

**Análisis del autoconcepto de los líderes masculinos y femeninos  
del Gran Concepción**

**Analysis of self-concept of men leaders and women leaders in Gran  
Concepción**

Belén Silva Vidal

Seminario de Investigación II

Profesora Claudia Reyes Betanzo

Universidad del Desarrollo

Palabras clave: Liderazgo, brecha, género, autoconcepto, Concepción

Keywords: Leadership, gap, gender, self-concept, Concepción

## **Resumen**

En un contexto de desigualdad de género, históricamente la mujer ha sido menoscabada en todos los ámbitos, especialmente en el liderazgo. Inclusive, surgió el término “techo de cristal” para reconocer el impedimento que tiene la mujer para llegar a altos cargos en organizaciones, tanto por barreras sociales, de la propia organización como personales.

Respecto a ese último punto, adquiere gran relevancia el autoconcepto, el cual afecta el desempeño de la persona en el liderazgo, así como en la vida. Sin embargo, escasamente se ha estudiado la imagen que el o la líder tenga de sí mismo(a) y, aún menos, cuánto influye el género en esa percepción.

Dados estos antecedentes, el objetivo de la investigación es analizar las diferencias de género existentes en el autoconcepto que poseen los y las líderes de las diversas organizaciones establecidas en el Gran Concepción, identificando y categorizando estas diferencias, además de relacionarlas con los estereotipos de género presentes en esta área.

Esta investigación es cualitativa y se desarrolla con muestreo discrecional, seleccionando arbitrariamente líderes femeninos y masculinos de organizaciones formales de las 10 comunas que conforman el Gran Concepción para ser entrevistados en profundidad.

Las entrevistas fueron analizadas bajo la Teoría Fundamentada, donde los datos extraídos se agruparon en dos categorías y seis subcategorías en total. Dentro de ello, uno de los hallazgos más importantes y que requiere de una profundización es la dicotomía entre inseguridad masculina y la seguridad femenina en el rol como líderes.

## **Abstract**

In a context of gender inequality, women have historically been undermined in all areas, especially in leadership. The term "glass ceiling" was coined to recognize the impediment women face in reaching high positions in organizations, due to social, organizational and personal barriers.

Regarding this last point, self-concept is of great relevance, as it affects a person's performance in leadership, as well as in life. However, the leader's self-image and, even less, how much gender influences this perception has been scarcely studied.

Given this background, the objective of this research is to analyze the existing gender differences in the self-concept of the leaders of the various organizations established in the Greater Concepción area, identifying and categorizing these differences and relating them to the gender stereotypes present in this area.

This research is qualitative and is developed with discretionary sampling, arbitrarily selecting male and female leaders of formal organizations in the 10 municipalities that make up the Greater Concepción area to be interviewed in depth.

The interviews were analyzed under Grounded Theory, where the data extracted were grouped into two categories and six subcategories in total. Within this, one of the most important findings that requires further study is the dichotomy between male insecurity and female security in the role of leaders.

## **Introducción**

Las diferencias entre los géneros han sido un tema ampliamente discutido por los enfrentamientos entre concepciones culturales (Fraisie, 2003). Desde una perspectiva global, se entiende como femenino lo que está relacionado a la mujer (Vivanco, 2020) y lo masculino como lo que está relacionado a la identidad del hombre (Bonino, s.f.).

Esta discusión se ha trasladado a diversos ámbitos, donde uno de ellos ha sido el liderazgo. En su momento, existieron algunos autores que sostenían que “las mujeres directivas tienen necesidades, valores y estilos de liderazgo similares a los de los hombres que persiguen carreras de gestión” (Powell, 1990 citado por Mateos, 2017); así como otros postulaban que existían marcadas diferencias entre liderazgos masculinos y femeninos (Apellániz, 1997; Coronel et al., 1999; Santos Guerra, 2000 citados por Díez-Gutiérrez et al., 2003).

Ante este panorama, es preciso primero entender qué es un líder: alguien que “conduce a hombres y mujeres a un propósito común” (Montgomery, citado por

Maxwell, 1999). Es importante que existan liderados, pues “sin seguidores no pueden haber líderes” (Hesselbein et al., 2004).

Así mismo, para desarrollar un liderazgo es necesario ser percibido como un líder ante el grupo (Lord & Maher, 1991 citado por Castro, 2006). En esa línea, los seguidores establecen ciertos estereotipos de qué consideran como líder, “un conjunto de presunciones personales acerca de atributos y habilidades que caracterizan a un líder ideal” (Castro & Lupano, 2007).

Dicho modelo ideal es postulado en las Teorías Implícitas de Liderazgo (TILs). Este se ve influenciado por “los valores, las tradiciones culturales y las ideologías sostenidas por los seguidores” (House, Wright & Aditya, 1997 citado por Castro & Fernández, 2006). Dado ese contexto, los tipos de líderes pueden ser muy variados en personalidad y actitudes (Hesselbein et al., 2004).

Si bien es importante el concepto que el grupo forme sobre quién es líder y quién no, también se ha incursionado en cómo se autopercibe la persona que ejerce liderazgo (Mejía, 2004; Unda, 2016). La relevancia del asunto radica en que el desarrollo del liderazgo se acompaña de la autoestima del individuo (Chirinos, 2019 citado por Ponce y Rivera, 2022), valoración que configura el autoconcepto (González-Pianda et al., 1990 citado por González-Pianda et al., 1997).

En esa línea, hay que tomar en cuenta que hay una multitud de factores que influyen en la autopercepción. Uno de ellos podría ser la reivindicación del rol de la mujer y el

progreso del liderazgo femenino que se ha desarrollado en el último tiempo (Cruz, et al., 2020 citado por Durán et al., 2022).

Por tanto, considerando que existen estas variables internas así como culturales, este estudio pretende analizar el impacto del género en los liderazgos de instituciones de distinta índole.

### **Pregunta de investigación**

¿Cómo influye el género en el autoconcepto del o la líder en las organizaciones establecidas en el Gran Concepción?

### **Objetivos**

General:

Analizar las diferencias de género existentes en el autoconcepto que poseen los líderes y las líderes de las organizaciones establecidas en el Gran Concepción.

Específicos:

-Identificar qué diferencias atribuidas al género existen en el autoconcepto de las líderes y los líderes en las organizaciones establecidas en el Gran Concepción.

-Categorizar las diferencias existentes entre los liderazgos masculinos y femeninos en las organizaciones establecidas en el Gran Concepción.

-Relacionar las diferencias atribuidas al género con los estereotipos de género adoptados por las líderes y los líderes en las organizaciones establecidas en el Gran Concepción.

### **Justificación**

Desde tiempos antiguos ha existido la desigualdad de género. Las mujeres han sido el blanco de estereotipos, restricciones y obligaciones, afectando todos los ámbitos: psicológico, social, físico, laboral, educacional, etc. Se las ha relegado a tal punto, que hasta la historia “universal” las menciona escasamente, a pesar de que, inclusive, tienen su propia historia (Bock, 1991).

Esta situación se repite en el área laboral, pues “Terjesen y sus coautores, a partir de una muestra de 40 países encontraron, que en el 2016, las mujeres sólo representaban el 9,4% de los cargos de consejos de administración de sus principales empresas” (Mateos, 2017).

Si bien hasta el día de hoy se mantiene la brecha en el acceso a cargos que requieren liderazgo para las mujeres, “es innegable el importante posicionamiento laboral que han alcanzado las mujeres actualmente y la perspectiva que se tiene sobre su inminente ascenso en la pirámide corporativa en un futuro cercano” (Contreras et al.,

2012). Según el estudio Global Gender Gap Report 2022<sup>1</sup>, desde 2016 se ha incrementado en un 2,7% para el 2022 la cantidad de mujeres en cargos directivos, representando un 36% a nivel mundial.

Dentro de este contexto, se han desarrollado algunos estudios comparativos entre liderazgos femeninos y masculinos, como “Teorías implícitas del liderazgo masculino y femenino según ámbito de desempeño” de María Lupano y Alejandro Castro (2011). Esta fue una investigación realizada en la ciudad de Buenos Aires, Argentina que buscaba distinguir diferencias entre hombres y mujeres al liderar en las siguientes áreas de desempeño: empresarial, académico y político (Lupano & Castro, 2011).

Sin embargo, no se han desarrollado investigaciones comparativas en Chile que abarquen la globalidad del concepto de liderazgo, es decir, no solo en qué contexto se ejerce, sino también qué es un líder y cómo afecta el género en dicha noción del término (Mateos, 2017). En este sentido, se debe considerar que los estudios de los últimos 5 años respecto al tema del liderazgo, se especializan en el área de educación y en salud (De Sousa et al., 2020; Hasek & Ortiz, 2021; Hernández et al., 2021; Riascos & Becerril, 2021); no obstante, aquellos que trascienden las áreas de desempeño se concentran entre 2004 a 2011. Por lo tanto, es necesario actualizar la información.

Incluso, hasta el presente año, hay un número muy limitado de estudios que investiguen cómo el líder “experimenta e internaliza esas percepciones [apreciaciones de liderazgo de los seguidores hacia el líder] y, por lo tanto, cómo afectan el propio

---

<sup>1</sup> World Economic Forum (2022). Global Gender Gap Report 2022.

autoconcepto del objetivo” (Epitropaki et al., 2017 citado por Begen et al., 2022). En ese sentido, siendo el liderazgo un asunto fundamental para el ser humano, aún tiene aristas poco o nada profundizadas (Alvehus, 2021).

Teniendo en cuenta que el autoconcepto afecta el modo de vivir de un ser humano (González, 1999), estudiar cómo impacta el género, en un contexto de liderazgo, se vuelve esencial para integrar la figura femenina y masculina en este ámbito, desde la mirada de igualdad y equidad que la sociedad exige y requiere (Medina, 2021).

Además, es prácticamente nula la investigación localizada en Chile, especialmente en el Gran Concepción. Este corresponde a: Hualqui, Hualpén, Chiguayante, Concepción, Talcahuano, Coronel, Lota, Penco, San Pedro de la Paz y Tomé. Por lo tanto, adquiere gran valor el tener datos precisos de un sector que alberga más de un millón y medio de habitantes, lo cual representa más del 10% de la población chilena (Ministerio de Agricultura, 2018).

## **Estado del arte**

En el ambiente del liderazgo y los puestos de poder, hay un fenómeno denominado “techo de cristal”. Este fue definido por Ann Morrison (1987) “como una barrera sutil que se torna transparente, pero que resulta un fuerte impedimento para que las mujeres puedan moverse dentro de las jerarquías corporativas” (Morrison et al., 1987). Aunque esta barrera es una mezcla de factores sociales, de la organización y de la misma persona, no es fácil detectarla y por eso se le cataloga como “cristal” (Amaya & Vitale, 2022).

La cantidad de mujeres en cargos que requieren liderazgo, históricamente, ha sido escasa en comparación con el número de hombres en ellos. Según “Brecha de género entre Ministros y Ministras de Estado (Nacional)” de la Subcomisión de Estadísticas de Género<sup>2</sup>, al inicio de la vuelta a la democracia, en 1990, no había ninguna mujer que ocupara el cargo de ministra de Estado. No obstante, con el tiempo la situación se ha igualado. A principios del presente mandato de Gabriel Boric, habían 10 ministros y 14 ministras (CNN Chile, 2022), superando la tendencia histórica de tener menos mujeres que hombres.

Tomando otro ejemplo, “Brecha de género en la dirigencia sindical (Nacional y regional)”<sup>3</sup> de la subcomisión antes mencionada da cuenta de los dirigentes sindicales en Chile, quienes han reducido la brecha entre géneros de una diferencia de 52,7 puntos porcentuales en 2012 a 35,9 en 2019. Actualmente hay 11.400 mujeres en esta posición. En este aspecto, las cifras de la región del Biobío son más optimistas, pues en el mismo lapso de años antes mencionado la zona avanzó de una brecha de 48,7 a 29,8 puntos porcentuales.

Sin embargo, los avances del género femenino no solo se han desarrollado en el posicionamiento de la mujer en el liderazgo, sino también ha cambiado el autoconcepto femenino. El autoconcepto es la “imagen que uno tiene de sí mismo”,

---

<sup>2</sup> Subcomisión de Estadísticas de Género (2021). Brecha de género entre Ministros y Ministras de Estado (Nacional). Recuperado el 01 de junio de 2022 de: <https://www.estadisticasdegenero.cl/indicadores/poder-en-la-toma-de-decisiones/>

<sup>3</sup> Subcomisión de Estadísticas de Género (2019). Brecha de género en la dirigencia sindical (Nacional y regional). Recuperado el 01 de junio de 2022 de: <https://www.estadisticasdegenero.cl/indicadores/poder-en-la-toma-de-decisiones/>

generada a partir de información externa como interna ordenada mediante el razonamiento y los valores propios del individuo (González-Pianda et al., 1990 citado por González-Pianda et al., 1997).

En estudios realizados los años 2004, 2006 y 2010 se concluía que los hombres tenían un autoconcepto positivo en general, incluyendo el área física, emocional y social; no obstante, en el ámbito académico, el género femenino sobresalía. Con el paso de los años, el autoconcepto positivo en general de las mujeres iba en aumento (Núñez & Albo, 2004; Esnaola, 2006; Padilla et al., 2010 citados por Bayas, 2022). Con autoconcepto positivo, los autores se refieren a una estimación de sí mismo como “algo bueno” (Jourard y Landsman, 1987 citado Naranjo, 2006), se otorga más cualidades y capacidades positivas en proporción con las negativas.

La importancia del autoconcepto radica en que “actúa como filtro para determinar qué acciones llevar a cabo, analizando los resultados que cada conducta pueda tener” (González-Pineda y Núñez, 2005 citado por Capdevila, 2021). Además, “determina conductas de rechazo o aprobación” (Chirinos, 2019 citado por Ponce y Rivera, 2022). Por lo tanto, todas aquellas ideas internas como externas que interfieran en la concepción que un individuo tenga de sí, van a afectar la “autonomía para la toma de decisiones” (Díaz, 1992 citado por Barnetche y Cornejo, 2020) y su desempeño en cualquier área de la vida, incluyendo el liderazgo (González, 1999).

## **Marco teórico**

### **Definición:**

Un líder es una persona que guía a un grupo de seguidores, los cuales lo perciben como alguien que ejerce liderazgo (Tracy, 2015).

A pesar de tener esta concepción medianamente transversal, el liderazgo tiene más de una definición, conforme a la perspectiva desde la que se considere el término. No obstante, hay ciertas convenciones de qué hace a un líder ser líder. En primer lugar, se puede considerar que alguien es un líder de acuerdo a la posesión de algunas características particulares: “proactivo, vislumbra cambios, trabaja en busca de nuevos objetivos, se traza retos y hace a su equipo participativo de todo esto” (Romero, 2013).

Dichas cualidades eran desarrolladas prácticamente de forma innata, por tanto, de acuerdo a las primeras teorías, se pensaba que las personas nacían con predisposición a liderar (Alvarado et al., 2012)

Según las investigaciones sobre los estilos de liderazgo, el líder puede ser una persona enfocada en los objetivos del grupo que está liderando (funcional) o en los miembros de este (relacional). Sus comportamientos determinarán a cuál de los enfoques le otorga mayor prioridad, aunque no son excluyentes. (López y Rojas, 2013).

El liderazgo también se puede medir por la capacidad de “diagnosticar las condiciones de la situación y de responder con una combinación adecuada de ciertos tipos de conducta” (Sánchez, 2000). Mientras más desarrollada tenga esta habilidad, el

individuo será un líder más eficiente y, con ello, ratificará el liderazgo. De ser el caso contrario, demostraría un bajo nivel de liderazgo, inclusive, colocaría en duda si es un líder o no.

Por último, también existe una visión relacional sobre el liderazgo. En ella, se considera implícitamente que el líder debe ser considerado como tal ante sus seguidores. No obstante, la motivación de estas personas para trabajar con el líder se puede clasificar en 3: transaccional, transformacional y trascendente. En cualquiera de ellas se describe una relación con el seguidor que puede darse por el deseo de un “premio” (retribución económica), una motivación interna derivada de la satisfacción por cumplir metas o una intención superior de ser un beneficio para los demás (Sánchez et al., 2014).

### **Evolución:**

Las Teorías Implícitas del Liderazgo (TILs) es el concepto que reúne los aportes de las teorías que estudian el liderazgo, los líderes y a los seguidores (Sánchez & Rodríguez, 2010). Si bien es amplia la gama de teorías, es posible categorizarlas en 4 áreas: rasgos, estilos, contingencia y relaciones.

Las corrientes que destacan los rasgos que debería tener un líder son de las más antiguas, aproximadamente de los años 30, aunque “siguen siendo relevante en algunas situaciones” (Northouse, 2012 citado por Wedlock, 2016). Uno de los modelos perteneció a Ralph Stogdill y el otro a Edwin Ghiselli. Respecto al primero, Stogdill averiguó que algunas de las características que distinguen un líder en

diversas situaciones son el “alto nivel de necesidad de responsabilidad, llevar a cabo tareas específicas y están muy motivados para establecer objetivos y alcanzarlos permanentemente” (De La Cruz, 2017).

Referente al segundo, el modelo de Ghiselli complementa el anterior agregando que “inteligencia, habilidades de supervisión, iniciativa, autoconfianza y autopercepción del nivel ocupacional” son rasgos de un líder (íbid).

En estilos o comportamientos, hay una seguidilla de corrientes que principalmente se dan en los años 40 en la Universidad de Ohio y en la Universidad de Michigan. En la primera casa de estudios, se desarrolla el liderazgo a través de 2 términos: estructura de inicio (enfocado en cómo el líder maneja el trabajo y determina las funciones) y estructura de consideración (enfocado en cómo el líder consolida relaciones). En la segunda universidad, se efectuaron investigaciones que obtuvieron resultados muy parecidos a la de Ohio, también dividiendo el liderazgo en dos dimensiones: líder orientado al empleado (seguidor) y líder orientado a la tarea (objetivo del grupo) (Elizalde & Vásquez, 2019).

Unos años más tarde, en 1964, surgió la Matriz gerencial o Modelo de rejilla gerencial, formado por Robert Blake y Jane Mouton (Robbins, 2009 citado por Elizalde & Vásquez, 2019), quienes congregan las corrientes de ambas casas de estudio ya mencionadas y generan una gráfica, combinando dos dimensiones: preocupación por las relaciones o personas y preocupación por los objetivos o tareas.



Gráfico 1: Matriz gerencial

Fuente: Robbins y Judge, 2009 citado por Elizalde & Vásconez, 2019

Las teorías agrupadas en “contingencia” trabajan el concepto de liderazgo de acuerdo al nivel de adaptabilidad del líder (su estilo) y cómo este influye en el logro de los objetivos. En primer lugar, está el Modelo de contingencia de Fiedler (1967), el cual postula que el estilo de liderazgo debe acomodarse a la situación, potenciando las tareas o las relaciones. Hay un elemento clave en este modelo: el liderazgo del control situacional o seguridad en lograr los mejores resultados (Minaya, 2020).

En segundo lugar se encuentra la Teoría del Liderazgo Situacional. En un comienzo, específicamente 1969, esta teoría se llamaba Teoría del Ciclo Vital. Según sus autores Paul Hersey y Ken Blanchard, esta se enfocaba en cómo el líder debía adaptar sus técnicas de acuerdo a la madurez de sus liderados, dividiendo su comportamiento en "Dirigir", "Persuadir", "Participar" y "Delegar" (Sánchez & Rodríguez, 2010). Luego se le nombró como Teoría de Liderazgo Situacional, donde la madurez se fragmentó en motivación y capacidad. La última versión, Teoría de

Liderazgo Situacional II, solo incluyó parámetros para lograr medir la probabilidad de éxito de los estilos de liderazgo (íbid).

Uno de los enfoques más recientes es describir la relación desarrollada entre el líder y los seguidores. Para ello, se divide en 3 tipos: Transaccional, Transformacional y Trascendente. El liderazgo transaccional es aquel en el que las relaciones son establecidas por un interés en una recompensa, por tanto se basan en “un intercambio de premios y castigos” (Sánchez et. al, 2014).

Una relación transformacional, según los mismos autores, es un “vínculo generado a través del compromiso –entre líder y seguidores– hacia la consecución de metas”. Es decir, la relación fluye por la influencia del líder en el liderado, provocando que este último efectúe las tareas por el deseo de alcanzar los objetivos de estas. El carisma juega un papel importante en este proceso. Hay otros elementos que también se identificaron dentro del liderazgo transformacional: influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individual.

En cuanto al liderazgo trascendente, siendo la última de las tres teorías relacionales, reemplaza el concepto de seguidor por colaborador. Además, la relación se fundamenta en una “motivación intrínseca (la ejecución de la acción le interesa por el beneficio que ésta le aporta), extrínseca (recompensa, algo a cambio de su tarea o gestión) y trascendente (motivación causada por la contribución de la acción en el desarrollo de los otros)” (Cardona, 2000 citado por Sánchez et. al, 2014).

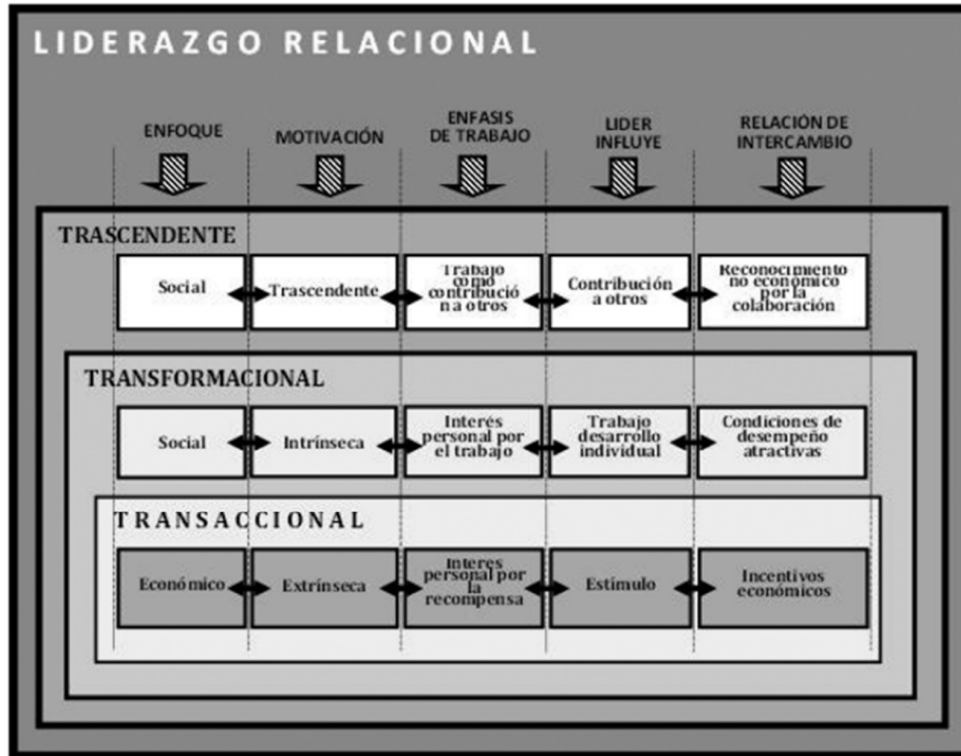


Gráfico 2: Caracterización del liderazgo relacional

Fuente: Sánchez et. al, 2014

Si bien las teorías se logran agrupar, hay una de las más nuevas que trasciende algunas categorías. Dicho postulado es el Liderazgo tridimensional de Gary Yukl (2003), quien evalúa el liderazgo mediante 3 aspectos que son influenciados por los estilos de liderazgo: “eficiencia y calidad; relaciones y recursos humanos; e innovación y adaptación a los cambios del entorno” (Kausel & Manzi, 2010). De acuerdo a estos, se puede determinar la efectividad del grupo liderado.

### Liderazgo femenino:

Durante la gestación de las primeras teorías del liderazgo, el relegamiento histórico femenino alcanzó tal punto que ni siquiera los investigadores (en su mayoría, solo hombres) incluían a la mujer en sus postulados, enfocando sus estudios en el contexto y perspectiva masculina. Un ejemplo es la teoría del Gran Hombre (Hall, 2013). Esta estudió grandes personajes de la historia (netamente hombres) y le otorgó características como autoridad y respeto de los demás (Rocco, 2014).

Inclusive, cuando por fin se lograron juntar los conceptos “liderazgo” y “mujer” en una misma frase, los autores otorgaban características negativas a la descripción de una líder. Destacan la crítica a la jerarquía, “demasiado centradas en dar importancia a los vínculos afectivos” y la escasa capacidad de “captar lo esencial del trabajo en equipo” (ganar) (Helgsen, 1995 citado por Díez-Gutiérrez et al., 2003).

Desde la postura de algunos autores, hay diferencias entre los liderazgos masculinos y femeninos, debido a la “manera de pensar, sentir y actuar de las mujeres” (Apellániz, 1997; Coronel et al., 1999; Santos Guerra, 2000 citados por Díez-Gutiérrez et al., 2003).

Sin embargo, también hay teóricos que afirman que el género no influye en el desarrollo del liderazgo y su efectividad (Dobbins & Platz, 1986; Engen, Leeden & Willemsen, 2001; Powell, 1990 citados por Northouse, 2007).

Aunque, referente a provocar una diferencia, definitivamente las mujeres la realizan. En Estados Unidos, economistas concluyeron que la presencia femenina en diversas empresas, especialmente las pertenecientes al campo de la innovación, causa que

aumente la rentabilidad monetaria de la organización (Carter et al., 2003; Dezsö y Ross, 2012 citados por Rojas y Mora, 2022).

Las investigaciones sobre el liderazgo femenino han aumentado (Cruz, et al., 2020 citado por Durán et al., 2022), no obstante, las barreras aún permanecen para las mujeres en esta área. Eso sí, según Blackmore (2006), tratar este tema empodera tanto a hombres como mujeres y reivindica a este último colectivo, por la invisibilización histórica (Durán et al., 2022).

### **Estudios recientes de la teoría:**

Siendo el liderazgo un concepto muy utilizado y popularizado, se han llevado a cabo variados estudios al respecto. En dichas pesquisas, se han utilizado instrumentos como el “Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID)” y el “Cuestionario de Conductas del Líder (CONLID)” para evaluar la existencia, tipo de liderazgo e impacto (Castro et al., 2007).

Una de las indagaciones es “La autopercepción del liderazgo docente”. En ella se descubrió que los profesores, en general, se asignaban un liderazgo contingente y trascendente combinado con transaccional. Segregando por género, las mujeres tendían a coincidir con el promedio general, mas los hombres encuestados se autopercebían como un líder puramente contingente y trascendente. Por tanto, “el género puede tener una influencia en la percepción del tipo de liderazgo ejercido” (Sánchez et al., 2022).

No obstante, el género no solo afecta en el autoconcepto del líder, sino también en la percepción de los seguidores; de acuerdo a su propio género, evaluarán de distinta forma la clase de liderazgo desarrollada. (Soto et al., 2021).

En “Autopercepción del liderazgo de los odontólogos que desempeñan cargos administrativos en Medellín” se encuestó directamente a odontólogos en puestos directivos. En dicha investigación, para evaluar el liderazgo, hubo un enfoque preciso en las competencias de comunicación y manejo de conflictos (Mejía, 2004).

Retomando el postulado de que para existir un liderazgo es necesario que un grupo lo considere así (Lord & Maher, 1991 citado por Castro, 2006), en “Autopercepción del ejercicio de liderazgo ético de dirigentes universitarios” resultó que la percepción de los líderes coincidió con la imagen que estas personas creían que los demás tenían sobre ellos. Las características estudiadas en el tipo de liderazgo, recopiladas por entrevistas semi estructuradas, fueron las siguientes: “coherencia, responsabilidad, transparencia, capacidad de liderazgo, escucha activa, conducta ejemplar, estilo participativo, compromiso, accesibilidad, justicia, calidad de los equipos, integridad, inteligencia emocional, confianza y detallismo” (Unda, 2016).

Por último, con un enfoque más preciso en Chile, Cristóbal Benavides (2017) indagó entre directores y editores de medios de comunicación nacionales el tipo de liderazgo con el que más se identificaban. Mediante el formulario “Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ5x)”, entre liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y liderazgo correctivo, estos líderes se inclinaban por el primero (Benavides, 2017). El

estudio se concentró en caracterizar el relacionamiento líder-seguidor y en medir el grado de innovación y fomento del talento y creatividad.

### **Diseño metodológico**

Ya que esta investigación pretende descomponer y entender el fenómeno que relaciona el liderazgo con el género, se cataloga como un estudio cualitativo. Es decir, se caracteriza por buscar la interpretación de la realidad sin la intervención del investigador. En este tipo de pesquisas la recopilación de datos es “sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (Hernández et al., 2010). En este estudio dicho procedimiento se realizó con un muestreo discrecional o por juicio. Este es un muestreo no probabilístico, es decir, la elección de los participantes es arbitraria; sin embargo, hay ciertos criterios teóricos que rigen la elección (Mejía, 2000).

Para este caso, se seleccionaron líderes femeninos y masculinos de organizaciones formales (Blau y Scott, 1962) de Hualqui, Hualpén, Chiguayante, Concepción, Talcahuano, Coronel, Lota, Penco, San Pedro de la Paz y Tomé. Estas organizaciones se dividieron en 3 tipos: con fines de lucro, sin fines de lucro y estatales (Artículo 545, 1902). La muestra se estratificó por sexo y por tipo de organización.

La información se recopiló mediante entrevistas semiestructuradas, método que consiste en “la recolección de un conjunto de saberes privados, la construcción del

sentido social de la conducta individual o del grupo de referencia del sujeto entrevistado” (Alonso, 1999 citado por Tonon, 2009). A diferencia de la entrevista estructurada, este “es un instrumento capaz de adaptarse a las diversas personalidades de cada sujeto” (Corbetta,2003 citado por Tonon, 2009), pues la conversación se media con una pauta de temas con preguntas abiertas que el(la) entrevistado(a) responde libremente.

Las entrevistas realizadas se analizaron con la Teoría Fundamentada. En las palabras de Anselm Strauss (2004), “la teoría fundamentada no es una teoría, sino una metodología para descubrir teorías que dormitan en los datos” (Strauss, 2004). Cuando se trabaja bajo este análisis no se comienza por una hipótesis, sino que por una pregunta (De la Cuesta, 2006), donde el procedimiento es el siguiente:

Primero, la recolección de datos y el análisis transcurren de manera concurrente; segundo los datos determinan los procesos y productos de la investigación y no marcos teóricos preconcebidos; tercero, los procesos analíticos suscitan el descubrimiento y desarrollo teórico y no la verificación de teorías ya conocidas; y cuarto el muestreo se realiza con base en lo que emerge de los datos, se le denomina muestreo teórico que sirve para refinar, elaborar y completar las categorías, y por último, el uso sistemático de los procedimientos analíticos lleva a niveles más abstractos de análisis (Charmaz, 1990 citado por De la Cuesta, 2006).

Constantemente se examinan las respuestas de los entrevistados así como la pauta de temas utilizada, pues es un “método comparativo, iterativo e interactivo”

(Thulesius, 2009 citado por Espriella, 2020). El propósito final es “crear categorías teóricas a partir de los datos y analizar las relaciones relevantes que hay entre ellas” (Charmaz, 1990 citado por De la Cuesta, 2006). En otras palabras, se construye una teoría fundamentada en datos (De la Cuesta, 2006).

## **Análisis de resultados**

En base a las 15 entrevistas realizadas y el marco teórico previamente establecido, se han generado 3 categorías con sus respectivas subcategorías: descripción del liderazgo, estereotipos y diferencias por tipo de organización. Estas son el resultado de la saturación de respuestas, es decir la repetición de ideas entre entrevistados.

La primera categoría alberga las siguientes subcategorías: detección de diferencias entre los liderazgos, liderazgo masculino, liderazgo femenino y coherencia entre la percepción externa y el autoconcepto. En la segunda categoría solo hay dos subcategorías que son “referentes de liderazgo” y “presencia de estereotipos”. En la última categoría, no se estimó dividir en subcategorías.

### **1. Descripción del liderazgo**

#### **1.1 Detección de diferencias entre los liderazgos**

Dentro de la descripción del liderazgo, todos los entrevistados coinciden en que hay diferencias entre un liderazgo masculino y un liderazgo femenino, desde las características propias de la persona de un determinado género hasta las condiciones externas que la rodean. Dicha observación concuerda con las citas que recogen Díez-

Gutiérrez, Valle, Terrón y Centeno en “El liderazgo femenino y su ejercicio en las organizaciones educativas” (Díez-Gutiérrez, 2003).

*“Hay aspectos que de hecho lo conversamos hace poco con mi jefe que el liderazgo de la mujer tiende a fijarse en cosas que el hombre no nos fijamos, como los detalles” (Entrevistado 3).*

*“Veo diferencias en el estilo de conducción y de liderazgo es decir, yo diría que la mirada de repente de la de las colegas puede ser mucho más certera cuando tienen que juzgar el valor de las propuestas que reciben” (Entrevistado 4).*

*“Yo creo que este el tener una visión femenina complementa mucho más, como te decía anteriormente, que la visión masculina” (Entrevistado 6).*

En ese sentido, las mujeres muestran más seguridad al considerarse líderes y con las mismas o más capacidades que los hombres; idea reforzada por la opinión de los líderes masculinos entrevistados. Si bien todos los seleccionados masculinos calzaban con el perfil de líder, es decir, eran personas que guiaban a un grupo de personas que los consideraban como líderes (Tracy, 2015), la tendencia era que el género masculino dudaba de ser un líder.

*“Muy simple: un líder es alguien que inspira, que motiva y organiza a otros en pos de una visión compartida. Yo no creo hacer eso” (Entrevistado 4).*

## 1.2 Liderazgo masculino

Sin embargo, ambos géneros lograron describir sus liderazgos. Los líderes masculinos, de acuerdo al Modelo de rejilla gerencial de Robert Blake y Jane Mouton,

mencionaban que poseían un equilibrio entre la preocupación por las relaciones como la preocupación por las tareas. Además, esa cualidad que un día fue criticada por estar en liderazgos femeninos (Helgsen, 1995 citado por Díez-Gutiérrez et al., 2003), los hombres admitían poseerla: preferencia por mayor horizontalidad y una jerarquía menos rígida. Aunque, en consecuencia con la inseguridad con su liderazgo, todos sentían que habían características que les faltaban. Debido a este último punto, reconocían tener la capacidad de armar un equipo que supliera sus falencias.

*“Considero mucho la opinión de los demás, el parecer de los demás, las sensaciones, el bienestar del equipo me preocupa mucho; lo que no significa que uno tenga que necesariamente estar tomando todas las opiniones en consideración, pero sí escucharlas y finalmente tomar una decisión que es lo que me corresponde” (Entrevistado 2).*

*“No sé si soy un líder. Yo soy un colaborador” (Entrevistado 3)*

### 1.3 Liderazgo femenino

Las líderes femeninas tenían disposición a dialogar, estimulando relaciones transformacionales y la participación de los seguidores en la toma de decisiones. En este sentido, al igual que el género opuesto, estaban a favor y propiciaban la horizontalidad en las organizaciones (íbid). Además, comentaban que lograban adaptar su estilo dependiendo de la circunstancia; según el Modelo de contingencia de Fiedler (1967) su liderazgo es confirmado. Algunas entrevistadas detectaban una evolución en su liderazgo, gatillada por las presiones externas e internas.

*“Soy buena escuchando, planteando ideas y gestionando como entre vínculos distintos” (Entrevistado 6).*

*“Uno puede ser como por un lado la mujer de hierro y por otro puede ser como más contenedora y más guía” (Entrevistado 5).*

## 1.4 Coherencia entre la percepción externa y el autoconcepto

Así como en estudios anteriores, tanto los líderes como las líderes de los 3 tipos de organización consideraron que había una coherencia entre la percepción externa que tenían sus seguidores o miembros del equipo y la imagen que ellos tenían de sí mismos (Unda, 2016).

*“Sí, quizás inconscientemente, porque cuando pienso de manera autónoma, personal, individual de mi propio liderazgo, no pienso como justamente lo que ellos dicen. O sea, no digo que los contradiga, pero no me doy cuenta quizás de eso hasta que me lo comentan (...). Entonces, personalmente creo que sí” (Entrevistado 1).*

*“Creo que he logrado lo que ellos también ven en mí y si yo creo que en ese sentido tengo esas características” (Entrevistado 6).*

## 2. Estereotipos

### 2.1 Referentes de liderazgo

Según Blackmore (2006), tener mujeres referentes empodera a ambos géneros, pues derriba los estereotipos, en especial los que circundan al género femenino. Este aspecto se mostró en los ejemplos a seguir de los y las líderes, pues estos dos grupos comentaron tener mujeres referentes de buen liderazgo; aunque las líderes femeninas en su totalidad expresaron esta idea.

*“Yo creo que las líderes que tengo en mente o personas como admirables cierto en el sentido de liderazgo son de acá de la región” (Entrevistado 6).*

*“Me llamó siempre mucho la atención el liderazgo de Michelle Bachelet porque un liderazgo sencillo, un liderazgo que para mi gusto siempre reflexiona al respecto, más allá que yo pueda compartir o no todo su planteamiento” (Entrevistado 12).*

## 2.2 Presencia de estereotipos

En la categoría de estereotipos, se detectó que las líderes tuvieron que “ganarse el puesto”, demostrando ante los demás miembros de la organización con sus habilidades que eran capaces de liderar. Además, hubo algunos líderes masculinos que se enfrentaron a una imagen preconcebida de liderazgo autoritario y con sentimientos o emociones reprimidas, el cual implícitamente se les solicitó cumplir.

*“Creo que tiene que aparte de tener la habilidad de desarrollar habilidad de liderazgo, [la mujer] tiene que convencer al grupo de que es capaz también de hacer lo mismo que su hombre” (Entrevistado 1).*

*“Yo no he tenido nunca que llegar o muy pocas veces he tenido que llegar a golpear la mesa y decir “hazlo, porque yo te lo estoy diciendo”; pa' mí ahí el liderazgo se rompió, cuando ya el jefe tiene que echar el cargo encima” (Entrevistado 7).*

*“Uno tiene que desarrollar habilidades llamadas masculinas: no puedes mostrar tus emociones” (Entrevistado 15).*

## 3. Diferencias por tipo de organización

Evaluando por tipo de organización, no hubo una segmentación marcada ni variedad de diferencias. Solo se repitieron dos elementos, uno en el sector de organizaciones sin fines de lucro y el otro en las con fines de lucro. En el primer tipo de institución, la mayoría de los entrevistados y entrevistadas buscaban inspirar a sus seguidores y ser cercanos, pues eran características que concebían dentro de un buen liderazgo.

En el segundo tipo, los líderes femeninos y masculinos meramente poseían referentes de sus propios géneros; es decir, hombres nombraron a hombres y mujeres a mujeres.

*“Me interesa más que los procesos sean como amorosos más que si se cumple o no el resultado”(Entrevistado 13).*

*“Mi jefa de práctica cuando ya le quedaba poco para irse y para retirarse y que era súper trabajadora y que era como orientada a las cosas y todo, pero buena persona sí; que es la Pilar Espinosa ” (Entrevistado 10).*

## **Conclusiones**

El objetivo de esta investigación era analizar las diferencias de género existentes en el autoconcepto que poseen los líderes y las líderes de las organizaciones establecidas en el Gran Concepción, tras preguntarse cómo influye el género en el autoconcepto de la o el líder en estas organizaciones. Para ello, se identificaron y categorizaron estas diferencias, además de relacionarlas con estereotipos de género dentro del liderazgo.

Partiendo por el hecho de que se establecieron diferencias entre liderazgo femenino y masculino, uno de los hallazgos más relevantes fue que, en conjunto con el aumento

de líderes femeninas o lideresas, se observaron dos fenómenos: seguridad femenina e inseguridad masculina.

Jill Blackmore (2006) afirma que la presencia de mujeres en el liderazgo empodera a ambos géneros, especialmente al femenino (Blackmore, 2006). Esto es confirmado por la totalidad de entrevistadas que señaló inspirarse en otras líderes y que expresaban certeza de ejercer roles de liderazgo y de poseer las capacidades y características necesarias. Sin embargo, ocurre el fenómeno contrario con los hombres: no se sienten seguros de ser líderes y perciben una superioridad en esta área desde sus pares femeninas. Curiosamente, dicha situación no se condice con las circunstancias históricas que favorecen al género masculino para acceder al liderazgo ni con lo estipulado por Blackmore. Por tanto, se vuelve necesario investigar cómo está cambiando el liderazgo masculino y cuáles son los factores que impulsan estos cambios internos que se desarrollan en un entorno que también está mutando.

Por otra parte, los datos arrojaron que hay dos elementos externos que inciden en el autoconcepto de líderes tanto femeninos como masculinos: la percepción de los seguidores y los estereotipos sociales.

Respecto a la primera, hay autores que afirman que el género afecta en la percepción que poseen los liderados sobre quien los lidera (Soto et al., 2021); aunque el enfoque de este estudio fue centrarse en los líderes y no en sus seguidores. En esa línea, se halló una gran influencia desde la percepción que el líder o lideresa creía que sus seguidores tenían y su propio autoconcepto, existiendo una coincidencia total independiente del género y el tipo de organización. Al respecto se han realizado

estudios que determinan que la retroalimentación de parte de los liderados afecta al desempeño del líder (Clemenza et al., 2012).

En relación a los estereotipos, hay una influencia mínima, pero presente. De los prejuicios sociales estipulados en esta investigación, hay una coincidencia: las mujeres líderes se preocupan por los vínculos afectivos. Esta cualidad también se presenta en ciertos líderes masculinos, no obstante, el hecho de que las líderes converjan en esta característica perpetúa una arista de la concepción histórica del liderazgo femenino.

En este mismo ámbito, es preocupante cómo los miembros de las organizaciones mantienen los prejuicios que cuestionan la calidad y capacidad de las mujeres para liderar, alimentando el techo de cristal e impidiendo enriquecer las instituciones con el aporte que brinda el liderazgo femenino.

A futuro, sería provechoso para entender la relación entre el liderazgo y el género recopilar un mayor número de entrevistas, tanto de líderes masculinos como femeninos. Además, replicar la metodología en otras regiones de Chile, podría brindar una imagen más integral del liderazgo nacional, pues en esta ocasión solo se escogieron organizaciones que tuvieran una perspectiva más local.

## **Referencias**

Alvarado, D., Arias, K., Brito, J., Colina, R., Díaz, V. y Fernández, M. (2012). El liderazgo, características del líder y las principales teorías actuales.

Recuperado el 08 de junio de 2022 de: [El liderazgo, características del líder y las principales teorías actuales - Revista Electrónica de Portales Medicos.com \(revista-portalesmedicos.com\)](#)

Alvehus, J. (2021) Docilidad, obediencia y disciplina: ¿hacia estudios de liderazgo más sucios?, *Journal of Change Management*, 21: 1, 120-132, DOI: [10.1080/14697017.2021.1861696](#)

Amaya, D. y Vitale, G. (2022) Justicia y derechos humanos. Editorial de la Universidad Nacional de La Plata (EDULP) <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/136833>

Barnetche, M. y Cornejo, L. (2020). Contexto de procedencia, autopercepción y expectativas de los jóvenes en situación de encierro  
<https://doi.org/10.1177%2F1757975920904686>

Bayas, J. (2022). Análisis del autoconcepto de adolescentes en relación al género. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(1), 1810-1820.  
[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i1.1611](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i1.1611)

Begen, C., Huo, Y. y Ryan, M. (2022) A leadership looking glass: How reflected appraisals of leadership shape individuals' own perceived prototypicality and group identification. *Self and Identity*. Recuperado el 12 de mayo de 2022 de [10.1080/15298868.2022.2057580](#)

- Benavides, C. (2017). Estilos de liderazgo en las redacciones chilenas: estudio de la autopercepción de los directivos. *Cuadernos.info*, (41), 123-140.  
<https://dx.doi.org/10.7764/cdi.41.1133>
- Blackmore, J. (2006). "Justicia social y el estudio y la práctica del liderazgo en la educación: una historia feminista", *Journal of Educational Administration and History*, vol. 38, núm. 2, julio, pp. 185-200
- Blau, P., y Scott, R., 1962, *Formal Organizations; a Comparative Analysis*, San Francisco: Chadler Publishing Company, pp. 2-8.
- Bock, G. (1991). "La historia de las mujeres y la historia del género: Aspectos de un debate internacional", *Historia Social*. España, Universidad de Valencia, Instituto de Historia Social 55-77.
- Bonino, L. (s.f.). Masculinidad hegemónica e identidad masculina.
- Capdevila, M. (2021). Efecto de un programa de orientación sobre el autoconcepto en un grupo de alumnado de Formación Profesional Básica con conductas disruptivas. <http://hdl.handle.net/10234/194537>
- Castro, A. (2006). Teorías implícitas del liderazgo, contexto y capacidad de conducción.
- Castro, A. y Fernández, M. (2006). Estructura factorial y generalizabilidad de una escala de atributos del líder en diferentes grupos.

Castro, A. y Lupano, M. (2007). Teorías implícitas del liderazgo y calidad de la relación entre líder y seguidor.

Castro, A., Lupano, M. y Andrés, L. (2008). Teorías implícitas acerca del liderazgo femenino y masculino. Un estudio comparativo en regiones culturales diversas. *Revista Iberoamericana de Diagnóstico y Evaluación.*

Castro, A., Lupano, M., Benatuil, D. y Nader, M. (2007) Teoría y evaluación del liderazgo.

Clemenza, C., Castro, E., & Araujo, R. (2012). Líderes y seguidores: una relación dual. *Multiciencias, 12*, 251-255.

CNN Chile. (2022). Dominado por mujeres: Así fue la presentación del gabinete de Boric. CNN Chile. Recuperado de: [Dominado por mujeres: Así fue la presentación del gabinete de Boric \(cnnchile.com\)](http://cnnchile.com)

Código Civil [CC] Artículo 545 de 1902. 28 de agosto de 1902 (Chile).

Contreras, F., Pedraza, J. y Mejía, X. (2012). La mujer y el liderazgo empresarial.

De la Cruz, J. (2017). Estilos de liderazgo y clima organizacional en trabajadores del club Lima Cricket & Football del distrito de Magdalena del Mar Lima 2017. Tesis de pregrado. Universidad Alas Peruanas, Perú.

De la Cuesta, C. (2006) *La teoría fundamentada como herramienta de análisis*.  
Cultura de los Cuidados, número 20.  
<http://dx.doi.org/10.14198/cuid.2006.20.19>

De Sousa, T., Calfulen, J., Mejía, R., Suárez, J., Espinoza, S., Torres, G., Pagano, G., Tubino, F., Campos, María., De Souza, H. y Zapata, Y. (2020). Liderazgos interculturales en América Latina: desigualdades persistentes y resistencias comunitarias, como alternativas durante la pandemia de COVID-19.

Díez-Gutiérrez, E.-J., Valle, R. E., Terrón, E., & Centeno, B. (2003). El liderazgo femenino y su ejercicio en las organizaciones educativas. *Revista Iberoamericana De Educación*, 33(3), 1-19.  
<https://doi.org/10.35362/rie3333944>

Durán, R., Esbri, M. y Vite, A. (2022). Liderazgo femenino: experiencia de directoras de escuelas primarias de Panamá. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, volumen 5, número 2.

Elizalde, P. y Vásconez, A. (2019). Estudio del impacto del liderazgo femenino y diseño de propuesta de valor en la mujer colaboradora de Mobilsol. (Tesis de pregrado) Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

Espiella, R. D. L., & Restrepo, C. G. (2020). Teoría fundamentada. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 49(2), 127-133.

Fraisse, G. (2003). *Del sexo al género: los equívocos de un concepto*. Universitat de València.

Fuentes, M., García, J., Gracia, E., y Lila, M. (2011). Autoconcepto y ajuste psicosocial en la adolescencia. *Psicothema*, vol. 23, núm. 1, pp. 7-12. Universidad de Oviedo Oviedo, España

González, J. (1999). *Psicoterapia de grupos. Teoría y técnica a partir de diferentes escuelas psicológicas*. México: Manual Moderno.

González-Pienda, J., Núñez, J., Glez.-Pumariega, S., & García, M. (1997). Autoconcepto, autoestima y aprendizaje escolar. *Psicothema*, 9 (Número 2), 271-289. Recuperado el 31 de mayo de 2022 de <https://reunido.uniovi.es/index.php/PST/article/view/7405>

Hall, D. (2013). *Leadership: theories, styles and visioning*. NAAAS & Affiliates Conference Monographs. 2013, p36-59. 24p.

Hasek, S. y Ortiz, L. (2021). *Liderazgo: Una oportunidad de Gestión Educativa*.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5.<sup>a</sup> ed.).

Hernández, T., Duana, D. y Polo, S. (2021). Clima organizacional y liderazgo en un instituto de salud pública mexicano.

Hesselbein, F., Goldsmith, M. y Beckhard, R. (2004). El líder del futuro.

Kausel, E. y Manzi, J. (2010). Análisis de las propiedades métricas de un cuestionario basado en la teoría tridimensional de liderazgo. *Estudios de Administración*, vol. 17, pp. 51-87. Universidad de Chile

López, E. y Rojas, J. (2013). La importancia del liderazgo en las organizaciones. Universidad Autónoma de Barcelona. España.

Lupano, M. y Castro, A. (2011). Teorías implícitas del liderazgo masculino y femenino según ámbito de desempeño.

Mateos, R. (2017). Mujeres y liderazgo empresarial: explorando la brecha en la cima.

Maxwell, J. (1999). 21 Indispensable Qualities of a Leader.

Medina, M. (2021). Violencia machista. Tesis de pregrado. Universidad Jaime I, España

Mejía, J. (2000). El muestreo en la investigación cualitativa. *Investigaciones sociales*, 4(5), 165-180.

Mejía, L. (2004). Autopercepción del liderazgo de los odontólogos que desempeñan cargos administrativos en Medellín. CES odontol.17(2):35-43. Disponible en: <https://revistas.ces.edu.co/index.php/odontologia/article/view/485>

Minaya, D. (2020) Liderazgo transformacional y rendimiento laboral de los colaboradores en Corporación Industrial Frami E.I.R.L., Chosica. Recuperado el 04 de mayo de 2022 de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/73371>

Ministerio de Agricultura (2018). Región del Biobío. Información Regional 2018.

Morrison, A., White, R. y Van Velsor, E. (1987). Breaking the Glass Ceiling: can women reach the top in American's corporations?. New York, Addison-Wesley

Naranjo, M. (2006). El autoconcepto positivo: un objetivo de la orientación y la educación. Actualidades investigativas en educación, volumen 6, n°1. Costa Rica

Northouse, P. (2007). Leadership. Theory and practice. página 266

Ponce, K. y Rivera, A.(2022). Autopercepción de competencias laborales para la práctica profesional de estudiantes de octavo semestre online de la carrera de Psicología, 2021. Tesis de pregrado. Universidad de Guayaquil. <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/60482>

Riascos, L. & Becerril, I. (2021). Liderazgo educativo docente. Un modelo para su estudio, discusión y análisis.

Rocco, V. (2014). Figuras del Gran Hombre en el Hegel de Jena. Figuras del Gran Hombre en el Hegel de Jena.

Rojas, A. y Mora, C. (2022). Efecto de la mayor participación de mujeres en la gerencia de empresas sobre la rentabilidad. Título de pregrado. Universidad del Pacífico, Perú. <https://hdl.handle.net/11354/3448>

Romero, J. (2013). *Cualidades de un verdadero líder en el siglo XXI*. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/3759>

Sánchez, E. (2000). Teoría del liderazgo situacional en la Administración local: validez del modelo. *Psicothema*, 12(Número 3), 435-439. Recuperado a partir de <https://reunido.uniovi.es/index.php/PST/article/view/7614>

Sánchez, E. y Rodríguez, A. (2010). 40 Años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 42(1), 25-39. Recuperado el 03 de mayo de 2022 de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-05342010000100003&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-05342010000100003&lng=en&tlng=es)

Sánchez, S., Vaca, I., Padilla, J. y Quezada, C. (2014) Teorías de liderazgo contemporáneo: análisis de la dinámica relacional. Revista OIKOS año 18, N° 37.

Sánchez, J., Renta, A. I., & Tierno, J. M. (2022). La autopercepción del liderazgo docente . *International Journal of Educational Leadership and Management*, 10(1), 84–109. <https://doi.org/10.17583/ijelm.9597>

Soto, D., García-Herrero, J. y Carcedo, R. (2021) Análisis en función del género de los jugadores sobre la percepción que tienen de su entrenador

Strauss, A. (2004) Anselm Strauss en conversación con Heiner Legewie y Barbara Schervier-Legewie. Forum Qualitative Social Research,(on line journal) 5 (3) Art. 22.

Tonon, G. (2009). La entrevista semi-estructurada como técnica de investigación. En G. Tonon (comp.), *Reflexiones latinoamericanas sobre investigación cualitativa* (pp. 46–68). San Justo Prometeo-UNLAM.

Tracy, B. (2015). Liderazgo. Grupo Nelson. Estados Unidos.

Unda, S. (2016). Autopercepción del ejercicio de liderazgo ético de dirigentes universitarios. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 4(2), 147–176. <https://doi.org/10.17583/ijelm.2016.2164>

Vivanco, M. (2020). ¿Existe lo femenino?. La Tercera. Recuperado de <https://www.latercera.com/paula/que-es-genero-femenino/>

Wedlock, B. (2016) Critical analysis of leadership theory in “American Sniper”, Cogent Arts & Humanities. Recuperado el 04 de mayo de 2022 de [10.1080/23311983.2016.1144297](https://doi.org/10.1080/23311983.2016.1144297)