



Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), marzo-abril 2026,
Volumen 10, Número 2.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v10i2

EL LIDERAZGO DE LA MUJER EN UNA EMPRESA GUBERNAMENTAL EN LA CIUDAD DE BARRANQUILLA

**WOMEN'S LEADERSHIP IN A GOVERNMENTAL
ORGANIZATION IN THE CITY OF BARRANQUILLA**

Nancy González Pérez
Universidad Autónoma del caribe

José Javier Cárdenas
Universidad Autónoma del caribe

Kevin Antonio Herrera Romero
Universidad Autónoma del caribe

El liderazgo de la mujer en una empresa gubernamental en la ciudad de Barranquilla

Nancy González Pérez¹

nancy.gonzalez@uac.edu.co

<https://orcid.org/0009-0009-8457-0919>

Docente de Planta

Universidad Autónoma del caribe

José Javier Cárdenas

Josecardenasbatista@hotmail.com

<https://orcid.org/0009-0004-4347-8714>

Docente de Planta

Universidad Autónoma del caribe

Kevin Antonio Herrera Romero

Kevin.herrera2@uac.edu.co

<https://orcid.org/0009-0003-1788-2548>

Docente de Planta

Universidad Autónoma del caribe

RESUMEN

El presente artículo tiene como objetivo analizar la incidencia del liderazgo femenino en el desarrollo organizacional y social de una empresa gubernamental en la ciudad de Barranquilla. La investigación se fundamenta en un enfoque metodológico mixto, que integra revisión bibliográfica sistemática y análisis empírico a través de la aplicación de una encuesta estructurada a funcionarios públicos. Metodológicamente, se realizó una revisión de literatura en bases académicas como Scopus y Scielo, complementada con una encuesta aplicada a 300 trabajadores de una entidad gubernamental, seleccionados mediante muestreo estratificado por niveles jerárquicos. El instrumento fue validado mediante juicio de expertos y análisis estadístico, alcanzando un alto nivel de confiabilidad ($\alpha = 0.88$). Los resultados evidencian una valoración mayoritariamente positiva del liderazgo femenino, destacando atributos como la empatía, la comunicación efectiva y la orientación colaborativa. Asimismo, se identificó que el 81% de los encuestados percibe el desempeño de las mujeres líderes como excelente o bueno, y el 80% reconoce estilos de liderazgo democrático y transformacional como predominantes. No obstante, persisten barreras estructurales, como el techo de cristal y los estereotipos de género, identificados por más del 70% de los participantes. Se concluye que el liderazgo femenino constituye un factor clave en la mejora del clima organizacional, la eficiencia institucional y la promoción de la equidad de género. Sin embargo, su consolidación plena requiere el fortalecimiento de políticas institucionales, programas de formación y cambios culturales orientados a reducir las brechas de género en el sector público.

Palabras clave: Liderazgo femenino; Equidad de género; Sector público; Gestión organizacional; Clima organizacional; Barreras de género; Administración pública.

¹ Autor principal

Correspondencia: nancy.gonzalez@uac.edu.co

Women's leadership in a governmental organization in the city of Barranquilla

ABSTRACT

This article aims to analyze the impact of female leadership on organizational and social development within a governmental organization in the city of Barranquilla. The research is based on a mixed-methods approach, integrating a systematic literature review and empirical analysis through a structured survey applied to public sector employees. Methodologically, a literature review was conducted using academic databases such as Scopus and Scielo, complemented by a survey administered to 300 employees selected through stratified sampling across hierarchical levels. The instrument was validated through expert judgment and statistical analysis, achieving high reliability (Cronbach's alpha = 0.88). The results reveal a predominantly positive perception of female leadership, highlighting attributes such as empathy, effective communication, and collaborative orientation. Additionally, 81% of respondents rated female leadership performance as excellent or good, while 80% identified democratic and transformational leadership styles as predominant. However, structural barriers persist, including the glass ceiling and gender stereotypes, reported by more than 70% of participants. It is concluded that female leadership is a key factor in improving organizational climate, institutional efficiency, and gender equity. Nevertheless, its full consolidation requires strengthening institutional policies, training programs, and cultural changes aimed at reducing gender gaps in the public sector.

Keywords: Female leadership; Gender equity; Public sector; Organizational management; Organizational climate; Gender barriers; Public administration.

Artículo recibido 28 febrero 2026

Aceptado para publicación: 28 marzo 2026



INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, el liderazgo femenino ha adquirido una relevancia creciente en el análisis de las organizaciones públicas y privadas, consolidándose como un eje central en los debates contemporáneos sobre gobernanza, equidad de género y desarrollo organizacional. Este fenómeno responde a transformaciones estructurales en los mercados laborales, en las dinámicas institucionales y en las concepciones del liderazgo, donde la inclusión de mujeres en espacios de toma de decisiones ha dejado de ser una aspiración normativa para convertirse en un factor estratégico de competitividad y sostenibilidad (Northouse, 2021; Eagly y Carli, 2007; ONU Mujeres, 2022).

Desde una perspectiva conceptual, el liderazgo ha sido entendido tradicionalmente como un proceso de influencia orientado al logro de objetivos colectivos (Yukl, 2013; Northouse, 2021). Sin embargo, los enfoques contemporáneos han ampliado esta definición al incorporar dimensiones relacionales, emocionales y éticas, destacando la importancia de la empatía, la comunicación efectiva y la construcción de confianza en los equipos de trabajo (Goleman, 2017; Avolio y Bass, 2004; Hernández Rodríguez y Stan, 2022). En este marco, múltiples investigaciones han evidenciado que las mujeres tienden a desarrollar estilos de liderazgo más participativos y transformacionales, caracterizados por la inclusión, la colaboración y la orientación al bienestar colectivo (Eagly, Johannesen-Schmidt y Van Engen, 2003; Paustian-Underdahl et al., 2014; Lemoine y Blum, 2021).

A nivel internacional, organismos multilaterales han documentado ampliamente los beneficios de la participación femenina en cargos directivos. El Banco Mundial (2024), el Banco Interamericano de Desarrollo (2022) y la Organización Internacional del Trabajo (2025) coinciden en señalar que la diversidad de género en los equipos de liderazgo se asocia con mejoras significativas en la productividad, la innovación y la calidad de la toma de decisiones. De manera complementaria, estudios del World Economic Forum (2024) y McKinsey & Company (2023, 2025) evidencian que las organizaciones con mayor presencia de mujeres en posiciones estratégicas presentan mejores indicadores de desempeño financiero y mayor resiliencia frente a entornos inciertos.

En el ámbito de la administración pública, el liderazgo femenino adquiere una relevancia particular debido a su impacto en la calidad del servicio, la transparencia institucional y la legitimidad del Estado. Investigaciones recientes han demostrado que la presencia de mujeres en cargos de decisión se relaciona



con una mayor orientación hacia el interés público, una gestión más inclusiva y una mayor sensibilidad hacia las necesidades de grupos vulnerables (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2021; Banco Mundial, 2024; OECD, 2025). Asimismo, la literatura señala que los estilos de liderazgo asociados a las mujeres contribuyen a fortalecer el clima organizacional y a fomentar culturas institucionales basadas en la cooperación y el respeto (Hernández León, 2021; Khalid et al., 2025).

No obstante, a pesar de estos avances, la evidencia empírica muestra que las mujeres continúan enfrentando importantes barreras para acceder y consolidarse en posiciones de liderazgo. Entre los principales obstáculos se encuentran los estereotipos de género, la segregación ocupacional, la penalización de la maternidad y la limitada participación en redes de poder (Finkel, Hughes y Hill, 2021; Eagly y Karau, 2002; OECD, 2025). Estas barreras se manifiestan en fenómenos como el “techo de cristal”, que restringe el ascenso de las mujeres a los niveles más altos de la jerarquía organizacional, y el “piso pegajoso”, que limita su movilidad desde posiciones operativas (Cotter et al., 2001; Ridgeway, 2011).

En América Latina, el análisis del liderazgo femenino presenta características particulares debido a la coexistencia de avances normativos y persistencias culturales. Diversos estudios han evidenciado que, aunque la participación de las mujeres en el sector público ha aumentado en los últimos años, esta se concentra principalmente en áreas sociales, mientras que los sectores estratégicos continúan siendo dominados por hombres (Banco Interamericano de Desarrollo, 2022; CEPAL, 2019; World Economic Forum, 2024). Asimismo, informes regionales destacan que las políticas de cuotas y paridad han tenido efectos positivos en la representación femenina, pero no han logrado eliminar completamente las desigualdades en el acceso al poder (CEPAL, 2019; ONU Mujeres, 2022).

En el caso colombiano, el marco normativo ha desempeñado un papel fundamental en la promoción de la equidad de género en el sector público. La Ley 581 de 2000 estableció un mínimo del 30% de participación femenina en cargos de decisión, mientras que políticas más recientes han impulsado la paridad como objetivo estratégico del Estado (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2024; Ministerio de Igualdad y Equidad, 2025). Como resultado, la participación de las mujeres en cargos directivos ha experimentado un crecimiento sostenido, aunque persisten brechas en los niveles



más altos de decisión y en sectores tradicionalmente masculinizados (DANE, 2023; Función Pública, 2024).

A nivel territorial, ciudades como Barranquilla han desarrollado iniciativas orientadas a fortalecer el liderazgo femenino mediante programas de formación, empoderamiento y participación comunitaria (Alcaldía de Barranquilla, 2024; Gobernación del Atlántico, 2025). Estas estrategias han contribuido a visibilizar el papel de las mujeres en la gestión pública y a generar oportunidades para su desarrollo profesional. Sin embargo, la evidencia sugiere que las dinámicas culturales y organizacionales continúan influyendo en la forma en que se percibe y ejerce el liderazgo femenino, lo que hace necesario profundizar en su análisis desde una perspectiva contextualizada (Hernández León, 2021; Rodríguez Saavedra et al., 2025).

Desde el enfoque de las relaciones humanas en la actividad económica, el liderazgo femenino se vincula directamente con variables clave como el clima organizacional, la motivación del talento humano y la eficiencia institucional. Diversos estudios han demostrado que las líderes mujeres tienden a promover entornos laborales más inclusivos, caracterizados por una comunicación abierta, una mayor participación de los equipos y una orientación hacia el bienestar colectivo (Khalid et al., 2025; Lemoine y Blum, 2021; Goleman, 2017). Estas características no solo inciden en la satisfacción laboral, sino que también contribuyen a mejorar el desempeño organizacional y la calidad de los servicios públicos (Avolio y Bass, 2004; Organización Internacional del Trabajo, 2025).

Sin embargo, el liderazgo femenino también enfrenta tensiones derivadas de estructuras organizacionales y culturales que privilegian modelos tradicionales de autoridad. La literatura ha documentado la persistencia de sesgos inconscientes, micromachismos y prácticas discriminatorias que afectan la percepción de legitimidad de las mujeres líderes (Ridgeway, 2011; Finkel et al., 2021). Asimismo, factores como la doble carga laboral y la falta de políticas efectivas de conciliación limitan las oportunidades de desarrollo profesional de las mujeres, reproduciendo desigualdades estructurales dentro de las organizaciones (OECD, 2025; PNUD, 2021).

En este contexto, resulta fundamental analizar de manera específica cómo se configura el liderazgo femenino en empresas gubernamentales de ciudades intermedias como Barranquilla, considerando tanto los avances logrados como las limitaciones persistentes. En particular, es necesario comprender cómo



las percepciones del talento humano influyen en la consolidación del liderazgo femenino y en su impacto sobre el desarrollo organizacional y social.

En función de lo anterior, la presente investigación se plantea como objetivo general analizar la incidencia del liderazgo femenino en el desarrollo organizacional y social de una empresa gubernamental en Barranquilla. Como objetivos específicos, se propone identificar los factores que facilitan u obstaculizan la consolidación del liderazgo femenino y examinar su impacto en la gestión institucional y en la promoción de la equidad de género.

Para alcanzar estos objetivos, se adopta un enfoque metodológico mixto que combina revisión bibliográfica sistemática y análisis empírico mediante la aplicación de un instrumento de encuesta a funcionarios públicos. Esta aproximación permite integrar los aportes teóricos con la evidencia empírica, generando un análisis más robusto y contextualizado del fenómeno estudiado (Creswell, 2014; Hernández Sampieri et al., 2018).

En términos de contribución, este estudio aporta evidencia relevante sobre el liderazgo femenino en el sector público colombiano, particularmente en el contexto de Barranquilla, fortaleciendo la comprensión de su impacto en la gestión organizacional y en la construcción de instituciones más equitativas, eficientes y orientadas al bienestar colectivo.

METODOLOGÍA

Enfoque y diseño de investigación

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, integrando métodos cuantitativos y cualitativos con el propósito de obtener una comprensión integral del liderazgo femenino en una empresa gubernamental de la ciudad de Barranquilla. Este enfoque permite articular la evidencia empírica con los aportes teóricos, fortaleciendo la validez y profundidad del análisis (Creswell, 2014; Hernández Sampieri et al., 2018).

El diseño del estudio es de tipo descriptivo–analítico, ya que busca caracterizar las percepciones del talento humano respecto al liderazgo femenino, así como analizar los factores que inciden en su consolidación dentro del contexto organizacional. Asimismo, se incorporó una revisión bibliográfica sistemática, con el fin de contextualizar el fenómeno y contrastar los resultados obtenidos con la literatura científica existente.



Revisión bibliográfica sistemática

La fase inicial del estudio consistió en una revisión sistemática de literatura en bases de datos académicas como Scopus y Scielo, utilizando palabras clave como liderazgo femenino, sector público, equidad de género y gestión organizacional.

Se establecieron criterios de inclusión que consideraron publicaciones entre los años 2015 y 2025, priorizando estudios con enfoque empírico, muestras representativas y relevancia en el ámbito de la administración pública y el liderazgo organizacional. Como resultado, se seleccionaron 53 fuentes que permitieron construir el marco teórico y sustentar el análisis interpretativo de los resultados.

Población y muestra

La población objetivo estuvo conformada por funcionarios de una entidad gubernamental en la ciudad de Barranquilla. Para la recolección de datos se utilizó un muestreo probabilístico estratificado, con el fin de garantizar representatividad de los distintos niveles jerárquicos de la organización.

El tamaño de la muestra se determinó mediante la fórmula de Cochran, considerando un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, lo que arrojó una muestra mínima de 385 participantes. No obstante, se amplió la muestra a 500 individuos para mejorar la precisión de los resultados y permitir análisis por subgrupos.

La distribución de la muestra se realizó en función de la estructura organizacional:

- Directivos: 12% (60 participantes)
- Profesionales: 35% (175 participantes)
- Técnicos: 28% (140 participantes)
- Operativos: 25% (125 participantes)

Esta estratificación permitió captar percepciones diferenciadas según el nivel de responsabilidad dentro de la institución.

Técnicas e instrumento de recolección de datos

Para la obtención de información empírica se diseñó un cuestionario estructurado, compuesto por 30 ítems, que incluyó preguntas cerradas con escala tipo Likert de cinco puntos y preguntas abiertas para profundizar en aspectos cualitativos.



El instrumento evaluó tres dimensiones principales:

- Percepción del liderazgo femenino
- Barreras y obstáculos estructurales
- Clima organizacional y equidad de género

El diseño del cuestionario se fundamentó en literatura especializada en liderazgo organizacional y equidad de género, asegurando su coherencia conceptual y pertinencia temática.

Validez y confiabilidad del instrumento

La validez del instrumento se garantizó mediante juicio de expertos, en el cual participaron profesionales en psicología organizacional, administración pública y estudios de género. Este proceso permitió evaluar la pertinencia, claridad y relevancia de cada ítem.

Asimismo, se realizó una prueba piloto con un grupo reducido de participantes, lo que permitió ajustar la redacción y mejorar la comprensión del cuestionario.

La confiabilidad del instrumento se evaluó mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, obteniendo un valor de 0.88, lo que indica un alto nivel de consistencia interna y estabilidad en la medición.

Adicionalmente, se llevó a cabo un análisis factorial exploratorio, identificando tres factores principales que explican la estructura del instrumento, con una varianza total explicada del 68.4%, valor considerado adecuado en investigaciones de ciencias sociales.

Procedimiento de recolección de datos

La recolección de información se realizó mediante la plataforma digital QuestionPro, lo que permitió garantizar el anonimato y la confidencialidad de los participantes.

Los cuestionarios fueron distribuidos a través de correos institucionales con enlaces únicos, asegurando la integridad del proceso. El tiempo promedio de respuesta fue de 12 a 15 minutos, con una tasa de finalización del 78%, considerada adecuada para estudios organizacionales.

Todos los participantes fueron informados sobre los objetivos de la investigación y su participación fue voluntaria.

Técnicas de análisis de datos

Los datos cuantitativos fueron procesados utilizando el software estadístico SPSS (versión 28), aplicando las siguientes técnicas:



Estadística descriptiva: frecuencias, porcentajes y análisis por estratos

Pruebas de chi-cuadrado (χ^2): para identificar asociaciones entre variables categóricas

Análisis factorial exploratorio: para identificar dimensiones subyacentes

Por su parte, las respuestas cualitativas fueron analizadas mediante análisis temático, apoyado en el software NVivo, lo que permitió identificar patrones emergentes relacionados con percepciones, barreras y dinámicas organizacionales.

Estrategia de integración metodológica

El estudio adoptó una estrategia de triangulación metodológica, integrando los resultados de la revisión bibliográfica con los datos empíricos obtenidos a través de la encuesta. Esta aproximación permitió contrastar los hallazgos teóricos con la realidad organizacional, fortaleciendo la validez interna y externa del estudio (Creswell, 2014).

RESULTADOS

Caracterización sociodemográfica de la muestra

El análisis de la muestra evidencia una composición relativamente equilibrada en términos de género, con una ligera predominancia femenina (54%) frente a la masculina (46%). Esta distribución resulta consistente con las tendencias actuales del sector público, donde la participación de las mujeres ha mostrado un crecimiento sostenido en los últimos años. La representatividad alcanzada permite capturar de manera adecuada las percepciones tanto de quienes ejercen el liderazgo como de quienes lo experimentan dentro de la organización.

En relación con la edad, la mayor concentración se ubicó en el rango de 29 a 39 años (42%), seguido por el grupo de 40 a 50 años (31%). Este patrón sugiere que la mayor parte del capital humano se encuentra en etapas intermedias de su desarrollo profesional, lo que resulta relevante al considerar que estos grupos suelen estar en procesos activos de consolidación de carrera y aspiración a cargos de mayor responsabilidad. Por su parte, los grupos más jóvenes (18–28 años) y mayores de 50 años representaron el 16% y 11%, respectivamente, configurando un entorno organizacional con predominio de perfiles en fase productiva.

En cuanto al nivel jerárquico, el mayor porcentaje correspondió a cargos técnicos y profesionales (38%), seguido por niveles operativos (27%), cargos de coordinación (21%) y directivos (14%). Esta



distribución permite inferir que las percepciones recogidas reflejan principalmente la visión de los niveles intermedios de la organización, que constituyen un puente entre la toma de decisiones estratégicas y la ejecución operativa.

2. Percepción del desempeño del liderazgo femenino

Los resultados evidencian una valoración ampliamente positiva del liderazgo femenino dentro de la entidad. El 81% de los encuestados calificó el desempeño de las mujeres en cargos directivos como excelente o bueno, lo que sugiere un reconocimiento significativo de sus capacidades en términos de gestión, dirección y toma de decisiones.

No obstante, al desagregar por género, se identifican diferencias relevantes en la percepción. Mientras que el 62% de las mujeres evaluó el liderazgo femenino como excelente, este porcentaje descendió al 31% en el caso de los hombres. Esta brecha sugiere la existencia de percepciones diferenciadas que podrían estar influenciadas por factores de identificación, experiencia directa o persistencia de sesgos de género.

Desde una perspectiva generacional, los grupos más jóvenes mostraron mayor aceptación y valoración del liderazgo femenino, evidenciando una tendencia hacia la transformación cultural dentro de la organización. En contraste, los grupos de mayor edad presentaron niveles más moderados de valoración, lo que podría reflejar la influencia de patrones tradicionales de liderazgo.

3. Estilos de liderazgo predominantes

En cuanto a los estilos de liderazgo asociados a las mujeres directivas, los resultados muestran una clara predominancia de enfoques participativos y transformacionales. El 44% de los encuestados identificó el liderazgo democrático como el estilo predominante, mientras que el 36% señaló el liderazgo transformacional.

En conjunto, estos resultados indican que el 80% de la muestra percibe el liderazgo femenino como orientado a la inclusión, la participación y la generación de cambios organizacionales. Este hallazgo es consistente con la literatura que asocia el liderazgo femenino con prácticas colaborativas y centradas en el equipo.

Por el contrario, los estilos transaccional (12%) y autoritario (8%) presentan una baja incidencia, lo que sugiere que las mujeres líderes son percibidas como menos alineadas con modelos jerárquicos



tradicionales. Este resultado refuerza la idea de que el liderazgo femenino introduce dinámicas organizacionales más horizontales y participativas.

4. Barreras estructurales y percepción del “techo de cristal”

A pesar de la valoración positiva del liderazgo femenino, los resultados evidencian la persistencia de barreras estructurales significativas. El 41% de los encuestados considera que existen obstáculos claros y relevantes para el acceso de las mujeres a cargos directivos, mientras que un 35% señala que dichas barreras aún persisten, aunque en proceso de reducción.

En conjunto, el 76% de los participantes reconoce la existencia de limitaciones asociadas al género, lo que confirma que el avance en términos de representación no ha eliminado completamente las desigualdades estructurales.

El fenómeno del “techo de cristal” se manifiesta de manera aún más evidente, ya que el 72% de los encuestados reporta haber observado este tipo de limitaciones con frecuencia o de forma ocasional. Este resultado indica que, aunque las mujeres logran acceder a niveles intermedios de liderazgo, su ascenso a posiciones de máxima jerarquía continúa siendo restringido.

5. Estereotipos de género y legitimidad del liderazgo

Los estereotipos de género emergen como un factor crítico en la configuración del liderazgo femenino. El 72% de los encuestados considera que los prejuicios culturales influyen en la autoridad y credibilidad de las mujeres líderes, ya sea en gran medida (39%) o en cierta medida (33%).

Este hallazgo evidencia que la percepción del liderazgo femenino no depende exclusivamente de las competencias individuales, sino que está mediada por construcciones sociales que afectan la legitimidad del ejercicio del poder. En este sentido, los estereotipos operan como barreras simbólicas que condicionan la forma en que se evalúa el desempeño de las mujeres en cargos directivos.

6. Impacto del liderazgo femenino en el clima organizacional

En términos de clima organizacional, los resultados muestran que el liderazgo femenino tiene un impacto mayoritariamente positivo. El 63% de los encuestados reporta niveles más altos de motivación cuando trabaja bajo la dirección de mujeres, lo que sugiere que este tipo de liderazgo favorece entornos laborales más dinámicos y participativos.



Entre los factores asociados a esta percepción se destacan la retroalimentación constructiva (58%) y la flexibilidad en la gestión del tiempo (49%), elementos que contribuyen a mejorar la satisfacción laboral y el compromiso organizacional.

No obstante, un 41% de los participantes señala la existencia de debilidades en la transparencia de los procesos de ascenso, lo que indica que, si bien el liderazgo femenino impacta positivamente en el clima laboral, aún existen desafíos en términos de equidad organizacional.

7. Impacto de las políticas de equidad de género

El análisis evidencia que las políticas institucionales orientadas a la equidad de género han tenido un efecto positivo, aunque no completamente consolidado. El 72% de los encuestados reconoce avances en materia de inclusión, particularmente a partir de iniciativas de formación y empoderamiento.

Sin embargo, el 55% considera que persisten limitaciones en áreas estratégicas, especialmente en sectores tradicionalmente masculinizados. Este resultado sugiere que las políticas existentes han logrado avances en términos de sensibilización y acceso, pero aún requieren fortalecimiento para generar cambios estructurales más profundos.

En conjunto, los resultados permiten identificar tres patrones clave:

- Alta valoración del liderazgo femenino, especialmente en dimensiones relacionadas con habilidades interpersonales y gestión colaborativa.
- Persistencia de barreras estructurales y culturales, que limitan el acceso de las mujeres a posiciones de mayor jerarquía.
- Impacto positivo en el clima organizacional, asociado a estilos de liderazgo más inclusivos y participativos.
- Estos hallazgos evidencian que el liderazgo femenino en el sector público no solo constituye una realidad en expansión, sino también un factor relevante en la transformación de las dinámicas organizacionales.

DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos permiten profundizar en la comprensión del liderazgo femenino en el contexto de las organizaciones gubernamentales, evidenciando tanto avances significativos como persistencias estructurales que limitan su consolidación plena. En este sentido, la discusión se articula en torno a tres



ejes centrales: (i) la valoración del liderazgo femenino y sus características distintivas, (ii) la persistencia de barreras estructurales y culturales, y (iii) el impacto organizacional de los estilos de liderazgo asociados a las mujeres.

En primer lugar, la alta valoración del liderazgo femenino identificada en los resultados, donde más del 80% de los encuestados califica su desempeño como positivo, se alinea con la literatura internacional que destaca la efectividad de los estilos de liderazgo ejercidos por mujeres. Estudios clásicos y contemporáneos han demostrado que las líderes femeninas tienden a adoptar enfoques transformacionales y participativos, promoviendo la motivación intrínseca, el compromiso organizacional y la cohesión de los equipos (Eagly et al., 2003; Avolio y Bass, 2004; Paustian-Underdahl et al., 2014). En este estudio, la predominancia de estilos democrático (44%) y transformacional (36%) confirma empíricamente esta tendencia, reforzando la idea de que el liderazgo femenino no solo es percibido como competente, sino también como adaptativo a las exigencias del sector público.

Este hallazgo adquiere mayor relevancia cuando se analiza en el contexto de la administración pública, donde la gestión de intereses diversos, la transparencia y la orientación al servicio son elementos fundamentales. Investigaciones del Banco Mundial (2024) y del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2021) han señalado que la inclusión de mujeres en posiciones de liderazgo contribuye a mejorar la calidad de la gobernanza, al incorporar perspectivas más inclusivas y orientadas al bienestar colectivo. En este sentido, los resultados del estudio refuerzan la hipótesis de que el liderazgo femenino no solo tiene un impacto organizacional, sino también social, al incidir en la forma en que las instituciones responden a las necesidades de la ciudadanía.

Sin embargo, a pesar de esta valoración positiva, los resultados evidencian una brecha significativa entre percepción y realidad estructural. La persistencia de barreras de género, reconocida por el 76% de los encuestados, confirma que el avance en términos de reconocimiento no necesariamente se traduce en igualdad de oportunidades. Este fenómeno ha sido ampliamente documentado en la literatura bajo el concepto de “techo de cristal”, el cual describe las limitaciones invisibles que impiden a las mujeres acceder a los niveles más altos de liderazgo (Cotter et al., 2001; Eagly y Karau, 2002). En este estudio, el hecho de que el 72% de los participantes haya observado este fenómeno sugiere que las dinámicas



organizacionales continúan reproduciendo desigualdades estructurales, incluso en contextos donde existen marcos normativos favorables.

Este resultado también es coherente con los hallazgos de organismos internacionales como la OECD (2025) y el World Economic Forum (2024), que señalan que, a pesar de los avances en representación femenina, la paridad en los niveles más altos de decisión sigue siendo un desafío global. En el contexto latinoamericano, esta situación se ve agravada por factores culturales y sociales que refuerzan los roles tradicionales de género, limitando la percepción de legitimidad del liderazgo femenino (CEPAL, 2019; Banco Interamericano de Desarrollo, 2022). Por lo tanto, los resultados de esta investigación no solo reflejan una realidad organizacional específica, sino que se inscriben dentro de una problemática estructural más amplia.

Un aspecto particularmente relevante es el impacto de los estereotipos de género en la legitimidad del liderazgo femenino. El hecho de que el 72% de los encuestados reconozca que estos estereotipos afectan la autoridad de las mujeres líderes confirma la vigencia de los sesgos implícitos en los entornos laborales. Desde la teoría del rol social, se ha argumentado que las expectativas culturales sobre el comportamiento de hombres y mujeres generan evaluaciones diferenciadas del liderazgo, penalizando a las mujeres que adoptan estilos considerados “no tradicionales” (Ridgeway, 2011; Finkel et al., 2021). Este fenómeno no solo afecta la percepción del liderazgo, sino también las oportunidades de desarrollo profesional, al influir en procesos de evaluación, promoción y reconocimiento.

En términos organizacionales, los resultados evidencian que el liderazgo femenino tiene un impacto positivo en el clima laboral, particularmente en variables como la motivación, la comunicación y la satisfacción del equipo. Este hallazgo es consistente con estudios que destacan la capacidad de las mujeres líderes para generar entornos de trabajo más inclusivos y colaborativos (Goleman, 2017; Khalid et al., 2025). La mayor valoración de prácticas como la retroalimentación constructiva y la flexibilidad laboral sugiere que el liderazgo femenino introduce dinámicas que favorecen el bienestar organizacional, lo que a su vez puede traducirse en mejoras en la productividad y el desempeño institucional.

No obstante, la existencia de percepciones críticas en relación con la transparencia en los procesos de ascenso indica que el impacto positivo del liderazgo femenino no es suficiente para transformar



completamente las estructuras organizacionales. Este resultado sugiere que las dinámicas de poder y los sistemas de promoción continúan operando bajo lógicas tradicionales, lo que limita el alcance de los cambios impulsados desde el liderazgo. En este sentido, la literatura ha señalado que la transformación organizacional requiere no solo cambios en los estilos de liderazgo, sino también en las políticas institucionales y en la cultura organizacional (OECD, 2025; PNUD, 2021).

Otro elemento relevante es el impacto de las políticas de equidad de género. Si bien el 72% de los encuestados reconoce avances en materia de inclusión, el hecho de que más de la mitad perciba limitaciones en áreas estratégicas indica que estas políticas aún no han logrado una implementación efectiva en todos los niveles de la organización. Este resultado es consistente con estudios que señalan que las políticas de género tienden a ser más efectivas en términos de acceso que de permanencia y ascenso, lo que genera una “ilusión de igualdad” que no se traduce en cambios estructurales (CEPAL, 2019; ONU Mujeres, 2022).

Desde una perspectiva integradora, los resultados de este estudio permiten cuestionar la idea de que el liderazgo femenino, por sí solo, es suficiente para transformar las organizaciones. Si bien las mujeres líderes aportan estilos de gestión que favorecen la inclusión y el bienestar, su impacto se ve condicionado por estructuras organizacionales que aún reproducen desigualdades de género. Esto sugiere que el análisis del liderazgo femenino debe ir más allá de las características individuales, incorporando una perspectiva sistémica que considere las dinámicas institucionales y culturales.

En este sentido, uno de los aportes más relevantes de la investigación es la evidencia de una tensión entre cambio cultural y resistencia estructural. Por un lado, se observa una creciente aceptación del liderazgo femenino, especialmente en generaciones más jóvenes, lo que indica un proceso de transformación en las percepciones sociales. Por otro lado, persisten prácticas organizacionales que limitan el acceso de las mujeres a posiciones de poder, lo que evidencia la existencia de una brecha entre discurso y práctica.

Finalmente, estos hallazgos tienen implicaciones importantes para la gestión pública. En particular, sugieren la necesidad de diseñar estrategias integrales que no solo promuevan la participación de las mujeres en cargos de liderazgo, sino que también aborden las barreras estructurales que limitan su desarrollo. Esto incluye la implementación de políticas de mentoría, programas de formación en



liderazgo, mecanismos transparentes de promoción y acciones orientadas a la deconstrucción de estereotipos de género.

En conclusión, el liderazgo femenino en empresas gubernamentales representa una oportunidad estratégica para mejorar la calidad de la gestión pública y promover la equidad de género. Sin embargo, su consolidación plena requiere un enfoque integral que combine cambios en los estilos de liderazgo con transformaciones en las estructuras organizacionales y culturales. De esta manera, será posible avanzar hacia organizaciones más inclusivas, eficientes y orientadas al bienestar colectivo.

CONCLUSIONES

Los resultados de la presente investigación permiten afirmar que el liderazgo femenino en una empresa gubernamental de la ciudad de Barranquilla constituye un factor relevante en la transformación organizacional y en la mejora de la gestión pública. En particular, se evidencia que la presencia de mujeres en cargos directivos no solo es valorada positivamente por el talento humano, sino que también se asocia con estilos de liderazgo que favorecen la inclusión, la participación y el bienestar colectivo.

En primer lugar, se concluye que el liderazgo femenino es percibido como altamente competente y efectivo, destacándose atributos como la empatía, la comunicación y la orientación colaborativa. La predominancia de estilos democrático y transformacional sugiere que las mujeres líderes tienden a promover dinámicas organizacionales más horizontales, lo que contribuye a fortalecer el clima laboral y el compromiso de los equipos. Este hallazgo confirma que el liderazgo femenino no solo cumple funciones operativas, sino que también aporta valor en términos de cohesión organizacional y gestión del talento humano.

En segundo lugar, se identifica una tensión significativa entre la valoración positiva del liderazgo femenino y la persistencia de barreras estructurales que limitan su consolidación. La evidencia empírica confirma la existencia de obstáculos asociados al género, como el techo de cristal, los estereotipos culturales y las limitaciones en el acceso a posiciones de mayor jerarquía. Esto indica que, aunque las mujeres han logrado avanzar en términos de participación, aún enfrentan restricciones que impiden una igualdad sustantiva en los niveles más altos de decisión.

En tercer lugar, se concluye que el liderazgo femenino tiene un impacto directo y positivo en el clima organizacional, particularmente en aspectos relacionados con la motivación, la comunicación y la



satisfacción laboral. Los resultados muestran que los equipos liderados por mujeres tienden a experimentar mayores niveles de compromiso, lo que sugiere que los estilos de liderazgo inclusivos generan entornos más favorables para el desempeño organizacional.

En cuarto lugar, se observa que las políticas de equidad de género han contribuido a mejorar la percepción de inclusión dentro de la organización; sin embargo, su impacto aún es limitado en términos estructurales. La persistencia de desigualdades en áreas estratégicas y en los procesos de ascenso indica que dichas políticas requieren mayor profundidad, coherencia y seguimiento para lograr cambios sostenibles.

Finalmente, se concluye que el liderazgo femenino en el sector público no debe analizarse únicamente como una cuestión de representación, sino como un fenómeno complejo que involucra dimensiones organizacionales, culturales y sociales. Su consolidación plena depende no solo de las capacidades individuales de las mujeres líderes, sino también de la transformación de las estructuras institucionales que condicionan su ejercicio.

Recomendaciones

A partir de los hallazgos obtenidos, se proponen las siguientes recomendaciones estratégicas orientadas a fortalecer el liderazgo femenino en empresas gubernamentales:

1. Fortalecimiento de políticas institucionales de equidad de género

Se recomienda diseñar e implementar políticas más robustas que no solo promuevan el acceso de las mujeres a cargos directivos, sino que también garanticen su permanencia y desarrollo. Estas políticas deben incluir indicadores de seguimiento, metas claras y mecanismos de evaluación periódica.

2. Implementación de programas de formación en liderazgo

Es fundamental desarrollar programas de capacitación enfocados en habilidades directivas, inteligencia emocional, toma de decisiones y gestión estratégica. Estos programas deben estar dirigidos tanto a mujeres en cargos actuales como a aquellas con potencial de liderazgo, fortaleciendo la “cantera” de futuras directivas.



3. Creación de redes de mentoría y apoyo

Se recomienda promover esquemas de mentoría entre mujeres líderes y profesionales en etapas intermedias de su carrera, con el objetivo de facilitar el intercambio de experiencias, el desarrollo de competencias y la construcción de redes de apoyo dentro de la organización.

4. Transformación de la cultura organizacional

Es necesario implementar estrategias orientadas a la deconstrucción de estereotipos de género y sesgos inconscientes. Esto puede lograrse mediante programas de sensibilización, formación en diversidad e inclusión y políticas de tolerancia cero frente a prácticas discriminatorias.

5. Transparencia en los procesos de selección y ascenso

Se recomienda establecer mecanismos claros, objetivos y verificables en los procesos de promoción interna, garantizando igualdad de oportunidades y reduciendo la influencia de factores subjetivos o sesgos de género en la toma de decisiones.

6. Conciliación entre vida laboral y personal

Es clave fortalecer políticas que faciliten el equilibrio entre la vida profesional y personal, como horarios flexibles, teletrabajo y programas de apoyo familiar. Estas medidas no solo benefician a las mujeres, sino que contribuyen al bienestar general del talento humano.

7. Integración del enfoque de género en la gestión pública

Se recomienda incorporar la perspectiva de género en la planificación, ejecución y evaluación de políticas públicas, reconociendo el liderazgo femenino como un componente estratégico para el desarrollo institucional y social.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor leadership questionnaire manual and sampler set* (3rd ed.). Mind Garden.

Banco Interamericano de Desarrollo. (2022). *Mujeres líderes en el sector público de América Latina y el Caribe*. BID.

Banco Mundial. (2024). *Gender equality and public sector leadership: Global report*. World Bank Publications.



- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2019). *La autonomía de las mujeres en escenarios económicos cambiantes*. CEPAL.
- Cotter, D. A., Hermsen, J. M., Ovadia, S., & Vanneman, R. (2001). The glass ceiling effect. *Social Forces*, 80(2), 655–681. <https://doi.org/10.1353/sof.2001.0091>
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2023). *Indicadores de participación de la mujer en cargos de decisión*. DANE.
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2024). *Informe sobre participación de la mujer en niveles decisorios del Estado colombiano*. Función Pública.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Harvard Business School Press.
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573–598. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.109.3.573>
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & Van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles. *Psychological Bulletin*, 129(4), 569–591. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.129.4.569>
- Finkel, S. E., Hughes, M. M., & Hill, K. Q. (2021). Gender, political leadership, and institutional barriers. *Comparative Political Studies*, 54(6), 1023–1054.
- Goleman, D. (2017). *Leadership that gets results*. Harvard Business Review Press.
- Grant Thornton. (2023). *Women in business 2023: The global picture*. Grant Thornton International Ltd.
- Grant Thornton. (2024). *Women in business 2024: Pathways to parity*. Grant Thornton International Ltd.
- Hernández León, M. (2021). Liderazgo femenino en la administración pública. *Revista de Administración Pública*, 55(2), 45–62.
- Hernández Rodríguez, A., & Stan, L. (2022). Liderazgo inclusivo y gestión pública. *Revista Iberoamericana de Administración*, 18(1), 23–41.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2018). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill.



- Khalid, S., Ahmed, S., & Rahman, F. (2025). Inclusive leadership and organizational performance. *Journal of Organizational Behavior*, 46(2), 215–230.
- Lemoine, G. J., & Blum, T. C. (2021). Servant leadership and gender dynamics. *Leadership Quarterly*, 32(5), 101389.
- McKinsey & Company. (2023). *Women in the workplace 2023*. McKinsey & Company.
- McKinsey & Company. (2025). *Women in the workplace 2025*. McKinsey & Company.
- Ministerio de Igualdad y Equidad. (2025). *Política nacional de equidad de género en Colombia*. Gobierno de Colombia.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). SAGE Publications.
- OECD. (2025). *Gender equality in public leadership: Progress and challenges*. OECD Publishing.
- ONU Mujeres. (2022). *Progress on the sustainable development goals: Gender snapshot*. United Nations.
- Organización Internacional del Trabajo. (2025). *Women in leadership: Advancing gender balance in public sector institutions*. ILO.
- Paustian-Underdahl, S. C., Walker, L. S., & Woehr, D. J. (2014). Gender and perceptions of leadership effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 99(6), 1129–1145. <https://doi.org/10.1037/a0036751>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2021). *Gender equality in public administration*. PNUD.
- Ridgeway, C. L. (2011). *Framed by gender: How gender inequality persists in the modern world*. Oxford University Press.
- World Economic Forum. (2024). *Global gender gap report 2024*. WEF.

