

# El liderazgo feminista: la transversalidad del liderazgo.

<sup>1</sup>Solano Xala Fernando, <sup>1</sup>Rengel Moreno Lizeth Monserrat, <sup>1</sup>Amairani Enriques Cisneros y <sup>1</sup>Morales Carrera Uriel Alejandro.

**Resumen** - El feminismo es un movimiento social y político que tiene como objetivo transformar las relaciones sociales, lograr la igualdad entre las personas y crear conciencia y condiciones para la eliminación de todas las formas de discriminación y violencia contra las mujeres. El presente estudio tiene como objetivo identificar el tipo de liderazgo del jefe del departamento financiero, así como conocer si existe percepción de igualdad e inclusión entre los trabajadores, si existe violencia y describir los resultados en función del estilo de liderazgo. Para la elaboración del instrumento se tomó como dimensiones de estudio liderazgo e igualdad, desarrollándose un cuestionario para conocer el estilo de liderazgo y personalidad del líder. En materia de igualdad se formularon preguntas orientadas a la igualdad, la discriminación y la violencia. Como resultados se evidenció que aún existen actos de discriminación, exclusión y violencia. Los temas relacionados con la eliminación de la discriminación, la eliminación de la violencia contra las mujeres y la promoción del feminismo son temas transversales de política pública y de aplicación general, en consecuencia, se concluye que no sólo se requiere un liderazgo femenino, sino también un liderazgo feminista. Por un lado, los líderes enfrentan la tarea de cumplir objetivos organizacionales, atender requerimientos sociales y al mismo tiempo tomar decisiones que repercutan en mejorar la vida de las personas, pero es a través de sus acciones que deben ser capaces de cerrar las brechas de género entre sus miembros.

**Palabras Clave:** Liderazgo, Dicotomía del Liderazgo, Estilos de Liderazgo, Feminismo

## I. INTRODUCCIÓN

Los líderes tienen la responsabilidad de tomar decisiones, así como desarrollar metas y resolver problemas, por lo que el líder debe desarrollar habilidades personales, interpersonales y grupales, sin embargo, en la actualidad surgen temas de interés social, que son transversales para todos, y que los líderes deben de reconocer aun cuando no sea de su área de conocimiento. Existen diversas formas de percibir el liderazgo, para Robbins [1] el liderazgo “es la capacidad de influir en un grupo para alcanzar las metas propuestas”, mientras que Fiedler [2], afirma que existe un estilo de liderazgo para cada situación, es decir, de acuerdo con el poder de grupo y sus relaciones, el líder ejercerá el liderazgo de acuerdo con las percepciones, argumentos y lenguaje basado en su punto de vista y de los demás miembros del equipo. Maslow [3] en su teoría sobre la motivación humana, afirma que el líder debe conocer las necesidades individuales (físicas, de seguridad, sociales y de autorrealización) para motivar a sus empleados. Stogdill [4] resalta que los líderes nacen con características congénitas en su personalidad, lo cual para ellos es más fácil estar al frente de un equipo de trabajo. McGregor [6] plantea la personalidad desde dos extremos que denominó X e Y, en el extremo X, existe la presencia de un liderazgo autocrático por lo cual mediante sus conocimientos mostrará su seguridad a la hora de dar órdenes, restando un poco de libertad a los demás miembros, mientras que en el extremo Y, es todo lo contrario ya que el líder busca compartir las decisiones, buscando resoluciones creativas, reconociendo en todo momento el trabajo de los demás, esto hace que los demás se sientan parte del equipo y su compromiso sea aún

<sup>1</sup> Fernando Solano Xala, estudiante de la maestría en administración estratégica del Colegio Interdisciplinario de Especialización A.C.

<sup>2</sup> Lizeth Monserrat Rengel Moreno, estudiante de la maestría en administración estratégica del Colegio Interdisciplinario de Especialización A.C.

<sup>3</sup> Amairany Enriquez Cisneros, estudiante de la maestría en administración estratégica del Colegio Interdisciplinario de Especialización A.C.

mayor. En la teoría Mounton y Blake [6], menciona que el liderazgo y los recursos humanos son, en principio, dos elementos que no pueden separarse, uno necesita del otro, ya que la productividad necesita en todo momento del factor humano lo cual propicia resultados positivos, es decir, si el colaborador está motivado y tiene buenas condiciones de trabajo, estará enfocado en sus labores. En resumen, el líder debe ser capaz de influir en su equipo de trabajo, ejerciendo un estilo de liderazgo dependiendo de las necesidades y percepciones del grupo, en donde la personalidad puede influir en la forma en que conduce su liderazgo. El papel del líder es importante debido a su relación con el recurso humano y dependiendo de cómo se ejerce, los colaboradores pueden sentirse motivados y enfocarse en sus labores.

La preparación individual para el cambio es un factor crítico de éxito, porque las organizaciones sólo cambian y actúan a través de sus miembros, e incluso las actividades más colectivas que tienen lugar en las organizaciones son el resultado de alguna amalgama de las actividades de miembros individuales de la organización [7]. Sin embargo, hay dos aspectos importantes que deben examinarse en la mejora del comportamiento de los empleados, tales como: los aspectos internos y externos de los empleados (personas) y la tecnología/métodos de trabajo [8]. Los aspectos internos-externos abarcan; el líder-miembro intercambio, departamento, compromiso organizacional, satisfacción laboral y cultura. Según Peterson y Baker [9], la preparación individual para el cambio se refiere a los recursos internos y externos del individuo que apoyan el comportamiento. Para Chi y Lin [10] el líder es un agente de cambio que puede influir en el compromiso de los empleados, entiéndase compromiso como el nivel de participación de los empleados mediante indicadores de: 1) capacidad para identificar problemas; 2) capacidad para encontrar información relevante al completar el trabajo y ser capaz de encontrar ideas alternativas en la resolución de problemas [11].

Por lo anterior, si se desea iniciar un proceso de cambio en la organización, será por medio del liderazgo, y del compromiso de los colaboradores. Temas transversales como la igualdad, erradicación de la discriminación y violencia son de interés social, y que los líderes deben prepararse para los cambios que tiene la sociedad.

#### Dicotomía de género en el liderazgo

Durante la historia evolutiva humana, la mayoría de las sociedades operan sobre una base jerárquica. El patriarcado es un ejemplo de un sistema social jerárquico en el que el poder es mantenido por los hombres sobre la base de la dominación masculina en lo social,

organización jurídica, religiosa, económica y política [12]. El surgimiento de jerarquías de dominación no es un aspecto restringido a la especie humana pero ampliamente observado en la naturaleza. Sin embargo, los contextos ambientales de los humanos ancestrales eran mucho más hostiles que en sociedad moderna. Por lo tanto, los contextos ancestrales crearían problemas adaptativos que podrían ser resueltas con éxito con conductas actualmente desaprobadas por la sociedad, como la agresividad y la violencia. Por ejemplo, el uso de la fuerza fue una forma exitosa de ganar dominio social resolviendo un conflicto de intereses y estableciendo una jerarquía [13]. Denise Cummins [14] desarrolló la teoría de la dominancia, que aborda principalmente la capacidad evolucionada para crear estrategias, que ayudan a razonar las normas sociales (por ejemplo, permisos, prohibiciones y obligaciones). La capacidad de elaborar estrategias sobre las normas sociales mejoraría la reproducción idónea del individuo.

Históricamente, los machos han ganado el control de importantes recursos para la supervivencia, como alimento, refugio y protección. Este control obligaba a las mujeres a someterse a los hombres, intereses coincidentes para que pudieran tener acceso a recursos para ellos y su descendencia llamado también inversión parental. Si bien las estrategias coercitivas fueron utilizadas por los hombres para mantener el control sobre mujeres, la posición sumisa también tuvo funciones fundamentales en el curso de la evolución histórica humana, estableciendo la supervivencia y ventajas reproductivas para ambos sexos [15]. Sin embargo, la rigidez de este sistema social configuración y el dominio masculino coercitivo asumió una organización opresiva, lo que impidió que la mayoría de las mujeres alcanzaran un poder social, económico y político que no era visto como adecuado para las hembras. Por ejemplo, el control masculino sobre los recursos se mantuvo en la sociedad por legados que descuidaron a las mujeres y privilegiaron a los hombres herederos, por ejemplo, un hijo directo o un esposo de un hombre hija [17, 18]. Este control representa un sistema de jerarquía basado en el género, en el que los hombres ostentan el poder primario: el patriarcado. A lo largo de los siglos, las mujeres estaban socialmente en desventaja y en su mayoría necesitaban una pareja masculina para ser capaz de alcanzar cierto poder social. El feminismo es un movimiento social y político tiene como objetivo transformar las relaciones sociales, es decir, crear conciencia en las mujeres de la opresión de la cual han sido objeto y lograr la igualdad entre las personas, además de crear conciencia y las condiciones para la eliminación de todas las formas de discriminación

y violencia contra las mujeres. El movimiento global comenzó a fines del siglo XVIII, la segunda ola del feminismo comenzó en la década de 1970, y la tercera ola a principios de la década de 1990. A pesar de que la defensa de los derechos humanos de las mujeres tiene una larga tradición, hay un interés cada vez mayor en el campo de género y liderazgo; sociedades sustentables asumen inclusión, pertenencia, y equilibrio; crucial para el bienestar de las personas y las sociedades para armonizar el crecimiento económico, inclusión social y ambiental. En el pasado reciente, las mujeres enfrentaban situaciones de exclusión y, a menudo, no eran tratadas justa y equitativamente en todo el mundo. Con el tiempo, a partir del siglo XX, la mujer se convirtió en parte importante del sistema, en lo económico, tecnológico y democrático. No obstante, los académicos internacionales reconocen que en el desarrollo global positivo con la representación de las mujeres en el gobierno, negocios, legislación y educación el “techo de cristal” todavía existe y la brecha global de género sigue abierta.

Codificar la igualdad de género y la justicia de género es un paso importante hacia la creación de una sociedad próspera, pacífica y justa, en la Declaración Universal de los Derechos Humanos (DUDH) establece que todos los seres humanos nacen libres e iguales en dignidad y derechos. En las teorías del contrato social consideran a los derechos humanos parte de las normas morales, y del derecho nacional e internacional. La DUDH establece que los humanos deben gozar de libertad para expresarse y de creencias; así los derechos humanos estarán protegidos por el estado de derecho.

En las décadas de 1980 y 1990, el término patriarcado estaba muy extendido y quizás usado en exceso, sin embargo, el término Kiriarcado que fue acuñado por Elisabeth Schüssler Fiorenza sería más preciso. Este término significa “regla del kyrios, el emperador, señor, élite, cabeza de familia educada y propietaria”. Así como sugiere la autora, no se debe hablar de patriarcado y dominación masculina, sino dominación elitista y propietaria. En el ámbito del liderazgo, el discurso de la “igualdad” provoca que a menudo las mujeres tienen que hacer frente al reto de “hacerlo tal y como los hombres siempre lo han hecho”, o incluso mejor [19].

Como ocurrió con el estudio del Foro Internacional de la Mujer de 1984, la investigación realizada ayudó a reforzar los sesgos de género preexistentes al caracterizar rasgos que las personas estudiadas identificaron en sí mismas. En las investigaciones realizadas, las mujeres se caracterizaron por ser entusiastas, amables, cariñosas, sumisas, sentimentales, comprensivas, cariñosas, sensibles y dependientes. Para los hombres se enfatizaron

los rasgos principales: dominante, agresivo, fuerte, autoritario, autocrático, analítico, competitivo e independiente. Por otro lado, también se destacaron las características neutrales de ser adaptable, diplomático, concienzudo, realista, responsable, predecible, metódico y eficiente [20]. Uno de los enfoques feministas alternativos es abogar por el respeto de las diferencias entre hombres y mujeres y reconocer el papel único que las mujeres pueden desempeñar en el lugar de trabajo. Así mismo, se puede argumentar que las habilidades, rasgos y disposiciones únicos de las mujeres son “funcionales” en el sentido de que llenan los vacíos que normalmente existen en las estructuras de liderazgo existentes [21].

Otra dicotomía de género en el liderazgo es entre los estilos de liderazgo “transaccional” y “transformador”. Si bien los estilos de liderazgo de los hombres a menudo se describen como transaccionales, las direcciones de liderazgo de las mujeres a menudo se consideran más transformadoras. El liderazgo transformacional se describe como una relación de estimulación mutua entre líderes y seguidores, que convierte a estos en aquellos, y que además posee la capacidad de convertir a los líderes en agentes morales [22]. Se ha sugerido que la capacidad de las mujeres para inspirar y motivar a sus empleados se deriva de sus altas habilidades interpersonales. Otros rasgos que se dice que las mujeres son mejores líderes transformacionales que los hombres incluyen su facilidad para compartir poder e información, su tendencia a fomentar la participación y la inclusión, su tendencia a inspirar autoestima en los demás y su capacidad para inspirar la energía y el entusiasmo de los empleados por su trabajo. Por otra parte, Rosener [20] afirma que las mujeres a menudo ejercen su poder a través de su carisma, antecedentes profesionales y red de contactos en lugar de su posición dentro de una organización o su capacidad para recompensar o castigar a otros. Las mujeres hacen un buen uso de las estrategias de liderazgo interactivo que se enfocan en promover la participación, compartir poder e información y mejorar la autoestima de los demás [20]. Desafortunadamente para ellos, no siempre es posible aprovechar a las mujeres como líderes de cambio más naturales dentro de sus organizaciones. El estudio demostró que las mujeres se desempeñaron mejor que los hombres en 17 de las 19 habilidades clave evaluadas; iniciativa, resiliencia, prácticas de superación personal, orientación a resultados, demostrando alta integridad, nutriendo a otros, inspirando y motivando a otros, liderazgo audaz, construyendo relaciones, abogando por el cambio, estableciendo metas ambiciosas, trabajando colaborativamente en equipos, conectándose con el mundo exterior, comunicación fuerte y productiva,

analizando y resolviendo problemas, velocidad de liderazgo, innovación. Sin embargo, dos habilidades en las que los hombres superaron a las mujeres fueron la experiencia técnica o profesional y el desarrollo de una perspectiva estratégica. En general, el liderazgo femenino se asocia a un modelo de trabajo más centrado en las personas, expresivo y unido, así como a una propensión a la cooperación, la resiliencia, el liderazgo horizontal y el dominio emocional. Los hombres, por otro lado, están más preocupados por habilidades como la estrategia, el ser asertivo y la competitividad.

Por lo anterior el feminismo tiene el propósito de transformar las relaciones sociales, generando conciencia en las mujeres de la opresión de la cual han sido objeto y lograr la igualdad entre las personas. El liderazgo femenino tiene la característica de estar más centrada en las personas, la cooperación, la resiliencia, el liderazgo horizontal y el dominio emocional. Sin embargo, aunque existen liderazgos femeninos, no significa que se tenga conciencia de estas diferencias (conciencia de género, conciencia de clase). El presente estudio tiene el objetivo de identificar el tipo de liderazgo de la jefa del departamento financiero, así como conocer si hay una percepción de igualdad e inclusión entre trabajadores, si existe violencia, y describir los resultados a partir del estilo de liderazgo.

## II. METODOLOGÍA

El trabajo es un ejercicio de investigación aplicada, con un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo, en la recolección de datos se aplicó un cuestionario. La población de estudio fue el personal de una sucursal bancaria en el municipio de Córdoba, Veracruz, en total participaron 20 asesores financieros (digitales, ejecutivos y de ventanilla) con una participación de 55% hombres y un 45% de mujeres.

El trabajo se desarrolló en dos etapas la primera etapa se estructuró y validó el instrumento, en la segunda se realizó un análisis descriptivo.

Para elaborar el instrumento se tomaron como variables de estudio el liderazgo y la igualdad. En el caso del liderazgo se busca conocer el estilo de liderazgo [6] y su personalidad; en cuanto a la igualdad se realizaron preguntas orientadas a la igualdad, discriminación y violencia. La igualdad es el derecho de todos los seres humanos a ser tratados con dignidad y respeto (libres de violencia), tratarse como iguales (evitar la discriminación), y participar sobre bases iguales en cualquier área de la vida económica, social, política, cultural o civil (inclusión). Con base en lo anterior se definieron dimensiones y variables a utilizar en el

cuestionario en la tabla 1.

Tabla 1

Dimensiones y variables presentadas en el cuestionario		
Dimensión	Variables	Tipo de Variable
Identificación	Sexo	Nominal
Liderazgo	Estilo de liderazgo	Nominal
	Actitudes positivas	Nominal
	Actitudes negativas	Nominal
	A que se debe el mal comportamiento	Nominal
Igualdad	Igualdad de oportunidades	Dicotómica
	Trato diferenciado	Dicotómica
	Beneficios por algún factor	Dicotómica
Inclusión	Tipo de discriminación	Nominal
	Elemento de discriminación	Nominal
	Causas de la discriminación	Nominal
Violencia	Se observa violencia contra la mujer	Dicotómica
	Psicológica	Nominal
	Cultura antidiscriminación	Escalar

Después de realizar el cuestionario se realizó un proceso de validación, Tristán [24] propone un modelo de validación que consiste en organizar un panel de evaluación, integrado por especialistas en la tarea a evaluar; ellos deberán emitir su opinión, clasificando en tres categorías los indicadores propuestos: esencial, útil pero no esencial, no esencial. La validación y la cantidad de ítems quedó a cargo de la opinión de cinco expertos, los cuales sugirieron se eliminaran seis ítems puesto que no aportaban a la investigación, de acuerdo con el método de índice de validez de contenido (Content Validity Index, CVI):

$$CVI = \frac{\sum_{i=1}^M CVRi}{M}$$

CVRi = Razón de Validez de Contenido de los ítems aceptables de acuerdo con el criterio de Lawshe.

M = Total de ítems aceptables de la prueba

En donde el índice de validez fue igual a uno (CVI=1) para los 14 ítems. En la segunda etapa se desarrolló un análisis descriptivo de los resultados mediante el uso tablas de doble entrada, finalmente se hizo un proceso de discusión entre la literatura citada y el presente trabajo.

III. RESULTADOS

Primero se identificó el tipo de liderazgo que percibían los asesores financieros de la jefa de sucursal obteniendo los siguientes resultados: Indiferente 1 (5%); centrada en personas 6 (30%); autoritaria 7 (35%) y líder de equipo 6 (30%) fig. 1.

PERSONAS	9	Centrado en las personas (6)					Líder de Equipo (6)			
	8									
	7									
	6	Indiferente (1)					Autoritario (7)			
	5									
	4									
	3	TAREAS								
	2									
	1									

Fig. 1 Resultados del tipo de liderazgo

En cuanto a la personalidad existe mayor presencia de un liderazgo autocrático (fig. 1)[8], muestra seguridad a la hora de dar órdenes, restando libertad a los demás miembros, algunos de los adjetivos que usaron para describir las actitudes negativas fueron: manipulación, intimidación y desconfianza.

En la pregunta si consideraban que existía igualdad de oportunidades el 55% mencionó que sí, mientras que el otro 45% mencionó que no (Fig. 2). Aquellos que respondieron que sí, indicaron que las oportunidades dependen de los resultados y afirmaron que hay inclusión, los que contestaron que no afirmaron: 1) No hay gente morena; 2) Hay preferencias por motivos externos; 3) Hay mayores oportunidades si se tiene una palanca (Nepotismo); 4) Sólo seleccionan amistades (influyentismo); 5) Favoritismo dependiendo su círculo social; 6) Hay limitaciones para algunos por su contexto social (fig.2)

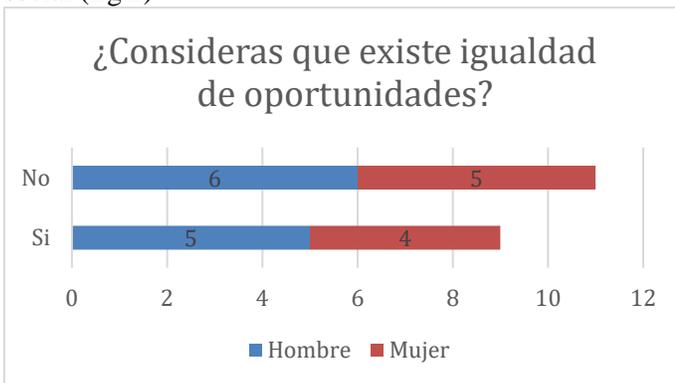


Fig. 2 Resultados de la pregunta para conocer si existe igualdad en la sucursal.

Igualmente se preguntó que, si debido al sexo existía trato diferenciado, el 70% afirmó que no existe, mientras que el otro 30% menciona que sí (fig. 3), cuando se preguntó si alguien específicamente tenía beneficios adicionales por algún otro motivo, el 15% afirmó que si y el otro 85% su respuesta fue negativa (fig. 4)

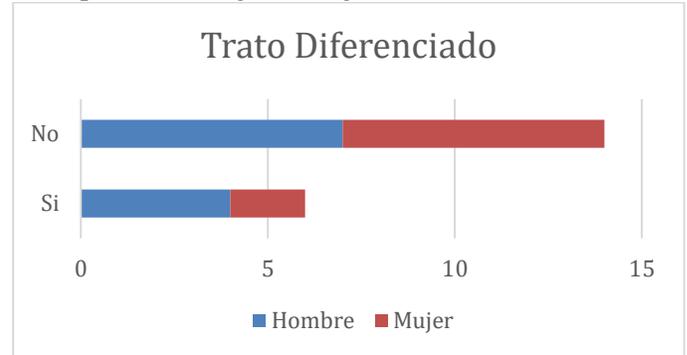


Fig. 3 Se identifica trato diferenciado

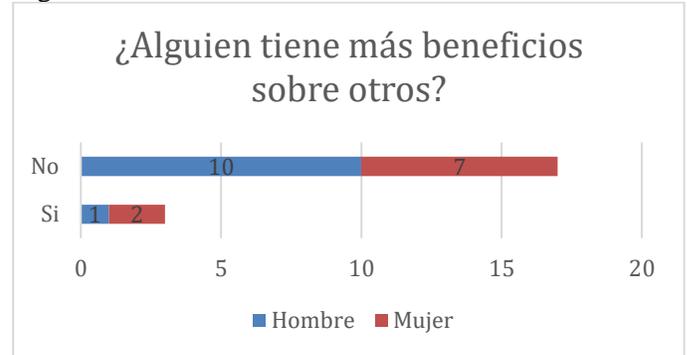


Fig. 4 Se identifican beneficios sobre otros

En la sección de preguntas sobre la inclusión se hicieron dos preguntas, la primera si identificaba algún tipo de discriminación y el elemento que la desencadena, se

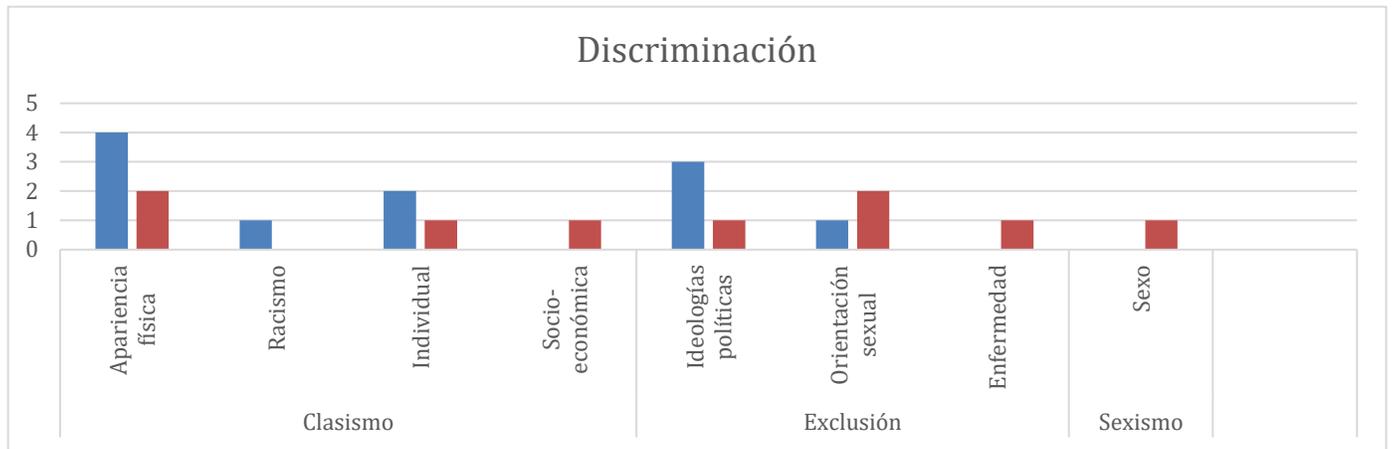


Fig. 5 Tipo de discriminación identificada

observa que predomina el clasismo y la exclusión social por diferentes motivos, como la ideología política, la orientación sexual y el contar con problemas asociados a la salud (fig. 5).

Cuando se preguntó ¿cuál podría ser una posible causa, por lo cual sigue existiendo discriminación en la organización?, hubo tres respuestas 1) Falta de comunicación; 2) Falta de liderazgo; y 3) Falta de capacitación. En la fig. 5 se presentan las causas identificando el tipo de liderazgo que percibieron de la jefa del departamento.

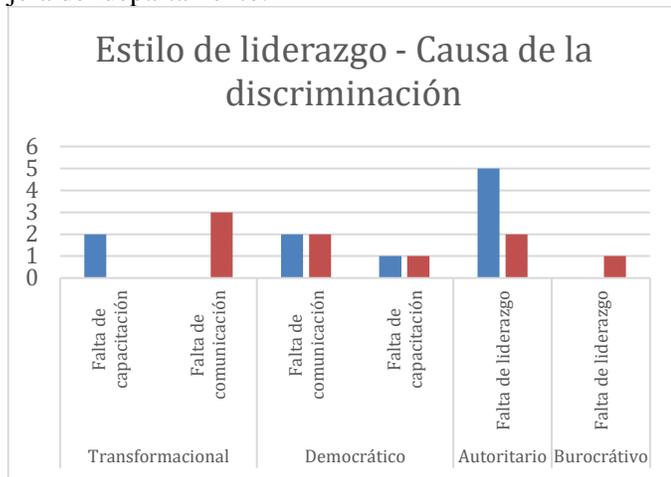


Fig. 6 Estilo de liderazgo y causa de la discriminación

En cuanto a que violencia identificaron en contra de las mujeres, hubo cuatro respuestas: 1) Acoso laboral; 2) Comportamiento Sexista; 3) Machismo y 4) Minimización. En relación con la pregunta si se identifica violencia psicológica (sobrenombres, agresiones) el 75% mencionó que no y un 25% que sí.

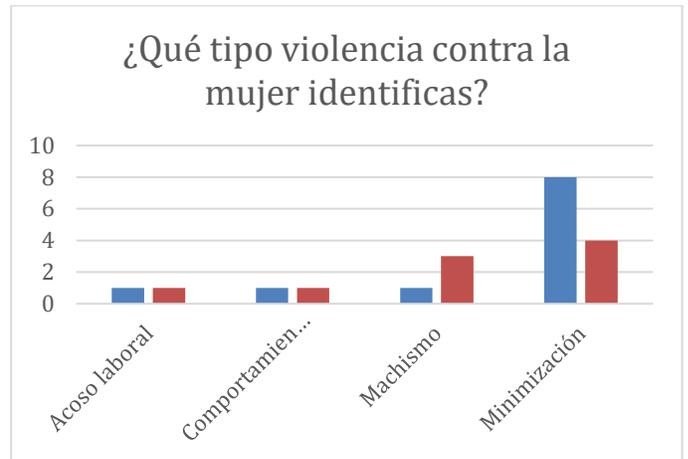


Fig. 7 Tipos de violencia identificadas en contra de las mujeres

Por último, se preguntó si la sucursal cuenta con una cultura antidiscriminación y que tan efectiva es, la mayoría contestó que existe capacitación orientada a eliminar la discriminación, sin embargo, el 10% considera que la campaña de cultura antidiscriminación promovida por la empresa es poco efectiva, un 45% considera que es normal y el otro 45% considera que es efectiva.

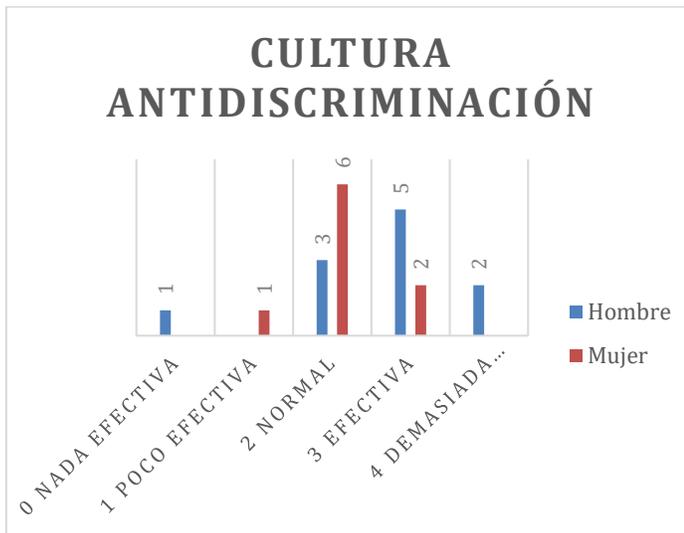


Fig. 8 Resultados de la cultura antidiscriminación de la sucursal.

Los temas relacionados con la eliminación de la discriminación, la eliminación de la violencia contra las mujeres, la promoción del feminismo con el objetivo de disminuir las brechas, son temas transversales, de política pública y de aplicación general, sin embargo, aun cuando algunas líderes de las empresas son mujeres, no siempre están capacitadas en temas de igualdad, inclusión, feminismo. Existe afirmación de que lo que se necesita no es un liderazgo femenino, sino un liderazgo feminista [22]. Este estilo de liderazgo aportaría más significativamente a la igualdad. Además, disminuiría la posibilidad de la existencia de un liderazgo tiránico en el que exista manipulación y humillación, y en consecuencia violencia laboral [23]. La igualdad de género es un tema que debe ser tratado en la cultura organizacional, ya que la percepción social de la mujer puede estar asociado a paradigmas como la maternidad y el cuidado del hogar, y esto genere un retroceso en la búsqueda de la igualdad [24].

#### IV. CONCLUSIONES

Las raíces de la discriminación en las organizaciones se pueden identificar en nuestro actuar, en nuestras costumbres e interacciones diarias, o en los estereotipos que nos han marcado desde temprana edad. Los estereotipos de género siguen vigentes dentro de las empresas, y eliminarlos no es tarea fácil. Primero, debemos reconocer que existen prejuicios sociales profundamente arraigados sobre las capacidades de hombres y mujeres. Las empresas deben ser conscientes del potencial que tiene la diversidad del recurso humano, la clave se encuentra en las políticas sociales. Las

políticas deben reducir cada vez más las desigualdades [25].

Los nuevos líderes se enfrentan a temas de interés social, el tener un liderazgo femenino, no garantiza un liderazgo feminista, así como un líder centrado en personas, no deja de tener problemas de carácter personal. Los líderes por un lado enfrentan la tarea de cumplir metas organizacionales, cumplir con los requerimientos sociales, y de igual manera tomar decisiones que incidan en la mejora de la vida de las personas. El empoderamiento, la igualdad, la inclusión, la erradicación de la violencia son temas de interés para todos, ya que una sociedad informada, empoderada, inclusiva y ética, disminuyen la probabilidad de un entorno violento.

#### REFERENCIAS

- [1] Robbins, S. (1998). Comportamiento organizacional. 7ª Edición. Editorial Prentice Hall.
- [2] Fiedler, F. (1958). Fiedler's contingency theory. Leader attitudes and group effectiveness.
- [3] Maslow, A. (1943). Una teoría sobre la motivación humana.
- [4] Stogdill. (1948). Factores personales asociados con el liderazgo: una revisión de la literatura. Journal of Psychology.
- [5] MacGregor, D. (1960). The human side of enterprise
- [6] Mouton, J. S., & Blake, R. R. (1964). The managerial grid. Houston: Gulf Publishing.
- [7] Vakola, M. (2014). What's in there for me? Individual readiness to change and the perceived impact of organizational change. Leadership & Organization Development Journal, 35(3), 195-209.
- [8] Kreitner, R., & Kinicki, Á. (2007). Comportamiento organizacional. Nova York, NY: McGraw-Hill Irwin, 9.
- [9] Peterson, S. M., & Baker, A. C. (2015). Readiness to change in communities, organizations, and individuals. The early childhood educator professional development grant: research and practice (Vol. 15). [https://doi.org/10.1108/S0270-4021\(2011\)0000015006](https://doi.org/10.1108/S0270-4021(2011)0000015006).
- [10] Chih, W.-H., & Lin, Y.-A. (2012). Applying structural equation models to study the influence of leadership, total quality management, and the

- organizational commitment. Nation Dong Hwa University.
- [11] Amabile, T. M. (1983). The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45, 357-376.
- [12] Sultana, A. (2010). Patriarchy and women s subordination: a theoretical analysis. *Arts Faculty Journal*, 1-18.
- [13] Buss, D. (2015). *Evolutionary psychology: The new science of the mind*. Psychology Press.
- [14] Cummins, D. D. (1998). Social norms and other minds. *The evolution of mind*, 30-50.
- [15] Alston, M. (2012). Rural male suicide in Australia. *Social science & medicine*, 74(4), 515-522.
- [16] Michaelson, E. J., & Goldschmidt, W. (1971). Female roles and male dominance among peasants. *Southwestern Journal of Anthropology*, 27(4), 330-352.
- [17] Schüssler Fiorenza, E. (1986). *En mémoire d'elle. Essai de reconstruction des origines chrétiennes selon la théologie féministe*. Paris: Éditions du Cerf.
- [18] Rosener, J. B. (2011). Ways women lead. In *Leadership, gender, and organization* (pp. 19-29). Dordrecht: Springer Netherlands.
- [19] Ely, Robin, e Irene Padavic. 2007. "A Feminist Analysis of Organizational Research on Sex Differences", *Academy of Management Review* 32, 1121-1143.
- [20] Werhane, Patricia H. 2011. "Women Leaders in a Globalized World", en: Patricia H. Werhane y Mollie J. Painter-Morland (eds.), *Leadership, Gender, and Organization* Dordrecht: Springer.
- [21] Tristán-López, A. (2008). Modificación al modelo de Lawshe para el dictamen cuantitativo de la validez de contenido de un instrumento objetivo. *Avances en medición*, 6(1), 37-48.
- [22] Jiménez Romera, G., & Romero Parra, I. (2018). El liderazgo político con perspectiva de género. In *Investigación y género. Reflexiones desde la investigación para avanzar en igualdad: VII Congreso Universitario Internacional Investigación y Género* (2018), p 404-419. SIEMUS (Seminario Interdisciplinar de Estudios de las Mujeres de la Universidad de Sevilla).ç
- [23] Palma, Andrea, Gerber, Mónica M., & Ansoleaga, Elisa. (2022). Occupational Psychosocial Risks, Organizational Characteristics, and Mental Health: The Mediating Role of Workplace Violence. *Psyke* (Santiago), 31(1), 1-18. <https://dx.doi.org/10.7764/psyke.2019.22383>.
- [24] Marulanda, N. L. A., Flórez, A. K. P., & Blanco-Ariza, A. B. (2019). Empoderamiento femenino e igualdad de género en las organizaciones. *Liderazgo estratégico*, 9(1), 140-148. Marulanda, N. L. A., Flórez, A. K. P., & Blanco-Ariza, A. B. (2019). Empoderamiento femenino e igualdad de género en las organizaciones. *Liderazgo estratégico*, 9(1), 140-148.
- [25] Martín Génova, L., Brusca Alijarde, M. I., & Labrador Barrafon, M. (2020). *Liderazgo en las empresas del IBEX 35: Presencia Femenina y Planes de Igualdad*.