los artículos objeto de estudio de esta investigación. En la metodología, se describen detalladamente los cinco pasos que hacen parte del proceso de búsqueda, filtro y selección de los artículos finales que son revisados en este trabajo. Como nota adicional, se describen las dos actividades de socialización de resultados en los escenarios requeridos por la Universidad de La Sabana.

### 5.1 Delimitación del alcance

Las siguientes definiciones se presentan con el propósito de aclarar el alcance de esta investigación. En primer lugar, *sexo* hace referencia a las características físicas, biológicas, anatómicas y fisiológicas de los seres humanos que los definen como macho o hembra, según su genitalidad; el sexo es de orden biológico y se nace con él (Merriam-Webster, s.f.). En tanto, *género* es el conjunto de características sociales, culturales, políticas, jurídicas y económicas, asignadas a las personas según su sexo; cabe resaltar que las características de género cambian a través de la historia (LGBT Stemstes, s.f., género). Género también se refiere a los rasgos psicológicos y culturales que socialmente se atribuyen a lo que se considera masculino o femenino (Organización Mundial de la Salud [OMS], s.f.). El *rol de género* es el papel o comportamiento aprendido por una persona según su género y está determinado por las normas culturales prevalentes (Kaplan, 2011). Además, dado que el pilar de esta investigación es el liderazgo femenino, conviene aclarar que el término mujer se utiliza en este contexto para describir a una persona de sexo femenino que se identifica con el rol de género femenino. Las definiciones anteriores son las únicas aceptadas para los propósitos de esta investigación.

El presente trabajo solo incluye estudios que analicen los comportamientos de mujeres líderes en organizaciones, lo cual excluye investigaciones realizadas en laboratorio y pruebas con estudiantes universitarios que no estén ejerciendo roles de liderazgo ni gerencia en una



organización. Esto, con el propósito de tener un panorama de los factores que afectan el liderazgo femenino en el ejercicio de su rol organizacional. Para esta investigación se tuvieron en cuenta estudios tanto teóricos como empíricos.

En relación con la delimitación temporal, esta revisión de literatura abarca los artículos publicados en las revistas Q1 y Q2, entre los años 2000 y 2020 teniendo en cuenta dos aspectos. En primer lugar, en el año 2000, la Organización para las Naciones Unidas, ONU, propuso ocho objetivos de desarrollo del milenio para todos los países miembros, con la intención de unir esfuerzos para reducir la pobreza extrema; dentro de estos objetivos, el tercero buscaba promover la igualdad de género y la autonomía de la mujer (ONU, s.f.). Esta iniciativa de la ONU fomentó acciones políticas para que los gobiernos de diferentes países, miembros de la organización, legislaran a favor de la implementación de cuotas de género en las entidades tanto públicas como privadas (United Nations, 2012). De manera que el liderazgo femenino es un asunto de interés mundial, tanto político como organizacional, que ha cobrado relevancia en las últimas dos décadas. En segundo lugar, entre los años 2000 y 2020 se han presentado numerosos escándalos éticos en las corporaciones; como la burbuja bursátil de las empresas puntocom causada por una especulación excesiva entre 1995 y 2000, que causó un colapso en la bolsa y la pérdida de capitalización de mercado de múltiples empresas puntocom (Edwards, 2016), o el relacionado con la compañía Enron, en el que los dos ejecutivos de más alta jerarquía, CEO y CFO, conspiraron para impresionar a los analistas e inflar las acciones de la empresa produciendo el colapso financiero de la entidad y la aprehensión de los ejecutivos (Li, 2010). Dado que las mujeres tienden a ser más éticas que los hombres, y se ha encontrado que la ética influye positivamente en la efectividad del liderazgo... Por ello, es crucial estudiar los temas propuestos dentro del rango de tiempo mencionado, para tener una visión amplia de los temas de interés y también, de la evolución tanto práctica como teórica de los temas propuestos.

## **5.2 Descripción metodológica**

Las revisiones de literatura juegan un papel importante como base para todo tipo de investigación. Pueden servir como base para el desarrollo del conocimiento, crear pautas para la

política y la práctica, proporcionar evidencia de un efecto y, si se llevan a cabo correctamente, generar nuevas ideas y direcciones para un campo en particular. También sirven como base para futuras investigaciones y teorías (Snyder, 2019). Una revisión eficaz y bien realizada como método de investigación crea una base sólida para promover el conocimiento y facilitar el desarrollo de una teoría (Webster & Watson, 2002). Al integrar hallazgos empíricos y teóricos, una revisión de la literatura puede abordar preguntas de investigación con un poder que ningún estudio tiene por sí solo (Snyder, 2019).

La metodología de esta investigación es inductiva (Bernal Torres, 2010), teniendo en cuenta que se estudiaron los artículos reportados en la literatura de forma individual, y se formularon conclusiones de aplicación general.

El presente trabajo de grado se desarrolla como una aproximación crítica interpretativa de la literatura científica a partir de la revisión teórica sobre el tema objeto de estudio. Se seleccionaron y desglosaron las temáticas sobre el liderazgo femenino, efectividad, implementación de la estrategia y la ética. Esta revisión de literatura se adaptó a la metodología de Tranfield, Denyer y Smart (2003), y se compone de cinco etapas principales.

- i) Identificación de la investigación. En esta fase se utilizaron las palabras clave, en inglés, relacionadas con la pregunta de investigación (Hansen & Schaltegger, 2014). Las palabras “*female*”, “*gender*”, “*leadership*”, “*lead\**”, “*effectiv\**”, “*perform\**”, “*strategy*”, “*strateg\**”, “*execut\**”, “*implement\**”, se emplearon en la construcción de 21 ecuaciones de búsqueda aplicadas para títulos, *abstracts* y palabras clave, en la base de datos Scopus. Se consideraron únicamente publicaciones tipo artículo o revisión, en inglés, en el período comprendido entre 2000 y 2020. Las ecuaciones de búsqueda se especifican en el ANEXO 1.
- ii) Desarrollo de criterio de exclusión: Los artículos preseleccionados debían cumplir los siguientes parámetros; estudios cuyo título, *abstract* y palabras claves estuvieran relacionados con las preguntas de investigación planteadas: ¿qué tan efectiva es la mujer en posiciones de liderazgo? ¿Qué rol juega el estilo de

liderazgo en la efectividad de la mujer? ¿Cómo se relaciona la ética con el liderazgo femenino? Las respuestas se encontraron en estudios cualitativos y cuantitativos.

- iii) Selección de estudios: Se seleccionaron los artículos que cumplían los criterios mencionados en el paso ii), que respondían una o varias de las preguntas de investigación planteadas y que estuvieran publicados en revistas Q1 y Q2.
- iv) Evaluación de calidad de los estudios: Las publicaciones debían responder a la pregunta principal o a las preguntas secundarias, tener significancia estadística si aplicaba, y en lo posible, ser el resultado de investigaciones culturales diferentes a la occidental, para evitar favoritismos y responder las preguntas de investigación desde una perspectiva multicultural.
- v) Extracción y síntesis de datos: Se utilizó el Método de Matriz Garrard como herramienta para organizar y abstraer la información pertinente de las publicaciones resultantes del ítem iv. (Garrard, 1999). Ver **Error! Reference source not found.**

Para el análisis, se separaron los estudios por tema principal y luego por región cultural, para tener en cuenta las diferencias contextuales de cada investigación y responder la pregunta principal y a las preguntas secundarias, desde una mirada amplia.

#### **Nota para los jurados:**

Apreciados jurados, me permito informar que, como parte del ítem de la rúbrica de evaluación que corresponde a las actividades de socialización externa de los resultados del trabajo de grado, participé en la socialización de resultados que llevó a cabo el programa de Maestría en Gerencia Estratégica de la Universidad de La Sabana el día 10 de septiembre del año 2020. Asimismo, me place comunicarles que cuento con una invitación para participar en el Diplomado de Líderes Solidarios que realizará el fondo de Empleados Corpecol, el día 24 de octubre de 2020. La toma de pantalla del correo de invitación se encuentra en el ANEXO 2



## 6. RESULTADOS

Este capítulo está dividido en dos secciones en las que se presentan los resultados de la investigación. En la primera se muestran los resultados descriptivos de la etapa uno a la cinco de la metodología: identificación de la búsqueda, desarrollo del criterio de exclusión, selección de estudios y evaluación de calidad de los artículos. En la segunda sección se presenta la síntesis de datos y los hallazgos relacionados con el propósito principal de este trabajo, a saber, los factores que influyen en la efectividad del liderazgo femenino, tanto en lo que respecta a los resultados duros, asociados a la implementación de la estrategia, como lo referente a los resultados blandos, relacionados con los estilos de liderazgo y el rol la ética en la efectividad del liderazgo.

### 6.1 Resultados descriptivos de la revisión de literatura

En la **Error! Reference source not found.** se presentan, de manera general, los resultados numéricos del proceso de selección de los artículos en cada etapa, de acuerdo con la metodología presentada.



Figura 1. Resultados numéricos del proceso de selección de los artículos

En la etapa uno, se construyeron 21 ecuaciones de búsqueda aplicadas en la base de datos Scopus para los campos título, *abstract* y *keywords*. Se excluyeron los campos de medicina, educación, farmacéutica, medicina veterinaria, y ciencias exactas como física, química y biología. El número de artículos correspondiente a cada ecuación de búsqueda se presenta en el ANEXO 1. Las referencias bibliográficas resultantes de cada búsqueda fueron descargadas en formato CVS para facilitar su manipulación y análisis en una hoja de cálculo. El total de artículos encontrados en el primer paso es de 5,604.

En la etapa dos, todas las referencias bibliográficas descargadas se consolidaron en una hoja de cálculo para llevar a cabo las siguientes etapas. Posterior a la consolidación, se eliminaron todas las entradas repetidas en la hoja de cálculo, sin embargo, debido a la prevalente aparición de estudios de medicina, psiquiatría, medicina y medicina veterinaria, en las columnas *Title*, *Journal*, *Index* y *Author Keywords* (Ver ANEXO 3ANEXO 1), se buscaron palabras clave relacionadas con temas médicos y psiquiátricos para eliminar las columnas correspondientes de la hoja de cálculo y proceder a la etapa 3. Las palabras clave buscadas en las columnas de la hoja de cálculo son *health*, *medicine*, *education*, *drug*, *neuro*, *animal*, *violen*, *child*, *adolescen*, *trauma*, *assault* y *abuse*. El número de artículos resultante de esta etapa es 2,861.

Seguidamente se utilizó el software VOSviewer, cuya finalidad es crear mapas basados en datos de red que se encuentran en las exportaciones de búsquedas bibliográficas de fuentes como Scopus y Web of Science, para visualizarlos y explorarlos. Para esta investigación, se realizó un mapa de densidad para identificar la coocurrencia de las palabras clave indicadas por los autores de cada estudio, *Author Keywords*. Cada punto de la visualización de densidad de palabras clave tiene un color que indica la densidad de palabras en ese punto. De forma predeterminada, los colores van del azul al verde, y cuando la intensidad aumenta, van del amarillo al rojo; cuanto mayor es el número de elementos en la vecindad de un punto, más cercano es el color del punto al rojo. Por el contrario, cuanto menor sea el número de elementos en la vecindad de un punto y menor sea el peso de los elementos contiguos, más cercano será el color del punto al azul (van Eck & Waltman, 2018).

Con respecto a la cercanía entre palabras, la distancia indica la relación entre ellas en términos de coocurrencia; cuanto más cerca estén dos palabras o grupos de palabras entre sí, más fuerte será su relación. Para la elaboración del mapa, se escogió una coocurrencia mínima de 10, es decir, que las palabras clave debían repetirse al menos 10 veces para aparecer en el mapa. También se limitó el número de palabras clave a un total de 99. Por su parte, el tamaño de la letra de las palabras está relacionado con la importancia de dicho elemento en el mapa, es decir, a mayor tamaño de letra, mayor relevancia tendrá la palabra o conjunto de palabras (van Eck & Waltman, 2018). En la **Error! Reference source not found.** se muestra la visualización de densidad de las palabras clave con mayor coocurrencia.

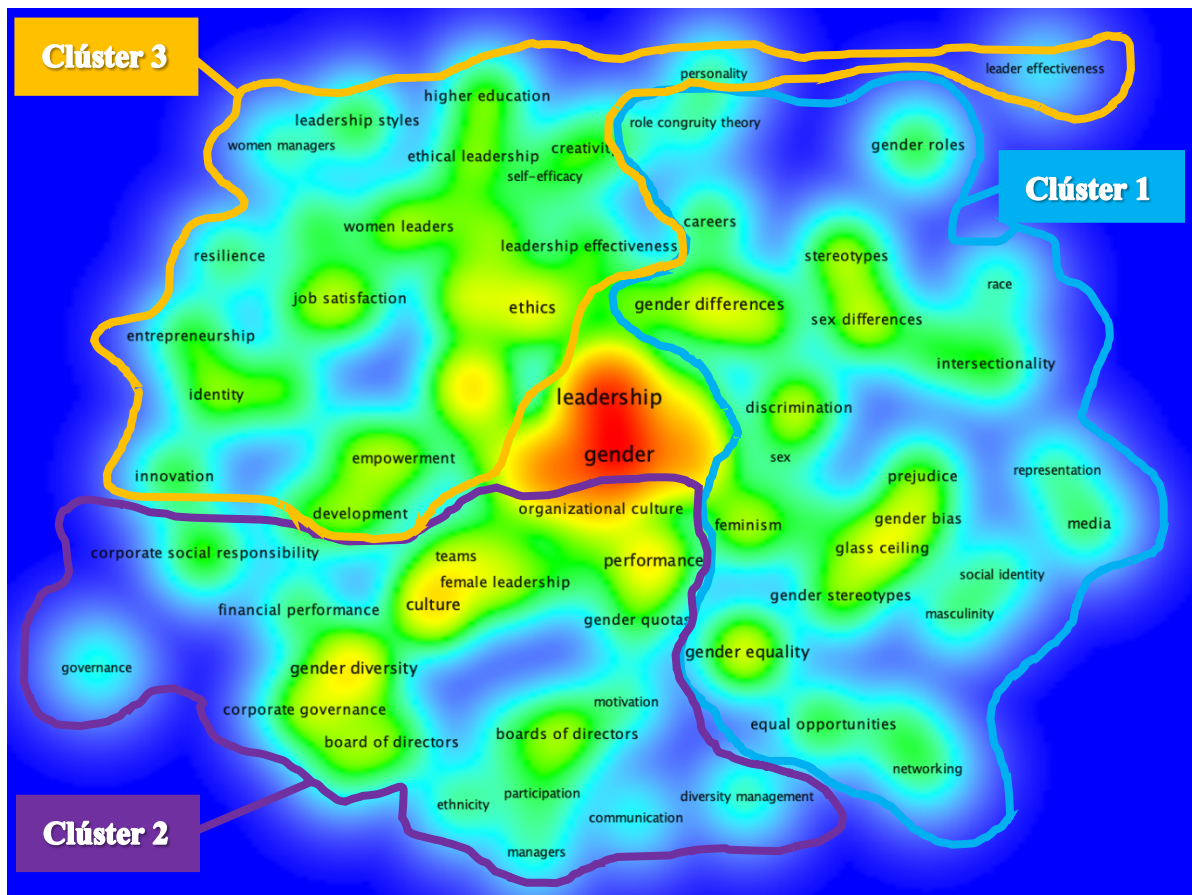


Figura 2. Mapa de densidad de coocurrencia de palabras clave

Nota: Para facilitar la visualización del mapa, no todas las palabras aparecen representadas. Por ejemplo, *women*, -mujer-, se encuentra en el núcleo principal de color rojo junto con *leadership* -liderazgo- y *gender* – género-; lo mismo sucede con *transformational*

*leadership* -liderazgo transformacional-, que se ubica en el núcleo amarillo, justo debajo de *ethics* -ética-. En el mapa también se observa que las palabras que se repiten con más frecuencia y están más cerca al núcleo principal son *ethics* – ética-, *gender differences* – diferencias de género-, *gender bias* – sesgo de género-, *glass ceiling* – techo de cristal-, *organizational culture* – cultura organizacional-, *performance* – desempeño-, *female leadership* -liderazgo femenino-, *culture* – cultura-, *gender diversity* – diversidad de género-, *corporate governance* – gobierno corporativo- y *board of directors* – junta directiva-. En segundo lugar, se encuentra que las palabras *discrimination* – discriminación-, *feminism* – feminismo-, *gender equality* – equidad de género-, *empowerment* – empoderamiento-, *development* desarrollo- y *job satisfaction* -satisfacción laboral- también tienen una coocurrencia significativa.

Adicionalmente, en la Figura 2 se señala la existencia de clústeres temáticos; por ejemplo, en el clúster 1 aparecen palabras como estereotipos de género, techo de cristal y discriminación, que dan cuenta de los obstáculos que deben enfrentar las mujeres mientras buscan acceder a posiciones de liderazgo. En el clúster 2 aparecen palabras como cultura, diversidad de género, desempeño, responsabilidad social empresarial, juntas directivas y gobierno corporativo, afines con la presencia de mujeres en el gobierno corporativo y sus resultados en el desempeño de la organización, es decir, resultados duros. En el clúster 3, las palabras más recurrentes son ética, liderazgo transformacional, satisfacción laboral, efectividad del liderazgo, liderazgo ético, estilos de liderazgo, personalidad y mujeres gerentes, relacionadas con las habilidades y comportamientos que inciden en los resultados blandos de las mujeres en posiciones de liderazgo. Para los fines de esta investigación y en concordancia con los objetivos, se tendrán en cuenta únicamente los clústeres 2 y 3, correspondientes a resultados duros y blandos, respectivamente. Las palabras del clúster 1, relacionadas con los obstáculos, no hacen parte del alcance de esta investigación.

Después de identificar los clústeres temáticos y las palabras clave de mayor coocurrencia, se inició la etapa tres, con el propósito de seleccionar el primer grupo de artículos a analizar. En este paso se leyeron los títulos, *abstracts* y palabras clave de cada uno de los estudios, y se escogieron los artículos que respondían una o varias de las preguntas de investigación planteadas



y que aparecieran publicados en revistas Q1 y Q2. En este paso se excluyeron los estudios empíricos y teóricos que no tuvieran en cuenta líderes activos en organizaciones. Como resultado de esta etapa se escogieron 221 artículos.

Posteriormente, en la etapa cuatro, se estudiaron en su totalidad los artículos resultantes de la etapa tres. Para este paso se tuvieron en cuenta diferentes aspectos: la temática principal de cada uno de los estudios; la naturaleza de la investigación realizada, empírica o teórica; el año de la publicación; y la zona geográfica dónde se llevó a cabo la investigación. En esta etapa se excluyeron los estudios empíricos de muestras inferiores a 30 individuos, teniendo en cuenta que para investigaciones de este tipo se recomienda incluir entre 30 y 50 participantes que tengan los atributos que desean medirse en la población objetivo (Babbie, 2000). Producto de este proceso se descartaron cuatro artículos procedentes de África que no cumplían con los requisitos establecidos. En total, se descartaron 168 artículos, lo que dio lugar a 53 artículos finalistas para la síntesis y análisis de la presente investigación.

En la etapa cinco, se elaboró una matriz que permitió analizar y sintetizar los hallazgos de cada una de las publicaciones seleccionadas. La matriz contiene 21 columnas, cuyos encabezados son; “Autores”, “Título”, “Revista”, “Año”, “Páginas”, “Volumen”, “Emisión”, “DOI”, “Abstract”, “País de estudio”, “Región cultural”, “Tema 1”, “Tema 2” y “Tema 3”, “Sector Industrial”, “Teorías principales”, “Conceptos”, “Método”, “Periodo de investigación”, “Metodología”, “Conclusiones” y “Análisis propio” (Ver ANEXO 3). Los encabezados subrayados corresponden a los elementos de análisis general que se explican a continuación. Producto de este análisis, se descartaron cuatro artículos, debido a la pertinencia del contenido de los artículos con respecto a las preguntas de investigación. La cantidad de artículos se redujo entonces a 49.

En referencia a los encabezados subrayados de la matriz, el tipo de revista da cuenta de la rigurosidad de las investigaciones que allí se publican. Los hallazgos indican que la revista con mayor número de publicaciones escogidas para este trabajo, con cinco artículos, es *Journal of Business Ethics*. Esta revista es de interés particular para esta investigación pues está en el

percentil 99 de citas, además, se encuentra entre el top 50 de las mejores de revistas de negocios de acuerdo con Financial Times (Ormans, 2016).

El año de publicación también es una variable importante considerando que, el liderazgo femenino, la efectividad, la estrategia y la ética han cobrado interés en la academia en las últimas décadas como respuesta a sucesos importantes, tales como las iniciativas globales de entidades como la Organización para las Naciones Unidas [ONU], que buscan cerrar la brecha de género para reducir la pobreza extrema (ONU, 2019), o el aumento de la frecuencia de escándalos éticos, los cuales han repercutido negativamente en la economía mundial (Li, 2010). De acuerdo con los resultados, el año con mayor número de publicaciones corresponde a 2009, con siete artículos. Este pico puede ser resultado de la crisis económica de 2008, la cual generó el interés en la academia por entender las diferencias entre los estilos de gestión de mujeres y hombres, las diferencias de género en referencia a la ética, su impacto en el desempeño de las organizaciones y sus consecuencias económicas en los países.

En relación con el tipo de estudio, se encontró que 42 son de tipo empírico y corresponden a estudios de países individuales (29) y de múltiples países (13). Los 7 artículos restantes son de tipo teórico, y corresponden a revisiones de literatura (4) y metaanálisis (3). En cuanto a los países individuales, la Figura 3 detalla la distribución geográfica según el número de artículos publicados por cada país.

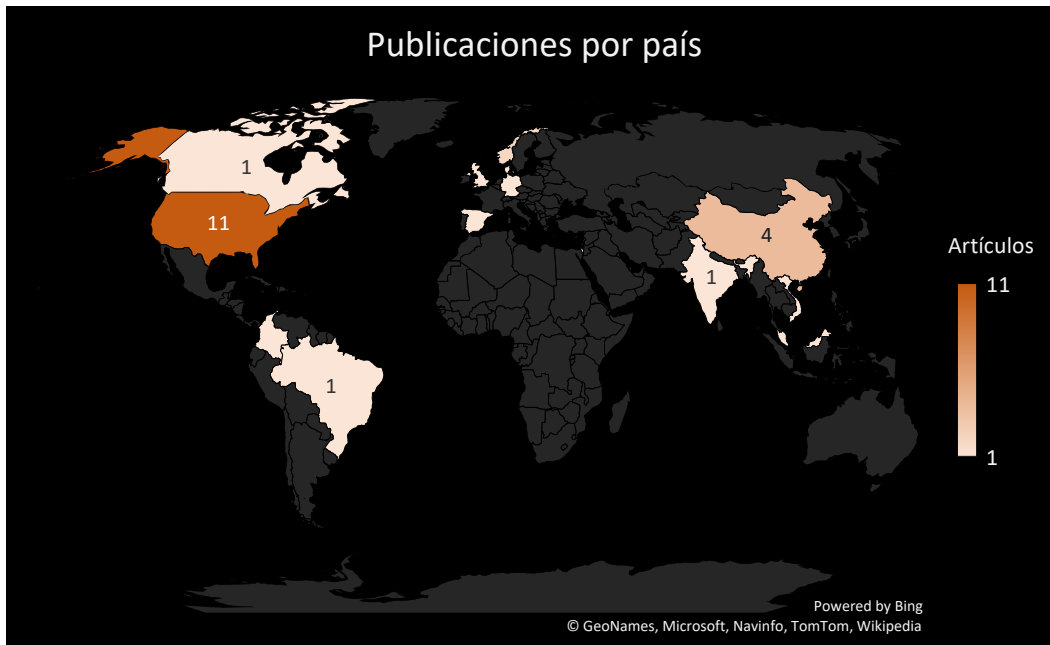


Figura 3. Número de artículos publicados por país en estudios de países individuales

Nota: Los países que aparecen referenciados con sus respectivas publicaciones son: Estados Unidos con 11; China con cuatro; Noruega con dos; y Canadá, Colombia, Brasil, República de Mauricio, Reino Unido, España, Dinamarca, India, Israel, Malasia y Vietnam, con una publicación. Aunque la intención del presente estudio era limitar el sesgo de escoger mayoritariamente publicaciones de la cultura occidental, no fue posible debido al estricto rigor de las investigaciones de origen anglosajón y de Europa occidental, sumado a la escasa rigurosidad estadística de publicaciones en regiones como África, Asia Central y Latinoamérica. Se puede apreciar, sin embargo, que se incluyeron cuatro estudios de China, lo cual marca una diferencia significativa al incorporar un país de cultura diferente a la anglosajona y de Europa occidental

La región cultural también juega un papel importante para el análisis, pues permite agrupar los estudios de países individuales y establecer tendencias similares según la cultura. Las regiones culturales se clasificaron teniendo en cuenta la distribución de regiones geográficas para uso estadístico de la ONU (1999). Específicamente, se clasificaron ocho regiones culturales con el propósito de homogeneizar los hallazgos de países individuales y de algunos estudios

transculturales que incluían países de la misma región. La Tabla 2 presenta la clasificación cultural según los países mencionados en los artículos seleccionados.

Tabla 2. Regiones culturales

<b>Región cultural</b>	<b>PAÍSES DE LOS ESTUDIOS</b>
<b>Europa occidental</b>	España, Francia, Italia, Noruega, Dinamarca, Reino Unido, Suecia, Holanda, Alemania
<b>Europa oriental</b>	Bosnia, Herzegovina, Bulgaria, Croacia, República Checa, Estonia, Hungría, Letonia, Lituania, Polonia, Rumania, Rusia, Eslovaquia, Eslovenia y Ucrania
<b>África</b>	República de Mauricio
<b>Latinoamérica</b>	Colombia, Brasil
<b>Asia occidental o medio oriente</b>	Emiratos Árabes, Arabia Saudita, Turquía, Líbano, Georgia, Israel
<b>Asia oriental</b>	China, Japón, Korea
<b>Sudeste asiático</b>	Indonesia, Tailandia, Malasia, Vietnam
<b>Asia central</b>	Afganistán, Bangladesh, India, Pakistán, Sri Lanka, Bután

Esta clasificación también se llevó a cabo teniendo en cuenta las similitudes que pudieran tener los países de las subregiones en cuanto a sus dimensiones culturales. El concepto de dimensiones culturales se basa en la idea de que existen temas fundamentales con los que cada cultura debe abordar. Antropólogos y sociólogos han buscado definir las dimensiones culturales para hacer comparables las diferentes culturas, de manera que las dimensiones culturales pueden ayudar a analizar las diferencias culturales y sus consecuencias (Inglehart, 1997). En los artículos se mencionan los valores culturales definidos por Schwartz y las dimensiones culturales definidas en el proyecto GLOBE, que se muestran en las Tablas Tabla 3 y Tabla 4, respectivamente.

Tabla 3. Valores culturales de Schwartz

<b>Dimensión cultural</b>	<b>Definición</b>
<b>Conservadurismo</b>	Mantenimiento del estatus quo, el decoro, la tradición y la seguridad familiar.
<b>Jerarquía</b>	Legitimidad de una distribución desigual de poder, roles y recursos
<b>Dominio</b>	Autoafirmación, ambición, éxito, atrevimiento y competencia
<b>Autonomía</b>	Conveniencia de que los individuos persigan independientemente sus propias ideas y direcciones intelectuales promoviendo el placer, la excitación y la vida variada.
<b>Igualitarismo</b>	Igualdad de bienestar, la justicia social, la libertad, la responsabilidad y la honestidad de todos

**Armonía**

Calidad de vida y armonía con el medio ambiente

---

Nota: Elaboración propia basada en la publicación original (Schwartz, 1994). El autor definió los valores culturales con el propósito de comparar grupos culturales entre sí.

Tabla 4. Dimensiones culturales definidas en el proyecto House GLOBE

<b>Dimensión cultural</b>	<b>Definición</b>
<b>Distancia al poder</b>	El grado en que los miembros de un colectivo esperan que el poder se distribuya por igual
<b>Evitación de la incertidumbre</b>	El grado en que una sociedad, organización o grupo se basa en normas, reglas y procedimientos sociales para aliviar la imprevisibilidad de eventos futuros.
<b>Orientación humana</b>	El grado en que un colectivo alienta y recompensa a las personas por ser justas, altruistas, generosas, bondadosas y amables con los demás.
<b>Colectivismo I (social)</b>	El grado en que las prácticas institucionales organizacionales y sociales fomentan y recompensan la distribución colectiva de recursos y la acción colectiva.
<b>Colectivismo II (grupal)</b>	El grado en que las personas expresan orgullo, lealtad y cohesión en sus organizaciones o familias.
<b>Asertividad</b>	El grado en que los individuos son asertivos, dominantes y exigentes en sus relaciones con los demás.
<b>Igualitarismo de género</b>	El grado en que un colectivo minimiza la desigualdad de género.
<b>Orientación al futuro</b>	La medida en que un colectivo fomenta comportamientos orientados al futuro, como retrasar la gratificación, planificar e invertir en el futuro.
<b>Orientación al desempeño</b>	El grado en el que un colectivo alienta y recompensa a los miembros del grupo por la mejora y la excelencia del desempeño.

Nota: La tabla fue adaptada y traducida al español por la autora de este documento. La tabla es autoría de House, et al. (1999, p.76). Los autores del proyecto GLOBE buscan investigar los roles de los valores sociales y organizacionales, las prácticas institucionalizadas, las variables de contingencia organizacional y las teorías implícitas del liderazgo como antecedentes de la interculturalidad.

En referencia a la clasificación temática y con el propósito de responder a las preguntas de investigación, se definieron dos metacategorías: resultados duros, con el eje temático que

concierno a la implementación de la estrategia, y resultados blandos, relacionados con los ejes temáticos estilo de liderazgo y ética. El número de artículos relacionados con respecto a los resultados duros es de 26, mientras que el correspondiente a resultados blandos es de 23.

Como un hallazgo de la presente investigación, también se encontró que los resultados duros y blandos han sido estudiados mediante enfoques jerárquicos diferentes. En la literatura encontrada, los resultados duros están relacionados con posiciones de alta jerarquía, lo cual coincide con la teoría de los escalones superiores, que propone que la estrategia corporativa y, por tanto, los resultados de desempeño de una organización son consecuencia de las características gerenciales del equipo de alta gerencia (Hambrick & Mason, 1984). De esta manera, los estudios que analizaban los resultados generados por mujeres CEO, mujeres que hacían parte de la junta directiva y mujeres gerentes senior fueron agrupados dentro de los resultados duros. Con respecto a los resultados blandos, el rango jerárquico más estudiado corresponde a la gerencia media, dado que temas como el estilo de liderazgo y la percepción de habilidades blandas de los líderes se han estudiado principalmente en gerencias que tienen menor participación en la gestión estratégica (Hersey, Blanchard, & Johnson, 1969).

A continuación, se describen las clasificaciones realizadas para organizar los factores que afectan la efectividad del liderazgo femenino y así hacer un desglose claro y específico que permita describirlos.

## **6.2 Factores que influyen en la efectividad del liderazgo femenino.**

Los factores que influyen en la efectividad del liderazgo femenino encontrados como producto de esta investigación, se agruparon de acuerdo con los tres niveles de análisis de las ciencias sociales sugeridos por Blalock (1979): micro, cuyas unidades de análisis se refieren a individuos o grupos pequeños de individuos en un contexto social determinado; meso, que involucra unidades de análisis como corporaciones; y macro, que incluye unidades de análisis como países, sociedades y culturas.

Los factores encontrados en el nivel micro están relacionados con los atributos, rasgos y experiencias individuales y comprenden la aversión al riesgo, las habilidades blandas, el estilo de liderazgo, los comportamientos éticos, la formación académica y la experiencia laboral, entre otros.

Los factores en el nivel meso se refieren a los procedimientos compartidos de una organización, su estructura, competencia, políticas, normas y creencias (Zidane, Hussein, Orn-Gudmunsson, Ekambaram, 2016), tales como control y monitoreo de la estrategia; cambio y flexibilidad de la estrategia; influencia femenina en la toma de decisiones; diversidad de género dentro de la organización; estrategia de responsabilidad social empresarial, RSE; tipo de empresa; nivel de corrupción dentro de la empresa; y género en la organización (Wahl, 1992), que se refiere a la segregación observable y atribuida entre los sexos en las organizaciones, como la distribución numérica entre mujeres y hombres, el grado de segregación de tareas, profesiones y puestos de trabajo, así como la distribución jerárquica entre sexos.

Los factores en el nivel macro tienen que ver con los hechos y experiencias sociales que influyen en la personalidad, las actitudes y el estilo de vida de un individuo, así como el ambiente político y las leyes que afectan la percepción tanto de las organizaciones como de los negocios (Betts, 2016). En este sentido, el tipo de mercado de un país, ya sea en vía de desarrollo, emergente o desarrollado es un factor que pertenece al nivel macro y que hace influye en la efectividad del liderazgo femenino. Estos factores también implican las políticas relacionadas con las cuotas de género, relacionadas con el establecimiento de una porción definida para ubicar mujeres en posiciones de representación y participación política y organizacional (European Institute for Gender Equality, s.f.); el rol de género, que se define como el comportamiento aprendido por una persona como apropiado para su género y que está determinado por las normas culturales (Kaplan, 2011); el rol de género del líder que hace referencia al comportamiento esperando de un líder socialmente; las dimensiones culturales que se definieron previamente y; la corrupción del país donde se encuentre la empresa.

Los resultados también se presentan considerando que los resultados duros y blandos conforman la efectividad del liderazgo femenino, de acuerdo con los tres ejes de la investigación: la implementación de la estrategia, correspondiente a los resultados duros; y el rol del estilo de

liderazgo y de la ética, que están relacionados con los resultados blandos. Sin embargo, como parte de los hallazgos del presente trabajo, se encontraron dos ejes temáticos emergentes: el desempeño financiero, que se encuentra dentro de los resultados duros; y la percepción de la efectividad de las mujeres líderes, evaluada por medio de los subordinados, pares y supervisores, dentro de los resultados blandos. Cabe resaltar que, aunque el desempeño financiero es consecuencia de la implementación estratégica (Njagi & Kombo 2014), para propósitos de clasificación y presentación de los resultados, se optó por representarlo como uno de los ejes emergentes de análisis de la investigación.

Los factores en cada uno de los niveles; micro, meso y macro, influyen en la efectividad del liderazgo femenino y pueden ser favorables o desfavorables según el contexto en el que se presenten. Los resultados también indican que algunos de esos factores encontrados están presentes en diferentes niveles y en los diferentes ejes de la investigación.

A continuación, se presentan los factores que influyen en la efectividad del liderazgo femenino, separados según los resultados duros (Ver Tabla 5) y los resultados blandos (Ver Tabla 6). Estos factores se agruparon de acuerdo con los niveles micro, meso y macro y se desglosaron según los ejes temáticos, previamente definidos y emergentes.



Tabla 5. Factores que afectan la efectividad del liderazgo femenino en relación con los resultados duros

Niveles Ejes de investigación	Micro	Meso	Macro
<b>Implementación de la estrategia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Gestión del riesgo.</li> <li>-Habilidades blandas.</li> <li>-Estilo de liderazgo participativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Medición y monitoreo de la implementación de la estrategia.</li> <li>-Control estratégico.</li> <li>-Cambio y flexibilidad estratégicos.</li> <li>-Reducción del conflicto en la junta</li> <li>-Innovación.</li> <li>-Responsabilidad social empresarial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Cuotas de género obligatorias por ley.</li> </ul>
<b>Desempeño financiero (Eje emergente)*</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Reporte de ganancias conservadoras.</li> <li>-Acumulación de efectivo</li> <li>-Aversión al riesgo.</li> <li>-Estilo de liderazgo diferenciado según subordinada(o).</li> <li>-Formación académica.</li> <li>-Experiencia laboral.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Tipo de negocio.</li> <li>-Diversidad de género.</li> <li>-Responsabilidad social empresarial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Cuotas de género obligatorias por ley.</li> <li>-Tipo de mercado.</li> </ul>

Nota: Elaboración propia

Tabla 6. Factores que afectan la efectividad del liderazgo femenino en relación con los resultados blandos

Niveles Ejes de investigación	Micro	Meso	Macro
<b>Rol del estilo de liderazgo</b>	-Liderazgo andrógino. -Liderazgo transformacional: Estimulación intelectual -Liderazgo Transaccional.	-Cambios organizacionales. -Contexto organizacional. -Sector industrial.	-Rol de género del liderazgo. -Tipo de mercado.
<b>Rol de la ética</b>	-Comportamientos éticos. -Trato diferenciado según el género.	-Nivel de corrupción en la organización.	-Dimensiones culturales. -Rol de género.
<b>Percepción de la efectividad (Eje emergente)*</b>	-Comportamientos y habilidades. -Jerarquía del evaluador de la efectividad. -Autoevaluaciones	-Género en la industria. -Dimensiones culturales de la organización. -Rol de género del liderazgo.	-Rol de género del liderazgo. -Dimensiones culturales.

Nota: Elaboración propia.

A continuación, se presentan estos factores en detalle y se describe su influencia en la efectividad del liderazgo femenino, tanto en lo relacionado con los resultados duros, como con los resultados blandos.

### **6.2.1 Factores que influyen en los resultados duros: implementación de la estrategia y desempeño financiero**

En esa sección se explican los factores que influyen en la efectividad del liderazgo, específicamente los relacionados con los resultados duros, a saber, implementación de la estrategia y desempeño financiero. Los factores se agrupan según el nivel de análisis al que pertenezcan: micro, meso o macro.

*6.2.1.1 Nivel micro:* En referencia al desempeño financiero, Jeong y Harrison (2017) observaron que, en las empresas con mujeres en posiciones de alta gerencia, el

desempeño financiero a largo plazo es positivo, pues las líderes femeninas son más estrategias gestionando el riesgo. El efecto negativo se puede dar a corto plazo en la bolsa de valores cuando se anuncia "la nueva CEO", causado posiblemente por la incongruencia de rol entre lo que se espera de un CEO y la realidad femenina. La aversión al riesgo es un factor favorable para la efectividad del liderazgo femenino en Norteamérica y el Sudeste asiático, específicamente en Estados Unidos (Palvia, Vähämä, & Vähämä, 2015; Ho, Li, Tam, & Zhang, 2015; Khan & Vieito, 2013) y Vietnam (Vo, Nguyen, & Le, 2020). Sorprendentemente, en India, los resultados muestran que la presencia de mujeres en las juntas directivas representa una mayor asunción de riesgos. Esto podría ser consecuencia de la falta de experiencia de las mujeres como directoras de juntas, lo que puede resultar en una mayor asunción de riesgos (Rafinda, Witiastuti, Suroso, Trinugroho, & Rafinda, 2018). Mientras tanto, algunas prácticas contables y financieras que realizan las mujeres líderes, relacionadas también con la aversión al riesgo, tales como reportar ganancias conservadoras (Ho, Li, Tam, & Zhang, 2015) o la acumulación de efectivo (Zeng & Wang, 2015) pueden afectar negativamente la percepción del desempeño del liderazgo femenino, especialmente ante los accionistas y partes interesadas que pueden observar reducciones en las ganancias cuando una mujer es nombrada CEO.

En relación con comportamientos y acciones diferenciados en posiciones de liderazgo, se encontró que las mujeres CEO que tratan a los altos ejecutivos de forma individual y diferenciada, son percibidas como menos efectivas. Cuando las mujeres exhiben un estilo de liderazgo diferenciado con cada uno de ellos, que además es autocrático, asertivo y manipulador, los seguidores pueden percibir ese comportamiento como incompatible con sus expectativas, de que las mujeres líderes serán más igualitarias, orientadas a la comunión y desinteresadas. Estos comportamientos diferenciados de las directoras ejecutivas se relacionan negativamente con la efectividad del equipo y las calificaciones de desempeño de la empresa (Zhang, Li, Ullrich, & van Dick, 2015). En cuanto a la formación académica y a la experiencia laboral de las mujeres, se encontró que en Dinamarca (Smith, Smith, & Verner, 2006), y en China (Hsu, Lai, & Yen, 2019) estos factores están asociados a un mejor desempeño financiero de las

firmas que dirigen. Nielsen y Huse (2020) encontraron que, en Noruega, las habilidades blandas de las mujeres, tales como su sensibilidad hacia los demás, pueden ser positivas para la implementación estratégica pues su consideración de los intereses y perspectivas de múltiples partes mejoran la supervisión de la estrategia de la empresa. Nielsen y Huse (2010) también encontraron que, debido que las mujeres suelen presentar un estilo de liderazgo más participativo, las directoras que hacen parte de la junta directiva reducen el nivel de conflicto en esta, lo cual influye positivamente en el control estratégico, pues se asegura la calidad en el desarrollo de las actividades de la junta directiva.

6.2.1.2 *Nivel meso*: En empresas en las que se llevan a cabo actividades de control y monitoreo de la implementación estratégica, la efectividad del liderazgo femenino es influida positivamente. En un estudio multicultural se encontró que 75% de las juntas directivas con mujeres identifican criterios explícitos para medir la estrategia mejor que los hombres, y el 94% de las juntas directivas con tres o más mujeres monitorean explícitamente la implementación de la estrategia corporativa, en comparación con 67% donde la mayoría son hombres (Terjesen, Sealy, & Singh, 2009). En Noruega, Nielsen & Huse (2010) encontraron que la cantidad de mujeres en la junta directiva tiene una relación directa positiva con el control estratégico de la misma, pues las directoras realizan actividades como introducir instrucciones de trabajo, evaluaciones y programas de desarrollo, que permiten que la junta monitoree la implementación estratégica y tome decisiones alineadas con la estrategia.

En relación con el cambio estratégico, los resultados no son concluyentes. En Estados Unidos se encontró que la diversidad de género en los equipos de alta gerencia facilita este proceso en industrias de alta tecnología, especialmente cuando se presentan alianzas estratégicas entre empresas, pues se fomenta el aprendizaje organizacional. En esta misma línea, Xiu y Liang (2016), encontraron que las empresas chinas con mujeres CEO tienen mejor desempeño en un contexto estratégico en el cual se enfatiza la innovación y la flexibilidad estratégica. Las empresas con un enfoque orientado a la flexibilidad estratégica tienen más probabilidades de utilizar prácticas innovadoras de

talento humano para desarrollar y nutrir competencias centrales dinámicas, que son de gran importancia para lograr ventajas competitivas en un entorno que cambia rápidamente (Xiu & Liang, 2016). También se encontró que la presencia de mujeres en los equipos de alta gerencia es positiva para el cambio estratégico en situaciones donde el equipo tiene una diversidad de antecedentes educativos a partir de los cuales basarse para la toma de decisiones (Triana, Richard, & Su, 2019). Sin embargo, Sidhu, Feng, Volberda y Van Den Bosch (2020) encontraron que una mayor diversidad de género en la junta directiva limita el cambio estratégico, debido a la diferencia de estatus entre hombres y mujeres que favorece, en mayor medida, la influencia masculina y que restringe la influencia de las mujeres en la toma de decisiones estratégicas.

En referencia a la diversidad de género y los resultados de desempeño, los hallazgos son mixtos y pueden ser positivos o nulos. En Colombia (Moreno-Gómez & Calleja-Blanco, 2018), la presencia de mujeres en negocios no familiares favorece el desempeño financiero. En la República de Mauricio, se encontró que, a corto plazo, entre mayor sea la diversidad de género en la junta y la edad de los miembros, hay buenos resultados financieros, pero no es claro si a largo plazo la diversidad de género en la junta directiva influye de la misma manera. (Mahadeo, Soobaroyen, & Hanuman, 2011). Sin embargo, en un estudio multicultural que incluía a países de todas las regiones culturales, los resultados mostraron que una mayor representación de mujeres en los directorios corporativos no está relacionada con una disminución ni con un aumento en el desempeño financiero de la empresa (Pletzer, Nikolova, Kedzior, & Voelpel, 2015).

En lo que concierne a la estrategia de responsabilidad social empresarial, RSE, se encontró que la presencia de mujeres en la junta directiva puede tener un impacto nulo o positivo. Entre los países y regiones culturales en los que el impacto de la presencia femenina en posiciones directivas es nulo, se encuentran Estados Unidos (Glass, Cook, & Ingersoll, 2016), Malasia (Alazzani, Wan-Hussin, & Jones, 2019) y España, Italia y Reino Unido (Rodríguez-Dominguez, L., Gallego-Alvarez, & Garcia-Sanchez, 2009). Cuando el impacto es positivo, según un estudio multicultural, la presencia de mujeres en juntas directivas contribuye en dos aspectos: primero, a la promoción de estrategias

ambientales proactivas, incluida la estrategia de prevención de la contaminación, la cual genera una ventaja competitiva sostenida en el desempeño financiero, tanto a corto como a largo plazo; y segundo, a la estrategia de desarrollo sostenible que se asocia positivamente con el desempeño financiero a largo plazo (Xie, Nozawa, & Managi, 2020).

6.2.1.3 *Nivel macro*: Smith et al. (2006) argumentaron que, la imposición de cuotas de género rígidas podría traer efectos negativos a largo plazo si no se encuentra un grupo potencial y suficiente de mujeres calificadas. En ese sentido, Matsa y Miller (2013) encontraron que las empresas afectadas en Noruega por la introducción obligatoria de cuotas de género redujeron en menor proporción su fuerza laboral, lo cual impactó negativamente el cambio estratégico y, en consecuencia, redujo las ganancias a corto plazo. En Estados Unidos, Sidhu, et al. (2020) argumentaron que, aunque las cuotas de género están motivadas por el deseo de promover la justicia social mediante la eliminación de los impedimentos a la participación de las mujeres en los directorios, quienes otorgan primacía a los derechos de propiedad y los principios del libre mercado son críticos con las cuotas, porque los costos de la política deben ser asumidos por las empresas. Por otra parte, Mahadeo et al. (2012) indicaron que la escasa presencia de mujeres en las juntas directivas y, por tanto, la baja influencia de las mujeres líderes en los resultados de desempeño, pueden estar relacionados con el tipo de economía del país en el que se encuentre la organización, específicamente, con economías emergentes.

## **6.2.2 Factores que influyen en los resultados blandos: Rol del estilo de liderazgo, rol de la ética y percepción de efectividad del liderazgo femenino**

La efectividad del liderazgo femenino también está relacionada con resultados blandos tales como satisfacción laboral, bajas tasas de rotación y compromiso de los empleados. Dichos resultados tienen que ver principalmente con el estilo de liderazgo y se miden por medio de

evaluaciones, cuestionarios o encuestas que responden los subordinados, pares y supervisores de las líderes. Estos factores se agrupan en los niveles micro, meso y macro.

6.2.2.1 *Nivel micro:* En referencia a los estilos de liderazgo, específicamente al andrógino, Appelbaum, Audet, & Miller (2003) y Ferreira-Vasconcelos (2017) sugirieron a las mujeres emplear un estilo de liderazgo andrógino, que equilibre las características estereotípicamente asociadas al liderazgo masculino como orientación al logro, asertividad y planeación estratégica, con las características estereotípicamente asociadas al liderazgo femenino, tales como orientación a las relaciones, empatía y sensibilidad. En esta misma línea, en Reino Unido e Irlanda, se encontró que atributos típicamente femeninos como carisma e inspiración, por ejemplo, pueden ser compensados por atributos típicamente masculinos como confianza y pragmatismo para que las líderes sean percibidas como efectivas y su equipo tenga buenos resultados de desempeño (Wolfram & Gratton, 2014). Entre tanto, en Israel, se encontró que el liderazgo andrógino se asocia con el transformacional y favorece a las mujeres líderes. De igual manera, el liderazgo andrógino permite que las mujeres puedan ser más efectivas, especialmente cuando se encuentran en situaciones de no congruencia, como ambientes donde se espera que el líder sea hombre (Kark, Waismel-Manor, & Shamir, 2012). También se encontró que las mujeres pagan una pena más alta que los hombres por no ser percibidas como andróginas (Kark, Waismel-Manor, & Shamir, 2012; Wolfram & Gratton, 2014). Se evidencia entonces que el estilo de liderazgo andrógino da lugar a que las mujeres sean percibidas como líderes más efectivas, pues les permite a las mujeres equilibrar tanto los atributos femeninos como los masculinos, aun en situaciones en las que no hay congruencia entre su rol y lo que se espera de ellas. También se encuentra que cuando las mujeres no exhiben este estilo de liderazgo, son castigadas más fuertemente que sus colegas masculinos.

En lo que respecta al estilo de liderazgo transformacional, un estudio empírico llevado a cabo en Alemania sobre los estilos de liderazgo de hombres y mujeres encontró que tres de las dimensiones del liderazgo transformacional, a saber, estimulación

intelectual, consideración individual e influencia idealizada, estaban asociadas mayormente a las mujeres líderes. Esta asociación es positiva para la efectividad del liderazgo femenino; por ejemplo, la estimulación intelectual permite que el grupo busque diferentes perspectivas cuando se requiera solucionar problemas y la consideración individual facilita que los subordinados saquen el máximo provecho de sus habilidades y aspiraciones diferenciadas para alcanzar las metas del equipo. Igualmente, el carisma fue considerado como un comportamiento típicamente femenino, también positivo para el liderazgo femenino pues propicia que los subordinados ejecuten tareas adicionales. En referencia al liderazgo transaccional, la recompensa contingente se percibió como más típica de las mujeres líderes, lo cual influye positivamente en la efectividad de las mujeres líderes, pues los subordinados saben con claridad qué esperar cuando las metas de desempeño son alcanzadas. Estos resultados son positivos para la efectividad de las mujeres líderes y pueden estar relacionados con cambios en los estereotipos y nuevas ideas sobre el liderazgo en Alemania (Stempel, Rigotti, & Mohr, 2015). Por su parte, Yoder (2001) encontró que la sensibilidad al género de los contextos es fundamental para hacer recomendaciones para un liderazgo efectivo de las mujeres; por ejemplo, en contextos que experimentan cambios y en los cuales el liderazgo va más allá de la finalización de la tarea, el liderazgo transformacional parece funcionar de manera similar para mujeres y hombres líderes cuyo énfasis está en empoderar a otros. No obstante, en una investigación llevada a cabo en Canadá sobre las diferencias de género en referencia al estilo de liderazgo, Ayman y Korabik (2009) hallaron que las mujeres no exhiben un liderazgo más transformacional que los hombres, pero cuando lo hacen, sus subordinados varones no las perciben como efectivas. De acuerdo con el estudio de Ayman y Korabik (2009), parece que la estimulación intelectual del liderazgo transformacional está asociada con el rol de género masculino y, por tanto, cuando las mujeres lo exhiben, pueden ser percibidas como incongruentes con su rol de género. Algo similar ocurre con la consideración individual, que también afecta negativamente la percepción de efectividad de las mujeres líderes cuando son evaluadas por hombres, pues las pueden percibir fuera de lugar en la organización, relacionándolas con un



comportamiento maternal. Igualmente, en Brasil se encontró que es probable que los alcaldes de ambos géneros inicien la participación en áreas de políticas que atraigan a electores del género opuesto y contrarresten estereotipos (Funk, 2015). En ese sentido, es más probable que los hombres adopten consejos participativos para los derechos de las mujeres, los derechos del niño y la atención médica, mientras que las mujeres tienen más probabilidades de adoptar un consejo de deportes. Estos hallazgos sugieren que los estilos de liderazgo de las mujeres no son intrínsecamente más inclusivos que los de los hombres. Parece que la estrategia, más que el estilo, determina si un líder será más inclusivo (Funk, 2015). Para resumir, se encuentra entonces que el liderazgo transformacional no siempre favorece la efectividad del liderazgo femenino. Para que este estilo de liderazgo sea favorable, las mujeres deben tener en cuenta el tipo de organización, pues parece que en empresas cuyos entornos son cambiantes, se favorece el liderazgo transformacional y a su vez, el liderazgo femenino; las mujeres también identificar el rol de género femenino tanto organizacional como socialmente, y adaptar su estilo según corresponda. En conclusión, las mujeres tienden a ser más transformacionales, lo cual es ventajoso en términos de efectividad en situaciones de cambio pero, no siempre son evaluadas como efectivas debido a los estereotipos, que impiden que las líderes femeninas sean aceptadas como tal.

En referencia a las cualidades del liderazgo, Paris (2009) llevó a cabo el análisis de los resultados de la encuesta GLOBE de 2004 , que identifica cómo difieren las percepciones de liderazgo entre géneros y culturas, y encontró que las mujeres, más que los hombres, tienen un estilo de liderazgo carismático, y participativo pues son más orientadas al equipo y a la construcción de consenso, lo cual favorece la efectividad de su liderazgo. Asimismo, en un estudio multicultural sobre el estilo de liderazgo de hombres y mujeres en una industria de tecnologías de la información, se encontró que, en Pakistán e India, economías emergentes, el estilo de liderazgo que preferían los seguidores tanto femeninos como masculinos, es el femenino, pues, al ser más participativo y orientado a las personas, fomentaba el desempeño de los subordinados. (Faizan, Nair, & Haque, 2018). En el mismo estudio se encontró que, en Reino Unido, las mujeres presentan un estilo de liderazgo masculinizado con respecto

a sus colegas, es decir, autocrático y orientado a la tarea, lo cual no favorece el desempeño de los subordinados. (Faizan, Nair, & Haque, 2018).

En referencia a la percepción de la efectividad del liderazgo por parte de sus compañeros de trabajo, en empresas de sectores públicos y privados en Estados Unidos, las mujeres recibieron evaluaciones significativamente más altas que los hombres por parte de sus subordinados y pares, aunque no de sus superiores; esto se debe a que la dominancia social, de la que carecían las mujeres en el estudio, agrada a los superiores y hace que perciban que los líderes son más efectivos, mientras que la sensibilidad social, característica que usualmente exhiben las mujeres, es del agrado de pares y subordinados (Vecchio & Anderson, 2009). En España, los subordinados evaluaron a las mujeres líderes como más autocráticas y negociadoras que los hombres; parece que las mujeres líderes adoptaron un estilo más acorde con el papel tradicional del líder estereotípicamente masculino, con más frecuencia que sus homólogos masculinos. Este comportamiento puede ser el resultado de un intento de ganarse el respeto de sus subordinados, quienes son principalmente hombres y que todavía pueden encontrar extraño que su superior sea una mujer (Cuadrado, 2012). En otro estudio multicultural, Prime, Jonsen, Carter y Maznevki (2008) llevaron a cabo una investigación empírica sobre las diferencias de percepción de liderazgo efectivo en nueve países de Europa occidental y Estados Unidos: Italia, Francia, España, Reino Unido, Dinamarca, Noruega, Suecia, Holanda y Alemania y Estados Unidos. Los resultados mostraron que la percepción de la efectividad no varía entre culturas, pero sí varía entre géneros. Para este estudio, las mujeres de todas las culturas respondieron que sus congéneres líderes eran más propensas que los hombres a exhibir siete comportamientos de líderes efectivos: consultoría, proporcionar estimulación intelectual, monitoreo, planificación, resolución de problemas, recompensas y modelos de roles. En el mismo estudio, las mujeres de diferentes culturas estuvieron de acuerdo sobre el desempeño superior de los hombres en dos comportamientos: establecer contactos e influir en altos cargos (Prime, Jonsen, Carter, & Maznevski, 2008). Se puede observar que en algunos casos, en países pertenecientes a Europa Occidental y Norteamérica, las mujeres adoptan estilos de liderazgo masculinos, posiblemente

para encajar con el papel tradicional de liderazgo. Asimismo, se puede apreciar que la congruencia entre el género del líder y la expectativa sociocultural condiciona la adopción de los estilos de liderazgo de las mujeres al contexto. Los resultados con respecto a la estimulación intelectual no son concluyentes. Por un lado, se encuentra que favorece la efectividad del liderazgo femenino, mientras que en otras investigaciones se encuentra que no las favorece, debido a que este comportamiento se espera de los hombres.

En lo relacionado con las autoevaluaciones de efectividad, se encontró que las mujeres se califican a sí mismas como menos efectivas, en comparación con los hombres, quienes se evalúan a sí mismos como líderes más efectivos (Paustian-Underdahl, 2014), lo cual influye negativamente en la efectividad de las mujeres líderes. Mientras tanto, en Estados Unidos, las mujeres gerentes se describieron a sí mismas como más sensibles socialmente, lo cual favorece su efectividad como líderes en contextos en los que este tipo de comportamiento coincide con la expectativa de rol de género femenino, mientras que los hombres gerentes se describieron a sí mismos como más dominantes socialmente (Vecchio & Anderson, 2009).

6.2.2.2 *Nivel meso:* Paris (2009) encontró que el género en la industria juega un papel importante en la efectividad del liderazgo femenino; entre más congruente sean el género de la líder con el género de la industria, así como su estilo de liderazgo con el género dominante numéricamente en la industria, mayor será su efectividad percibida. Por ejemplo, en una industria tradicionalmente masculina como telecomunicaciones, un estilo de liderazgo inclusivo y orientado al consenso, característicamente femenino, no favorece la efectividad de las mujeres líderes. En tanto, es probable que las mujeres de la industria de alimentos y en la industria financiera encajen con otras líderes femeninas, pero que no encajen con los líderes masculinos (Paris, 2009). En Estados Unidos y Canadá, al analizar ciertos contextos individualmente, se encontró que las mujeres son vistas como líderes más efectivas que los hombres, en organizaciones en las que tradicionalmente el género femenino es numéricamente dominante, como empresas sociales y del sector educación, y también

en posiciones de media y alta jerarquía en las que el género femenino es mayoría (Paustian-Underdahl, 2014). Al mismo tiempo, Cabrera, Sauer y Thomas-Hunt (2009) encontraron que la congruencia entre el género del líder y el género en la industria afecta las evaluaciones del desempeño de un equipo, pero no las evaluaciones de los propios líderes. En esta investigación, en la industria de género neutral, que era marketing y consultoría, las calificaciones de las líderes femeninas fueron más altas que las de los líderes masculinos; por el contrario, en la industria de capital privado, se presentaron diferencias significativas en las calificaciones de hombres y mujeres. Por otra parte, la imperceptibilidad del techo de cristal en empresas del sector tecnológico de Pakistán, India, Canadá y Reino Unido favorece el liderazgo femenino, y les da ventajas a las mujeres, en tanto que los subordinados prefieren un estilo de liderazgo participativo, democrático y orientado a las personas (Faizan, Nair, & Haque, 2018). En cuanto a la cultura organizacional, Bajdo y Dickson (2001) encontraron que la alta orientación humana y la alta equidad de género, están relacionadas positivamente con las oportunidades de las mujeres en gerencia. Específicamente, la dimensión de equidad de género es el predictor más importante para que más mujeres alcancen posiciones de gerencia.

6.2.2.3 *Nivel macro:* En un estudio multicultural llevado a cabo en Malasia y Australia, se encontró que las mujeres malasias no fueron percibidas como líderes efectivas, debido a la tradición de colocar a los hombres como figuras de autoridad en todos los niveles de la sociedad, mientras que las calificaciones de gerentes masculinos y femeninos australianos parecen ser muy similares (Jogulu & Wood, 2008). Las dimensiones culturales de baja distancia al poder e individualismo parecen favorecer la efectividad del liderazgo femenino en Australia, pues las mujeres tienen igual poder que los hombres para ejercer su liderazgo y por tanto son aceptadas como líderes. Por su parte, Paris (2009) encontró que a medida que aumentó el igualitarismo de género, se volvió más visible el respaldo de las mujeres líderes a la participación como un elemento de liderazgo sobresaliente. Yeganeh y May (2011), encontraron que la dimensión cultural conservadurismo está asociada con niveles más altos de brecha de

género, lo cual afecta negativamente la efectividad del liderazgo femenino, mientras que la dimensión autonomía puede conducir a la igualdad de género, favoreciendo la efectividad del liderazgo femenino. Puede decirse entonces que las dimensiones culturales baja distancia al poder, igualitarismo de género y autonomía favorecen la efectividad del liderazgo femenino, mientras que el conservadurismo la afecta negativamente.

### **6.2.3 Factores que influyen en los resultados blandos: El rol de la ética en la efectividad del liderazgo femenino en las organizaciones**

El rol de la ética en la efectividad del liderazgo femenino es transversal y afecta tanto los resultados duros, que tienen que ver con la implementación de la estrategia y el desempeño financiero, como los resultados blandos, relacionados con la satisfacción, moral y compromiso de los empleados. Al igual que con la implementación de la estrategia y el estilo de liderazgo, los niveles micro, meso y macro inciden en el rol de la ética en el liderazgo femenino y agrupan factores que afectan la efectividad del liderazgo femenino. En general, puede decirse que la ética favorece la efectividad del liderazgo femenino, aunque, las líderes deben tener en cuenta los factores en los niveles meso y macro.

6.2.3.1 *Nivel micro*: Las mujeres líderes, en comparación con sus homólogos masculinos, están menos dispuestas a justificar comportamientos poco éticos, como el soborno y la evasión fiscal (Chen, Velasquez-Tuliao, Cullen, & Chang, 2016). En esa misma línea, Chen (2014) indicó que de acuerdo con los resultados, entre los años 2005 y 2008, de las encuestas *World Values Survey*, y GLOBE, que busca investigar sobre las creencias y valores humanos, y que busca identificar cómo difieren las percepciones de liderazgo entre géneros y culturas, respectivamente, los hombres son más propensos que las mujeres a justificar comportamientos éticamente sospechosos. Estos resultados son positivos para las mujeres líderes, pues es más probable que las mujeres tomen decisiones éticas que favorezcan el desempeño a largo plazo de las empresas. Igualmente, Velasquez-Tuliao & Chen (2017) encontraron que las mujeres CEO-

presidente de junta son menos propensas a participar en sobornos que los hombres en la misma posición, lo cual influye positivamente en la efectividad del liderazgo femenino, pues el soborno, no solo debilita la reputación de la empresa, sino que también disminuye la moral de los empleados. Kacmar, Bachrach, Harris y Zivnuska (2011) encontraron que, para que los colaboradores muestren un compromiso voluntario dentro de la organización que no hace parte de sus tareas contractuales, las líderes femeninas deben ser estrategas en cuanto al trato diferenciado según el género. Cuando tratan a los hombres deben hacerles saber que su trabajo será valorado y que recibirán elogios por ello, mientras que, con las mujeres, deben mostrar compromiso y motivación por la ética, y dejarse guiar por sus valores más profundos y no por las circunstancias (Kacmar, Bachrach, Harris, & Zivnuska, 2011). Estas actitudes diferenciadas favorecen la efectividad del liderazgo femenino al motivar a los empleados según sus necesidades.

6.2.3.2 *Nivel meso*: Hanousek, Shamshur, & Tresl (2019) llevaron a cabo un estudio acerca del desempeño de las mujeres CEO en diferentes países de Europa oriental, a saber, Bosnia, Herzegovina, Bulgaria, Croacia, República Checa, Estonia, Hungría, Letonia, Lituania, Polonia, Rumania, Rusia, Eslovaquia, Eslovenia y Ucrania; en el que encontraron que un ambiente caracterizado por un alto nivel de corrupción tiene un efecto negativo en el desempeño de las firmas. Este efecto es más fuerte para las empresas con una menor propensión a comportarse de manera corrupta, como las empresas administradas por directoras ejecutivas. Esto ocurre porque las empresas honestas y dirigidas por mujeres, quienes son más éticas que los hombres, son las que tienen más probabilidades de verse afectadas negativamente cuando hacer negocios requiere participar en actividades corruptas (Hanousek, Shamshur, & Tresl, 2019). Por consiguiente, un entorno corrupto afecta negativamente la efectividad del liderazgo femenino.

6.2.3.3 *Nivel macro*: Velasquez-Tuliao y Chen (2017) también encontraron que, en culturas con alta orientación al desempeño y alto colectivismo, las mujeres CEO- presidente de junta presentan menor tendencia a participar en sobornos que sus colegas masculinos.

También se encontró que la diferencia de género en la ética, que favorece a las mujeres, se vuelve más pronunciada bajo las dimensiones culturales del colectivismo grupal, orientación humana, orientación al desempeño e igualitarismo de género (Chen, Velasquez-Tuliao, Cullen, & Chang, 2016). Sin embargo, Chen (2014) también encontró que, bajo un alto colectivismo grupal y una baja orientación al desempeño, la diferencia ética entre géneros tendió a disminuir en los puestos de liderazgo de alta jerarquía, pues se profundiza el efecto de la socialización que elimina las diferencias entre las personas. Los hallazgos también indican que, en Estados Unidos, las mujeres son generalmente más éticas que los hombres. En este sentido, ser mujer se relacionó con un mayor juicio ético; ser mujer de edad avanzada se asoció con una mayor intención ética; y ser mujer y supervisora se relacionó con un mayor altruismo (Valentine, Godking, Page, & Rittenburg, 2009). Estos resultados sugieren que las mujeres deberían desempeñar un papel clave como modelos de roles éticos, al ejercer posiciones de liderazgo en las organizaciones, pues al ser más éticas que sus colegas masculinos, fomentan la confianza y la honestidad en sus empleados, favoreciendo así los resultados de la organización y a su vez, la efectividad de su liderazgo.

## **7. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES**

En este capítulo se discuten los resultados, y se presentan las conclusiones, las limitaciones de este estudio y se sugieren algunas investigaciones futuras considerando las limitaciones y los resultados que no fueron contundentes.

Se encontró que los factores que afectan la efectividad del liderazgo femenino se clasifican en tres niveles: micro, que atañen a las características individuales; meso, que se relacionan con el contexto organizacional; y macro, que tiene que ver con el contexto social y político. Las conclusiones con respecto a los factores que afectan la efectividad del liderazgo femenino cuando la estrategia es implementada por mujeres se muestran a continuación.

### **7.1 Implementación de la estrategia y desempeño financiero**

En cuanto a los factores en el nivel micro y en relación con la implementación estratégica, se encontró que las habilidades blandas de las mujeres líderes, tales como la consideración de los intereses y perspectivas de los demás, así como el estilo de liderazgo participativo, que comúnmente exhiben las mujeres, puede favorecer la implementación y seguimiento de la estrategia. En lo que respecta al desempeño financiero, la influencia del factor de aversión al riesgo tiene diferentes matices. Por un lado, puede favorecer la efectividad del liderazgo femenino en organizaciones en las que se presenta incertidumbre, pues se mitigan las consecuencias negativas de inversiones riesgosas, pero, por otro lado, puede afectar negativamente cuando los accionistas y partes interesadas están buscando rendimientos mayores. Otros factores en el nivel micro relacionados con el desempeño financiero, como la experiencia en el cargo y la formación académica influyen positivamente en la efectividad del liderazgo femenino pues dan lugar a una mejor toma de decisiones y, por tanto, a un mejor desempeño financiero. Sin embargo, comportamientos que resultan en un estilo de liderazgo que hace un trato diferenciado de su equipo de trabajo, pueden perjudicarlas notablemente, pues se espera de ellas un trato comunal e igualitario.

En referencia a los factores en el nivel meso, el control estratégico es una actividad organizacional que favorece la efectividad del liderazgo femenino, pues las mujeres, al exhibir un estilo de liderazgo más participativo, facilitan la discusión y permiten tener en cuenta



diferentes opiniones. También se encuentra que el cambio y la flexibilidad estratégicos son favorecidos por la presencia de mujeres en las posiciones de alta jerarquía, en ambientes de innovación y donde se presentan alianzas estratégicas, que favorecen el aprendizaje organizacional. No obstante, también se encontró que la presencia de mujeres en los equipos que toman decisiones estratégicas está cohesionada por su nivel de influencia, usualmente limitado, lo cual reduce el cambio estratégico en la organización. La relación entre la diversidad de género en los equipos de alta gerencia y los resultados depende de diferentes factores, por ejemplo, es favorable cuando la empresa no es familiar y cuando el desempeño se mide a corto plazo. También puede pasar que la diversidad de género no tenga impacto alguno en el desempeño de la organización. Finalmente, en lo que respecta a la estrategia de responsabilidad social empresarial, la presencia de mujeres en la junta directiva puede traer resultados nulos o favorables a la organización. Puede ser, debido al rango de influencia que tengan las mujeres líderes tanto en los países como en las empresas estudiadas.

En relación con los factores clasificados dentro del nivel macro, se encontró que la cuota de género obligatoria puede influir negativamente la efectividad del liderazgo femenino. De acuerdo con los hallazgos de esta investigación, la cuota obligatoria de género en las juntas directivas puede afectar negativamente la efectividad del liderazgo femenino cuando no se cuenta con candidatas potenciales que cumplan con las cualificaciones necesarias, cuando las mujeres líderes influyen para limitar el cambio estratégico si este implica hacer recortes de personal, o generar costos adicionales que las organizaciones deben asumir y que impactan el desempeño financiero de la organización. Sin embargo, es importante resaltar que estos hallazgos son tendencias encontradas en la investigación y no pueden establecerse como generalizaciones ya que el número de estudios es limitado.

Estos hallazgos pueden ayudar a explicar por qué es difícil establecer una relación directa entre la inclusión de mujeres en la junta directiva, la implementación de la estrategia y el desempeño. En la medida en que las juntas directivas realizan simultáneamente múltiples tareas y las mujeres tienen un impacto diferencial en algunas de estas tareas, como el control y monitoreo de la estrategia, no se pueden detectar diferencias significativas de desempeño general entre empresas con índices altos y bajos de mujeres directivas. Estos hallazgos también revelan que la efectividad del liderazgo femenino en la implementación de la estrategia se ve afectada

por la escasa influencia que pueden ejercer las mujeres cuando hacen parte de los equipos de alta gerencia, pues aún no se consideran una masa crítica en los EAG, es decir, un número que pueda que pueda generar cambios sustanciales en las organizaciones. También es importante resaltar que en países que no se caracterizan por dimensiones culturales como baja distancia al poder, orientación humana e igualitarismo y, por tanto, el rol de género femenino sigue estando fuertemente vinculado al papel tradicional de la mujer, el acceso a posiciones en juntas directivas o a posiciones de gerencia media, se dificulta y limita la evaluación de la efectividad del liderazgo femenino.

Puede concluirse entonces que en el nivel micro, la aversión al riesgo en determinados contextos, como empresas que acaban de tener escándalos éticos, es un factor que influye positivamente en la efectividad del liderazgo femenino. De igual manera, el estilo de liderazgo más participativo, característico de las mujeres, un nivel educativo alto, y la experiencia laboral son factores pertenecientes al nivel micro, que afectan positivamente la efectividad del liderazgo femenino. También se encuentra que en el nivel meso, en las organizaciones cuyos ambientes fomentan la flexibilidad estratégica y son de innovación y/o de incertidumbre, la efectividad del liderazgo femenino se ve favorecida. El resto de los factores, tanto meso como macro, dependerán del contexto en el que se evalúen, y de la congruencia de rol, que juega un papel crucial en la efectividad del liderazgo femenino. La congruencia de rol, de alguna manera, invita a la mujer a adoptar comportamientos y reglas coherentes con su rol de género, y a moverse estratégicamente en medio las políticas y movimientos económicos que decidan los gobiernos de turno, y que impliquen cambios en su rol de género tradicional.

A continuación, se presentan la discusión y conclusiones con respecto a la afectación del estilo de liderazgo en la efectividad.

## **7.2 Percepción de la efectividad del liderazgo y estilos de liderazgo**

En referencia a los factores del nivel micro, llama la atención que cuatro estudios de años y culturas diferentes, indiquen que el estilo de liderazgo que más favorece a las mujeres es el andrógino, es decir, el que equilibra las características estereotípicamente asociadas al liderazgo masculino como orientación al logro, asertividad y planeación estratégica, con las características

estereotípicamente asociadas al liderazgo femenino, tales como orientación a las relaciones, empatía y sensibilidad. El estilo de liderazgo andrógino da lugar a que las mujeres sean percibidas como líderes más efectivas, pues les permite a las mujeres equilibrar tanto los atributos femeninos como los masculinos, especialmente en contextos donde puede presentarse incongruencia entre su rol de líder y lo que se espera de ellas. Además, con respecto al liderazgo transaccional, la recompensa contingente se percibió como más típica de las mujeres, lo cual influye positivamente en su efectividad, pues los subordinados saben con claridad qué esperar cuando las metas de desempeño son alcanzadas.

Igualmente, es interesante observar que, en algunos contextos, el liderazgo transformacional no es el que más favorece la efectividad del liderazgo femenino, debido principalmente a la incongruencia de rol que puede ocurrir cuando las mujeres exhiben algunas dimensiones de liderazgo transformacional, como la estimulación intelectual, que van en contra de las expectativas del rol de género según el contexto. Estas diferencias de percepción son mucho más marcadas en culturas en las que el rol de género del liderazgo es tradicionalmente masculino. En este tipo de culturas, las mujeres pueden tomar dos caminos: exhibir un estilo de liderazgo masculino, estereotípicamente asociado con la orientación a la tarea, que sea congruente con las expectativas de rol de género de un líder o exhibir un estilo de liderazgo femenino, estereotípicamente asociado con cualidades comunales y de participación, siendo fiel al rol de género que le corresponde por ser mujer. En ese sentido, valdría la pena investigar a profundidad qué ocurre cuando las mujeres exhiben un estilo de liderazgo andrógino en contextos en los que el rol de género es significativamente marcado y diferenciado, por ejemplo, en países árabes.

También es de resaltar que las mujeres líderes se autoevalúen como menos efectivas, aunque sus pares y subordinados no lo consideren así. Esto puede ser producto de la percepción que tienen los superiores de que un líder debe exhibir dominancia social y, por tanto, las mujeres, que en la mayoría de los casos exhiben cualidades comunales y participativas, ven afectada negativamente la efectividad de su liderazgo.

Para resumir, se encuentra entonces que el estilo de liderazgo andrógino influye positivamente en el liderazgo femenino, pues cuando las mujeres integran atributos considerados típicamente femeninos con algunos típicamente masculinos, pueden compensar la incongruencia de rol en contextos en los que se espera que el líder sea hombre, favoreciendo así la percepción su efectividad como líderes. La recompensa contingente, característica del liderazgo transaccional y de las mujeres líderes, también influye positivamente en la efectividad del liderazgo femenino pues los subordinados saben con exactitud qué se espera de ellos. Entre tanto, el liderazgo transformacional no siempre favorece la efectividad del liderazgo femenino. Para que este estilo de liderazgo sea favorable, las mujeres deben tener en cuenta el tipo de organización, pues parece que en empresas cuyos entornos son cambiantes, se favorece el liderazgo transformacional y a su vez, el liderazgo femenino; las mujeres también identificar el rol de género femenino tanto organizacional como socialmente, y adaptar su estilo según corresponda para satisfacer las expectativas de las personas que las evaluarán, tanto de supervisores, como pares y subordinados. En conclusión, las mujeres tienden a ser más transformacionales, lo cual es ventajoso en términos de efectividad en situaciones de cambio, pero no siempre son evaluadas como efectivas debido a los estereotipos, que impiden que las líderes femeninas sean aceptadas como tal.

En cuanto a los factores en el nivel meso, puede decirse que el género en la organización juega un papel determinante en el estilo de liderazgo, pues, tal como lo explica la teoría de congruencia de rol, la efectividad del liderazgo femenino se ve afectada por la congruencia entre el rol de género la líder y el contexto, en este caso, el género en la organización. También se encuentra que dos dimensiones de la cultura organizacional, específicamente orientación humana y la equidad de género, afectan favorablemente la probabilidad de que las mujeres alcancen posiciones de alta jerarquía en la empresa, pues en este tipo de organizaciones, las características femeninas no serán incongruentes con la cultura organizacional.

En relación con los factores en el nivel macro, las dimensiones culturales baja distancia al poder, igualitarismo de género y autonomía favorecen la efectividad del liderazgo femenino pues disminuyen la percepción de incongruencia de rol, mientras que el conservadurismo, que

propicia los roles marcados y diferenciados de género, influye negativamente en la efectividad del liderazgo femenino.

Puede concluirse que el estilo de liderazgo que más favorece la efectividad del liderazgo femenino es el andrógino independientemente del contexto. Las culturas dimensionales que favorecen la efectividad del liderazgo femenino son colectivismo social, orientación humana, orientación al futuro, individualismo e igualitarismo de género. El resto de los comportamientos y actitudes que exhiban las mujeres líderes, especialmente en posiciones de gerencia media, deben ajustarse estratégicamente al contexto, tanto organizacional como sociopolítico.

### **7.3 Ética**

El rol de la ética en la efectividad del liderazgo femenino es transversal y afecta tanto los resultados duros como los resultados blandos. La ética, al igual que la implementación de la estrategia y el liderazgo, se ve afectada por factores que se encuentran en los niveles micro, meso y macro.

En relación con los factores en el nivel micro, se encontró que las mujeres son menos propensas que los hombres a participar en actividades ilícitas como evasión de impuestos o sobornos, lo cual favorece el desempeño financiero de la organización, así como la motivación y confianza de los empleados y, por tanto, la efectividad de su liderazgo. Por otro lado, las mujeres son más motivadas a tener un mayor compromiso dentro de la organización, cuando perciben que su líder es más ético y se deja guiar por sus valores más profundos. Esto demuestra que las mujeres no solo son más éticas, sino que buscan la ética en sus superiores.

Dentro de los factores en el nivel meso, se encontró que, en el caso de Europa Oriental, la corrupción es desfavorable para la efectividad del liderazgo femenino pues, al ser las mujeres más éticas, su rol no encaja dentro organizaciones que deben ajustar sus prácticas para encajar en ambientes corruptos. Además, la corrupción por sí sola, impacta negativamente el desempeño financiero de la organización.

Con respecto a los factores en el nivel macro, se encontró que en los países en los que se presenta alta orientación al desempeño y alto colectivismo, las mujeres CEO-presidentes de junta tienen menor tendencia que los hombres a participar en sobornos, influyendo positivamente en el desempeño financiero de la organización y en la moral de los empleados y, por ende, en la efectividad del liderazgo femenino. La diferencia de género en la ética que favorece a las mujeres se da bajo las dimensiones culturales de orientación humana, orientación al desempeño e igualitarismo de género. Sin embargo, cabe resaltar que en culturas en las que se exhibe un alto colectivismo grupal y una baja orientación al desempeño, las diferencias éticas de género entre hombres y mujeres disminuyen en posiciones de alta jerarquía, pues se eliminan las diferencias entre las personas y se profundiza el efecto de la socialización.

Puede decirse entonces que la ética favorece el liderazgo femenino, tanto en lo relacionado con los resultados duros, a saber, desempeño financiero, como en lo relacionado con los resultados blandos, tales como moral y motivación de los empleados. Esta afirmación es verdadera, siempre y cuando se tengan en cuenta los factores organizacionales y las dimensiones culturales. Asimismo, es importante resaltar que el liderazgo femenino, característicamente ético, no es bienvenido en organizaciones corruptas.

#### **7.4 Implicaciones prácticas**

Si bien es cierto, cada país y cada región tienen características que las diferencian entre sí, las mujeres líderes pueden valerse de los factores favorables que se presentan en esta investigación para determinar si aplican en su contexto, o no, y por qué.

Para las mujeres: Factores personales como una formación universitaria o tener experiencia en roles de liderazgo, pueden beneficiar a las mujeres que aspiran a posicionarse como líderes miembros de los equipos de alta gerencia. Asimismo, se recomienda emplear un estilo de liderazgo andrógino, que equilibre las características estereotípicamente asociadas al liderazgo masculino como orientación al logro, asertividad y planeación estratégica, con las características estereotípicamente asociadas al liderazgo femenino, tales como orientación a las relaciones, empatía y sensibilidad. De igual manera, se sugiere a las mujeres tener en cuenta el género de la organización, la experiencia acumulada para ejercer un rol de liderazgo, fortalecer

su autoconfianza, y ejercer un estilo de liderazgo que favorezca la preferencia de sus superiores, pares y subalternos (Appelbaum, Audet, & Miller, 2003). También es valioso resaltar el rol de la ética como un factor personal que afecta positivamente la efectividad del liderazgo femenino en la mayoría de los contextos, por lo que las mujeres pueden valerse de ella como factor diferenciador, especialmente en industrias dominadas por el género masculino.

Para las organizaciones: Entender el liderazgo femenino es el primer paso para desarrollarlo. Las organizaciones deben contratar a más mujeres como miembros de los equipos de alta gerencia para que haya una masa crítica de líderes femeninas, que permita establecer con mayor rigurosidad si su presencia afecta o no la implementación estratégica. Es importante resaltar una vez más, que en el mundo solo el 29% de los roles de la C-suite, es decir, CEO, CFO y COO, por mencionar algunos, son ocupados por mujeres (Catalyst, 2020). También es importante resaltar que la mayoría de las mujeres en el mundo que ocupan cargos gerenciales en las organizaciones, permanecen en posiciones de gerencia media y en roles de apoyo como talento humano, lo cual reduce su influencia en la planeación e implementación estratégica (Catalyst, 2020).

Parece que los obstáculos del liderazgo femenino, como el techo de cristal y el laberinto siguen teniendo vigencia y limitan el acceso de las mujeres a posiciones en las que se toman decisiones estratégicas para la organización. Podría pensarse que una de las soluciones es crear programas de desarrollo y educación para las mujeres, sin embargo, los estereotipos sobre el liderazgo deben ser desafiados antes de que los programas de capacitación corporativos diseñados para promover a más mujeres a la cima tengan éxito. La ausencia de mujeres en las filas de la alta dirección y en el cargo de CEO es una señal reveladora de que todo el proceso de selección, contratación y promoción en las grandes corporaciones necesita una revisión importante.

Las organizaciones también deben cuestionarse cuál es el estilo de liderazgo que necesitan según su contexto. El liderazgo femenino conviene, por ejemplo, si las organizaciones se desempeñan en ambientes de incertidumbre y de innovación, o si acaban de salir de una crisis financiera producto de un manejo riesgoso de las inversiones, de una acumulación pobre de

efectivo o de un escándalo por corrupción. También conviene si las organizaciones están cambiando de estrategia o si en el pasado, han fallado en hacer un plan de control y monitoreo.

Política y gobierno: Parece que todavía queda un camino largo por recorrer para que las mujeres sean aceptadas en las juntas directivas, no solo como *tokens*, es decir, como una cuota obligatoria para cumplir disposiciones gubernamentales, sino también como líderes capaces de aportar e influir positivamente en la estrategia de los gobiernos. Aunque no puede desconocerse el avance de las mujeres en la representación política, vale la pena abrirles más espacio para que demuestren sus aptitudes y aporten cualidades diferenciadoras, como la ética, la reducción de conflicto y el control y monitoreo de las políticas que se implementen.

### **7.5 Limitaciones y futuras investigaciones**

La principal limitación de las revisiones tradicionales viene dada por la subjetividad del revisor para determinar tanto los estudios seleccionados como la importancia relativa con la que se valoran sus resultados. Tras una búsqueda exhaustiva de los trabajos sobre el tema de interés, cada investigador suele aportar su particular visión global o síntesis de la cuestión, muy probablemente influenciado por aquellos autores y/o trabajos que le parezcan más relevantes o cercanos a su propia posición teórica y práctica (Martínez, Meca, & López, 2009). En consecuencia, el resultado de una revisión tradicional como la presente, está sesgado por la experiencia y perspicacia de la investigadora, sus opiniones, preferencias, creencias previas y el estilo personal. La segunda limitación está relacionada con la naturaleza de la investigación que impide tener resultados contundentes, y solo permite tener conclusiones producto de tendencias.

Para futuras investigaciones, valdría la pena explorar cuál es el efecto de los diferentes estilos de liderazgo que pueden exhibir las mujeres en la implementación estratégica, específicamente, en los estilos de liderazgo que exhiben las mujeres miembros de los equipos de alto desempeño. En ese sentido, convendría investigar a profundidad qué ocurre con respecto a los resultados duros, es decir, implementación de la estrategia y desempeño financiero, cuando las mujeres exhiben un estilo de liderazgo andrógino en contextos en los que el rol de género es significativamente marcado, por ejemplo, en países musulmanes.



Del mismo modo, considerando que los países en los que las dimensiones culturales como baja distancia al poder, orientación humana e igualitarismo no son altas y, por tanto, el rol de género femenino sigue estando fuertemente vinculado al papel tradicional de la mujer, el acceso a posiciones en juntas directivas o a posiciones de gerencia media se dificulta y limita la evaluación de la efectividad del liderazgo femenino, conviene estudiar qué factores pueden beneficiar a las mujeres en estos escenarios para romper las barreras que les impiden acceder a posiciones de liderazgo.

De igual manera, considerando que se encontraron diferentes factores cuya influencia en la efectividad del liderazgo femenino tiene diferentes matices, como el cambio estratégico, diversidad de género, responsabilidad social empresarial, el tipo de mercado o economía, el estilo de liderazgo transformacional y la ética, valdría la pena llevar a cabo investigaciones más exhaustivas, como por ejemplo una revisión sistemática de literatura y/o un metaanálisis que permitan aclarar los contextos en los que el liderazgo femenino es efectivo.

**ANEXO 1 – ECUACIONES DE BÚSQUEDA**

BÚSQUEDA	ECUACIÓN DE BÚSQUEDA	BASE DE DATOS	CAMPOS DE BÚSQUEDA	ARTÍCULOS ENCONTRADOS
1	"female" AND "leadership" AND "effectiv*" AND "Strategy" AND ( "execut*" OR "implement*" )	Scopus	TITLE- ABS-KEY	18
2	"gender" AND "leadership" AND "effectiv*" AND "Strateg*" AND ( "execut*" OR "implement*" )	Scopus	TITLE- ABS-KEY	21
3	"gender" AND "leadership" AND "effectiv*" AND "Strateg*" AND "ethic*" AND ( "execut*" OR "implement*" )	Scopus	TITLE- ABS-KEY	1
4	"gender" AND "leadership" AND "effectiv*" AND "ethic*"	Scopus	TITLE- ABS-KEY	9
5	"female" AND "leadership" AND "effectiv*" AND "Strateg*" AND "et hic*" AND ( "execut*" OR "impleme nt*" )	Scopus	TITLE- ABS-KEY	1
6	"female" AND "leadership" AND "effectiv*" AND "ethic*"	Scopus	TITLE- ABS-KEY	11
7	"female" AND "lead*" AND "effectiv *" AND "ethic*"	Scopus	TITLE- ABS-KEY	33
8	"gender" AND "lead*" AND "effectiv *" AND "ethic*"	Scopus	TITLE- ABS-KEY	22

BÚSQUEDA	ECUACIÓN DE BÚSQUEDA	BASE DE DATOS	CAMPOS DE BÚSQUEDA	ARTÍCULOS ENCONTRADOS
9	"gender" AND "lead*" AND "ethic*"	Scopus	TITLE-ABS-KEY	320
10	"female" AND "lead*" AND "ethic*"	Scopus	TITLE-ABS-KEY	319
11	"gender" AND "lead*" AND "effectiv*"	Scopus	TITLE-ABS-KEY	1043
12	"gender" AND "lead*" AND "perform*"	Scopus	TITLE-ABS-KEY	1492
13	"female" AND "lead*" AND "effectiv*"	Scopus	TITLE-ABS-KEY	1613
14	"female" AND "lead*" AND "perform*" AND "ethic*"	Scopus	TITLE-ABS-KEY	38
15	"gender" AND "lead*" AND "perform*" AND "ethic*"	Scopus	TITLE-ABS-KEY	41
16	"gender" AND "lead*" AND "perform*" AND "strateg*" AND ("implement*" OR "execut*")	Scopus	TITLE-ABS-KEY	33
17	"female" AND "lead*" AND "perform*" AND "strateg*" AND ("implement*" OR "execut*")	Scopus	TITLE-ABS-KEY	53
18	"female" AND "lead*" AND "strateg*" AND ("implement*" OR "execut*")	Scopus	TITLE-ABS-KEY	228
19	"gender" AND "lead*" AND "strateg*" AND ("implement*" OR "execut*")	Scopus	TITLE-ABS-KEY	221
20	"female" AND "lead*" AND "effectiv*" AND	Scopus	TITLE-ABS-KEY	47

BÚSQUEDA	ECUACIÓN DE BÚSQUEDA	BASE DE DATOS	CAMPOS DE BÚSQUEDA	ARTÍCULOS ENCONTRADOS
	"Strategy"AND ("execut*"OR"implement*")			
21	"gender"AND"lead*"AND"effectiv*"AND D "Strategy"AND ("execut*"OR"implement*")	Scopus	TITLE- ABS-KEY	40
<b>TOTAL</b>				5,604

Nota: Autoría propia

## ANEXO 2 – INVITACIÓN A SOCIALIZAR RESULTADOS EN EL FONDO DE EMPLEADOS CORPECOL

Aprobación de Foro sobre Liderazgo  Inbox x  



**Lideres Solidarios** <lideresolidarios20... Oct 9, 2020, 10:19 PM (3 days ago)

to me ▾



Spanish ▾



English ▾

[Translate message](#)

[Turn off for: Spanish x](#)

Buenas tardes Edisa Lozada,

Es para nosotros grato informarle que su ponencia sobre Liderazgo femenino efectivo, fue aceptada para ser desarrollada el 24 de octubre del año en curso. Esta dentro del Diplomado de líderes solidarios que se realiza en el Fondo de Empleados Corpecol.

Agradecemos su conocimiento que aportará en gran medida a la formación de líderes transformadores que es el objetivo principal del diplomado.

Estaremos en contacto para ultimar los detalles para realizar la presentación.

Cordialmente,

Doris Gómez Torres  
Líder de capacitación Corpecol  
3124083282

### **ANEXO 3- HOJA DE CÁLCULO: CONSOLIDACIÓN DE BIBLIOGRAFÍA OBTENIDA DE SCOPUS**



Para abrir el archivo, mantener presionada la tecla CTRL mientras se hace clic en el ícono. El archivo está almacenado en la nube de Google Drive.

### **ANEXO 4 – MATRIZ REVISIÓN DE LITERATURA**



Para abrir el archivo, mantener presionada la tecla CTRL mientras se hace clic en el ícono. El archivo está almacenado en la nube de Google Drive.

## 8. REFERENCIAS

- Alazzani, A., Wan-Hussin, W., & Jones, M. (2019). Muslim CEO, women on boards and corporate responsibility reporting: some evidence from Malaysia. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 10(2), 274-296. doi:10.1108/JIABR-01-2017-0002
- Ali, H. Y., Danish, R. Q., & Asrar-ul-Haq, M. (2019). How corporate social responsibility boosts firm financial performance: The mediating role of corporate image and customer satisfaction. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(1). doi:10.1002/csr.1781
- Alshammari, Atiya & Almutairi, Naser & Thuwaini, Shebaib. (2015). Ethical Leadership: The Effect on Employees. *International Journal of Business and Management*. 10. doi:10.5539/ijbm.v10n3p108
- Appelbaum, S., Audet, L., & Miller, J. (2003). Gender and leadership? Leadership and gender? A journey through the landscape of theories. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(1), 43-51. doi:10.1108/01437730310457320
- Aronson, E. (2001). Integrating leadership styles and ethical perspectives. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18(3), 244-257. doi:10.1111/j.1936-4490.2001.tb00260.x
- Ayman, R., & Korabik, K. (2009). Is transformational leadership always perceived as effective? Male subordinates' devaluation of female transformational leaders. *Journal of Applied Social Psychology*, 39(4), 852-879. doi:10.1111/j.1559-1816.2009.00463.x
- Azharm, A., Ikram, S., Rashid, S., & Saqib, S. (2013). The role of leadership in strategy formulation and implementation. *International Journal of Management & Organizational Studies*, 1(2), 32-38. Obtenido de [https://www.researchgate.net/profile/Shahnawaz\\_Saqib/publication/284601403\\_The\\_Role\\_of\\_Leadership\\_in\\_Strategy\\_Formulation\\_and\\_Implementation/links/565563ef08aeafc2aabc49d2/The-Role-of-Leadership-in-Strategy-Formulation-and-Implementation.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Shahnawaz_Saqib/publication/284601403_The_Role_of_Leadership_in_Strategy_Formulation_and_Implementation/links/565563ef08aeafc2aabc49d2/The-Role-of-Leadership-in-Strategy-Formulation-and-Implementation.pdf)

- Babbie, E. (2000). *Fundamentos de la investigación social*. México D.F: Publicaciones CIEP.
- Bajdo, L., & Dickson.M.W. (2001). Perceptions of organizational culture and women's advancement in organizations: A cross-cultural examination. *Sex roles*, 45(5), 399-414. doi:10.1023/A:1014365716222
- Bass, B. M. (1960). *Leadership, Psychology and Organizational Behavior*. New York: Harper.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31. doi:10.1016/0090-2616(90)90061-S
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bass, B. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32. Doi: 10.1080/135943299398410
- Bass B. M (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, & managerial applications* (4th ed.). New York, NY: Free Press
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1989). Potential biases in leadership measures: How prototypes, leniency, and general satisfaction relate to ratings and rankings of transformational and transactional leadership constructs. *Educational and Psychological Measurement*, 49(3), 509-527. doi:10.1177/001316448904900302
- Bass, B. M., Avolio, B. J., & Atwater, L. (1996). The transformational and transactional leadership of men and women. *Applied Psychology: An international Review*, 45(1), 5-34. doi:10.1111/j.1464-0597.1996.tb00847.x
- Berheide, C. W. (1992). Women still 'stuck' in low-Level jobs. *Women in Public Service*, 3(1), 1-4.



- Bernal Torres, C. A. (2010). *Metodología de la investigación*. Tercera edición. Bogotá D.C., Colombia: PEARSON Educación de Colombia Ltda.
- Bernard, L. L. (1926). *An introduction to social psychology*. New York: Henry Holt and Co.
- Betts, P. (9 de Junio de 2016). Globalization Partners International. Obtenido de *Cultural, Political and Social Factors Influence the Meaning of Translations*: <https://www.globalizationpartners.com/2016/06/09/cultural-political-and-social-factors-influence-the-meaning-of-translations/>
- Bird, C. (1940). *Social Psychology*. New York: Appleton-Century.
- Blalock, Hubert M (1979), *Social Statistics*, New York: McGraw-Hill
- Brandon Hall Group. (2015). *State of Leadership Development 2015: Time to Act is Now*. Delray Beach, FL: Brandon Hall Group. Obtenido de [https://www.brandonhall.com/mm5/merchant.mvc?Screen=PROD&Product\\_Code=I P15+-+State+of+Leadership+Development+2015](https://www.brandonhall.com/mm5/merchant.mvc?Screen=PROD&Product_Code=I P15+-+State+of+Leadership+Development+2015)
- Bridges Business Consultancy Int Pte. (2016). *Strategy Implementation, Survey Results*. Singapore: Bridges Business Consultancy Int Pte. Recuperado el 9 de Septiembre de 2019, de <http://www.implementation-hub.com/resources/implementation-surveys>
- British Broadcasting Corporation. (01 de Enero de 2014). *Ethics: A general introduction*. Obtenido de What is ethics?: [http://www.bbc.co.uk/ethics/introduction/intro\\_1.shtml](http://www.bbc.co.uk/ethics/introduction/intro_1.shtml)
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616. doi:10.1016/j.leaqua.2006.10.004
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134.
- Bryan, J. (26 de Noviembre de 2019). Smarter with Gartner. The 5 Pillars of Strategy Execution. Obtenido de <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/the-five-pillars-of-strategy-execution/>

- Bryant, G. (1984). *The Working Woman Report: Succeeding in Business in the 80s*. New York: Simon and Schuster.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London: SAGE Publications.
- Bungay, S., & Gold, M. (1991). Creating a Strategic Control System. *Long Range Planning*, 24(3), 32-39. Obtenido de <https://www.regenpreneur.com/uploads/3/9/4/8/39486393/1-s2.0-002463019190182n-main.pdf>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Cabrera, S., Sauer, S., & Thomas-Hunt, M. (2009). The evolving manager stereotype: The effects of industry gender typing on performance expectations for leaders and their teams. *Psychology of Women Quarterly*, 33(4), 419-428. doi:10.1111/j.1471-6402.2009.01519.x
- Cambridge Dictionary. (s.f.) *Strategic change*. Obtenido de: <https://dictionary.cambridge.org/us/dictionary/english/strategic-change>
- Cannella Jr., A., & Monroe, M. (1997). Contrasting perspectives on strategic leaders: Toward a more realistic view of top managers. *Journal of Management*, 23(3), 213-237. doi:10.1177/014920639702300302
- Carlyle, T. (1841). *On Heroes, Hero-Worship, and The Heroic in History*. London: James Fraser.
- Catalá-López F., Tobías, A., Roqué, M. (2014). Conceptos básicos del metaanálisis en red. *Atención Primaria*, 46(10), 573-581
- Catalyst. (2020). Historical list of women CEOs of the fortune lists: 1972-2020. Obtenido de <https://www.catalyst.org/research/historical-list-of-women-ceos-of-the-fortune-lists-1972-2020/>
- Chapman, J. B. (1975). Comparison of male and female leadership styles. *Academy of Management Journal*, 18(2), 645-650. doi:10.2307/255695

- Chen, J.C. (2014). Does job position moderate the relationship between gender and ethics?: A cross-cultural analysis. *Cross Cultural Management*, 21(4), 437-452. doi:10.1108/CCM-01-2013-0018
- Chen, J.C., Velasquez-Tuliao, K., Cullen, J., & Chang, Y. (2016). Does gender influence managers' ethics? A cross-cultural analysis. *Business Ethics: A European Review*, 25(4), 345-362. doi:10.1111/beer.12122
- Cole, G. (2006). *Strategic management* (2nd ed.). Singapore: Seng Lee Press.
- Connelly, M. (7 de febrero de 2006). Women in the labour force. Obtenido de *The Canadian Encyclopedia*: <https://www.thecanadianencyclopedia.ca/en/article/women-in-the-labour-force>
- Costa-Hryniewicz, L. G., & Amorim-Vianna, M. (2018). Women and leadership: obstacles and gender expectations in managerial positions. *Cadernos EBAPE.BR*, 16(3), 331-344. doi:10.1590/1679-395174876
- Craig, W. (2018). Leadership practices that drive results. *Forbes*. Obtenido de: <https://www.forbes.com/sites/williamcraig/2018/07/03/leadership-practices-that-drive-results/?sh=719ce58ebc67>
- Crosbie, R. (2005), Learning the soft skills of leadership, *Industrial and Commercial Training*, 37(1), 45-51. doi: 10.1108/00197850510576484
- Crosson, S., Needles, B., & Powers, M. (2013). Principles of accounting. En S. Crosson, B. Needles, & M. Powers, *Principles of accounting* (pág. 209). Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Cuadrado, I. N. (2012). Gender Differences in Leadership Styles as a Function of Leader and Subordinates' Sex and Type of Organization. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(2), 3083-3113. doi:10.1111/j.1559-1816.2012.00974.x
- Cyert, R., & March, J. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

- De Hoog, A. H., & Den Hartog, D. N. (2008). Ethical and despotic leadership, relationship with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *The Leadership Quarterly*, 19(3), 297-311. doi:10.1016/j.leaqua.2008.03.002
- De Kluyver, C. (2000). *Strategic thinking: An executive perspective*. Prentice Hall.
- Den Hartog, D. N., House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Abdalla, I. A., Zhou, J. (1999). Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: Are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed? *The Leadership Quarterly*, 10(2), 219–256.
- Eagly, A. H., & Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108(2), 233-259. doi:10.1037/0033-2909.108.2.233
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (1991). Gender and the emergence of leaders: A meta-analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60(5), 658-710. doi:10.1037/0022-3514.60.5.685
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573-598. doi:10.1037//0033-295X.109.3.573
- Eagly, A. H., Karau, S. J., & Makhijani, M. G. (1995). Gender and the effectiveness of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 117(1), 125-145. doi:10.1037/0033-2909.117.1.125
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & van Engen, M. L. (2003). Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership Styles: A Meta-Analysis Comparing Women and Men. *Psychological Bulletin*, 129(4), 569-591.
- Eagly, A., & Carli, L. L. (2007). Women and the Labyrinth of Leadership. *Harvard Business Review*, 85, 62-71. Obtenido de <https://hbr.org/2007/09/women-and-the-labyrinth-of-leadership>

Enderle, G. (1987). Some perspectives of managerial ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 6, 657-663. doi:10.1007/BF00705782

Epitropaki, Olga & Martin, Robin. (2004). Implicit leadership theories in applied settings: factor structure, generalizability, and stability over time. *The Journal of Applied Psychology*. 89 (293-310). doi:10.1037/0021-9010.89.2.293.

European Institute for Gender Equality. (s.f.). *Glossary*. Obtenido de <https://eige.europa.eu/taxonomy/term/1203>

Fairholm, M. R. (2009). Leadership and rganizational strategy. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 1-16. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/255648017\\_Leadership\\_and\\_Organizational\\_Strategy](https://www.researchgate.net/publication/255648017_Leadership_and_Organizational_Strategy)

Faizan, R., Nair, S. L., & Haque, A. (2018). The effectiveness of feminine and masculine leadership styles in relation to contrasting gender's performances. *Polish Journal of Management Studies*, 17(1), 78-92. doi:10.17512/pjms.2018.17.1.07

Faraz-Mubarak, M., & Wan-Yusoff, W. F. (2019). Impact of strategic leadership on strategy implementation. *British Journal of Management and Marketing Studies*, 2(1), 32-43. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/333203803\\_IMPACT\\_OF\\_STRATEGIC\\_LEADERSHIP\\_ON\\_STRATEGY\\_IMPLEMENTATION](https://www.researchgate.net/publication/333203803_IMPACT_OF_STRATEGIC_LEADERSHIP_ON_STRATEGY_IMPLEMENTATION)

Fatihudin, D., Mochklas, M. (2019). How measuring financial performance. *International Journal of Civil Engineering and Technology*, 9(6), 553-557. Obtenido de: [https://www.researchgate.net/publication/326141100\\_How\\_Measuring\\_Financial\\_Performance](https://www.researchgate.net/publication/326141100_How_Measuring_Financial_Performance)

Fawkner, H. (2012). *Body Image Development – Adult Men*. Academic Press. doi:10.1016/C2010-1-66177-9

- Ferreira-Vasconcelos, A. (2017). Gender and leadership stereotypes theory: is it reaching the boundaries? *Management Research Review*, 41(11), 1336-1355. doi:10.1108/MRR-04-2017-0131
- Fiedler, F. E. (1964). A contingency model of leadership effectiveness. *Advances in Experimental Social Psychology*. 1, 149-190. doi:10.1016/S0065-2601(08)60051-9
- Freedman, M., & Tregoe, B. (2003). *The art and discipline of strategic leadership*. New York: McGraw-Hill.
- Frew, D.R. (1973). Perceptions of leadership effectiveness and organizational ideology. *Management International*, 13(4/5), Obtenido de <https://www.jstor.org/stable/40226172>
- Funk, K. (2015). Gendered Governing? Women's Leadership Styles and Participatory Institutions in Brazil. *Political Research Quarterly*, 68(3), 564-578. doi:10.1177/1065912915589130
- Garikipati, S., Kambhampati, U.S. (2020). Are women leaders really doing better on coronavirus? The data backs it up. *The Conversation*. Obtenido de <https://theconversation.com/are-women-leaders-really-doing-better-on-coronavirus-the-data-backs-it-up-144809>
- Garrard, J. (1999). *Health Sciences Literature Review Made Easy: The matrix Method*. Sudbury, MA: Jones and Barlett Publishers.
- Garvin, D. A. (1998). The Processes of Organization and Management. *MIY Sloan Management Review*. Obtenido de <https://sloanreview.mit.edu/article/the-processes-of-organization-and-management/>
- Gini, A. (1998). Work, identity and self: How we are formed by the work we do. *Journal of Business Ethics*, 17(7), 707-714. doi:10.1023/A:1017967009252
- Glass, C., Cook, A., & Ingersoll, A. (2016). Do Women Leaders Promote Sustainability? Analyzing the Effect of Corporate Governance Composition on Environmental

- Performance. *Business Strategy and the Environment*, 25(7), 495-511. doi: 10.1002/bse.1879
- Goldin, C. (2006). The quiet revolution that transformed women's employment, education and family. *Harvard University*, 1-20. Obtenido de [https://scholar.harvard.edu/files/goldin/files/the\\_quiet\\_revolution\\_that\\_transformed\\_womens\\_employment\\_education\\_and\\_family.pdf](https://scholar.harvard.edu/files/goldin/files/the_quiet_revolution_that_transformed_womens_employment_education_and_family.pdf)
- Gompers, P., & Kovvali, S. (2018). The other diversity dividend. *Harvard Business Review* (Julio-Agosto). Obtenido de <https://hbr.org/2018/07/the-other-diversity-dividend>
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247. doi:[https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Grant Thornton. (Marzo de 2019). *Women in business: building a blueprint for action*. Obtenido de [https://www.grantthornton.global/globalassets/global-insights---do-not-edit/2019/women-in-business/gtil-wib-report\\_grant-thornton-spreads-low-res.pdf](https://www.grantthornton.global/globalassets/global-insights---do-not-edit/2019/women-in-business/gtil-wib-report_grant-thornton-spreads-low-res.pdf)
- Grissom, J. A., & Bartanen, B. (2018). Strategic retention: principal effectiveness and teacher turnover in multiple measure teacher evaluation systems. *American Educational Research Journal*, 56(2), 514-555. doi:10.3102/0002831218797931
- Guth, W. D., & MacMillan, I. C. (1986). Strategy implementation versus middle management self-interest. *Strategic Management Journal*, 7(4), 313-327. Obtenido de <https://www.jstor.org/stable/2486065>
- Hall, J., Johnson, S., Wysocki, A., & Kepner, K. (2002). Transformational leadership: The Transformation of managers and associates. *University of Florida IFAS Extension*, 1-3.
- Hambrick, D. (2007). Upper echelons theory: An update. *Academy of Management Review*, 32(2), 334-343. doi:10.5465/AMR.2007.24345254

- Hambrick, D., & Mason, P. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *The Academy of Management Review*, 193-206. doi:10.2307/258434
- Hanousek, J., Shamshur, A., & Tresl, J. (2019). Firm efficiency, foreign ownership and CEO gender in corrupt environments. *Journal of Corporate Finance*, 59, 344-360. doi:10.1016/j.jcorpfin.2017.06.008
- Hansen, E. G., & Schaltegger, S. (September de 2014). The Sustainability Balanced Scorecard: A Systematic Review. *Journal of Business Ethics*, 133(2), 193-221. doi:10.1007/s10551-014-2340-3
- Hersey, P., Blanchard, K., & Johnson, D. (1969). Management of organizational behavior. *Academy of Management*, 12(4). doi:10.5465/amj.1969.19201155
- Hitt, M., Ireland, R., & Hoskisson, R. (2007). *Strategic management: competitiveness and globalization*. Cincinnati, OH: Thomson/South Western.
- Ho, S., Li, A., Tam, K., & Zhang, F. (2015). CEO Gender, Ethical Leadership, and Accounting Conservatism. *Journal of Business Ethics*, 127(2), 351-370. doi:10.1007/s10551-013-2044-0
- Hogan, R., Curphy, G. J., & Hogan, J. (1994). What we know about leadership: effectiveness and personality. *American Psychologist*, 49(6), 493-504. doi:10.1037/0003-066X.49.6.493
- Holmes, M. (06 de Septiembre de 2019). *These are the reasons why we (still) don't have many women CEOs*. Fast Company. Obtenido de <https://www.fastcompany.com/90400025/these-are-the-reasons-why-we-still-dont-have-many-women-ceos>
- Horner, M. (1997). *Leadership theory: past, present and future*. 3(4), 270-287. doi:10.1108/13527599710195402
- House, R., Hanges, P., Ruiz-Quintanilla, S., Dorfman, P., Dorfman, M., Dickson, M., & Gupta, V. (1999). Cultural influences on leadership and organizations: Project



- GLOBE. *En Advances in Global Leadership* (Vol. 1, págs. 171-233). Bingley, UK: Emerald Group Publishing Ltd.
- Howell, J. P., & Costley, D. L. (2006). *Understanding behaviors for effective leadership*. Las Cruces, New Mexico: Pearson.
- Hrebiniak, L. G. (2006). Obstacles to Effective Strategy Implementation. *Organizational Dynamics*, 35(1), 12-31. doi:10.1016/j.orgdyn.2005.12.001
- Hsu, C. S., Lai, W. H., & Yen, S. H. (2019). Boardroom diversity and operating performance: the moderating effect of strategic change. *Emerging Markets Finance and Trade*, 55(11), 2448-2472. doi:10.1080/1540496X.2018.1519414
- Ibrahim, N., Angelidis, J., & Tomic, I. M. (2009). Managers' attitudes toward codes of ethics: Are there gender differences? *Journal of Business Ethics*, (90), 343-353. doi:10.1007/s10551-010-0428-y
- Inglehart, R. (1997). *Modernization and postmodernization: Cultural, economic, and political change*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- International Labour Office. (2010). Women in labour markets: Measuring progress and identifying challenges. Geneva: International Labour Organization. Obtenido de [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---emp\\_elm/---trends/documents/publication/wcms\\_123835.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_elm/---trends/documents/publication/wcms_123835.pdf)
- Jago, A. G. (1982). Leadership: Perspectives in Theory and Research. *Management Science*, 28(3), 315-336. Obtenido de <https://www-jstor-org.ez.unisabana.edu.co/stable/2630884>
- Jago, A., & Vroom, V. (1982). Sex differences in the incidence and evaluation of participative leader behavior. *Journal of Applied Psychology*, 67(6), 776-783. doi:10.1037/0021-9010.67.6.776

- Jensen, P. H. (2017). Cause and effects of female labour force participation in local welfare systems. *Journal of European Societies*, 19(2), 121-137. doi:10.1080/14616696.2016.1268706
- Jeong, S., & Harrison, D. (2017). Glass breaking, strategy making, and value creating: Meta-analytic outcomes of women as CEOs and TMT members. *Academy of Management Journal*, 60(4), 1219-1252. doi:10.5465/amj.2014.0716
- Jogulu, U. D., & Wood, G. J. (2006). The role of leadership theory in raising the profile of women in management. *Equal Opportunities International*, 25(25), 236-250. doi:10.1108/02610150610706230
- Jogulu, U., & Wood, G. (2008). A cross-cultural study into peer evaluations of women's leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(7), 600-616. doi:10.1108/01437730810906344
- Johansson, E., & Svensson, J. (2017). Implementing strategy? Don't forget the middle managers: Strategy implementation from a middle management perspective. *Luleå tekniska universitet Institutionen för ekonomi, teknik och samhälle*. Obtenido de <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1115229/FULLTEXT01.pdf>
- Johnson, S. K., Hekman, D. R., & Chan, E. T. (2016). If there's only one woman in your candidate pool, there's statistically no chance she'll be hired. *Harvard Business Review*. Obtenido de <https://hbr.org/2016/04/if-theres-only-one-woman-in-your-candidate-pool-theres-statistically-no-chance-shell-be-hired>
- Jooste, C., & Fourie, B. (2009). The role of strategic leadership in effective. *Southern African Business Review*, 13(3), 51-68. Obtenido de: [https://www.researchgate.net/publication/228435825\\_The\\_role\\_of\\_strategic\\_leadership\\_in\\_effective\\_strategy\\_implementation\\_Perceptions\\_of\\_South\\_African\\_strategic\\_leaders](https://www.researchgate.net/publication/228435825_The_role_of_strategic_leadership_in_effective_strategy_implementation_Perceptions_of_South_African_strategic_leaders)
- Jooste, C., & Fourie, B. (2009). The role of strategic leadership in effective strategy implementation: Perceptions of South African strategic leaders. *Southern African*

- Business Review*, 13(9), 51-68. Obtenido de <http://www.ajol.info/index.php/sabr/article/view/76341>
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768. doi:10.1037/0021-9010.89.5.755
- Kacmar, K., Bachrach, D., Harris, K., & Zivnuska, S. (2011). Fostering Good Citizenship Through Ethical Leadership: Exploring the Moderating Role of Gender and Organizational Politics. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 633-642. doi:10.1037/a0021872
- Kaiser, R. B., Hogan, R., & Craig, S. B. (2008). Leadership and the fate of organizations. *American Psychologist*, 63(2), 96–110. doi:10.1037/0003-066X.63.2.96
- Kalshoven, K., & Den Hartog, D. N. (2009). Ethical leader behavior and leader effectiveness: The role of prototypicality and trust. *International Journal of Leadership Studies*, 5(2), 102-120.
- Kanungo, R. N. (2001). Ethical values of transactional and transformational leaders. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18, 257-265. doi:10.1111/j.1936-4490.2001.tb00261.x
- Kaplan, S. M. (2011). *The Routledge Spanish Bilingual Dictionary of Psychology and Psychiatry*. Abingdon: Taylor and Francis Group.
- Kark, R., Waismel-Manor, R., & Shamir, B. (2012). Does valuing androgyny and femininity lead to a female advantage? The relationship between gender-role, transformational leadership and identification. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 620–640. doi:10.1016/j.leaqua.2011.12.012
- Kennedy, J., & Kray, L. J. (2014). Who is willing to sacrifice ethical values for money and social status? Gender differences in reactions to ethical compromises. *Social Psychological and Personality Science*, 5(1), 52-59. doi:10.1177/1948550613482987

- Khan, W., & Vieito, J. (2013). CEO gender and firm performance. *Journal of Economics and Business*, 67(55), 55-66. doi:10.1016/j.jeconbus.2013.01.003
- Khattab, J. (27 de Junio de 2017). Why it's harder for women to be seen as authentic, effective leaders. Obtenido de Rotterdam School of Management, Erasmus University: <https://es.khanacademy.org/science/chemistry/acids-and-bases-topic/acids-and-bases/a/ph-poh-and-the-ph-scale>
- Klenke, K. (1996). *Women and leadership: Contextual dynamics and boundaries*. New York, NY: Springer Publishing Company, Inc.
- Knights, D., & O'Leary, M. (2005). Reflecting on corporate scandals: The failure of ethical leadership. *Business Ethics: A European Review*, 14(4), 359-366. doi:10.1111/j.1467-8608.2005.00417.x
- Ko, C., Ma, J., Bartnik, R., Haney, M. H., & Kang, M. (2017). Ethical leadership: An integrative and future research agenda. *Ethics & Behavior*, 28(2), 104-132. doi:10.1080/10508422.2017.1318069
- Lewin, K., Lippit, R., & White, R. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *The Journal of Social Psychology*, 10, 269-308. doi:10.1080/00224545.1939.9713366
- LGTB Stemstes (s.f.). *Significado de los términos: Género*. Obtenido de <http://lgtb.stemstes.org/?s=genero>
- Li, Y. (2010). The case analysis of the scandal of Enron. *International Journal of Business Management*, 5(10), 37-41. doi:10.5539/ijbm.v5n10p37
- Li, Y., Gouhui, S., & Epper, M. (2010). Making strategy work: A literature review on the factors influencing strategy implementation. En Y. Li, S. Gouhui, & M. Epper, *Handbook of research on strategy process* (págs. 165-183). Cheltenham, UK: Edward Elgar.

- Njagi, L., & Kombo, H. (2014) Lord, R. G., & Maher, K. J. (1991). Leadership and information processing: Linking perceptions and performance (Vol. 1). London and New York: Routledge.
- Mahadeo, J., Soobaroyen, T., & Hanuman, V. (2011). Board Composition and Financial Performance: Uncovering the Effects of Diversity in an Emerging Economy. *Journal of Business Ethics*, 105(3), 375-388. doi:10.1007/s10551-011-0973-z
- Malos, R. (2012). The most important leadership theories. *Annals of Eftimie Murgu University Resita, Fascicle II. Economic Studies*, 413-420. Obtenido de <http://eds.b.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=0&sid=18fe22cd-5622-4fba-af46-02753e5e0ecd%40pdc-v-sessmgr02&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1lZHMtbGl2ZQ%3d%3d#AN=92535234&db=bth>
- Mamadou, S. (2019). Are women better leaders than men? Gender differences in management styles. *International Journal of Management Science and Business Administration*, 5(3), 7-9.
- Martínez, F. M., Meca, J. S., & López, J. L. (2009). El metaanálisis en el ámbito de las Ciencias de la Salud: una metodología imprescindible para la eficiente acumulación del conocimiento. *Fisioterapia*, 31(3), 107-114. doi:10.1016/j.ft.2009.02.002
- Maslanka, A. (2004). *Evolution of leadership theories*. Wyoming: Graduate Research and Creative Practice at ScholarWorks@GVSU. Obtenido de <https://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1627&context=theses>
- Matsa, D. A., & Miller, A. R. (2013). A female style in corporate leadership? Evidence from quotas. *American Economic Journal: Applied Economics*, 5(3), 136-169. doi:10.1257/app.5.3.136
- Mcwilliams, A., & Siegel, D. S. (2000). Corporate social responsibility and financial performance: Correlation or misspecification? *Strategic Management Journal*, 21(5),

603-609. doi:10.1002/(SICI)1097-0266(200005)21:5<603::AID-SMJ101>3.0.CO;2-3

McWilliams, A., Siegel, D., & Wright, P. (2006). Corporate social responsibility: strategic implications. *Journal of Management Studies*, 43(1), 1-18. doi:10.1111/j.1467-6486.2006.00580.x

MeralElçi, Şener, İ., Aksoya, S., & Alpkan, L. (2012). The impact of ethical leadership and leadership effectiveness on employees' turnover intention: The mediating role of work-related stress. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58(12), 289-297. doi:10.1016/j.sbspro.2012.09.1003

Merriam-Webster. (s.f.). *Ethic*. Obtenido de <https://www.merriam-webster.com/dictionary/ethic>

Merriam-Webster. (s.f.). *Sex*. Obtenido de <https://www.merriam-webster.com/dictionary/sex>

Michel, J., & Yukl, G. (2020). Cambridge Handbook of the changing nature of work. En J. Michel, G. Yukl, B. Hoffman, M. Shoss, & L. Wegman (Edits.), *Leader behaviors and the changing nature of work* (págs. 383-405). Cambridge University Press.

Miloloža, Ivan. (2018). *Impact of Leadership Style to Financial Performance of Enterprises*. *Business Systems Research Journal* (9), 93-106. doi:10.2478/bsrj-2018-0008.

Mintzberg, H., & Water, J. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257-272. doi:10.1002/smj.4250060306

Molinari, S. (1991). Congress. Obtenido de H.R.3353 - *Glass Ceiling Act of 1991*: <https://www.congress.gov/bill/102nd-congress/house-bill/3353/text>

Moreno-Gómez, J., & Calleja-Blanco, J. (2018). The relationship between women's presence in corporate positions and firm performance. *International Journal of Gender*, 10(1), 83-100. doi:10.1108/IJGE-10-2017-0071

- Moss, S. A., & Ritossa, D. A. (2007). The impact of goal orientation on the association between leadership style and follower performance, creativity and work attitudes. *Leadership*, 3(4), 433–456. doi: 10.1177/1742715007082966
- Nanjundeswaraswamy, T. S., & Swamy, D. (2014). Leadership styles. *Advances in Management*, 7(2), 57-62. Obtenido de [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/51993044/leadership\\_styles.pdf?1488433456=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DLeadership\\_styles.pdf&Expires=1602445877&Signature=EkGxbGf10JPbeE2HqI82DHFGQdAFwqZHwOxnMR9jvrgqS-PVk8APdUNCzwnPAPiynsrgUnxyO](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/51993044/leadership_styles.pdf?1488433456=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DLeadership_styles.pdf&Expires=1602445877&Signature=EkGxbGf10JPbeE2HqI82DHFGQdAFwqZHwOxnMR9jvrgqS-PVk8APdUNCzwnPAPiynsrgUnxyO)
- Newstrom, J., & Davis, K. (1993). *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*. New York: McGraw-Hill.
- Nielsen, S., & Husen, M. (2010). The contribution of women on boards of directors: Going beyond the surface. *Corporate Governance: An International Review*, 18(2), 136-148. doi:10.1111/j.1467-8683.2010.00784.x
- Northouse, P. G. (2010). *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Nye-Jr, J.S.(2004). The benefits of soft power. *Working Knowledge: Business Research for Business Leaders*. Obtenido de: <https://hbswk.hbs.edu/archive/the-benefits-of-soft-power>
- OECD. (2020). Public integrity for an effective COVID-19 response and recovery. *Paris: OECD*. Obtenido de [https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=129\\_129931-ygq2xb8qax&title=Public-Integrity-for-an-Effective-COVID-19-Response-and-Recovery](https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=129_129931-ygq2xb8qax&title=Public-Integrity-for-an-Effective-COVID-19-Response-and-Recovery)
- Offermann, L., & Foley, K. (2020). Is there a female leadership advantage? *Oxford Research Encyclopedias: Business and Management*. doi:10.1093/acrefore/9780190224851.013.61

- Oladipo, K., Jamilah, O., & Daud, A. (2013). Review of leadership theories and organizational performances. *IOSR Journal of Business and Management*. 7(1), 50-54. doi:10.3923/ibm.2013.50.54
- OMS, O. M. (2020). *Temas de Salud*. Recuperado el 16 de Septiembre de 2020, de Género: <https://www.who.int/topics/gender/es/#:~:text=El%20g%C3%A9nero%20se%20refiere%20a,los%20hombres%20y%20las%20mujeres.>
- O'Neill, A. (2020). *Number of countries where the highest position of executive power was held by a woman, in each year from 1960 to 2020\**. Statista. Obtenido de <https://www.statista.com/statistics/1058345/countries-with-women-highest-position-executive-power-since-1960/>
- ONU. (2018). ONU Mujeres. *Las mujeres y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)*: Obtenido de <https://www.unwomen.org/es/news/in-focus/women-and-the-sdgs>
- ONU. (2019). Objetivos de Desarrollo Sostenible. Obtenido de *Objetivo 5: Igualdad de Género*: <https://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals/goal-5-gender-equality.html>
- ONU. (s.f.). Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. *Objetivos de desarrollo del milenio*. Obtenido de [https://www.undp.org/content/undp/es/home/sdgoverview/mdg\\_goals.html](https://www.undp.org/content/undp/es/home/sdgoverview/mdg_goals.html)
- Ormans, L. (12 de Septiembre de 2016). 50 Journals used in FT Research Rank. *Financial Times*. Obtenido de <https://www.ft.com/content/3405a512-5cbb-11e1-8f1f-00144feabdc0>
- Ortiz-Ospina, E., & Tzvetkova, S. (16 de Octubre de 2017). Working women: Key facts and trends in female labor force participation. Obtenido de <https://ourworldindata.org/female-labor-force-participation-key-facts>
- Palvia, A., Vähämä, E., & Vähämä, S. (2015). Are Female CEOs and Chairwomen More Conservative and risk averse? Evidence from the Banking Industry During the



- Financial Crisis. *Journal of Business Ethics*, 131, 577-594. doi:10.1007/s10551-014-2288-3
- Paris, L. (2009). Preferred leadership prototypes of male and female leaders in 27 countries. *Journal of International Business Studies*, 40, 1396-1405. doi:10.1057/jibs.2008.114
- Paustian-Underdahl, S. C. (2014). Gender and perceptions of leadership effectiveness: meta-analysis of contextual moderators. *Journal of Applied Psychology*, 99(6), 1129-1145. doi: 10.1037/a0036751
- Pearce, J., & Robinson, R. (2007). *Formulation, Implementation and Control of Competitive Strategy* (9th ed.). Boston, MA: McGraw-Hill Irwin.
- Peričić, T. P., & Tanveer, S. (23 de Julio de 2019). *Elsevier Connect*. Obtenido de Why systematic reviews matter: <https://www.elsevier.com/connect/authors-update/why-systematic-reviews-matter#:~:text=Why%20are%20systematic%20reviews%20important,current%20understanding%20of%20a%20field>.
- Pettigrew, A. (2007). Context and action in the transformation of the firm: A reprise. *Journal of Management Studies*, 24(6), 649 - 670. doi:10.1111/j.1467-6486.1987.tb00467.x
- Pew Research Center. (14 de Enero de 2015). Social & Demographic Trends. Obtenido de Women and Leadership: <https://www.pewsocialtrends.org/2015/01/14/women-and-leadership/>
- Pew Research Center. (2018). Women and Leadership. Pew Research Center. Obtenido de <https://www.pewsocialtrends.org/2018/09/20/women-and-leadership-2018/>
- Pletzer, J., Nikolova, R., Kedzior, K., & Voelpel, S. (2015). Does gender matter? female representation on corporate boards and firm financial performance - A meta-analysis. *PLOS one*, 10(6), 1-20. doi:10.1371/journal.pone.0130005
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Moorman, R., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational

- citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142. doi:10.1016/1048-9843(90)90009-7
- Prime, J., Jonsen, K., Carter, N., & Maznevski, M. (2008). Managers' perceptions of women and men leaders: A cross cultural comparison. *International Journal of Cross-Cultural Management*, 8(2), 171-210. doi:10.1177/1470595808091789
- Radi, B. (2019). *Revista Anfibia*. Obtenido de Universidad Nacional de San Martín: <http://revistaanfibia.com/ensayo/que-es-tokenismo-cisexista/>
- Rafinda, A., Witiastuti, R., Suroso, A., Trinugroho, I., & Rafinda, A. (2018). Board diversity, risk and sustainability of Bank Performance: Evidence from India. *Journal of Security and Sustainability Issues*, 7(4), 793-806. doi:10.9770/jssi.2018.7.4(15)
- Ranker. (21 de Enero de 2020). The most important leaders in history. Obtenido de <https://www.ranker.com/crowdranked-list/the-most-important-leaders-in-world-history>
- Riggio, R. E. (17 de Mayo de 2013). Are women leaders more ethical than men? Obtenido de Psychology Today: [https://www.psychologytoday.com/us/blog/cutting-edge-leadership/201305/are-women-leaders-more-ethical-men#:~:text=Research%20suggests%20that%20women%20are,men%20and%20women%20business%20executives\).&text=A%20first%20step%20for%20ethical,to%20ethical%20iss](https://www.psychologytoday.com/us/blog/cutting-edge-leadership/201305/are-women-leaders-more-ethical-men#:~:text=Research%20suggests%20that%20women%20are,men%20and%20women%20business%20executives).&text=A%20first%20step%20for%20ethical,to%20ethical%20iss)
- Rodriguez-Dominguez, L., L., Gallego-Alvarez, I., & Garcia-Sanchez, I. (2009). Corporate governance and codes of ethics. *Journal of Business Ethics*, 90, 187-202. doi:10.1007/s10551-009-0035-y
- Rowe, W., & Guerrero, L. (2018). *Cases in Leadership* (5th ed.). SAGE Publications.
- Rubin, R. S., Dierdoff, E., & Brown, M. E. (2010). Do ethical leaders get ahead? Exploring ethical leadership and promotability. *Business Ethics Quarterly*, 20(2), 215-236. doi:10.5840/beq201020216

- Ruefli, T., & Sarrazin, J. (1981). Strategic control of corporate development under ambiguous circumstances. *Management Science*, 27(10), 1097-1220. doi:10.1287/mnsc.27.10.1158
- Ryan, M., & Haslam, A. (2005). The Glass Cliff: Evidence that Women are Over-Represented in Precarious Leadership Positions. *British Journal of Management*, 16(2), 81-90. doi:10.1111/j.1467-8551.2005.00433.x
- Ryan, R., & Deci, E. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54-67. doi:10.1006/ceps.1999.1020
- Samimi, M., Cortes, A. F., Anderson, M. H., & Herrmann, P. (2020). What is strategic leadership? Developing a framework for future research. *The Leadership Quarterly*, 1-22. doi:10.1016/j.leaqua.2019.101353
- Satines, G., Tavis, C., & Jayaratne, T. (1974). The queen bee syndrome. *Psychology Today*, 7, 63-66.
- Scarborough, W. (2018). What the data says about women in management between 1980 and 2010. *Harvard Business Review*. Obtenido de <https://hbr.org/2018/02/what-the-data-says-about-women-in-management-between-1980-and-2010>
- Schein, V. E., & Davidson, M. J. (1993). Think manager, think male. *Management Development Review*, 6(3). doi:10.1108/EUM00000000000738
- Schultz, J., & T.Søreide. (2008). Corruption in emergency procurement. *Disasters*, 32(4), 516-536. doi:10.1111/j.1467-7717.2008.01053.x
- Schwartz, S. (1994). Beyond individualism/collectivism: New cultural dimensions of values. En U. Kim, H. C. Triandis, & S.-C. C. Ç. Kâğıtçıbaşı, *Individualism and collectivism: Theory, method, and applications* (Vol. 18, págs. 85-119). Sage Publications, Inc.

- Sidhu, J., & Feng, Y. V., Volberda, H.W., van Den Bosch, F.A.J. (2020). In the Shadow of Social Stereotypes: Gender diversity on corporate boards, board chair's gender and strategic change. *Organization Studies*, 1-22. doi:10.1177/0170840620944560
- Smith, N., Smith, V., & Verner, M. (2006). Do women in top management affect firm performance? A panel study of 2,500 Danish firms. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 55(7), 569-593. doi:10.1108/17410400610702160
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333-339. doi:10.1016/j.jbusres.2019.07.039
- Stempel, C., Rigotti, T., & Mohr, G. (2015). Think transformational leadership – Think female? *Leadership*, 11(3), 259-280. doi:10.1177/1742715015590468
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *The Journal of Psychology*, 25(1), 35-71. doi:10.1080/00223980.1948.9917362
- Tharp, J. & Chadhury, P. D. (2008). Corporate social responsibility: What it means for the project manager. *Paper presented at PMI® Global Congress 2008—North America*, Denver, CO. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- Taub, A. (2020). Why are women-led nations doing better with Covid-19? *The New York Times*. Obtenido de <https://www.nytimes.com/2020/05/15/world/coronavirus-women-leaders.html>
- Tawse, A., & Tabesh, P. (2020). Strategy implementation: A review and an introductory framework. *European Management Journal*, En impresión. doi:10.1016/j.emj.2020.09.005
- Terjesen, S., Sealy, R., & Singh, V. (2009). Women directors on corporate boards: A review and research agenda. *Corporate Governance: An International Review*, 17(3), 320-337. doi:10.1111/j.1467-8683.2009.00742.x

- Teixeira, N., Rafael, B., & Pardal, P. (2016). *Internationalization and Financial Performance: A success case in Portugal*. In Carvalho, L. (Ed.), *Handbook of Research on Entrepreneurial Success and its Impact on Regional Development* (pp. 88-121). IGI Global. doi:10.4018/978-1-4666-9567-2.ch005
- Thomas, A. A., & Strickland, A. J. (2007). *Crafting and executing strategy: The quest for competitive advantage, concepts and case* (15th ed.). New York: McGraw-Hill Irwin.
- Tobin, J., & Breinar, W. (1976). Asset markets and the cost of capital. *CPF 440*, 235-262. Obtenido de <https://cowles.yale.edu/sites/default/files/files/pub/d04/d0427.pdf>
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207-222. doi:10.1111/1467-8551.00375
- Triana, M., Richard, O., & Su, W. (2019). Gender diversity in senior management, strategic change, and firm performance: Examining the mediating nature of strategic change in high tech firms. *Research Policy*, 48(7), 1681-1693. doi:10.1016/j.respol.2019.03.013
- Trinka, J. A. (2004). What's a manager to do?. *Industrial and Commercial Training*, 37(3), 154-159. doi:10.1108/00197850510593773
- Tsoutsoura, M. (2004). Corporate social responsibility and financial performance. *UC Berkeley - Working Paper Series*. Obtenido de <https://escholarship.org/uc/item/111799p2>
- United Nations. (1991). *The World's Women 1970-1990 - Trends and Stats*. New York: United Nations Publication. Obtenido de <https://unstats.un.org/UNSD/demographic/products/Worldswomen/WW1990.pdf>
- United Nations. (2012). News. Women's political participation must be accelerated through quotas – *UN official*. Obtenido de <https://news.un.org/en/story/2012/03/405382>

- Valentine, S., Godking, L., Page, K., & Rittenburg, T. (2009). Gender and ethics: Ethical judgments, ethical intentions, and altruism among healthcare professionals. *Gender in Management, 24*(2), 112-130. doi:10.1108/17542410910938808
- van Eck, N., & Waltman, L. (27 de Abril de 2018). VOSviewer manual. Obtenido de Documentation: [https://www.vosviewer.com/documentation/Manual\\_VOSviewer\\_1.6.8.pdf](https://www.vosviewer.com/documentation/Manual_VOSviewer_1.6.8.pdf)
- Vecchio, R. P., & Anderson, R. J. (2009). Agreement in Self-Other Ratings of Leader Effectiveness: The role of demographics and personality. *International Journal of Selection and Assessment, 17*(2), 165-179. doi:10.1111/j.1468-2389.2009.00460.x
- Velasquez-Tuliao, K., & Chen, C. (2017). CEO duality and bribery: the roles of gender and national culture. *Management Decision, 55*(1), 218-231. doi:10.1108/MD-12-2015-0608
- Villanova University. (6 de Mayo de 2019). *The Great Man Theory*. Obtenido de Villanova University: <https://www.villanovau.com/resources/leadership/great-man-theory/>
- Vo, L., Nguyen, H., & Le, H. (2020). Do female CEOs make a difference in firm operations? Evidence from Vietnam. *Accounting & Finance, 1-41*. doi:10.2139/ssrn.3450907
- vom Brocke, J., Sonnenberg, C., Lattemann, C., & Stieglitz, S. (2010). *Assessing the Total Cost of Ownership of Virtual Communities: The Case of the Berlin Stock Exchange*. In Murugesan, S. (Ed.), *Handbook of Research on Web 2.0, 3.0, and X.0: Technologies, Business, and Social Applications* (pp. 699-719). IGI Global. doi:10.4018/978-1-60566-384-5.ch040
- Vroom, V., & Jago, A. (1988). *The new leadership: Managing participation in organizations*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Wahl, A. (1992). *Könsstrukturer i organisationer*. Stockholm: Ekonomiska Forskningsinstitutet.

- Warner, J. (2013). Ready to manage. *Leadership and Management*. Obtenido de <http://blog.readytomanage.com/what-constitutes-leadership-effectiveness/#:~:text=A%20working%20definition%20of%20leadership,of%20those%20who%20are%20led.%E2%80%9D>
- Webster, J., & Watson, R. (2002). Analyzing the past to prepare for the future: Writing a literature review. *Management Information Systems Quarterly*, 26, 13-23. Obtenido de <https://www.jstor.org/stable/4132319>
- Wolfram, H., & Gratton, L. (2014). Gender Role Self-Concept, Categorical Gender, and Transactional-Transformational Leadership: Implications for Perceived Workgroup Performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(4), 338–353. doi:10.1177/1548051813498421
- Women's Bureau. (1942). "Equal pay" for women in war industries - United States Department of Labor. Obtenido de Fraser: Discover Economic History - Federal Reserve: [https://fraser.stlouisfed.org/files/docs/publications/women/b0196\\_dolwb\\_1942.pdf](https://fraser.stlouisfed.org/files/docs/publications/women/b0196_dolwb_1942.pdf)
- Xie, J., Nozawa, W., & Managi, S. (2020). The role of women on boards in corporate environmental strategy and financial performance: A global outlook. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(5), 2044-2059. doi:10.1002/csr.1945
- Xiu, L., & Liang, X. C. (2016). Strategic flexibility, innovative HR practices, and firm performance: A moderated mediation model. *Personnel Review*, 46(7), 1335-1357. doi:10.1108/PR-09-2016-0252
- Yeganeh, H., & May, D. (2011). Cultural values and gender gap: A cross-national analysis. *Gender in Management*, 26(2), 106-121. doi:10.1108/CCM-01-2013-0018
- Yoder, J. (2001). Making leadership work more effectively for women. *Journal of Social Issues* (57), 815-829. doi:10.1111/0022-4537.00243

- Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *The Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66-85. doi:10.5465/amp.2012.0088
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed.). New Jersey: Pearson.
- Yukl, G., & Fleet, D. D. (1992). Theory and research on leadership in organizations. En & L. M. D. Dunnette, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (147-197). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Yukl, G., Mahsud, R., Prussia, G., & Hassan, S. (2019). Effectiveness of broad and specific leadership behaviors. *Personnel Review*, 48(3), 774-783. doi:10.1108/PR-03-2018-0100
- Zeng, S., & Wang, L. (2015). CEO gender and corporate cash holdings. Are female CEOs more conservative? *Asia-Pacific Journal of Accounting & Economics*, 22(4), 449-474. doi:10.1080/16081625.2014.1003568
- Zenger, J., & Folkman, J. (2017). Cómo los gerentes impulsan los resultados y el compromiso de los empleados al mismo tiempo. *Harvard Business Review*. Obtenido de <https://hbr.org/2017/06/how-managers-drive-results-and-employee-engagement-at-the-same-time?language=es>
- Zenger, J., & Folkman, J. (2019). Research: Women score higher than men in most leadership skills. *Harvard Business Review*. Obtenido de <https://hbr.org/2019/06/research-women-score-higher-than-men-in-most-leadership-skills>
- Zhang, X., Li, N., Ullrich, J., & van Dick, R. (2015). Getting Everyone on Board: The Effect of Differentiated Transformational Leadership by CEOs on Top Management Team Effectiveness and Leader-Rated Firm Performance. *Journal of Management*, 41(7), 1898-1933. doi:10.1177/0149206312471387
- Zidane, Y.J-T., Hussein, B.A., Gudmundsson, J.O.; Ekambaram, A. (2016). Categorization of organizational factors and their impact on project performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 226, 162-169. doi: 10.1016/j.sbspro.2016.06.175



Factores que influyen en la efectividad de las mujeres líderes en las organizaciones: Una revisión de literatura

*Edisa Noemi Lozada Martínez*

---