CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.4 2026 – Septiembre – Diciembre (2026)

Liderazgo ético en el ámbito organizacional: Practicas efectivas en empresas venezolanas

Ethical leadership in the organizational context: effective practices in Venezuelan companies

Rosa Barrios
Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín, URBE
Correo electrónico: rosaabarriosr28@gmail.com
Código ORCID: https://orcid.org/0009-0002-3570-0050

Letgy Molero
Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín, URBE
Correo electrónico: letgy.molero@gmail.com
Código ORCID: https://orcid.org/0009-0006-9699-7969

Albino González
Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín, URBE
Correo electrónico: gonzalezalbino@hotmail.com
Código ORCID: https://orcid.org/0009-0005-9244-6206

Recibido: Mayo 2026 **Aceptado: Julio 2026** **Publicado: Septiembre 2026**

Cómo citar: Zambrano Molina, I. C. y Urdaneta de Urdaneta, A. J. (2026). **La gerencia empresarial bajo en enfoque del liderazgo transformacional femenino en las organizaciones contemporáneas.** Editorial CICAG: Revista Electrónica Arbitrada del Centro de Ciencias Administrativas y Gerenciales, Volúmen 23 No. 4. Septiembre - Diciembre (2026). Venezuela. **DOI:** https://doi.org/10.36390/xywfye63

RESUMEN

El presente estudio, tiene como objetivo analizar la gerencia empresarial bajo en enfoque del liderazgo transformacional femenino en las organizaciones contemporáneas, desde la experiencia de tres mujeres gerentes que se desempeñan en distintos contextos: una es gerente de talento humano en una institución universitaria, una gerente administrativa en una unidad de producción agropecuaria y la otra gerente general de un supermercado. Estuvo soportado por autores como, Perrin (2024), Kark., Shamir y Chen (2002), Bass y Avolio (1994), García y Villanuevas (2022), entre otros. Igual se indica que estas fueron informantes clave para esta investigación fueron abordadas a través de la aplicación de una entrevista semiestructurada como técnica de recolección de datos, cabe destacar que se obtuvo patrones iguales con respecto a las categorías centrales como resultados del encuentro, siendo estas: liderazgo, gestión emocional, toma de decisiones, comunicación estratégica. En este sentido, se indica que los resultados obtenidos evidenciaron que las mujeres gerentes, de acuerdo a los hallazgos, poseen un estilo de liderazgo

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.4 2026 – Septiembre – Diciembre (2026)

transformacional ligado al humanismo y a la participación y adaptado a la contemporaneidad.

Palabras clave: Gerencia empresarial, **l**iderazgo transformacional femenino, organizaciones contemporáneas.

ABSTRACT

This study aims to analyze business management under the approach of female transformational leadership in contemporary organizations, based on the experience of three female managers working in different contexts: a human talent manager in a university institution, an administrative manager in an agricultural production unit, and a general manager in a supermarket. Authors such as Perrin (2024), Kark, Shamir, and Chen (2002), Bass and Avolio (1994), García and Villanuevas (2022) supported it, among others. Likewise, it is indicated that these key informants for this research were approached through the application of a semi-structured interview as a data collection technique; notably, identical patterns were obtained regarding the central categories as results of the encounter, which were: leadership, emotional management, decision-making, and strategic communication. In this sense, it is pointed out that the results obtained showed that female managers, according to the findings, possess a transformational leadership style linked to humanism and participation, and adapted to contemporary times.

Keywords: Business management, Female transformational leadership, Contemporary organizations.

INTRODUCCIÓN

En un mundo tan diverso y desde un enfoque gerencial, con fundamentos organizacionales que están constantemente en evolución por las exigencias de los avances tecnológicos; se ha hecho indispensable la presencia de la mujer por sus enfoques, clave en lo referente al liderazgo empático y participativo; como una visión estratégica de sostenibilidad e igualdad que son parte de la gestión de cambios. También, se resaltan perspectivas, perspectivas innovadoras y un fuerte sentido de responsabilidad en el cumplimiento de sus tareas.

Considerando lo antes mencionado, se presenta una disertación donde se refleja el papel de la mujer desde el liderazgo transformacional; por lo cual, el presente está enmarcado bajo el paradigma interpretativo con un enfoque cualitativo que va orientado a la comprensión de significados y experiencias que son construidas por las mujeres participantes, consideradas en dicha investigación dentro de su contexto social.

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.4 2026 – Septiembre – Diciembre (2026)

DESARROLLO

Desde los tiempos de la colonización la mujer ha tenido un papel crucial en la organización social; en esos momentos un poco distintas al enfoque actual, pero ha sido eso precisamente lo que la ha conllevado a influenciar en el mundo empresarial. Entrando en contexto, se presenta una introspección histórica permitiendo identificarla como parte de una estructura patriarcal donde su participación solo en ámbitos domésticos, religiosas y de crianzas, esto establecido por las clases sociales de esa época.

Por otro lado, las mujeres pertenecientes a clases sociales altas se dedicaban a gestionar las propiedades, el hogar y las indígenas mestizas y negras realizaban servicios en los hogares como servidumbres donde habían sido compradas o negociadas. Lo que de una u otra forma las hizo participe en la evolución económica y social. En aspectos culturales, políticos, religiosos y por supuesto gerenciales. Al respecto, Lavrin (1995) infiere, en ese entonces, la mujer que pertenecía a la elite en Latinoamérica desempeño funciones administrativas patrimoniales, y eran intermediarias en aspectos sociales y económicos; a pesar de ser una participación limitada, abrió las puertas para el liderazgo y la administración.

Se evidencia que las mujeres afrodescendientes, mestizas e indígenas a pesar de estar directamente vinculadas a los trabajos domésticos, artesanales y agrícolas, bajo la figura de explotación; también tuvo un papel importante en la época de las colonias; confirmado por Martínez y Alier (1989) sustentan diciendo; la mano femenina latinoamericana fue punta de lanza para para los hogares, centros productivos y conformaron una fuerza de trabajo en la época de la colonización.

Considerando las desigualdades entre los estratos sociales, estuvieron ligadas a la sostenibilidad familiar, al desarrollo cultural y organizacional. Por su parte, el autor Scott (1996) plantea que, dicho análisis sobre la mujer como género y en esos tiempos subordinados, tuvieron grandes influencias en todos los ámbitos conllevando a una identidad.

Visto desde la gerencia, las responsabilidades ejercidas por la mujer desde la época colonial hasta la actualidad han definido de manera fundamental el papel dentro de

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.4 2026 – Septiembre – Diciembre (2026)

la sociedad y en los ámbitos; de acuerdo con Nash (1986) las mujeres demuestran que ocuparon estratégicamente algunos espacios en ámbitos esenciales de forma pública o privada. Por otra parte, Federici (2010) asevera considerando a la mujer dentro de sus funciones productivas y domesticas han sido un soporte en el desarrollo colectivo y en la construcción social.

La base para exponer dichos aspectos multifuncionales que posee la mujer como parte de sus habilidades, como parte del compromiso asumido para su desempeño y la capacidad de gestionar diferentes actividades sin desvincularse de su rol familiar. En el contexto gerencial su papel dentro del liderazgo se ha caracterizado por ser empáticas, colaborativas; permitiendo promover una cultura organizacional orientada a la obtención de resultados sostenibles, siendo estas algunas herramientas en la toma de decisiones; al respecto, Luque y Alfonzo (2015) aseveran, “el liderazgo femenino ha demostrado ser un elemento clave en la estrategia y éxito de las organizaciones destacando por su enfoque democrático en la gestión de los procesos…” parte importante es, su participación activa en todo lo referente a gestión.

Otro aspecto que ha caracterizado a la mujer es la comunicación asertiva como parte de los valores que ofrecen el ambientes laborales cohesionados y participativos en pro de una dinámica comunicacional, determinando la optimización en el compromiso colectivo, la confianza y la alineación con los objetivos institucionales como estrategia empresarial lo antes expuesto es sustentado por Perrin (2024) estipula; “la manera en que los líderes se comunican incluyendo la transparencia, la escucha activa y la apertura del dialogo influye directamente en la cultura de las organizaciones, ya que modela normas, valores y los comportamientos de los miembros para facilitar la creación de un buen entorno laboral.

Perspectivas innovadoras relevantes en el desempeño gerencial de la mujer

Entre estas destacan, la inteligencia emocional como componente estratégico en la toma de decisiones, lo cual, admite regular, reconocer y comprender las interacciones generadas en las organizaciones por los cambios significativos constantes. Estos cambios, en muchos casos generan incertidumbre pero que favorecen los contextos

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.4 2026 – Septiembre – Diciembre (2026)

organizacionales por la rápida adaptación de la mujer; esto es afirmado por Goleman (1998) donde sostiene:

> …la capacidad para reconocer y regular las propias emociones, así como la de los demás, constituye un factor determinante del desempeño gerencial y del liderazgo efectivo. En este sentido la alta competencia emocional frecuentemente asociada al liderazgo ejercido por mujeres facilita las interacciones empáticas una comunicación más efectiva y la construcción de relaciones basadas en confianza, (p.332).

Se observa que la mujer ante la opinión de ese autor, está capacitada para regular y gestionar sus propias emociones, siendo estos aspectos competencias inciden directamente en el desempeño gerencial; de igual forma, en el liderazgo organizacional. Este fenómeno, no solo lleva a ver cómo actúan ante la inteligencia emocional, sino, es utilizado como recurso mediador para influir en la toma de decisiones, la resolución de conflictos y el trabajo en equipo.

Analíticamente, al destacar las competencias emocionales, se identifica el estilo de liderazgo que ejerce; siendo este el liderazgo transformacional, definido por Cespedes y García (2022) como: “un parámetro en la toma de decisiones y acciones frente al desarrollo y desempeño de las capacidades dentro de la organización”. Es decir, es visto como un estilo único que conlleva a un proceso de cambios y enfocado en transformar en enfoque de la organización de manera integral. Este es un tema relevante hoy día, por lo cual combina dos áreas que generan cambios en las organizaciones; uno es la inspiración y por otra parte la motivación, además de la participación de las mujeres ha favorecido esos aspectos.

Este se ha convertido en un estilo integral de gerencia; Bass y Avolio (1994) señalan este tipo de liderazgo posee componentes como: motivación inspiradora, consideración individual, influencia idealizada y estimulación intelectual, estos conllevan a un clima organizacional más confiable, donde resalta el desarrollo del talento humano y la confianza entre ellos, encaminando a una transformación gerencial optima y operativa.

También permite relevancia al enfoque transformacional enfatizado en la motivación y la inspiración; sustentado por Yukl (2013) definiendo esos aspectos

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.4 2026 – Septiembre – Diciembre (2026)

como aquellos que deben poseer los líderes transformacionales inspiran de forma colectiva, manteniendo el compromiso con los colaboradores. Asimismo, Robbins y Judge (2019) plantean, para generar y mantener ese liderazgo es necesario basarse en la motivación intrínseca, los valores y las necesidades de las personas que conforman la organización.

El rol de la mujer y su participación en aspectos gerenciales, son manifiesto de las diferentes habilidades de manera empática y asertiva ha conllevado a un liderazgo transformacional; por lo cual Eagly y Carli (2007) las destacan como líderes que facilitan la colaboración y construcción en las organizaciones sin dejar de lado su gran desempeño. Visto desde la integralidad, como lo señala Nosthouse (2021), la mujer promueve a través del liderazgo transformacional resultados potenciales que la define como agentes de cambio impulsando las organizaciones a través de la resiliencia y la participación.

Afianzamiento teórico del liderazgo transformacional

Entre las teorías existentes se considera a Jame MacGregor Burns (1978) quien adjudico el liderazgo transaccional como instrumento de un líder, a través del cumplimiento del desempeño y la remuneración como cambio del mismo. Y, el liderazgo transformacional orientado a promover la motivación, el nivel de compromiso y los valores que constituyen una organización. A partir de esa definición, se considera el liderazgo un proceso ético y axiológico, como parte del proceso administrativo gerencial y que encamina a una visión colectiva.

Este autor Burns (1978), no especifica la condición de género, solo se enfatiza en el desarrollo, la inspiración, la influencia moral y la ética; sin embargo, de acuerdo a esas bases conceptuales se asocia el liderazgo gerencial de la mujer: Se puede sustentar con lo establecido por Bass y Avolio (1994) que en una investigación empírica a mujeres y hombres, manifestaron que las mujeres resaltaron por sus comportamientos definidos en la motivación y la inspiración y la individualidad; cuando se habla de esa individualización se refiere a la capacidad que debe poseer el líder de identificar las fortalezas y necesidades para potenciar a los colaboradores; al mismo tiempo, sirve como inspiración

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.4 2026 – Septiembre – Diciembre (2026)

para que exista el entusiasmo entre los mismos.

Más adelante Kark, Shamir y Chen (2003) profundizaron en los procesos psicológicos para saber cómo influyen los líderes en sus colaboradores, tomando como epicentro la identidad y el empoderamiento colectivo, llegando a concluir que, el liderazgo transformacional es un catalizador de las metas y los significados colectivos comunes. De igual forma, se demostró que la mujer líder promueve acciones para la cooperación y el reconocimiento; esto, favorece todas las instancias organizacionales y mantiene el sentido de pertenencia. Es fundamental exponer que el liderazgo femenino es empático, sensible y colectivo, transformado en sostenibilidad, por lo cual, se conoce como empoderamiento psicológico.

Desde un punto analítica Eagly y Carli (2007) profundizaron en ese tema, estudiado en contextos organizacionales contemporáneos de liderazgo femenino tradicional donde las mujeres entran en un ámbito (laberinto) por presentar obstáculos en su desenvolvimiento profesional. Estas investigadoras aclaran, las mujeres adoptan competencias como estrategias para afianzar de forma personal la adopción de ese estilo de liderazgo, lo que les permite ejercerlo congruentemente, facilitando a las mujeres superar barreras o lo denominado techo de cristal, conocido como aquellas limitaciones que dificultan el ascenso de la mujer en la organización.

Por consiguiente, el liderazgo transformacional se promueve desde un proceso empírico y teórico. Burns lo planteo como base conceptual en procesos éticos y motivacionales, reflejado en el líder y los colaboradores y no especifica género, pero, se deja claro que se centra en la inspiración y el desarrollo humano. Desde un enfoque psicosocial, impacta de forma colectiva en el sentido de pertenencia y en el comportamiento organizacional.

El modelo que planteo Burns (1978), no permite la limitación de poder en las mujeres; al contrario, amplia la capacidad de liderar con conciencia, valores y es inspiración para los colaboradores de la organización; en ese sentido, el liderazgo transformacional permite crear las bases a nivel profesional y personal. Al respecto Bass (1985) lo determina como un pilar que pasa a ser una herramienta para fortalecer todos los aspectos organizacionales; dando un profundo impacto a promover el sentido de

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.4 2026 – Septiembre – Diciembre (2026)

pertenecía, a la participación activa y al compromiso colectivo.

Dentro de otro aspecto, Eagly y Carli, introducen de forma explícita el género, lo que marca una diferencia con respecto a las teorías anteriores, porque las autoras hablan sobre barreras estructurales y enfatizan la inclusión y la equidad. Actualmente, esas perspectivas interactúan de forma integral poniendo el liderazgo transformacional como una de los estilos más eficaces en las organizaciones; por lo que, la mujer otorga compromiso, inspiración y dimensión ética necesaria para los desafíos gerenciales contemporáneos.

METODOLOGÍA

La presente investigación está enmarcada en el paradigma interpretativo que, permite la comprensión de las percepciones y significados que sirven para la construcción subjetiva donde las mujeres gerentes poseen dentro de su papel de líder en las organizaciones contemporáneas. Bajo un enfoque cualitativo y un diseño descriptivo interpretativo proveniente del análisis discursivo de tres informantes claves femeninas; dos de ellas, de profesión licenciadas en administración de empresas agropecuarias; una desempeñándose como gerente de talento humano en una institución educativa universitaria; otra como gerente general de un supermercado y la tercera no posee formación universitaria; pero es la gerente administrativa de una unidad de producción familiar desde hace 14 años.

La selección de las participantes informantes claves fue realizada mediante el muestreo intensional; debido a que, definen ser pertinentes en relación al estudio y el cargo que desempeñan. Por otra parte, la técnica utilizada para la recolección de la información es la entrevista semiestructurada, aplicada de forma presencial y tuvo una duración promedio para cada participante de 20 minutos; estas fueron grabadas. Toda la información recabada fue procesada mediante una Inteligencia artificial para el análisis de contenido, esto bajo el sustento de Braun y Clarke (2006), desarrollando una codificación abierta axial que conllevo a identificar las categorías; liderazgo, gestión emocional, toma de decisiones y comunicación estratégica.

Del mismo modo, se garantizó la confidencialidad como parte del nivel ético para

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.4 2026 – Septiembre – Diciembre (2026)

el resguardo y bienestar de las informantes; lo que fomenta criterio de rigor como la transferibilidad, dependencia, credibilidad y confiablidad, tomando como referencia a Linconl y Guba (1985). En relación al desarrollo del enfoque metodológico, se presenta una matriz completa que se elaboró a partir del discurso de los tres informantes claves; siendo estas: gerente de talento humano de una institución universitaria, gerente administrativa de una unidad de producción agropecuaria y una gerente general de un supermercado.

En relación a, la teoría fundamentada de Strauss y Corbin (2002) que establece: "es una metodología cualitativa sistemática diseñada para generar teorías explicativas a partir de datos empíricos, más allá de probar teorías previas". Es necesario aclarar siendo esa teoría base para procesar la información, se tomó la libertad de introducir otros aspectos claves que conlleven al razonamiento claro y preciso entre las interrogantes, las categorías axiales, sub categorías y los códigos relacionados que se presentan de forma más precisa a continuación.

Cuadro 1. Matriz resumen con los resultados

Interrogantes	Categoría axial	Sub categorías emergentes	Códigos relacionados
¿Qué es para usted un estilo de liderazgo y su influencia en el desempeño y la motivación de sus colaboradores?	Liderazgo	Participativo Por ejemplos Estratégico	Participación en equipo y escucha activa
Frente a los desafíos laborales, ¿puede compartir una experiencia en donde haya tenido que manejar sus emociones?	Gestión emocional	Motivación de las emociones Clima positivo	Acompañamiento, respeto, manejo de conflictos, acompañamiento.
En su proceso de gestión, ¿Cuál es el factor clave para la toma de decisiones a la hora de evaluar riesgos?	Toma de decisiones	Participativa Manejo Técnico/analítico Activa	Evaluación de desempeño, aprendizaje práctico.
Dentro de la comunicación existente en su entorno laboral, ¿Cómo la describiría incluyendo a sus colaboradores?	Comunicación estratégica	Clara Asertiva	Información fluida, confianza.

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.4 2026 – Septiembre – Diciembre (2026)

Nota: Zambrano y Urdaneta (2026)

RECONSTRUCCIÓN DE LOS HALLAZGOS

Se realizó de acuerdo a lo estipulado por Urdaneta A. (2024) en su investigación; consistió en describir los hallazgos por categoría emergentes de los informantes clave, triangulándolo con los referentes teóricos y la unidad hermenéutica. Estos últimos fueron discutidos en el contexto del marco de la desconstrucción-reconstrucción realizada en la investigación. Para lo cual, Denzin (1970), quien la define como: “la aplicación y combinación de varias metodologías de la investigación en el estudio de un mismo fenómeno”; fueron de interés para este estudio el análisis de los discursos obtenidos de los informantes clave.

Se identificó una categoría central que complemento todos los hallazgos para generar una sintaxis noológica llevando a la definición del liderazgo transformacional, según las investigadoras, Zambrano y Urdaneta (2026) como: “un eje de articulación relacionada con las emociones, influyente en la toma de decisiones asertivas, donde la comunicación es parte primordial aplicada en diferentes contextos organizacionales”. Para sustentar la definición se muestra una justificación detallada en memos analíticos de cada categoría, permitiendo explicar la interpretación de los datos, los significados y la conexión con las categorías.

La categoría liderazgo; emerge como punto que se articula con el desempeño gerencial en los tres contextos de estudio; una institución universitaria, un supermercado y una unidad de producción; se evidencia que, a pesar de la diferencia entre estos contextos, las informantes claves coinciden que un factor del liderazgo es el trabajo en equipo; este no aparece como como una función estricta del gerente, sino como parte del proceso de gestión. Es interesante observar que, aunque el gerente administrativo de la unidad de producción agropecuaria no posee estudios universitarios, la experiencia adquirida coincide con los fundamentos contemporáneos que define el liderazgo transformacional, lo que demuestra un conocimiento empírico generado de la práctica.

Ahora bien, considerando la categoría gestión emocional, se observa una transversalidad entre el liderazgo y la regulación de las emociones en algunos contextos

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.4 2026 – Septiembre – Diciembre (2026)

de incertidumbre, por lo que, no se expresan las emociones como elementos aislados, sino, se presentan como parte de la interacción de los colaboradores, por lo cual, la gestión emocional constituye un elemento que facilita la toma de decisiones en entornos cambiantes, asimismo, refuerza la inteligencia emocional como parte del liderazgo transformacional.

Con respecto a la categoría toma de decisiones, dentro de los contextos estudiados, es importante resaltar que ésta se manifiesta bajo una adaptación natural del trabajo, por la disponibilidad de la información a cargo de las líderes; se considera de igual forma la condición de los colaboradores para la evolución de riesgo y la disponibilidad de la información.

Por último, se muestra la categoría comunicación estratégica, la cual es vista como una herramienta que permite orientar, coordinar y mantener una dinámica laboral dentro del ámbito comunicacional. Es evidente que, dentro de las organizaciones como la institución universitaria y el supermercado, dicha categoría, debe ser estructurada de manera formal; sin embrago el en entorno agropecuario la comunicación es espontánea, directa e igualmente estratégica determinando la agilización de las actividades planificadas**.**

Contrastación teórica

En concordancia con los hallazgos obtenidos se puede evidenciar el liderazgo como parte de una integralidad lógica, racional y cercano; siendo elementos claves para el mismo la gestión emociona, la toma de decisiones y la comunicación estratégica dentro de la labor gerencial en mujeres; esto se respalda en los diferentes referentes teóricos contemporáneos que se toman a continuación:

El liderazgo transformacional propuesto por Jame MacGregor Burns (1978), está basado en la capacidad que tiene el gerente de influir en las personas considerando los valores compartidos, el compromiso emocional y la motivación; esto se demuestra en gerentes coherentes y participativos utilizando ese factor motivacional como motor que promueve y da ejemplo en la toma de decisiones.

De igual manera, Kark, Shamir y Chen (2003) identifican a las mujeres como

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.4 2026 – Septiembre – Diciembre (2026)

líderes que buscan la construcción de relaciones desde una perspectiva emocional la hace colaborativa y ejemplares confirmando las respuestas procesadas. En lo referido al liderazgo desde el enfoque de género, se refuerza la opinión de Eagly y Carli (2007) donde, las mujeres adoptan estilos inclusivos y democráticos que permiten la cooperación entre los colaboradores.

El otro aspecto relevante sobre la inteligencia emocional, el cual el autor Goleman (1998) resalta, es el autocontrol, la regulación de las emociones y la empatía como competencias que determina el liderazgo transformacional; esto coincide con los postulados por los autores; se evidencia estabilidad emocional factor clave para tiempos de crisis.

Por su parte, la categoría toma de decisiones se sustenta bajo modelos mixtos, donde conviven la experiencia a través de las prácticas, así como, el análisis racional como criterio principal, destacando que ello está relacionado al contexto no formal; sin embargo, dentro de los contextos formales estructurados donde es relevante las decisiones conllevan a la combinación y la intuición a través del pensamiento analítico y las prácticas desarrolladas.

En relación a la comunicación estratégica, lo planteado por Men y Stacks (2014) compaginan que una comunicación abierta, transparente y clara es primordial para mantener el trabajo y unión de los colaboradores, de igual forma, reconocen que la comunicación estratégica permite el manejo de situaciones difíciles por su objetividad. Los hallazgos y la literatura coinciden destacando el liderazgo transformacional femenino como la integración de las emociones, las habilidades, la comunicación y el desarrollo humano como aspectos multifacéticos en las que las mujeres pueden adaptarse y ejercer un buen papel en el área gerencial.

CONSIDERACIONES FINALES

El desarrollo del análisis cualitativo permitió concluir que, las mujeres como líderes son capaces de convertir contextos organizacionales racionales, prevaleciendo las relaciones humanas; donde la gestión empresarial no solo se basa en el manejo de las personas, sino en la motivación como herramienta primordial que conlleva a los

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.4 2026 – Septiembre – Diciembre (2026)

colaboradores a un ambiente laboral agradable.

Por otro lado, la toma de decisiones varía de acuerdo a los contextos; sin embargo, no deja de ser racionales y sensibles. As mismo, la comunicación estratégica emerge de forma transversal para la orientación de las tareas con un alto nivel de confianza que minimiza los conflictos laborales. Es por ello que, las prácticas de liderazgo son sinónimo de principios, respeto y comunicación. Por lo cual, el liderazgo transformacional es sinónimo de liderazgo femenino.

El liderazgo transformacional femenino, de una u otra forma ha sido predominante en todos los contextos sociales, desde una gestión centrada en la empatía, la racionalidad, la resiliencia y generando un ambiente laboral positivo. Dentro de la toma de decisiones, las mujeres tienden a ser flexibles incorporando la eficacia en todo el proceso gerencial y contrayendo entornos laborales sustentables.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bass, B. y Avolio, B. (1994). *Mejorando la efectividad organizacional a través del liderazgo transformacional.* Sage Publications.

Braun, V. y Clarke, V. (2006). *Uso y análisis temático en Psicología.* Qualitative Research in Psychology. 3(2), 77-101

Burns J. (1987). *Liderazgo (Laedership).* Harper y Row.

Céspedes, R. y García, L. (2022). *Liderazgo transformacional y desempeño organizacional: Un enfoque contemporáneo.* Editorial Universitaria.

Denzin N. y Lincoln Y. (2018). *Manual de investigación cualitativa* (5ta ed). Gedisa

Eagly, A. y Carli, L. (2007). *A través del laberinto: La verdad sobre como las mujeres llegan a ser líderes.* Harvard Businnes School Press.

Eagly, A. y Johannesen S. (2001). *Los estilos de liderazgo de mujeres y hombres*. Journal of social. 57 (4), 781-797.

Federici, S. (2010). *Calibán y la bruja: Mujeres, cuerpo y acumulación originaria traficantes de sueños.* Traficantes de Sueños.

García, P. y Villanuevas S. (2022). *La importancia del liderazgo para una visión sustentable en las organizaciones.* Enlace UIC: Revista de investigación de la división de post grado de la Universidad Intercontinental

Goleman, D. (1995). *Inteligencia emocional.* Kairós

Kark, R., Shamir B. y Chen, G. (2002). *Las dos caras del liderazgo transformacional.* Journal of applied psychology 88(2),246-255.

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.4 2026 – Septiembre – Diciembre (2026)

Lavrin, A. (1995). *Mujeres, género y sociedad en América latina: Perspectivas coloniales y poscoloniales.* University of México Press.

Lincoln, Y. y Guba, E. (2002). *Bases de la investigación naturalista.* Sage Publications

Luque, T. y Alfonzo, V. (2025). *Visión del liderazgo femenino en la gestión empresarial del sector privado inmobiliario.* Journal of Gendet. Diversidad y Sociedad 3(1), 5-17.

Martínez, Alier. (1989). *La ecología de los pobres: Conflictos ambientales y lenguaje de valoración.* Icaria.

Men, L. y Stacks, D. (2014). *Los efectos del liderazgo autentico en la comunicación interna estratégica y las relaciones empleado-organización*. Publi Relations Journal 8(2), 1-22

Nash M. (1986). *Mujeres, hombres y el sistema colonial español en América Latina.* Feminist Studies, 12(3),535-554.

Northause, P. (2021). *Liderazgo: Teoría y práctica.* (9ª ed). Paidós

Perrin, A. (2024). *La intersección de la cultura organizacional y la comunicación: Moldeando el éxito en el lugar de trabajo.* Journal of Organizational Culture Communications and Conflic 28(S5)

Robbins, S. y Judge, T. (2019). *Comportamiento organizacional.* (18ª ed). Pearson

Scott, J. (1996). *Género y la política de la historia.* Columbia University Press.

Strauss, A. y Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa: Técnicas y procedimientos para el desarrollo de la teoría fundamentada.* (2a ed). Editorial Gedisa

Yukl, G. (2013). *Liderazgo en las organizaciones*. (8ª ed). Pearson Educación.