

Mujeres y liderazgo. Valoraciones y creencias según el *top-of-mind*

Women and Leadership. Values and Beliefs from the Top of Mind

María Marta Preziosa¹ - Jimena Macció² - Maria Marta Panario Centeno³

Resumen

Este estudio exploratorio presenta una aproximación a las valoraciones de mujeres sobre el liderazgo. Se basa en una encuesta autogestionada realizada entre mujeres que trabajan en empresas, en el Estado y en organizaciones de la sociedad civil. Se analizan sus caracterizaciones del mejor líder y del peor líder según su experiencia. Los resultados revelan que, tanto para describir a los buenos como a los malos líderes, las mujeres prefirieron utilizar atributos relacionales y dinámicos por sobre atributos fijos individuales para caracterizarlos. Se concluye ofreciendo una imagen (un proto-arquetipo) de buen líder y uno de mal líder de acuerdo con las respuestas más frecuentes. Además de la evidencia ofrecida, este estudio destaca por el impacto positivo en las encuestadas por haber permitido visibilizar sus voces en los debates de liderazgo.

Palabras clave: Liderazgo relacional, mujeres, peores líderes, mejores líderes

Abstract

This exploratory study presents an overview of women's evaluations of leadership. It is based on a self-administered survey conducted among women working in business, government and civil society organizations. Their characterizations of the best and worst leaders according to their experience are analyzed. The results reveal that, in describing both good and bad leaders, women preferred to use relational and dynamic attributes rather than fixed individual attributes to characterize them. The study concludes by offering an image (a proto-archetype) of a good leader and a proto-archetype of a bad leader according to the most frequent responses. In addition to the evidence offered, this study stands out for the positive impact on the respondents for having made their voices visible in the leadership debates.

Fecha de recepción 23//6/2025. Fecha de aprobación 10/7/2025

¹ Pontificia Universidad Católica Argentina. Centro de Economía y Cultura, Departamento de Investigación, Facultad de Ciencias Económicas. ORCID 0000-0002-1182-9522. mmpreziosa@uca.edu.ar

² Pontificia Universidad Católica Argentina. Centro de Desarrollo Humano Sostenible, Departamento de Investigación, Facultad de Ciencias Económicas. ORCID 0000-0001-5179-243X jmaccio@uca.edu.ar

³ Pontificia Universidad Católica Argentina. Instituto Shaw de Estudios Empresariales, Departamento de Investigación, Facultad de Ciencias Económicas. ORCID 0000-0002-3917-8549. panario@uca.edu.ar

Keywords: relational leadership, women, worst leaders, best leaders

I. Introducción⁴

A pesar de lo mucho que se ha escrito sobre liderazgo, su problemática se renueva de forma constante en cada organización y en cada época. Liderar y ser liderado son experiencias que, según la valoración que tengamos de ellas, transforman de un modo significativo la experiencia laboral no solo individual sino también grupal.

En líneas generales, el interés en estudiar el fenómeno del liderazgo es sostenido, tanto a nivel académico como profesional. Tradicionalmente, el liderazgo ha sido relacionado con posiciones jerárquicas ocupadas mayoritariamente por varones y asociado a atributos como la autoridad, la capacidad de decisión o la visión estratégica. Si bien existe una vasta literatura internacional que analiza las características personales, los estilos y las prácticas de liderazgo, en las últimas décadas han cobrado fuerza las líneas de investigación que se enfocan en los desafíos específicos que enfrentan las mujeres líderes en distintos ámbitos —empresarial, político, social o educativo— (O'Connor, 2011).

En el ámbito de los denominados estudios de género se ha investigado la inclusión y la valoración de las mujeres en diversos ámbitos de la toma de decisiones, así como también las estructuras que la limitan y el impacto de estereotipos y barreras culturales. Estas preocupaciones también están presentes en los compromisos internacionales asumidos a través de la Agenda 2030 de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), particularmente en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), a saber, el número cuatro (educación de calidad), el número cinco (igualdad de género) y el número ocho (trabajo decente y crecimiento económico) (ONU, 2015). Por otra parte, según diversos organismos internacionales, se ha vuelto cada vez más relevante que las mujeres ocupen posiciones de liderazgo debido a su impacto directo en las organizaciones y en el desarrollo social y económico sostenible de las comunidades en las que operan (ONU MUJERES, 2023; Naciones Unidas, 2019).

Las prácticas y estilos de liderazgo de las mujeres en empresas se han analizado en diversas investigaciones (Hermans et al., 2017; Ríos, 2022; Utoft, 2020; Post y Byron, 2015, entre otros). En Argentina, si bien se han desarrollado estudios acerca de las barreras que impiden a las mujeres alcanzar puestos de responsabilidad en las organizaciones (Oliverio, 2023; Beaujon Marín et al., 2022; Heller, 2012) son

⁴ Este trabajo es parte del Proyecto de Investigación “Mujeres líderes en el ámbito educativo y empresarial: significados, creencias y resultados” (2025-2027) acreditado en la Facultad de Ciencias Económicas de la Pontificia Universidad Católica Argentina: <https://uca.edu.ar/es/facultad-de-ciencias-economicas/mujeres-lideres-en-el-ambito-educativo-y-empresarial-significados-creencias-y-resultados>. Han colaborado con las autoras las estudiantes de grado Guadalupe Iribarren y Rita Chacón, que integran el Programa de Jóvenes Investigadores en FCE, UCA

escasos los estudios que examinan las prácticas y estilos de las mujeres líderes (Postay et al., 2022; Boggi, 2021; Solari, 2021; Heller, 2011; Luci, 2010). A ello, se suma una brecha persistente en los datos y una representación limitada en los espacios de alta dirección (Díaz-Langou et al. 2019). Según la Comisión Nacional de Valores (CNV), las mujeres representaban en 2022 solo el 14,7 % de los cargos en directorios de empresas cotizantes (CNV, 2023), cifra inferior tanto al promedio regional (36%) como al promedio global (33%) (Grant Thornton, 2024).

Ahora bien, enfoques contemporáneos del fenómeno del liderazgo desplazan la mirada centrada únicamente en el líder y sus características individuales hacia un panorama más amplio: la relación entre líder y seguidor. Es decir, se investiga al líder en tanto se construye y se comprende en el vínculo con el seguidor. En esta línea, la Teoría del Liderazgo Relacional (TLR) (Uhl-Bien, 2006; Clarke, 2018) define el liderazgo como un proceso social construido entre líderes y seguidores en función de las relaciones y las interacciones entre ellos. En esta perspectiva, el liderazgo no es solamente un conjunto de comportamientos y características aisladas o fijas del líder, sino un fenómeno social y dinámico que emerge del vínculo líder-seguidor en un contexto determinado. La exploración presentada en este artículo se enmarca en dicha perspectiva relacional y toma de ella su definición de liderazgo: una relación de influencia entre quien conduce y quien es conducido en el marco de una organización, donde el respeto, la confianza y la reciprocidad se destacan como condiciones facilitadoras integrales del mismo (Uhl-Bien, 2006; Clarke, 2018).

En términos generales, este estudio se pregunta: ¿Qué valoran las mujeres en un líder? ¿Cuáles son las características positivas y negativas de un líder para una mujer? ¿En qué medida aparece valorado el vínculo entre líderes y seguidores? ¿Cómo ponderan el vínculo o la tarea a realizar en la organización, o las particularidades del sujeto que ejerce el liderazgo, al calificar a un líder como bueno o malo?

En términos específicos, esta exploración presenta una aproximación a las valoraciones de un grupo de mujeres sobre el liderazgo. Se basa en una encuesta autogestionada realizada entre mujeres que trabajan en empresas, en el Estado y en organizaciones de la sociedad civil (OSC). El análisis de las respuestas combina herramientas cualitativas y cuantitativas para explorar: (i) qué características atribuyen a un buen líder y a un mal líder; (ii) si tales características denotan el vínculo entre líder y liderado, o bien, se refieren a las particularidades fijas del sujeto líder; (iii) si las valoraciones varían acorde a las características sociodemográficas y/o de la organización donde trabajan; (iv) qué tipo de desafíos han tenido que enfrentar en su propia experiencia de liderazgo.

2. Marco teórico

La conceptualización del fenómeno del liderazgo ha ido evolucionando (Castro et al., 2012; Giraldo y Agudelo, 2014). Su estudio ya no se centra en la jerarquía, en la eficacia individual o en los rasgos y comportamientos del sujeto que ejerce el liderazgo, sino que se focaliza en el proceso dinámico y social de construcción de la relación de influencia que se establece entre líderes y seguidores (Sánchez-Montalván et al., 2016; Uhl-Bien, 2006; Clarke, 2018).

Mary Uhl-Bien (2006) presenta la Teoría Relacional del Liderazgo (TLR) como un marco amplio para estudiar las dinámicas sociales que generan y sostienen el liderazgo. Más que una teoría en sentido estricto, la TLR es un marco orientador que permite abordar el liderazgo desde múltiples enfoques ontológicos y metodológicos (Murrell, 1997). La TLR considera que los seguidores no son pasivos, sino que son quienes permiten que sea creada la relación de liderazgo y se lleve a cabo. Según Nicholas Clarke:

La teoría es una de las más significativas para nuestra comprensión del liderazgo en el sentido de que sitúa a los seguidores y sus percepciones acerca de su líder, esencialmente en el centro de la comprensión de las consecuencias o efectos del liderazgo (Clarke, 2018, p.18)

Por otra parte, la TLR desafía los estereotipos de género tradicionales integrando los aspectos llamados “femeninos o masculinos” (Uhl-Bien et al., 2007). Asimismo, explora diversas narrativas culturales, el desarrollo del “yo-social” del líder (Uhl-Bien, 2011; Utoft, 2020) y destaca la importancia de escuchar las diversas voces de los líderes a través de enfoques cualitativos y etnográficos (Ybema, et al., 2009). El marco de la TLR se presenta como respuesta a los desafíos del contexto actual, marcado por una crisis de confianza en las instituciones, prácticas empresariales poco éticas y una globalización que intensifica la complejidad de los entornos organizacionales (Clarke, 2018). Es decir, al no enfocarse en la figura del líder como sujeto heroico, el liderazgo relacional promueve una comprensión del fenómeno en tanto emergente y compartido, capaz de fortalecer la ética, la responsabilidad social y la confianza en las organizaciones.

Si bien el liderazgo relacional no es un concepto unívoco, en todos los enfoques del liderazgo relacional (i) el respeto y (ii) la confianza se destacan como las condiciones verdaderamente facilitadoras para que surja el liderazgo y que moldean la calidad de la relación para que éste produzca efectos positivos (Clarke, 2018). En cuanto al respeto, este puede adquirir diversas formas: valoración, reconocimiento o identificación. Y, en cuanto a la confianza, la percepción de que una persona es fiable se basa en la evaluación de su capacidad, benevolencia e integridad. Además del respeto y la confianza, en la TLR (Clarke, 2018) se destacan algunas otras tres características positivas que suelen destacarse: (iii) la empatía, entendida como la capacidad de entender y compartir los sentimientos de los demás, (iv) la comunicación efectiva, comprendida como la capacidad de escuchar activamente,

de expresar ideas claramente y promover diálogos abiertos y (v) la flexibilidad y apertura, entendidas como la capacidad de adaptación a diferentes contextos, culturas y necesidades. De estas cinco características de una buena relación de liderazgo se pueden inferir algunas de las negativas tales como la falta de empatía, el autoritarismo o la falta de autoconciencia, es decir: la incapacidad para entender cómo uno mismo está afectando la relación de liderazgo.

La TLR, según Clarke (2018) en línea con Uhl-Bien (2006), da lugar a dos abordajes complementarios para estudiar el liderazgo como relación: (a) la perspectiva de entidad y (b) la perspectiva socio-constructivista. La (a) perspectiva de entidad (*entity perspective*) considera al liderazgo como una relación de influencia bidireccional entre un líder y un seguidor dirigida principalmente a alcanzar objetivos mutuos. Su atención se centra tanto en las relaciones interpersonales, como en las características individuales de líderes y seguidores. Lo más destacable de esta perspectiva es que es positivista, es decir, busca fenómenos del liderazgo que sean medibles -ya sean individuales o relacionales- como, por ejemplo: la función, el comportamiento y los resultados del liderazgo. La (b) perspectiva socio-constructivista, en cambio, no es positivista, ni estática sino de carácter interpretativo y dinámico, considera al liderazgo como una construcción social colectiva que se realiza a través del lenguaje y que no está atada a los puestos formales de autoridad. El liderazgo, en este abordaje, se comprende como un proceso sociopsicológico complejo de creación de sentido, como una realidad social emergente, iterativa y desordenada en la que el yo y el otro co-evolucionan o se construyen en la relación. La unidad básica de análisis en la investigación desde esta perspectiva son las relaciones y no los individuos.

Este estudio se ubica en la intersección de ambos abordajes (a y b) ya que tiene una dimensión positivista y una interpretativa. Más específicamente, esta exploración busca saber si el vínculo líder-liderado aparece en las respuestas espontáneas de las mujeres al calificar a un buen o mal líder. Es positivista porque busca una medición, aunque del tipo *open-ended measurement* (Haaland, Roth, Stantcheva & Wohlfart, 2024) y es interpretativa porque realiza un análisis del discurso (*discourse analysis*) de las mujeres encuestadas, es decir, un análisis de sus construcciones de sentido sobre el liderazgo a través de su narrativa o su lenguaje. Tal como se explicará en la sección subsiguiente (metodología), se analizan los emergentes de una encuesta de tipo *top-of-mind* que, con sus preguntas abiertas, intenta “medir lo que predomina en la mente de las personas” (Haaland et al., 2024).

3. Metodología

Según Haaland et al. (2024) el interés en las técnicas de medición abiertas es creciente debido al aumento de estudios comportamentales -en la economía, por ejemplo. Estas técnicas que permiten comprender los modelos mentales y las narrativas son útiles para entender la formación de creencias y decisiones y para

investigar factores que influyen en las decisiones. Su ventaja es que permiten una expresión natural e incluso, permiten revelar malentendidos. En las preguntas del tipo *top of mind* “se pide a los participantes que escriban las consideraciones que tienen en mente al pensar sobre un problema particular, decisión o problema de predicción.” (Haaland et al., 2024, p.1).

La presunción de esta metodología es que al revelar lo primero que al respondiente le viene a la mente, esa idea o concepto es lo que predomina en ella. Según Haaland et al. (2024) este tipo de preguntas abiertas requieren de quien responde una baja carga mental (*mental cost*) y facilita expresar libremente sus pensamientos, lo que es crucial para descubrir factores novedosos y sus motivos. El análisis del discurso permite conformar “nubes de palabras” que ayudan a visualizar la frecuencia de términos, identificar patrones y diferencias en las respuestas, incluso, a identificar estructuras causales o narrativas latentes.

Este documento realiza un análisis cuali-cuantitativo de la información de una fuente primaria. A continuación, se describen las principales características de la fuente de datos y la estrategia metodológica empleada en el documento.

a. Unidad de análisis

Para el proyecto de investigación en el que se inscribe este trabajo se ha tomado la decisión, no poco controversial, de estudiar mujeres, en lugar de mujeres en comparación con varones. Eventualmente, un proyecto subsiguiente podría enfocar el estudio de varones para finalmente hacer comparaciones. En esta exploración se propuso estudiar a la mujer en sus propios términos debido a, al menos, dos motivos uno filosófico y otro pragmático. (a) El motivo filosófico es que comparar mujeres con varones podría inevitablemente hacernos caer en un enfoque androcéntrico; nos induciría a conclusiones negativas en el sentido de que se valoraría lo específicamente femenino como una inversión o negación de lo masculino. Aquí se intenta es dar espacio a las voces de mujeres, a registrarlas e indagar en su lenguaje patrones en referencia a sus valoraciones, creencias y simbolismo propios. (b) El motivo pragmático tiene que ver con la factibilidad de las metodologías cualitativas, ya que convocar a mujeres para realizar los talleres de dibujos grupales o para presentar los resultados de esta encuesta, adquiere características valiosas desde el punto de vista del *networking* y la construcción de redes profesionales de mujeres en posiciones de liderazgo. Cabe destacar aquí, la notoria repercusión de la encuesta realizada, por la que se recibieron muchos agradecimientos de mujeres respecto de haber podido expresarse -quizás catárticamente- en esta encuesta y que valoraron como un canal de expresión de sus voces.

b. Fuente primaria de datos

Tal como se muestra en el anexo metodológico, la encuesta se elaboró en *Google Forms* como un cuestionario anónimo y autogestionado de nueve preguntas breves. El cuestionario fue distribuido mediante *WhatsApp* a través de grupos de chats de mujeres profesionales y grupos mixtos del ámbito profesional y empresarial. Por ejemplo, el grupo *Women in Compliance*, el grupo MES de mujeres que trabaja en empresas de energía, el grupo de chat de la Fundación Flor, el grupo de chat de abogados informáticos, grupo de mujeres de ARCA ex AFIP, el chat de Mujeres Masters y de mujeres que trabajan en empresas mineras. Todos los chats tienen aproximadamente entre 50 y 200 participantes. A su vez, algunos varones y mujeres reenviaron el cuestionario a ámbitos similares. De esta manera, la conformación de la muestra es no probabilística⁵ y se define como un *muestreo por conveniencia* -en el cual los investigadores seleccionan un conjunto de participantes según su adecuación a los criterios necesarios- combinado con un *muestreo por bola de nieve* -mediante el cual este conjunto inicial de participantes convoca a través de sus propios contactos a nuevos participantes para la muestra. Tomando en cuenta que el cuestionario está dirigido a mujeres ocupadas, podría presentarse un componente de *muestreo por cuotas* -si bien no se tomaron criterios de edad ni de tipo de actividad laboral realizada.

En el diseño del instrumento se consideraron varios criterios. En primer lugar, resultaba importante que el cuestionario fuera corto para lograr captar la atención de las participantes y mantener la calidad de las respuestas, dada su difusión mediante medios que con alta probabilidad recibirían respuestas desde un teléfono celular. En segundo lugar, se solicitaron cuatro características personales - edad, experiencia laboral, sector de gestión de la institución donde trabajan y experiencia laboral total. En tercer lugar, se incluyeron tres preguntas de contenido, procurando una respuesta espontánea del tipo *top of mind* de las encuestadas (Haaland et al., 2024). Dos de esas tres preguntas indagan en los atributos positivos del mejor líder con el que trabajaron y en los atributos negativos del peor líder con el que trabajaron. Al hacer referencia a un líder en concreto, real de su experiencia pasada se buscaba evitar respuestas ideales o estereotípicas. Gracias a estas preguntas, las mujeres encuestadas se posicionaron mentalmente para responder según su experiencia como seguidoras. La tercera pregunta se refiere a los desafíos que las mujeres enfrentaron en su propio ejercicio del liderazgo en una ventana temporal concreta -la primera vez que lideraron- para que las respuestas sean más auténticas. Esta tercera pregunta ubica a las mujeres en su posición de líder.

⁵ El muestreo no probabilístico es una forma de seleccionar una muestra que: (i) no permite calcular la probabilidad que tiene cada unidad de la población de ser seleccionada para pertenecer a la muestra; (ii) por la forma en que se seleccionan los casos, no todos los miembros de la población tienen la misma probabilidad de formar parte de la muestra; (iii) no permite calcular errores de muestreo; y (iv) no permite generalizar al resto de la población no encuestada los resultados obtenidos mediante la muestra.

Es importante destacar que el *wording* del cuestionario en ningún momento establece distinciones en relación con el sexo o género. Por ejemplo, pregunta por el mejor o peor líder, sin solicitar que se identifique su género. Solo el título del cuestionario ("*Breve cuestionario a Mujeres sobre Liderazgo*") delimita el universo de encuestadas. De esta manera, la unidad de análisis de este estudio consiste en mujeres que trabajan actualmente y han liderado o no equipos de trabajo.

El cuestionario se circuló inicialmente el día 5 de diciembre de 2024, y permaneció abierto para recibir respuestas durante una semana. En ese lapso se registraron un total de 224 respuestas.

c. Estrategia metodológica

Dado que cada mujer que respondió la encuesta caracterizó a los líderes con tres términos o atributos positivos y otros tres negativos, se obtuvo un conjunto de aproximadamente 672 palabras (tres por cada una de las 224 respondientes) que caracterizan a un buen líder y otro tanto para caracterizar un mal líder, resultando en un total de 1344 palabras aproximadamente. Por otro lado, y en relación con los desafíos que enfrentaron la primera vez que lideraron, contamos con respuestas de 205 mujeres que actualmente lideran o han liderado equipos, acerca de los desafíos que experimentaron la primera vez que lo hicieron. Las 19 mujeres que nunca lideraron un equipo dejaron vacío este campo de respuesta.

Para este *corpus* de términos acerca del mejor y peor líder, se elaboró esta estrategia de análisis cuali-cuantitativa. Las palabras registradas textualmente (*verbatim*), esto es, tal como fueron autorreportadas en la encuesta por las mujeres se clasifican según dos criterios para realizar el análisis cuantitativo. (i) El primero implica separar las caracterizaciones del líder que denotan una relación entre dos individuos (por ejemplo, la palabra "diálogo") de las caracterizaciones que denotan un comportamiento esencialmente individual (por ejemplo, "ser muy decidido"). Este criterio de análisis del discurso intenta operacionalizar la distinción realizada en el marco teórico: el liderazgo considerado como relación vs. el liderazgo como atributo individual de un sujeto. (ii) El segundo criterio consiste en distinguir las caracterizaciones del sujeto que ejerce como líder (por ejemplo, ser "narcisista") de las que denotan competencia para realizar la tarea laboral (por ejemplo, ser "visionario" o "responsable"). Por último, (iii) se distingue una tercera categoría que incluye las caracterizaciones que denotan tanto la capacidad para la tarea como atributos de personalidad (por ejemplo, ser "inteligente" o "inflexible"). Estos dos criterios de análisis definen seis clases o agrupaciones de palabras que se presentan en la Tabla I.

Tabla 1. Tipología de palabras mencionadas por las mujeres encuestadas

Tipos de Atributos	A. Líder como sujeto	B. Líder en relación con el seguidor
1. Atributos personales	1.A. Atributos individuales personales	1.B. Atributos relacionales personales
2. Atributos mixtos o combinados	2.A. Atributos individuales mixtos	2.B. Atributos relacionales mixtos
3. Atributos que comprenden la tarea	3.A. Atributos individuales que comprenden la tarea	3.B. Atributos relacionales que comprenden la tarea

Fuente: elaboración propia.

La estrategia de análisis cualitativa consiste en la construcción de nubes de palabras según la frecuencia con que las mujeres encuestadas se refirieron a cada uno de los atributos positivos y negativos de los líderes. A partir de ambas estrategias, cuali y cuantitativa, se propone el análisis general de los resultados, así como su correspondiente interpretación en relación con las características personales de las encuestadas. Es decir, serán primero analizadas de manera conjunta, y luego se agruparán según dos dimensiones de análisis: (i) las características sociodemográficas de la encuestadas y (ii) las características laborales de las mujeres (que comprende tanto aspectos del establecimiento laboral en el que se desempeñan como del tipo de liderazgo que ejercen). Las variables empleadas para operacionalizar estas dimensiones se describen en la Tabla 2.

Tabla 2. Variables de corte para el análisis de los atributos del liderazgo

Dimensión	Variable	Categorías
Socio-demográficas	Edad	Hasta 49 años Entre 50 y 59 años 60 años o más
	Máximo nivel educativo alcanzado	Hasta universitario incompleto Universitario completo o posgrado incompleto Posgrado completo Doctorado incompleto Doctorado completo
Laboral	Sector de gestión del establecimiento donde se desempeñan	Estatal Privado Org. de la sociedad civil
	Actividad del establecimiento donde se desempeñan	Industria manufacturera, pesca, explotación de minas y canteras, suministro de electricidad gas o agua, construcción Comercio, transporte almacenamiento y comunicación Intermediación financiera Actividades inmobiliarias Administración pública y defensa

		Enseñanza Servicios sociales y de salud Otros servicios
	Años de experiencia laboral total	Hasta 25 años De 26 a 34 años 35 años o más
	Posición de liderazgo	Nunca lideraron No lideran actualmente, pero lideraron en el pasado Lideran actualmente
	Tamaño del equipo	No lideran actualmente (=0) De 1 a 5 personas Más de 5 personas

Fuente: elaboración propia

Los análisis de datos se realizan con el *software RStudio*. Para facilitar la presentación, se han homogeneizado las palabras mencionadas por las encuestadas al neutro en el idioma castellano, que coincide con el masculino. Las palabras, por tanto, asumen representar a todos los jefes más allá de su género.

4. Análisis de datos

a. Características de la muestra

La muestra se compone de 224 respuestas de mujeres con alguna actividad laboral al momento de responder el cuestionario. En la primera columna numérica de la Tabla 6 se presenta la distribución de la muestra de mujeres en relación con sus distintas características sociodemográficas y laborales.

Se trata de una muestra de mujeres en su mayoría de edad madura y altamente educadas. El 41,5% de las encuestadas tienen hasta 50 años, el 38,8% entre 50 y 59 años, mientras que el 19,7% tienen 60 años o más. Solo 8,9% de las mujeres tienen nivel educativo universitario incompleto o menor. Cerca del 60% de las mujeres encuestadas se desempeñan en el ámbito privado; 36,5% lo hacen en entes estatales y un 3,5% en organizaciones de la sociedad civil, en una gran diversidad de actividades. Un 31,3% de las mujeres encuestadas poseen 35 años o más de experiencia laboral. Durante su historia laboral, un 8,5% de ellas nunca lideraron un equipo, un 37,1% no lideran un equipo en este momento, pero lo hicieron en el pasado, mientras que 54,5% lideran actualmente un equipo de trabajo. De las mujeres que actualmente se encuentran al mando de un equipo, un 32,6% lideran equipos pequeños conformados por hasta 5 personas, mientras que el 21,9% lideran equipos de mayor tamaño (más de 5 personas).

b. Análisis cualitativo de las valoraciones sobre los mejores y peores jefes.

En las valoraciones de los mejores jefes (Figura 1), la palabra más mencionada por las mujeres encuestadas es la “empatía”: un jefe empático/a fue la característica más valorada por las encuestadas, con una muy destacable frecuencia de menciones (un

total de 83). Además de la empatía, se destacaron también los jefes “confiables”, “motivadores”, “responsables” y “generosos”. Por otro lado, las valoraciones de los peores jefes se centraron en el atributo del “autoritarismo”, complementados con otros como la “soberbia”, el “egoísmo”, la “inseguridad” y la “desconfianza”.

Figura 1. Nubes de palabras para el total de las menciones

Valoraciones de los mejores jefes



Valoraciones de los peores jefes



Con el objetivo de encontrar variaciones en la narrativa de las mujeres se construyen a continuación las nubes de palabras para dos de las variables de corte más relevantes en relación con la inserción laboral de las encuestadas: (i) el sector de gestión de los establecimientos en los que trabajan y (ii) el tamaño del equipo que lideran. Para la construcción de las nubes de palabras que caracterizan a los mejores jefes, se eliminó del análisis la muy preponderante palabra “empático” con el objetivo de que se visualicen mejor las diferencias entre categorías.

Respecto del sector de gestión (i), en los entes estatales, las encuestadas valoran mejor a los líderes que trabajan en equipo, son generosos y respetuosos. En cambio, entre las mujeres que trabajan en el sector privado, se pondera principalmente la confianza en el líder. La generosidad también aparece como relevante en este ámbito, pero se destacan la capacidad de los líderes de inspirar y motivar. Esta diferencia podría denotar que la confianza de las mujeres que trabajan en el sector público está depositada en el sistema, más que en la persona. En cambio, en el sector privado, un sistema más inestable, es más relevante un jefe que sabe tomar decisiones estratégicas o visionarias y en el que se puede depositar confianza. En cuanto al peor líder del sector público, el “autoritarismo” surge como la característica más mencionada. Esta caracterización se acompaña por términos como “egoísta”, “egocéntrico”, “soberbio” y “sin conocimientos”, lo cual conforma la imagen de un líder que solo sostiene su posición sobre la base de la autoridad, probablemente sustentada por la estructura verticalista o escalafonada de muchas organizaciones de gestión estatal. En el ámbito privado, en cambio, las mujeres encuestadas apuntan a la “soberbia” y la “inseguridad” como peores calificativos de los jefes. Aparece el “autoritarismo” con una menor importancia que en el sector público; en su lugar, “egoísmo” y egocentrismo adquieren una importancia similar.

Figura 2. Nubes de palabras por sector de gestión de los establecimientos en los que trabajan las mujeres encuestadas

organizativo en su rol de moldear las expectativas y apreciaciones sobre lo que significa liderar bien.

Respecto de los peores líderes, palabras como “egoísta”, “soberbio”, “inseguro” o “autoritario” reflejan una fuerte orientación al “yo” en lugar del “nosotros”. Tanto en equipos grandes como pequeños, las mujeres líderes tienden a identificar el mal liderazgo con figuras altamente individualistas en las que sobresalen los rasgos autoritarios. Más allá del tamaño del equipo que la mujer respondiente tiene a cargo, se destaca la extendida valoración negativa hacia el líder que solo se relaciona con el seguidor de modo autoritario, egoísta o egocéntrico. Es decir, se vincula con el otro invisibilizándolo en el vínculo. En los equipos grandes, se observan también críticas que se enfocan más en cuestiones organizativas, como el jefe inseguro que hace “micromanagement”. En cambio, en los equipos más pequeños, emergen con más fuerza palabras que hacen referencia a conductas negativas del trato directo, como la “mezquindad”, el “maltrato” o la “arrogancia”.

Figura 3. Nubes de palabras por tamaño del equipo que lideran las mujeres encuestadas

a. Valoraciones de los mejores jefes

Sin personal a cargo



1 a 5 personas



Más de 5 personas



b. Valoraciones de los peores jefes

Sin personal a cargo



1 a 5 personas



Más de 5 personas



c. Análisis cuantitativo de las valoraciones de las mujeres encuestadas acerca del liderazgo

Las menciones de las mujeres encuestadas acerca de sus valoraciones de los mejores y peores jefes fueron clasificadas según las categorías propuestas en la sección metodológica (Tabla 1). A fin de ilustrar la clasificación, la Tabla 3 presenta algunos de los términos más frecuentes seleccionados para cada clase. Las palabras están ordenadas en relación con la frecuencia de mención, empezando por la de más frecuencia dentro de la categoría.

El valor (número) que se presenta junto al término muestra la cantidad de veces que éste fue mencionado. Como se dijo antes, se observa una abrumadora mención del término “empático” como valoración de los mejores jefes, por lo que parece necesaria una interpretación específica. Según la RAE empatía es la “identificación mental y afectiva de un sujeto con el estado de ánimo de otro” algo que coloquialmente explicamos con la metáfora “ponerse en los zapatos del otro”. Una posible lectura de la alta valoración de este atributo personal relacional (categoría 1B) es quizás su relevancia afectiva en el marco de la relación de liderazgo o, quizás, a un cierto tipo de visibilidad exigida o deseada en dicha relación. Es decir, si el empático o empática es capaz de “ponerse en mis zapatos”, quiere decir que me ve, me registra como un otro. Esta metáfora de invisibilización del otro se termina de conformar con otras de las características más detestadas tales como el autoritarismo o el egoísmo que hacen referencia a un sujeto que se mira a sí mismo y no registra al otro como tal. La palabra “autoritario” es la más mencionada al valorar los peores jefes y la hemos clasificado como un atributo relacional mixto, ya que el autoritarismo se ejerce sobre la persona del seguidor y el modo en que realiza la tarea. El autoritario hace valer su rol formal para menospreciar otros aportes, invisibilizando la posibilidad del seguidor de participar en la toma de decisiones. Suma y sostiene esta imagen, la “soberbia” que aparece como la más frecuente al describir a los peores jefes en términos de sus atributos personales. Esta, una cualidad individual, de percibirse superior a los demás, da sustento a la actitud autoritaria.

Un ejercicio posible es construir dos imágenes o proto-arquetipos, una del mejor y otra del peor líder (según las mujeres encuestadas) si se combinan solamente los atributos más frecuentes de cada categoría consignados en la Tabla 3: (i) Los **mejores jefes** son individuos “honestos” (1A) que logran “empatía” en relación con sus seguidores (1B). Son individuos “inteligentes” (2A) que “saben escuchar” a sus liderados (2B). “Tienen visión” respecto de la tarea (3A) e “inspiran confianza” (3B) en la relación con los miembros de su equipo que les permite desarrollar su labor. (ii) Los **peores jefes** son individuos “soberbios” (1A) que se relacionan de forma “egoísta” con los miembros de su equipo de trabajo. Son sujetos “inseguros” (2A) que buscan imponerse a sus seguidores de modo “autoritario” (2B). La “falta de conocimientos” (3A) acerca de la tarea a desempeñar

se asocia con un deseo de control excesivo (3B) sobre las acciones de su equipo de trabajo.

Tabla 3. Términos más frecuentes de la tipología de menciones

	A. Líder como sujeto				B. Líder en relación con el seguidor			
	Valoraciones mejores jefes	f	Valoraciones peores jefes	f	Valoraciones mejores jefes	f	Valoraciones peores jefes	f
1. Atributos personales	1.A. Atributos individuales personales				1.B. Atributos relacionales personales			
	honesto	1 5	soberbio	2 8	empático	8 3	egoísta	2 5
	íntegro	9	narcisista	1 0	generoso	1 9	egocéntrico	1 8
	coherente	8	arrogante	7	respetuoso	1 3	maltratador	1 2
	humilde	7	deshonesto	6	Da el ejemplo	8	sin empatía	1 0
2. Atributos mixtos o combinados	2.A. Atributos individuales mixtos				2.B. Atributos relacionales mixtos			
	inteligente	1 1	inseguro	2 0	Sabe escuchar	1 4	autoritario	3 8
	seguro	8	inflexible	4	Sabe dialogar	3	desconfiado	1 3
	flexible	3					que no sabe escuchar	7
3. Atributos que comprenden en la tarea	3.A. Atributos individuales que comprenden la tarea				3.B. Atributos relacionales que comprenden la tarea			
	visionario	1 3	sin conocimientos	1 2	confiable	2 5	controlador	8
	Toma decisiones	1 0	ignorante	6	motivador	1 8	irresponsable	8
	comprometido	9	arbitrario	4	responsable	1 6	hace micromanagement	8
	organizado	8	mediocre	4	inspirador	1 3	desordenado	7
					da libertad	1 1	autocrático	6

Fuente: elaboración propia.

A continuación, se analiza de manera cuantitativa la frecuencia de la mención de palabras, agrupadas en cada categoría de la tipología de la Tabla 1. Cuando se solicitaron valoraciones sobre los mejores jefes, aproximadamente dos de cada tres (2/3) menciones realizadas por las mujeres encuestadas se refirieron al jefe en relación con sus seguidores, por ejemplo, caracterizándolo como respetuoso (Tabla 4). Mientras tanto, solo una de cada tres (1/3) menciones se refirió al jefe como sujeto individual, por ejemplo, cuando le atribuyen la cualidad de la humildad. Al consultar sobre las características de los peores jefes, esta proporción se mantuvo. Es decir, más del 60% de los atributos mencionados por las mujeres encuestadas, tanto en lo bueno como en lo malo, se refieren a la relación entre líder y seguidor. Estas cantidades validan el enfoque relacional del liderazgo.

Tabla 4. Distribución de los términos según categorías de la tipología de palabras. Porcentajes por totales.

Tipos de Atributos	Valoraciones mejores jefes			Valoraciones peores jefes		
	A. Líder como sujeto	B. Líder en relación con el seguidor	Total	A. Líder como sujeto	B. Líder en relación con el seguidor	Total
1. Atributos personales	1.A. Atributos individuales personales	1.B. Atributos relacionales personales		1.A. Atributos individuales personales	1.B. Atributos relacionales personales	
	13.04	31.8	44.83	19.9	29.85	49.76
2. Atributos mixtos o combinados 4	2.A. Atributos individuales mixtos	2.B. Atributos relacionales mixtos	7.95	2.A. Atributos individuales mixtos	2.B. Atributos relacionales mixtos	22.35
	4.77	3.18		5.87	16.48	
3. Atributos que comprenden la tarea	3.A. Atributos individuales que comprenden la tarea	3.B. Atributos relacionales que comprenden la tarea	47.22	3.A. Atributos individuales que comprenden la tarea	3.B. Atributos relacionales que comprenden la tarea	27.9
	19.87	27.34		11.42	16.48	
Total	37.68	62.32	100	37.19	62.81	100

Fuente: elaboración propia.

Del total de las valoraciones de los **mejores jefes**, el 47% de las menciones por parte de las mujeres encuestadas denotan cuestiones ligadas a la tarea (con palabras como “sabe tomar decisiones” u “organizado”). En cambio, el 45% de las menciones se refieren a características personales individuales (como “honesto” o “coherente”) y cerca del 8% a atributos mixtos o combinados (como “inteligente” o “que sabe dialogar”). En cambio, en las valoraciones de los **peores jefes**, el 49%

de los atributos se refieren a características individuales del líder (como, por ejemplo, “narcisista” o “arrogante”) y el 28% a atributos que se relacionan con la tarea (como “irresponsable” o “desordenado”), en tanto que el 22% corresponde a atributos mixtos (como “inseguro” o “desconfiado”).

Al estudiar la distribución de los términos en las seis clases identificadas en la tipología de la Tabla 1, se observan diferencias interesantes. De la totalidad de menciones acerca de los **mejores jefes**, un 31,8% corresponde a atributos relacionales personales (1B), como por ejemplo “sabe dialogar”, en tanto que el 27,34% hace referencia a atributos relacionales que comprenden la tarea (3B). En cambio, de la totalidad de menciones acerca de los **peores jefes**, son los atributos personales relacionales (1B) los más frecuentes (29,85%) sin que otra clase llegue a destacarse. Estos resultados podrían sugerir que las mujeres encuestadas elaboran o le dan sentido a la mala experiencia de liderazgo cargando el peso de lo negativo mayormente en la persona del jefe. En este sentido podría interpretarse que trabajar con un jefe que es buena persona es un “factor higiénico”. Frederick Herzberg (1968) define como factor higiénico aquello que evita la insatisfacción, es decir, es algo que se valora y motiva solo si no está, si se carece de ello, como por ejemplo una paga adecuada. Una vez satisfecho otros pasan a ser los factores de motivación. Entonces, si el jefe es una buena persona entonces es posible focalizarse en otras cosas importantes como la tarea. Si no lo es, la dificultad pasa al primer plano y opaca el resto.

La Tabla 5 presenta la misma información presentada en la Tabla 4, pero calculando porcentajes por columna. Este procedimiento permite destacar, por un lado, los atributos priorizados por las mujeres al considerar el líder como sujeto y, por otro lado, al considerarlo en términos relacionales. Este análisis nos ofrece que el 52,74% de las menciones positivas acerca del líder como sujeto corresponden a atributos que comprenden la tarea. Es decir, al caracterizar a la persona del líder, las mujeres encuestadas están evaluando sus capacidades en relación con la actividad laboral específica, con la tarea a desempeñar. En cambio, cuando las mujeres describen la relación entre el líder y el seguidor, las valoraciones de los mejores jefes se realizan en torno a sus atributos personales: en la relación de liderazgo, lo que prima es el tipo de persona que es el líder. Es decir, las mujeres encuestadas valoran la individualidad de los jefes en cuanto a su capacidad de realizar la tarea (organizarla, dirigirla), mientras que son sus características personales las que se destacan cuando caracterizan la relación (“ser empático” o “saber escuchar”). El mismo análisis -pero de las valoraciones de los peores jefes- nos ofrece que la caracterización del líder como sujeto y del líder en relación con el seguidor, ambas se concentran en atributos personales del líder.

Tabla 5. Distribución de los términos según categorías de la tipología de palabras. Porcentajes por columna

	Valoraciones mejores jefes			Valoraciones peores jefes		
	A. Líder como sujeto	B. Líder en relación con el seguidor	Total	A. Líder como sujeto	B. Líder en relación con el seguidor	Total
1. Atributos personales	1.A. Atributos individuales personales	1.B. Atributos relacionales personales		1.A. Atributos individuales personales	1.B. Atributos relacionales personales	
	34.6	51.02	44.83	53.51	47.53	49.76
2. Atributos mixtos o combinados	2.A. Atributos individuales mixtos	2.B. Atributos relacionales mixtos	7.95	2.A. Atributos individuales mixtos	2.B. Atributos relacionales mixtos	22.35
	12.66	5.1		15.79	26.23	
3. Atributos que comprenden la tarea	3.A. Atributos individuales que comprenden la tarea	3.B. Atributos relacionales que comprenden la tarea	47.22	3.A. Atributos individuales que comprenden la tarea	3.B. Atributos relacionales que comprenden la tarea	27.9
	52.74	43.88		30.7	26.23	
Total	100	100	100	100	100	100

Fuente: elaboración propia

A continuación, se presenta el análisis de las menciones de las mujeres encuestadas clasificadas según el criterio antes descrito y desagregadas por sus características sociodemográficas y laborales (Tabla 6). Mientras que los datos analizados hasta ahora contemplaron todos los términos mencionados por las mujeres encuestadas (3 cada una), estos resultados se restringen al primer término mencionado, para hacer referencia al más inmediato *top of mind*.

De acuerdo con la edad de las mujeres encuestadas, parece tener cierta relación con sus valoraciones de los mejores jefes. Se observa que todos los grupos de edad priorizan atributos relacionales personales (1B) como “ser empático”, “ser generoso”, pero se destaca que las mujeres más jóvenes asignan poca importancia a los atributos individuales que comprenden la tarea (3A) como “visionario”, “organizado”, a diferencia de las mujeres de 50 años o más, quienes ubican este tipo de atributos en segundo orden de importancia.

De acuerdo con el sector de gestión del establecimiento en el que trabajan las mujeres encuestadas, también se muestra una asociación significativa, pero en el caso de las valoraciones de los peores jefes. Mientras que en empresas de gestión estatal los atributos más mencionados son los relacionales de índole personal (tipo 1B, como “narcisista” y “oportunista”), en el caso de las empresas privadas se distribuye la frecuencia de menciones entre todas las categorías de la tipología

elaborada, con baja frecuencia en los atributos individuales mixtos (tipo 2ª, como “desinteresado”) y que comprenden la tarea (3A, como “ignorante”). Si bien no se presenta como estadísticamente significativa, vale la pena destacar que todas las valoraciones de los mejores jefes, realizadas por mujeres que trabajan en Organizaciones de la Sociedad Civil, corresponden a atributos relacionales como “empático”, “da el ejemplo”, “responsable”, “motivador” sin ninguna referencia a características individuales de los jefes. El vínculo entre líder y liderado está presente en el *top of mind* de quienes se desempeñan en este tipo de organizaciones.

Tabla 6 – Distribución de las valoraciones de los mejores y peores jefes, por categorías de la tipología de palabras, según características de las mujeres encuestadas

Dimensión	Variable	Categorías	%	Valoraciones mejores jefes						Pvalue ChiSq	Valoraciones peores jefes						Pvalue ChiSq
				1A	2A	3A	1B	2B	3B		1A	2A	3A	1B	2B	3B	
Socio-demográfica	Edad	Hasta50	41.5	16.7	3.3	8.9	38.9	4.4	27.8	0.093 *	24.7	4.7	4.7	28.2	20.0	17.7	0.187
		50-59	38.8	11.9	2.4	25.0	39.3	0.0	21.4		20.3	4.1	9.5	29.7	17.6	18.9	
		60+	19.6	16.3	7.0	25.6	25.6	2.3	23.3		14.0	4.7	18.6	23.3	32.6	7.0	
	Máximo nivel educativo alcanzado	Hasta universitario incompleto	8.9	14.7	4.1	17.3	37.6	2.0	24.4	0.564	20.7	4.4	9.2	27.7	22.3	15.8	0.996
		Universitario completo o más	91.1	15.0	0.0	30.0	25.0	5.0	25.0		22.2	5.6	11.1	27.8	16.7	16.7	
				14.3	2.6	24.7	37.7	2.6	18.2		14.1	7.0	14.1	33.8	22.5	8.5	
Laboral	Sector de gestión del establecimiento donde se desempeñan	Estatal	36.6	15.9	4.6	15.9	34.9	1.5	27.3	0.258	24.4	3.3	6.5	22.8	22.0	21.1	0.081 *
		Privado	59.8	0.0	0.0	0.0	50.0	12.5	37.5		25.0	0.0	12.5	50.0	12.5	0.0	
		ONG	3.6	38.5	0.0	15.4	23.1	0.0	23.1		16.7	0.0	25.0	8.3	25.0	25.0	
	Rama de actividad del establecimiento donde se desempeñan	Actividades productivas	6.3	17.1	1.4	27.1	32.9	2.9	18.6	0.093 *	18.2	4.6	13.6	28.8	21.2	13.6	0.546
		Administración Pública	33.0	9.3	7.4	14.8	46.3	3.7	18.5		24.5	1.9	3.8	30.2	26.4	13.2	
		Enseñanza	25.0	12.5	3.8	13.8	35.0	1.3	33.8		21.1	7.0	7.0	28.2	18.3	18.3	
	Otros servicios		35.7	14.1	3.5	10.6	37.7	4.7	29.4	0.048 **	29.1	3.8	7.6	24.1	16.5	19.0	0.380
		Hasta25	39.3	20.6	1.6	15.9	39.7	0.0	22.2		13.1	3.3	8.2	31.2	27.9	16.4	
		26-34	29.5	10.1	5.8	30.4	31.9	1.5	20.3		17.7	6.5	12.9	29.0	22.6	11.3	
	Años de experiencia laboral total	35+	31.3	6.3	6.3	6.3	43.8	0.0	37.5	0.807	5.9	5.9	0.0	29.4	29.4	29.4	0.678
		Nunca lideraron	8.5	13.6	4.9	19.8	33.3	2.5	25.9		20.3	4.1	10.8	27.0	20.3	17.6	
		No lideran actualmente, pero lideraron en el pasado	37.1	16.7	2.5	19.2	37.5	2.5	21.7		23.4	4.5	9.9	27.9	21.6	12.6	
	Liderazgo de las encuestadas	Lideran actualmente	54.5	12.4	5.2	17.5	35.1	2.1	27.8	0.843	17.6	4.4	8.8	27.5	22.0	19.8	0.073 *
		No lideran actualmente (=0)	45.5	13.7	1.4	21.9	39.7	2.7	20.6		33.3	2.9	5.8	24.6	23.2	10.1	
		De 1 a 5 personas	32.6	21.3	4.3	14.9	34.0	2.1	23.4		7.1	7.1	16.7	33.3	19.1	16.7	
	Tamaño del equipo	Más de 5 personas	21.9														

Nota: para cada variable de corte se presenta el p-valor de la prueba Chi-cuadrado de independencia estadística. Los asteriscos indican significancia estadística en tres niveles: *** 1%, ** % y * 10%.

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con la rama de actividad del establecimiento también resulta significativa en relación con las valoraciones positivas de los jefes: las actividades productivas se concentran en atributos individuales personales (1A). Por otro lado, las trabajadoras de la enseñanza se focalizan en atributos relacionales personales, y la administración pública se focaliza entre los atributos individuales que comprenden la tarea (3A) y los relacionales personales (1B). Las mujeres que trabajan en organizaciones dedicadas a servicios muestran mayor foco en el liderazgo relacional al momento de caracterizar a los mejores jefes.

De acuerdo con los años de experiencia laboral se asocian significativamente los tipos de valoraciones positivas de los jefes, si bien lo hacen de manera diferente que con la edad: en particular se observa que las mujeres con mayor experiencia laboral valoran principalmente los mismos atributos que destacamos para la administración pública (3A y 1B). Esto significa que los líderes más valorados en los ojos de las mujeres con experiencia son aquellos que combinan la capacidad de toma de decisiones, el compromiso con la tarea y la organización como forma de trabajo, en combinación con la empatía, la generosidad, y el respeto.

Por último, de acuerdo con la cantidad de miembros que tienen los equipos liderados por las mujeres encuestadas parece estar relacionada con sus valoraciones negativas. Las mujeres que lideran equipos pequeños destacan atributos individuales personales (1A), lo cual parecería indicar que en equipos pequeños se expresan en mayor medida los defectos personales de los líderes. Entre las que lideran equipos de mayor tamaño priorizan atributos relacionales personales.

d. Valoraciones de los desafíos

En el diseño de la encuesta se incluyó una pregunta sobre los desafíos que las encuestadas experimentaron en su primera experiencia liderando un equipo. La pregunta apunta a elicitare circunstancias y dificultades que pueden interpretarse como reveladoras de las prioridades establecidas por las mujeres en relación con las funciones de un líder. La ventaja de hacer referencia a la primera vez que ejercieron el rol de líder es la de poder obtener una respuesta concreta, relacionada a una experiencia específica de liderazgo, en lugar de una respuesta guiada por la deseabilidad social o construida en torno a un estereotipo. La principal desventaja se asocia a que las mujeres mencionarían dificultades u obstáculos propios de la falta de experiencia y juventud. Se obtuvieron un total de 224 respuestas en formato de frases de entre dos y quince palabras aproximadamente.

Se realizó un primer análisis del discurso, basado en la búsqueda de similitudes de forma manual o artesanal. De este primer análisis, se diferenciaron (i) desafíos referidos a las funciones del liderazgo (dirigir, comunicar, organizar, alinear, motivar, delegar), (ii) desafíos referidos a ganar respeto como autoridad (y su vector contrario: la resistencia de los liderados), (iii) desafíos referidos a los vínculos (gestión de conflictos y relaciones interpersonales) y (iv) desafíos referidos a características exclusivamente individuales (edad, género, experiencia, capacitación).

En este primer barrido de los registros *verbatim* se destacan alrededor de 25 frases (el 11% aproximadamente) que enuncian el desafío de prestar atención a la individualidad de cada integrante del equipo. Algunas de esas frases son: “elevar las fortalezas individuales”, “respetar las diferencias en cuanto a conocimientos y habilidades de los integrantes”, “hacer sentir que valoraba su aporte”, “encontrar lugar para cada uno”, “tener presente que todos tienen algo para aportar”,

“detectar el mejor talento de cada integrante”. Cabe preguntarse para futuras investigaciones en varones, si tendría también este énfasis en el modo de vincularse con los liderados.

Luego, se realizó un segundo análisis del discurso, pero esta vez mediante la inteligencia artificial gratuita Gemini de Google. Basados en el primer análisis, en el *prompt* solicitamos que clasifique las 224 respuestas según las funciones del liderazgo. Gemini separó lo funcional de aquellas características individuales tales como edad o género. De algún modo, su categorización fue coincidente con el primer análisis “manual”. Sin embargo, agrupó las expresiones en 26 categorías que luego redujimos a siete. A su vez, le pedimos a Gemini que clasificara entre aquellos desafíos que se refieren al vínculo entre líder y liderados y aquellos cuya materia principal es la tarea por realizar (y así de este modo, alinearlos con el análisis de los atributos de peor y mejor líder). A modo de ilustración se destacan a continuación algunas menciones para cada una de las siete categorías finales de desafíos.

En cuanto a la (i) *subestimación de la capacidad de liderar debido a la edad o el género*, todas las frases pertenecen a la categoría relación líder-liderado. Algunas son: “aprender a imponerme y que se respete mi voz” o de “que no hagan chistes patriarcales”. En cuanto al desafío de (ii) *desarrollar y hacer crecer al equipo* se destacan frases como “integrar el equipo dándole a cada uno la tarea que le permitiera sacar todo su potencial” y en entre las referidas al vínculo “lograr que cada uno se desarrolle en lo que más le gusta”. Cabe destacar que las frases agrupadas en el primer análisis manual del discurso bajo el constructo “atención a lo individual” la inteligencia artificial las categorizó en este desafío (ii) y en los desafíos de (iii) *comunicación y empatía* (4 para la tarea y 16 para el vínculo). En cuanto al desafío tener que (iv) *motivar y mantener el compromiso* sobresale la expresión “definir un objetivo diferente al que había y motivar para alcanzarlo” (que se refiere a la tarea) y “lograr la motivación laboral sin contar con la posibilidad de administrar el aspecto económico” (que se refiere al vínculo). En cuanto al reto de tener que (v) *generar confianza y autoridad* aparece el desafío de “construir la autoridad profesional” (refiriéndose a la tarea) o “conquistar la confianza de los liderados” (refiriéndose al vínculo). En cuanto al reto de (vi) *gestionar y organizar el equipo* el foco de las expresiones está puesto en la tarea: “poner el orden en el desorden” y “organizar puestos de trabajo”. Por último, en los desafíos propios de la (vii) *gestión de conflictos y relaciones interpersonales* los desafíos se concentran en amalgamar, balancear, armonizar y equilibrar, y en el desafío referido a la toma de decisiones destaca el poner límites siendo firme sin ser arbitraria o autoritaria.

En líneas generales, es posible afirmar que la mayor cantidad de retos no vienen del hecho de ser mujeres, sino de los desafíos propios de las funciones de un líder. Asimismo, es posible inferir que algunos de estos desafíos derivan de lo que podríamos denominar “buenos propósitos”. Por ejemplo: ser empática, no ser autoritaria o lo que mencionábamos al comienzo de este apartado: que cada

integrante del equipo pueda desarrollar su persona a la vez que cumple con la tarea asignada.

Por último, este estudio exploratorio de preguntas abiertas del tipo *top of mind* ha indagado en las creencias de mujeres sobre liderazgo. Más específicamente, ha intentado conocer cómo es un buen líder según las mujeres que trabajan actualmente y han liderado -o no- equipos de trabajo. Como tal, constituye un antecedente para una segunda etapa de investigación de tipo socio constructivista –en términos de los abordajes de Clarke- mediante el Mapeo de Metáforas de Mentalidad Compartida ((MMM) (Preziosa, 2016, 2017, 2018, 2023) que permite simbolizar relaciones mediante dibujos grupales que facilitan la elicitación de metáforas representativas de las mismas.

5. Discusión

Clarke (2018, p.34) otorga importancia del discurso que emerge y la narrativa que se construye en el proceso de creación de sentido (*make sense*) del proceso de liderazgo. Por otra parte, las palabras que surgen mediante una encuesta que apela al *top of mind* (ToM), es decir, a lo primero que le viene la mente a quien responde acarrean significados. Estos significados (valores, creencias, etc.) no solo surgen de la propia elaboración de experiencias, sino que también toman prestadas palabras elaboradas por otros y que usamos al responder creyendo que representan la nuestra. Tal como dicen Haaland et al. (2024), la selección de palabras en el ToM es la de menor costo mental para quien responde, por lo que no es arriesgado afirmar que están influenciadas por la historia y la cultura de la organización además de cómo la mujer cree que las cosas deberían hacerse o la gente se debería comportar (Clarke, 2018, p.7)

Por otra parte, cabe notar que existen narrativas que se extienden en diversos ámbitos, ya sea por moda, ya sea por utilidad y que también influyen este tipo de respuestas. En el caso del liderazgo una de las más comunes es diferenciar entre jefe y líder, donde líder es quien logra inspirar una visión y jefe es alguien que se limita a controlar a otros. De hecho, alguna mujer respondió “en este lugar no hay líderes” dejando al investigador la posibilidad de inferir que “solo hay jefes”. Aun así, se había asumido el riesgo de preguntar por el mejor y peor líder y no preguntar por mejor y peor jefe ya que se asumió que las respuestas lo incluirían y así fue. Lo esencial en la consideración del liderazgo en esta investigación es que es una relación de influencia entre líder y seguidor.

Las mujeres encuestadas tanto con experiencia de seguidoras como con experiencia de liderazgo nos compartieron sus significados describiendo dos extremos: su mejor y su peor jefe. La tensión o dialéctica entre ambas experiencias (la positiva y la negativa) que “forzamos” a distinguir en la encuesta atribuyendo tres palabras a cada una, probablemente sea -se asume- el sentido creado, el significado

que guía la dinámica de los procesos de construcción de relaciones líder-liderado en sus ámbitos laborales.

Los resultados del estudio revelan que, tanto para describir a los buenos como a los malos líderes, las mujeres prefirieron utilizar atributos relacionales por sobre atributos exclusivamente individuales del líder. Esto refuerza la noción central de la TLR (Uhl-Bien, 2006; Clarke, 2018) que considera el liderazgo como un emergente de la interacción entre líderes y seguidores y no como un conjunto de atributos individuales del líder considerados en forma aislada y como un proceso “una consecuencia de las interacciones entre actores organizacionales que es influenciada por el contexto en el cual tienen lugar ...”(Clarke, 2018, p.2) que subraya “el importante rol de los seguidores en cómo el liderazgo es creado y puesto en marcha (*both created and enacted*)” (Clarke, 2018, p.2).

En una menor proporción, se observan en el discurso palabras que refieren al líder como un sujeto aislado, que también podríamos denominar atributos fijos del individuo. Estas características, es posible asumir que influyen en la relación de liderazgo, pero no son emergentes de la construcción de la relación. Por ejemplo, si un líder carece de conocimientos, o es ignorante esta característica influye o afecta el vínculo con los seguidores, pero no se construye con ellos ni emerge de la relación.

Los atributos “empatía”, “confianza”, “generosidad” y “respeto” se han clasificado como relacionales en tanto el concepto presupone la existencia de dos personas. Es decir, se es generoso con alguien, se confía en alguien, a diferencia de los atributos como “inteligente” o “visionario” que, por definición, no incluyen a otro. Estas características relacionales destacadas por las mujeres de esta encuesta coinciden con las subrayadas por Clarke (2018) como condiciones *sine qua non* del liderazgo relacional: respeto, confianza y reciprocidad. Es decir, para las mujeres un buen líder “es con otros”.

Entre las valoraciones de los mejores jefes mencionados por las mujeres encuestadas, no solo se visibiliza la narrativa del enfoque relacional, sino que también se manifiestan las condiciones facilitadoras que mencionan Clarke (2018) y Uhl-Bien (2006) para que surja el liderazgo y se moldeen las relaciones de manera efectiva. A continuación, se destacan -de entre las menciones más frecuentes- *verbatim* que refieren a los cinco aspectos del buen liderazgo (presentados en el marco teórico) y sus antónimos:

- (i) **el respeto** se advierte en palabras como “justo”, “humano”, “responsable”, “respetuoso” y por contraposición en: “no ofrece reconocimiento”, “maltratador”
- (ii) **la confianza** se manifiesta en palabras como “confiable”, “íntegro”, “inteligente”, versus los términos tales como “desconfiado”, “indiferente”, “irresponsable”

- (iii) **la empatía** se manifiesta de forma abrumadora en la cantidad de menciones de este término, priorizado por las mujeres como la característica central de los mejores líderes y que se contrasta con “autoritario”, “acosador”, “que hace abuso de poder”
- (iv) **la comunicación efectiva** se evidencia en menciones como “sabe escuchar”, “sabe dialogar”, “honesto” y “coherente”, “claro” y por contraposición con “déspota”, “verticalista”, “sin claridad”, “ocultador”
- (v) **la flexibilidad y apertura** se expresa en palabras como “abierto”, “transparente”, “flexible”, que contrastan con “autocrático”, “intransigente”

Por otra parte, las características más mencionadas para describir al peor jefe remiten a fallas en la construcción del vínculo con los liderados: sea por una reducción de la relación al ejercicio de la autoridad (autoritarismo), sea por una limitación a los intereses del líder (egoísmo), sea por considerarse superior a los liderados (soberbia), o bien por considerarse inferior (inseguridad). Si ponemos en diálogo las características positivas y las negativas, es claro que alguien que se siente superior o inferior respecto del liderado a este no le resulta confiable o le resultará difícil respetar al otro o actuar de modo generoso. O también, alguien que se escuda solo en la autoridad que le da el cargo tampoco resulta confiable o alguien egoísta por definición no es empático. En líneas generales, los atributos negativos de la relación y del líder toman tal dimensión que parecen opacar la importancia de la realización de las tareas.

De estos diversos modos, las voces de las mujeres encuestadas ponen sobre la mesa el espesor conceptual del liderazgo relacional y sus distintos elementos.

6. Conclusiones

Este documento se enmarca en la teoría del liderazgo relacional (Clarke, 2018, Uhl-Bien, 2006) que se centra en relación de influencia entre quien conduce y quien es conducido en el marco de una organización. Se propone identificar las valoraciones de mujeres respecto de este fenómeno y para ello, se estudia un grupo de mujeres que se desempeñan actualmente en ámbitos privados y públicos, la mayoría de ellas en roles de liderazgo. La perspectiva de análisis, la estrategia metodológica y la delimitación de la unidad de análisis hacen que este estudio aporte evidencia original al gran corpus bibliográfico sobre liderazgo mientras, a la vez, logra dar espacio a la expresión de las voces de mujeres.

El análisis cuali-cuantitativo realizado a partir de la exploración de una fuente primaria nos permite obtener respuestas a los interrogantes planteados, mediante la indagación del *top of mind* de las mujeres encuestadas acerca de su idea de liderazgo (Haaland et al., 2024). La principal pregunta de investigación, acerca de qué valoran las mujeres en un líder, se responde en línea con el enfoque teórico. Las mujeres encuestadas asignan una mayor importancia en el liderazgo a la relación

entre líderes y liderados, por encima de las características personales del líder como sujeto. El vínculo pasa a primer plano, tanto si se caracterizan los mejores líderes, cuanto si se describen a los peores.

En el instrumento de relevamiento de datos se posicionó inicialmente a las mujeres en su rol de seguidoras. Este ejercicio nos permitió identificar sus valoraciones acerca de las características positivas y negativas de un líder. Se exploraron los términos más frecuentes a partir de la construcción de nubes de palabras. La elaboración de una tipología de términos o menciones habilitó la construcción de una imagen (un borrador de arquetipo) de lo que las mujeres encuestadas entienden como mejores o peores líderes. Se emplearon dos ejes centrales para esta clasificación: por un lado, si el atributo elegido por la encuestada denota un vínculo con el líder o solo algo del líder, es decir, o bien se refiere al líder como sujeto (A) o al líder en relación con sus seguidores (B), y, por el otro, el tipo de atributo al que hacen referencia: (1) personales, (2) mixtos o combinados y (3) que comprenden la tarea. Mediante esta clasificación de las menciones de las mujeres encuestadas, se pudo construir la imagen (o proto-arquetipo) de los mejores jefes como individuos honestos, que logan empatía con su equipo; inspiran confianza, siendo inteligentes, visionarios al momento de desarrollar su tarea y con capacidad de diálogo. Por otro lado, los peores jefes son soberbios y egoístas; por ser inseguros basan el vínculo con sus seguidores en el autoritarismo y la falta de conocimientos acerca de la tarea a desempeñar se conjuga con un deseo de control sobre las acciones de su equipo de trabajo.

Las características personales de las mujeres encuestadas brindaron evidencia de la importancia del contexto en la formación de su conceptualización del buen y mal liderazgo. En particular, se observó que las mujeres que trabajan en entes estatales tienen un concepto de liderazgo más orientado a la autoridad y el verticalismo, propio de este tipo de organizaciones, en tanto que las mujeres que se desempeñan en empresas privadas destacaron aspectos como su capacidad de motivar e inspirar, atributos más vinculados a las dinámicas orientadas a resultados de este tipo de empresas. El tamaño del equipo también mostró resultados que se relacionan con la cercanía del vínculo entre líderes y liderados.

El instrumento de relevamiento de datos luego posicionó a las mujeres en su propio rol de liderazgo y se les consultó sobre los mayores desafíos encontrados en su primer rol de líderes. Los resultados estuvieron alineados. La narrativa relacional volvió a surgir con fuerza en sus respuestas, con frases que denotan desafíos relacionados con el desarrollo y crecimiento del equipo, la comunicación y la empatía, la gestión de conflictos y las relaciones interpersonales y, en menor medida, con el hecho de ser mujer.

Por tratarse de un análisis exploratorio e inicial, este estudio presenta algunas limitaciones, mayormente vinculadas a la forma de obtención de los datos. Al tratarse de una muestra no probabilística, los resultados de este estudio no pueden

extenderse a la población en general, sino que solo presentan validez interna. La falta de encuestados varones fue una delimitación deliberada del diseño de análisis para evitar respuestas comparativas. La forma de aproximación a este concepto no se realizó mediante la consulta expresa a los encuestados acerca de las características del liderazgo de mujeres, para evitar estereotipos. Finalmente, lo limitado del instrumento de relevamiento permitió focalizarse en pocos aspectos centrales de las mujeres encuestadas y sus valoraciones.

Este documento consiste en una primera etapa exploratoria, que dará lugar a futuras indagaciones acerca del liderazgo de mujeres en nuestro país. Se buscará replicar el análisis sobre líderes varones para buscar contrastar resultados y se capitalizarán los resultados obtenidos aquí para proponer nuevos interrogantes a ser trabajados con otras metodologías, como la mencionada Mapeo de Metáforas de Mentalidad Compartida (MMMC). Este método cuasi-etnográfico permite específicamente elicitación de metáforas que simbolizan relaciones mediante dibujos creados e interpretados grupalmente.

Referencias

- Boggi, C. (2021). Impacto del liderazgo femenino en proyectos. *Project, Design and Management*, 3(2), 117-136. Doi: 10.35992/pdm.v3i2.715.
- Castro, E., Clemenza, C., & Araujo, R. (2012). Líderes y seguidores: una relación dual. *Multiciencias*, 12, 251-255.
- Clarke, N. (2018). *Relational Leadership. Theory, Practice And Development*. Taylor and Francis Group.
- Giraldo-Gonzalez, D., & Agudelo, J. (2014). *Liderazgo: Desarrollo del concepto, evolución y tendencias*. Universidad del Rosario, 15.
- Haaland, I., Roth, C., Stantcheva, S., & Wohlfart, J. (2024). *Measuring what is top of mind* (No. 298). ECONtribute Discussion Paper.
- Heller, L. (2011). Mujeres en la cumbre corporativa: el caso de la Argentina. *Revista Del Centro De Estudios De Sociología Del Trabajo (CESOT)*, (3), 69-96.
- Heller, L. (2012). *Diversidad de Género en las Organizaciones: Empresas globales, culturas locales*. (Trabajo de grado). Universidad de Buenos Aires.
- Hermans, M., Newburry, W., Alvarado-Vargas, M. J., Baldo, C. M., Borda, A., Durán-Zurita, E. G., Geleilate, J. M. G., Guerra, M., Morello, M. V. L., Madero-Gómez, S. M., Olivas-Lujan, M. R., & Zwerg-Villegas, A. M. (2017). Attitudes towards women's career advancement in Latin America: The moderating impact of perceived company international proactiveness. *Journal of International Business Studies*, 48(1), 90–112. <http://www.jstor.org/stable/26169992>
- Herzberg, F. (1968). *One more time: How do you motivate employees* (Vol. 65). Boston, MA: Harvard Business Review.
- Luci, F. (2010). La división sexual del trabajo de mando: carreras femeninas en las grandes firmas argentinas. *Revista Katálisis*, 13, 29-39.
- Murrell, K (1997). Emergent theories of leadership for the next century: Towards relational concepts, *Organization Development Journal* 15 (3) (1997), pp. 35–42.
- Naciones Unidas (2019). Estudio Mundial sobre el Papel de la Mujer en el Desarrollo. Informe del secretario general (A/74/279). <https://www.unwomen.org/es/digital-library/publications/2019/08/a-74-279-sg-report-women-in-development>
- O'Connor, K. (Ed.) (2011). *Gender and Women's Leadership: A Reference Handbook*. Sage Reference.
- Oliverio, E. (2023). Géneros y pulsiones como tecnologías de poder: condicionantes del comportamiento organizacional. (Tesis de Doctorado. Universidad de Buenos Aires.) Recuperado de http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tesis/1501-1215_OliverioE.pdf
- ONU MUJERES (2023). El progreso en el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible: Panorama de género 2023.

- <https://www.unwomen.org/es/digital-library/publications/2023/09/progress-on-the-sustainable-development-goals-the-gender-snapshot-2023>
- ONU, (2015) Agenda 2030 para el Desarrollo sostenible. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/09/la-asamblea-general-adopta-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible/>
- Post, C., & Byron, K. (2015). Women on Boards and Firm Financial Performance: A Meta-Analysis. *Academy of Management Journal*, 58(5), 1546–1571. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0319>
- Preziosa, M (2016) La mentalidad compartida en la empresa. Ediciones Teseo. Disponible en: <https://www.teseopress.com/lamentalidadcompartida/>
- Preziosa, M. (2017). Cómo simbolizan los empleados el poder, los logros y la empresa: etnografía de una filial latinoamericana de una multinacional. *Revista Del Centro De Estudios De Sociología Del Trabajo (CESOT)*, (9), 3-29. <https://ojs.econ.uba.ar/index.php/CESOT/article/view/1463>
- Preziosa, M. (2018). Imágenes de la vida organizacional. *Cultura Económica*, 34(92), 21–32. <https://erevistas.uca.edu.ar/index.php/CECON/article/view/1000>
- Preziosa, M. (2023). El juego como metáfora organizacional según mandos medios de empresas. *Revista Del Centro De Estudios De Sociología Del Trabajo (CESOT)*, 1(15), 9-27. <https://ojs.econ.uba.ar/index.php/CESOT/article/view/2663>
- Ríos, V. (2022). Elementos de Impulso y Barreras en el Camino de las Mujeres Ejecutivas a la alta Dirección Empresarial en España. *Journal of International Women's Studies*, 23(5), 4-19. Available at: <https://vc.bridgew.edu/jiws/vol23/iss5/2>
- Sánchez Montalván, S. E., Vaca Aguirre, I. P., Padilla Sánchez, J. P., & Quezada Condolo, C. R. (2016). Teorías de liderazgo contemporáneo: análisis de la dinámica relacional. *Oikos Revista de la Escuela de Administración y Economía*, 18(37), 41. <https://doi.org/10.29344/07184670.37.1003>
- Solari, E. (2021). Acceso de las mujeres a los puestos directivos en empresas latinoamericanas: Caso Argentino. *Ciencias Administrativas. Teoría y Praxis*, 17(1), 71–85. <https://doi.org/10.46443/catyp.v17i1.273>
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 654-676. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.007>
- Uhl-Bien, M. (2011). Relational leadership and gender: From hierarchy to relationality. In *Leadership, Gender, And Organization* (pp. 65-74). Dordrecht: Springer Netherlands.
- Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, 18(4), 298-318.

- Utoft, E. H. (2020). Exploring linkages between organisational culture and gender equality work—An ethnography of a multinational engineering company. *Evaluation and Program Planning*, 79, 101791. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2020.101791>
- Ybema, S., Yanow, D., Wels, H., & Kamsteeg, F. (Eds.) (2009). *Organizational ethnography: Studying the complexities of everyday life*. SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781446278925>

7. Anexo Metodológico

Breve cuestionario aplicado a mujeres sobre liderazgo

Este cuestionario es completamente anónimo. La información recopilada será utilizada con fines estrictamente académicos y de manera agregada, es decir, sin revelar/difundir características que permitan identificar o individualizar a ninguna de las personas encuestadas.

1. ¿Qué edad tenés?
2. ¿Cuál es el máximo nivel educativo que alcanzaste?
3. ¿Cuántos años de experiencia laboral total tenés? Tomá en cuenta todos tus trabajos.
4. ¿A qué sector pertenece la organización/institución en la que te desempeñas actualmente?
5. ¿Qué actividad realiza la organización/institución en la que te desempeñas actualmente?
6. En tu puesto actual: ¿Cuánta gente tenés a cargo? Si sos independiente o no tenés personal a cargo en este momento, respondé 0 cero
7. Escribí 3 palabras o frases breves que caractericen al/la MEJOR LÍDER con el que trabajaste
8. Escribí 3 palabras o frases breves que caractericen al /la PEOR LÍDER con el que trabajaste
9. Pensando en la primera vez que tuviste que liderar un equipo en tu trabajo: ¿Cuál fue el principal desafío que tuviste que enfrentar en tu rol de líder? Si nunca lideraste un equipo, respondé 0 cero