

# El rol del liderazgo en el empoderamiento femenino: Un estudio en el contexto universitario

## How to cite:

Maldonado, J., Morla, Z.,  
Quinde, L., Castillo, I. (2025)  
El rol del liderazgo en el  
empoderamiento femenino:  
Un estudio en el contexto  
universitario *Revista  
Iberoamericana De  
educación*, 9 (4).

**The role of leadership in female empowerment: A study in the university context**

**Jenny Marlene Maldonado Castro**  
**Zieri Jassiel Morla Poveda**  
**Luz María Quinde Arreaga**  
**Iris Aracely Castillo Plaza**

## Abstract

This paper analyzes the leadership and empowerment of university women highlighting their relevance in social, economic, and political development. It examines factors that influence female leadership in the academic field, such as higher education, systematic barriers and cultural limitations faced by women. Through this field study of 150 university women, it identifies barriers such as discrimination and the lack of equality policies, as well as the importance of mentoring and support in leadership development. The results underscore the need for policies and programs that foster female leadership and promote inclusive environments in higher education. It also reviews social roles theories and expectation states which explain gender discrepancies in evaluations and the impact of self-esteem on professional success. This study seeks to offer recommendations to strengthen their presentation at all academic levels.

**Keywords:** female leadership, empowerment, university women, higher education, gender equality, cultural barriers, mentoring, inclusive policies.

## Resumen

Este trabajo analiza el liderazgo y empoderamiento de las mujeres universitarias, destacando su relevancia en el desarrollo social, económico y político. Se examinan factores que influyen en el liderazgo femenino en el ámbito académico, como la educación

Received: June, 2025  
Approved: September, 2025

<http://www.revista-iberoamericana.org/index.php/es>

Máster Universitario en Gestión de Empresas, Universidad Rey Juan Carlos, Universidad Técnica Estatal de Quevedo, [jmaldonado@uteq.edu.ec](mailto:jmaldonado@uteq.edu.ec), <https://orcid.org/0000-0003-1531-7695>

Licenciada en Mercadotecnia, Universidad Técnica Estatal de Quevedo, [zmorlap@uteq.edu.ec](mailto:zmorlap@uteq.edu.ec), <https://orcid.org/0009-0008-8190-6619>

Magister en Estadística mención en Gestión de la Calidad y Productividad, Universidad Técnica Estatal de Quevedo, [lquindea@uteq.edu.ec](mailto:lquindea@uteq.edu.ec); <https://orcid.org/0009-0009-2306-4561>

Magister en Estadística Aplicada, Universidad Técnica Estatal de Quevedo, [icastillop@uteq.edu.ec](mailto:icastillop@uteq.edu.ec), <https://orcid.org/0000-0002-2595-7154>

superior, las barreras sistemáticas y las limitaciones culturales que enfrentan las mujeres. A través de este estudio de campo realizado a 150 mujeres universitarias, se identificaron barreras como la discriminación y la falta de políticas de igualdad, así como la importancia de la mentoría y el apoyo en el desarrollo del liderazgo. Los resultados subrayan la necesidad de políticas y programas que fomentan el liderazgo femenino y promuevan entornos inclusivos en la educación superior. Además, se revisan teorías del rol social y estados de expectativas, que explican las discrepancias de género en las evaluaciones y el impacto de la autoestima en el éxito profesional. Este estudio busca ofrecer recomendaciones para fortalecer su presentación en todos los niveles académicos.

**Palabras clave:** liderazgo femenino, empoderamiento, mujeres universitarias, educación superior, igualdad de género, barreras culturales, mentoría, políticas inclusivas.

### **Resumo**

O papel da liderança no empoderamento feminino: Um estudo Este trabalho analisa a liderança e o empoderamento das mulheres universitárias, destacando a sua relevância no desenvolvimento social, económico e político. São examinados fatores que influenciam a liderança feminina no âmbito académico, como o ensino superior, as barreiras sistemáticas e as limitações culturais que as mulheres enfrentam. Através deste estudo de campo realizado com 150 mulheres universitárias, foram identificadas barreiras como a discriminação e a falta de políticas de igualdade, bem como a importância da mentoria e do apoio no desenvolvimento da liderança. Os resultados sublinham a necessidade de políticas e programas que fomentem a liderança feminina e promovam ambientes inclusivos no ensino superior. Além disso, são revisadas teorias sobre o papel social e os estados de expectativa, que explicam as discrepâncias de género nas avaliações e o impacto da autoestima no sucesso profissional. Este estudo procura oferecer recomendações para fortalecer a sua apresentação em todos os níveis académicos.

**Palavras-chave:** liderança feminina, empoderamento, mulheres universitárias, ensino superior, igualdade de género, barreiras culturais, mentoria, políticas inclusivas.

## INTRODUCTION

En las últimas décadas, el tema del liderazgo y empoderamiento de la mujer universitaria han cobrado gran relevancia en el ámbito académico y social gracias a los importantes avances que han sido logrados por mujeres en materia de educación, pero también a la persistencia de desigualdades y desafíos que aun enfrentan en su camino hacia el pleno desarrollo de todo su potencial como líderes primitivas. Su desarrollo como líderes es fundamental para poder alcanzar una sociedad más justa e igualitaria con capacidad y potencial para contribuir significativamente en el desarrollo social económico y político de sus comunidades y países.

Promover el liderazgo universitario de la mujer no solo beneficia a las mujeres en sí mismas, sino que genera un impacto positivo en toda la sociedad, contribuyendo a crear entornos de trabajos más inclusivos y equitativos, así mismo fomentar la innovación y promover una cultura de respeto y valoración de la diversidad de género. Esta investigación tiene como objetivo analizar críticamente los factores que influyen en el desarrollo del liderazgo y empoderamiento de las mujeres universitarias en el contexto actual considerando los desafíos y oportunidades que presentan en la sociedad.

El desarrollo del liderazgo femenino universitario puede fortalecer redes de apoyo y mentoría entre mujeres, creando así una comunidad solidaria que facilita el intercambio de conocimientos y experiencias que son vitales para el crecimiento profesional y personal de las mujeres, dando recursos y oportunidades que de otra manera podrían ser inaccesibles. A través de estas conexiones, las mujeres pueden encontrar inspiración, asesoramiento y colaboración, lo que a su vez potencia su capacidad para liderar y generar cambios significativos en sus respectivos campos.

La educación universitaria desempeña un papel crucial en la formación de los futuros líderes de la sociedad, en especial, para el caso de las mujeres. Por esta razón, de acuerdo a Sánchez (2021), “la educación superior se presenta como un entorno idóneo para propiciar un cambio personal en las estudiantes, fortalecer su autoestima y autopercepción, y hacerlas sentir capacitadas para convertirse en líderes” (p. 1). Por lo tanto, el entorno educativo universitario contribuye significativamente a mejorar su autoestima y autopercepción, preparándolas para asumir roles de liderazgo en el futuro.

Este desafío global puede ser indicativo de las barreras sistemáticas que restringen el acceso de las mujeres universitarias. Estas

limitaciones incluyen la falta de oportunidades equitativas para el crecimiento profesional, el acceso limitado a redes de mentoría y apoyo con la presencia de sesgos de género en las evaluaciones de desempeño u en los procesos de promoción. Las mujeres en el ámbito académico a menudo enfrentan una brecha entre la obtención de títulos de doctorado y su desarrollo profesional posterior. A pesar de alcanzar altos niveles educativos “El progreso profesional de las mujeres académicas líderes dinámicas, es más lento que el de sus colegas”(Al-Moamary et al., 2020).

De acuerdo con los autores, Takizawa & Kobayashi (2024) mencionan que “Las estudiantes universitarias perciben el liderazgo como una posición de autoridad” (p. 2). Este enfoque subraya como las jóvenes en contextos académicos valoran la autoridad como parte integral del liderazgo, reconociendo la importancia de la influencia y la responsabilidad asociadas con esta posición. A medida que la comprensión del liderazgo ha evolucionado con las tendencias globales cambiantes, las expectativas de los líderes escolares también han progresado hacia la promoción de una educación inclusiva y equitativa mediante la internalización.

Según McCarthy & Krause (2024) analiza que “el empoderamiento de las mujeres, al igual que gran parte de la investigación en economía del desarrollo, destaca la importancia de que profesionales e investigadores puedan identificar, alcanzar y beneficiar efectivamente a las poblaciones en situación de pobreza” (p. 1). Aplicando al contexto del liderazgo y empoderamiento de la mujer universitaria, subraya la necesidad de estrategias de liderazgo que no solo reconocer las diferencias, sino que también se implementan medias efectivas para abordarlas y promover un entorno educativo inclusivo y equitativo.

Globalmente, la presencia de mujeres en roles de liderazgo en diversas profesiones han tenido un continuo avance en el ámbito universitario, “el liderazgo de las mujeres universitarias en diversas carreras se ve obstaculizada principalmente por roles familiares, problemas de movilidad, falta de apoyo” (Almalki et al., 2024, p. 2). Sugiere que las mujeres en estos campos enfrentan dificultades para avanzar hacia roles de liderazgo debido a distintas responsabilidades que pueden requerir más tiempo y energía, así como barreras estructurales como la falta de políticas de apoyo y oportunidades equitativas de movilidad profesional de las distintas carreras a nivel universitario.

En el ámbito del liderazgo y empoderamiento de la mujer, las actividades en grupos co-curriculares universitarios ofrecen más que

solo roles formales de liderazgo. Interpretando lo anterior, Galante & Ward (2017) “el estilo de liderazgo transaccional tiende a enfatizar una cadena de mando clara en los líderes, en comparación con los gerentes, introducen recompensas a cambio de los esfuerzos de los seguidores y la cooperación con las solicitudes del líder” (p. 157). Este estilo de liderazgo se destaca por su énfasis en la cadena de mando clara y la introducción de recompensas en función de los esfuerzos y la cooperación de los seguidores.

Interpretando resultados los autores, Sacoto et.al (2023) afirman que “el empoderamiento está estrechamente relacionado con el liderazgo ya que sostienen que varios puntos de sinergia se transforman en objetivos y metas comunes al de construir las creencias individuales” (p. 2). Esto implica fortalecer a las mujeres universitarias para que se puedan sentir capacitadas de liderar para conducir a la convergencia en torno a propósitos colectivos y la realización de metas más comunes para así establecer lazos en común promoviendo un trabajo en equipo y más equitativo.

Los autores Guan et.al., (2023) interpretan lo siguiente:

Debido a estos rasgos de comportamiento del liderazgo, los seguidores emulan a estos líderes y quieren ser como ellos. Esta dimensión contiene dos componentes conceptualmente separados: el primero es el comportamiento de influencia idealizado, que está vinculado a los rasgos de comportamiento del lidere, y el segundo es la influencia idealizada atribuida, que está vinculado a los rasgos que los subordinados del líder les tribuyen. La probabilidad de que los seguidores interioricen y alcancen los objetivos transmitidos es mayor cuando los líderes carismáticos tienen fé en que sus subordinados lo harán. (p. 3)

El líder transformador facilita oportunidades de desarrollo individualizado para cada miembro del equipo mediante mentoría y entretenimiento personalizado. Esto implica un enfoque de liderazgo importante en la mujer que reconoce y apoya el crecimiento individual y de los miembros del equipo, proporcionando guía y apoyo adaptados a las necesidades específicas de cada persona “el líder transformador crea una oportunidad de capacitación más individualizada para cada miembro del equipo a través de tutoría y entrenamiento uno a uno” (Aamir et al., 2023).

Fomentar el liderazgo femenino en el ámbito académico implica que actores externos directivos y líderes de empresas y otras organizaciones en desarrollos de programas de formación conjuntos. Esta afirmación sugiere que la promoción efectiva del liderazgo femenino requiere una acción coordinada entre diferentes sectores y

niveles de la sociedad, para crear oportunidades de capacitación que fortalezcan las habilidades y capacidades de las mujeres en roles de liderazgo académico y más allá. “Promover el liderazgo femenino en el contexto académico actores externos, directivos y líderes de empresas y otras organizaciones, es desarrollar la formación de forma conjunta”(Laguna et al., 2021, p. 8).

Los atributos y las experiencias tempranas de liderazgo y el empoderamiento en mujeres con gran potencial están vinculados a sus logros de liderazgo en etapas posteriores de la vida. Analizar los distintos factores iniciales puede proporcionar una comprensión más profunda de como algunas mujeres logran superar las responsabilidades y desafíos asociados con el liderazgo “comprender como las mujeres han logrado alcanzar puestos de liderazgo superior puede proporcionar orientación a las organizaciones que esperan desarrollar mejor a las mujeres” (Offermann et al., 2020, p. 3).

Según el autor, Sönmez (2019) menciona lo siguiente:

En el modelo de cambio social, el liderazgo se relaciona inherente con la responsabilidad social y busca generar cambios que benefician al interés público. Este modelo se enfoca en incrementar los niveles de autorreconocimiento y la capacidad de un individuo para colaborar eficazmente con otros. Los procesos de desarrollo de liderazgo basados en el Modelo de Cambio Social, están diseñados específicamente para estudiantes universitarios y son coherentes con los paradigmas de liderazgo posmodernos. (p. 144)

Los modelos de liderazgo de la mujer abarcan una variedad de enfoques que destacan las cualidades únicas y los desafíos que enfrentan las mujeres en roles de liderazgo. Estos modelos examinan las barreras culturales, estructurales y sociales que pueden limitar su avance “las responsabilidades de liderazgo como contratar, elaborar presupuestos, gestionar los asuntos estudiantiles e involucrar a los padres en diferentes escenarios y, en qué medida, los líderes docentes con o sin puestos lideran para poder ejercer diferentes roles de liderazgo dentro de la universidad” (Hall, 2021, p. 2).

Los autores, Jerulli et al., (2024) a través de investigaciones detallan lo siguiente: “Los estudios han demostrado que la representación femenina en roles de liderazgo en las reuniones académicas de cirugía ortopédica ha sido proporcional a la representación de mujeres en la especialidad” (p. 2). Esto puede interpretarse como un indicio de como la representación y el empoderamiento de las mujeres en liderazgo universitario en diversos campos específicos están evolucionando para reflejar mejor la diversidad y la inclusión en la educa

Los autores, Asmamaw & Semela (2023) expresan que: “La habilidad de liderazgo es crucial y mejora la toma de decisiones, la comunicación y las interacciones interpersonales” (p. 2). Esto implica que alcanzar un rendimiento superior ocurre cuando las personas son hábiles en identificar y manejar emociones tanto propias como ajenas. En la actualidad, los líderes más demandados son aquellos que integran efectivamente una alta inteligencia emocional con un liderazgo eficaz, así como las líderes más buscadas son aquellas que combinan efectivamente una fuerte inteligencia emocional con un liderazgo eficaz.

En este ámbito también, las líderes universitarias tienen el potencial de impulsar transformaciones positivas, promoviendo entornos académicos inclusivos y equitativos que beneficien a toda la comunidad educativa. Su capacidad para influir y guiar a otros no solo mejora la calidad de vida de los estudiantes y el personal, sino que también abre nuevas oportunidades para el desarrollo personal y profesional de las mujeres en la educación superior “ el líder es la persona que proporciona el cambio positivo que permite a la comunidad y a otras personas a vivir bien” (Azizoglu, et al., 2019). Varios autores, Sarwar et al., (2023) detallan a continuación lo siguiente:

La capacidad de motivar e inspirar a las personas es fundamental en el liderazgo transformacional. Estos líderes no solo deben definir una visión clara del futuro y comunicar las expectativas del grupo, sino también comprometerse activamente en el establecimiento de metas. Es crucial que expresen sus mensajes de manera precisa, con fuerza y autoridad, para generar un mayor impacto significativo y motivador en quienes los rodean. Un líder que inspira a sus seguidores se percibe como alguien conocedor, educado y consiente de los desafíos, esto no depende únicamente de la confianza ciega de los seguidores. (p. 3)

La motivación intrínseca juega un papel parcial en la conexión entre el liderazgo orientado al servicio y la manifestación de comportamientos innovadores en la presentación del servicio. Esto implica un enfoque de liderazgo que fomenta la reflexión crítica y la evaluación constante de ideologías tanto personales como organizacionales, buscando un desarrollo continuo tanto individual como colectivo “este tipo de liderazgo también anima a los seguidores a cuestionar sus creencias y morales, así como las del líder y la organización” (Tariq et al., 2023).

La autoconfianza ha sido destacada como una característica esencial de los líderes transformacionales. En el contexto del liderazgo y

empoderamiento de la mujer universitaria, esta cualidad se vuelve especialmente importante. Las mujeres universitarias que desarrollan una fuerte autoconfianza están mejor equipadas para asumir roles de liderazgo, enfrentar desafíos y tomar decisiones con seguridad. Esta autoconfianza permite influir positivamente en su entorno académico fortaleciendo y superando las barreras que históricamente han limitado su avance, “tener confianza en uno mismo ha sido avalado como una característica de líderes transformacionales” (Galante & Ward, 2017, p. 158).

Los procesos de empoderamiento deben ir más allá de simples declaraciones, su implementación práctica es esencial en el liderazgo y el empoderamiento de la mujer universitaria, no solo se reconocen las barreras y desafíos únicos que enfrentan las mujeres en el ámbito académico, sino también se dan a conocer las medidas efectivas para fortalecer su capacidad de liderazgo y promover su participación activa y equitativa en todos los niveles universitarios “Esto implica comprender las realidades que enfrentan las mujeres y analizar los niveles de empoderamiento” (Osuna et al., 2023, p. 2).

Asmamaw & Semela (2023) afirman lo siguiente:

La inteligencia emocional en el liderazgo femenino está significativamente asociada con varios aspectos del liderazgo transformacional, como la influencia idealizada, la motivación inspiradora y la preocupación individual. Además, se observó que el autocontrol y la autogestión emocional de los demás líderes están relacionados con la influencia idealizada. Los líderes que muestran apoyo hacia sus seguidores y poseen conciencia emocional tanto propia como de los demás incrementan el nivel de respeto que los seguidores les otorgan. (p. 3)

De acuerdo con el autor, Thalmann et al., (2018) menciona que: “Las mujeres en puestos de liderazgo contribuirán a un enfoque interactivo y orientado a las personas para el desarrollo y la implementación de políticas” (p. 2). Las mujeres a menudo adoptan un estilo de trabajo colaborativo que mejora la efectividad de los grupos, especialmente en contextos donde se requiere manejar gran cantidad de información y tomar decisiones complejas, como en la formulación de recomendaciones de tratamiento. Este enfoque resalta como las habilidades colaborativas femeninas pueden fortalecer el rendimiento colectivo y la calidad de las decisiones en entornos profesionales exigentes.

El liderazgo transformacional en la mujer puede influir muchas maneras, este estilo de liderazgo tiene dimensiones que generan autoconfianza a la hora de estar al mando, pero a su vez evita

responsabilidades a la hora de liderar y no trabajar en equipo. Esto sugiere que, en el contexto del liderazgo de la mujer universitaria, es crucial fomentar un estilo de liderazgo transformacional que incluya autoconfianza y habilidades emocionales, evitando las características del *laissez-faire* para ser más eficaces y empáticas “los líderes que eluden la responsabilidad, descuidan el seguimiento de las solicitudes de ayuda, evita asumir nuevas tareas” (Asmamaw & Semela, 2023, p. 4).

El autor, (Murtaza, 2012) afirma lo siguiente:

La educación se considera el factor clave para superar las barreras que enfrentan las mujeres y la herramienta básica para empoderarlas e incorporarlas a la corriente principal del desarrollo. La educación no solo proporciona conocimientos y habilidades para mejorar la salud y los medios de vida, sino que también empodera a las mujeres para que ocupen el lugar que les corresponde en la sociedad y en el proceso de desarrollo. La educación da estatus y confianza en la toma de decisiones por eso educar a las mujeres es la clave para reducir la pobreza. (p. 344)

Ha habido avances significativos en la representación de mujeres en capos académicos como la oncología, persisten desafíos significativos en términos de acceso equitativo a oportunidades de liderazgo. Es crucial que se promuevan las políticas y prácticas que apoyen el desarrollo y el ascenso de mujeres líderes en entornos universitarios y profesionales, garantizando así una representación más justa y efectiva en todos los niveles de la carrera académica, dando así el paso a que la mujer en la educación superior tenga confianza en sí misma (Berghoff et al., 2021, p. 2).

Según el autor, Amor et al (2023) menciona:

En este contexto, se evidencia la responsabilidad compartida de promover la educación en el liderazgo y de poder político, la cual debe cultivarse desde el núcleo familiar, fortalece en el ámbito educativo y perfeccionarse en las instituciones de educación superior. Esta inversión educativa enriquecería la contribución a la gobernanza política y académica, y tendría un efecto beneficioso en la capacidad de las mujeres para influir en la toma de decisiones, tanto a nivel personal como colectivo. (p. 10)

El techo de cristal no solo está presente en todos los campos profesionales, sino que también se manifiesta de diversas formas en múltiples aspectos de la vida de las mujeres. Yinhan et al (2013) expresa que:

Las mujeres líderes enfrentan barreras al buscar empleo en la educación superior. Sin embargo, un número considerable de

mujeres líderes universitarias han logrado superar con éxito estos obstáculos en los últimos años, demostrando resiliencia y capacidad para alcanzar posiciones de liderazgo a pesar de los desafíos. Este avance subraya la importancia de que se continúen promoviendo políticas de igualdad y apoyo que faciliten el acceso de más mujeres a roles de liderazgo en el ámbito académico y otros sectores. (p. 41) Compensar el liderazgo de las mujeres en el ámbito universitario y fortalecer su empoderamiento es crucial para promover la equidad y la representación en todos los niveles académicos. Existe consenso en que desarrollar una identidad de liderazgo es fundamental en el proceso. Existe consenso en que desarrollar una identidad de liderazgo es fundamental en el proceso de desarrollo de líderes que estén dispuestas a estar al frente ante cualquier motivo o circunstancia “un proceso que puede comenzar mucho antes de que uno entre en organizaciones que buscan identificar y promover a quienes se considera que tienen potencial de liderazgo” (Thomas et al., 2020, p. 2).

Los autores, Yinhan et al., (2013) mencionan:

Aunque las mujeres están comenzando a romper el techo de cristal y a ocupar posiciones de la elite, la proporción de mujeres líderes de alto nivel en la educación superior china sigue siendo baja en comparación con otros sectores y con la educación superior en otros países. Este desequilibrio destaca la necesidad de continuar promoviendo políticas y programas que fomenten el liderazgo femenino en las universidades chinas, asegurando que las mujeres tengan las mismas oportunidades de avanzar y ocupar roles de liderazgo significativos. La inclusión de más mujeres académicas.

Según el autor, Al-Kayed (2015) interpreta lo siguiente:

Ambas teorías proporcionan un marco explicativo detallado para entender las razones detrás de las diferencias observadas, destacando especialmente como estas discrepancias de género pueden llevar a un sesgo sistemático en las evaluaciones hacia las mujeres. Las diferencias en los roles sociales asignados a hombres y mujeres como las expectativas culturales arraigadas contribuyen a esta dinámica. Las teorías postulan que las mujeres enfrentan desventajas en la evaluación debido a normas y estereotipos de género arraigados, que pueden influir en cómo se perciben sus logros y competencias en comparación con las de los hombres. (p. 2)

El autor, Lanzo (2020) menciona que:

Además de examinar cuestiones de identidad y orientaciones de logro, otros factores personales pueden afectar la probabilidad de logro y éxito del liderazgo. A menudo se han citado niveles más bajos

de ambición como razones para los niveles más bajos de logro de liderazgo de las mujeres. Por lo tanto, e importante examinar las aspiraciones profesionales tempranas de las mujeres que ya estaban mostrando potencial de liderazgo, consideramos el impacto potencial de la autoestima individual en el liderazgo y el éxito profesional. (p. 3)

Los autores, , Tate & Yang (2015) sugieren “las mujeres también podrían asumir una parte desproporcionada de las responsabilidades familiares, optando por trabajar en empresas con horarios más flexibles” (p. 2). Llevando al contexto del liderazgo y empoderamiento universitario, esta dinámica puede limitar las oportunidades de las mujeres para asumir roles de liderazgo debido a la necesidad de equilibrar sus responsabilidades laborales y familiares. Es fundamental que las instituciones académicas reconozcan estos desafíos y trabajen para crear políticas y entornos más flexibles y de apoyo, permitiendo así que más mujeres puedan avanzar y prosperar en posiciones de liderazgo dentro de la educación superior.

Interpretando los resultados, McCarthy & Krause, (2024) resaltan que:

El marco de alcance, beneficio y empoderamiento proporciona a los investigadores una herramienta para categorizar y evaluar como las actividades de desarrollo económico generan cambios específicos para las mujeres. Este estudio se enfoca especialmente en las mujeres pastoras de todas las edades dentro de los programas de empoderamiento, demostrando claramente que los efectos varían a lo largo del ciclo de vida de una mujer. Este enfoque es crucial para entender y promover el liderazgo y el empoderamiento femenino, ya que reconoce que las necesidades y los impactos del empoderamiento pueden diferir significativamente en diferentes etapas de la vida de las mujeres.

## **MATERIALS AND METHODS**

Este estudio adoptó un enfoque cuantitativo y cualitativo, utilizando una encuesta online como principal instrumento de recolección de datos. El diseño se centró en evaluar las percepciones y experiencias de las mujeres universitarias en relación con el liderazgo y las barreras que enfrentan. La investigación se dirigió a una población de mujeres universitarias, seleccionando una muestra de 150 participantes. La selección de la muestra fue no probabilística por

conveniencia, asegurando una representación adecuada de diferentes edades, y estado civil. Se desarrolló una encuesta estructurada compuestas por preguntas cerradas de opciones múltiples sobre barreras percibidas, experiencias de discriminación, autoestima y apoyo en el ámbito del liderazgo. previo a su distribución, se realizó una prueba piloto para garantizar la claridad y efectividad de las preguntas. Se aplicó programa estadístico SPSS.

## RESULTS

Para los siguientes resultados se realizó un estudio de campo de manera online en Google formulario donde se obtuvo una muestra de 150 mujeres universitarias y la mayor parte de este estudio fueron mujeres jóvenes. A continuación, se muestra la tabla de resultados de demografía:

**Tabla 1. Demografía**

| Variable        | Opciones            | Frecuencia | Resultado |
|-----------------|---------------------|------------|-----------|
| Edad            | 18 a 23 años        | 95         | 64,2 %    |
|                 | 24 a 30 años        | 31         | 20,9 %    |
| Estado civil    | Soltera             | 118        | 79,7%     |
|                 | Unión libre         | 17         | 11,5%     |
| Cargo que ocupa | Ninguno             | 120        | 81,1%     |
|                 | Presidenta de curso | 9          | 6,1%      |

*Nota: resultados de la variable “demografía”*

En la tabla 1 los encuestados se encuentran en el rango de edad de 18 a 23 años, con una menor cantidad de participantes de 24 a 30 años. En cuanto al estado civil, la mayoría son solteras, mientras que un número menor está en unión libre. Respecto a los cargos ocupados, la gran mayoría no tiene un cargo específico y solo un pequeño grupo ocupa el cargo de presidenta de curso.

En la siguiente tabla se analizaron las respuestas de las estudiantes universitarias en base sus estilos de liderazgos predominantes y sus características comunes y diferenciadoras.

**Tabla 2. Barreras que enfrentan las mujeres para alcanzar puestos de liderazgo en la universidad, factores institucionales, sociales y personales**

| Variable | Opciones | Frecuencia | Resultado |
|----------|----------|------------|-----------|
|----------|----------|------------|-----------|

|                          |  |    |        |
|--------------------------|--|----|--------|
| <b>Tipos de barreras</b> | <i>Acoso y discriminación</i>  | 64 | 43,2 % |
|                          | <i>Búsqueda de la perfección</i>   | 37 | 25,0 % |
| <b>Factores</b>          | <i>Falta de políticas de igualdad de género</i>                                    | 49 | 33,1 % |
|                          | <i>Políticas de selección de liderazgo sesgadas</i>                                | 33 | 22,3 % |
| <b>Efectos</b>           | <i>Actitudes sexistas de profesores y compañeros</i>                               | 56 | 37,8 % |
|                          | <i>Poca visibilidad de mujeres en posiciones de poder</i>                          | 34 | 23,0 % |
| <b>Estructuras</b>       | <i>Falta de departamentos dedicados a la igualdad de género</i>                    | 38 | 25,7%  |
|                          | <i>Jerarquías dominadas por hombres</i>  | 50 | 33,8 % |
| <b>Cambios</b>           | <i>Asegurar la representación femenina en comités y órganos decisorios</i>         | 30 | 31,8 % |
|                          | <i>Crear y financiar programas específicos de desarrollo de liderazgo femenino</i> | 43 | 23,6 % |

*Nota:* resultados de las encuestas a estudiantes universitarias

En la tabla 2 detalla las barreras que enfrentan las mujeres para alcanzar puestos de liderazgo. Las estudiantes identificaron el acoso y la discriminación como las barreras más significativas, seguidas de la búsqueda de la perfección. Entre los factores que contribuyen a estas barreras, se destacaron la falta de políticas de igualdad de género y las políticas de selección de liderazgo sesgadas. Las actitudes sexistas de profesores y compañeros fueron señaladas como un efecto negativo importante, así como la poca visibilidad de mujeres en posiciones de poder. Las estructuras identificadas incluyen la falta de departamentos dedicados a la igualdad de género y las jerarquías dominadas por hombres. Finalmente, los cambios propuestos incluyen asegurar la representación femenina en comités y órganos decisorios, así como crear y financiar programas específicos de desarrollo.

A continuación, en la siguiente tabla, se detallan los resultados con respecto a las barreras que enfrentan las mujeres dentro de su universidad y los distintos factores que predominan.

**Tabla 3. Estilos de liderazgo predominantes entre las mujeres y las características más comunes y diferenciadoras en el ámbito universitario**

| Variable | Opciones | Frecuencia | Resultado |
|----------|----------|------------|-----------|
|----------|----------|------------|-----------|

|                                    |   |     |        |
|------------------------------------|---|-----|--------|
| <b>Estilos de liderazgo</b>        | <i>Liderazgo carismático</i>                              | 51  | 34,5 % |
|                                    | <i>Liderazgo democrático</i>                              | 46  | 31,1 % |
| <b>Dimensiones de liderazgo</b>    | <i>Estimulación intelectual, independiente y creativa</i> | 53  | 35,8 % |
|                                    | <i>Motivación inspiradora</i>                             | 57  | 38,5 % |
| <b>Desempeño</b>                   | <i>En la creatividad y la innovación</i>                  | 120 | 19,6 % |
|                                    | <i>En la motivación y el desarrollo personal</i>          | 9   | 43,2 % |
| <b>Diferencias de liderazgo</b>    | <i>Estilo de comunicación más empático y comprensivo</i>  | 46  | 31,1%  |
|                                    | <i>Mayor enfoque de colaboración y trabajo en equipo</i>  | 38  | 25,7%  |
| <b>Características específicas</b> | <i>Empatía y comprensión hacia los demás</i>              | 47  | 31,8 % |
|                                    | <i>Habilidades de la comunicación efectivas</i>           | 35  | 23,6 % |

*Nota:* resultados de las encuestas a estudiantes universitarias

La tabla 3 presenta un análisis de los estilos de liderazgo predominantes entre mujeres y sus características comunes. Se destaca también que el liderazgo carismático y democrático son los estilos más predominantes, con las líderes femeninas demostrando una inclinación hacia la estimulación intelectual, la independencia y la creatividad. Además, se observa una tendencia a motivar e inspirar a través de la creatividad y la innovación, con un fuerte enfoque en la motivación y el desarrollo personal de sus equipos. Las líderes también suelen utilizar un estilo de comunicación empático y comprensivo, promoviendo un ambiente de colaboración y trabajo en equipo. Estas características subrayan un liderazgo orientado a la empatía, la comprensión y la efectividad en la comunicación.

En la última tabla, se muestran los resultados sobre las percepciones de género que afectan las oportunidades de liderazgo a las mujeres dentro de la universidad.

**Tabla 4. Percepciones de género que afectan las oportunidades de liderazgo para las mujeres en la universidad**

| <b>Variable</b>     | <b>Opciones</b>               | <b>Frecuencia</b> | <b>Resultado</b> |
|---------------------|-------------------------------|-------------------|------------------|
| <b>Personalidad</b> | Poca confianza en sí mismas   | 52                | 35,1 %           |
|                     | Sensación de estrés y tensión | 39                | 26,4 %           |

|   |   |    |        |
|---|---|----|--------|
| <b>Factores limitantes</b>                    | Estilos y técnicas de liderazgo   | 50 | 33,8 % |
|   | Hablar en público   | 42 | 28,4 % |
| <b>Desafíos</b>                               | Baja confianza en la alta dirección en el liderazgo de las mujeres          | 42 | 28,4 % |
|   | Creencias predominantes de los hombres con mayores habilidades de liderazgo | 40 | 27,0 % |
| <b>Tipos de líder</b>                         | Líder estratégica   | 27 | 18,2 % |
|   | Líder inspiradora   | 65 | 43,9 % |
| <b>Aspectos para mejorar la autoconfianza</b> | Cursos sobre liderazgo y desarrollo personal de la                          | 41 | 27,7 % |
|   | Talleres de habilidades de comunicación y presentación                      | 36 | 24,3 % |

*Nota: resultados de las encuestas a estudiantes universitarias*

La tabla 4 analiza las percepciones de género que afectan las oportunidades de liderazgo para las mujeres, destacando factores limitantes como la poca confianza en sí mismas y el estrés, junto con desafíos como la baja confianza en la alta dirección y la creencia de que los hombres tienen mayores habilidades de liderazgo. Identifica a las líderes estratégicas e inspiradoras como roles prominentes y sugiere cursos de liderazgo y talleres de habilidades de comunicación como métodos para mejorar la autoconfianza de las mujeres en estos roles.

## CONCLUSIONS

De acuerdo con la investigación realizada se puede analizar que los resultados ofrecen una visión profunda sobre las complejas barreras y dinámicas que atraviesan las mujeres en su camino hacia el posicionamiento de liderazgo en el entorno universitario. Las barreras predominantes en el liderazgo y empoderamiento de la mujer incluyen el acoso y la discriminación, seguidas de la búsqueda de la perfección, con factores como falta de políticas de igualdad de género y las políticas de selección de liderazgo sesgadas que exacerbaban estas dificultades. Además, las actitudes sexistas y la limitada visibilidad a las mujeres en roles de liderazgo son efectos negativos significativos que refuerzan las jerarquías dominadas por hombres. Además, se revela que los estilos de liderazgo más comunes

entre las mujeres, como el liderazgo carismático y democrático, están marcados por una inclinación hacia la empatía, la comprensión, y el fomento de la creatividad y la motivación personal. Las líderes femeninas tienden a utilizar una comunicación más efectiva y comprensiva, promoviendo un entorno colaborativo y orientando al desarrollo del equipo. Sin embargo las percepciones de género que continúan limitando las oportunidades de liderazgo para las mujeres, tales como la falta de confianza en sí mismas, el estrés y la percepción de que los hombres poseen habilidades de liderazgo superiores, no solo reflejan las barreras institucionales y sociales, sino también las personales, sugiriendo que es esencial implementar programas de desarrollo de liderazgo y talleres de habilidades de comunicación para generar la autoconfianza y empoderar a las mujeres en sus roles de liderazgo dentro de la universidad. A partir de los hallazgos de esta investigación se recomienda desarrollar programas de capacitación de liderazgo que enfatizan las fortalezas identificadas de las mujeres, como la empatía y la comunicación efectiva, al tiempo que se implementan políticas institucionales que aborden la discriminación y las actitudes sexistas, fomentando un entorno más equitativo. Además, es esencial realizar talleres que fortalezcan la confianza en sí mismas y habilidades de manejo de estrés para contrarrestar las percepciones limitantes sobre las capacidades de liderazgo de las mujeres, empoderándolas en sus roles dentro de la universidad.

## REFERENCES

- Al-Kayed, L. (2015). Leadership Challenges for Women Managers in Public Universities in Saudi Arabia. *Global Journal of Human-Social Science: Arts & Humanities*, 15(4), DONE. Challenges
- Al-Moamary, M. S., Al-Kadri, H. M., Al-Moamary, S. M., & Tamim, H. M. (2020). The Leadership Authenticity of Women in the Academic Setting. *Health Professions Education*, 6(1), 99–104. <https://doi.org/10.1016/j.hpe.2019.05.006>
- Almalki, O. S., Fathelrahman, A. I., Alfayez, O. M., & Bawazeer, G. A. (2024). Current situation and barriers to women's leadership in health care education in Saudi Arabia: A cross-sectional study. *Saudi Pharmaceutical Journal*, 32(5), 102000. <https://doi.org/10.1016/j.jsps.2024.102000>
- Asmamaw, A. T., & Semela, T. (2023). Are African academic women more emotionally intelligent than men? Exploring

- emotional intelligence, gender, and leadership in higher education. *Heliyon*, 9(12), e22949. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e22949>
- Berghoff, A. S., Sessa, C., Yang, J. C. H., Tsourti, Z., Tsang, J., Taberero, J., Peters, S., Linardou, H., Letsch, A., Haanen, J., Garralda, E., Garassino, M. C., Furness, A. J. S., Felip, E., Dimopoulou, G., Dafni, U., Choo, S. P., Banerjee, S., Bajpai, J., ... Garrido, P. (2021). Female leadership in oncology—has progress stalled? Data from the ESMO W4O authorship and monitoring studies. *ESMO Open*, 6(6), 100281. <https://doi.org/10.1016/j.esmoop.2021.100281>
- Galante, M., & Ward, R. M. (2017). Female student leaders: An examination of transformational leadership, athletics, and self-esteem. *Personality and Individual Differences*, 106, 157–162. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.11.017>
- Hall, C. (2021). Influencia de liderazgo docente formal e informal. *Revista Internacional de Investigación Educativa Abierta*, 2, 15. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijedro.2020.100028>
- Hofstädter-Thalmann, E., Dafni, U., Allen, T., Arnold, D., Banerjee, S., Curigliano, G., Garralda, E., Garassino, M. C., Haanen, J., Robert, C., Sessa, C., Tsourti, Z., Zygoura, P., & Peters, S. (2018). Report on the status of women occupying leadership roles in oncology. *ESMO Open*, 3(6). <https://doi.org/10.1136/esmoopen-2018-000423>
- Jerulli, K., Tanguilig, L. G., Meyers, J., & Mulcahey, M. K. (2024). Mujeres en liderazgo en sociedades de medicina deportiva ortopédica en todo el mundo. *Revista de ISAKOS*, 0, 6. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jisako.2024.02.009>  
Recibido
- Laguna, P., Segovia, M., de la Fuente, C., & Vargas, A. M. (2021). A collaborative model for leadership education in high-potential university women students. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(2). <https://doi.org/10.3390/joitmc7020138>
- McCarthy, A. S., & Krause, B. (2024). Age and Agency: Evidence from a Women’s Empowerment Program in Tanzania. *World Development*, 178(March), 106591. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2024.106591>
- Murtaza, K. F. (2012). Women empowerment through higher education in Gilgit-Baltistan. *International Journal of*

- Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(9), 343–367.  
[http://ecommons.aku.edu/pakistan\\_ied\\_pdcn%5Cnhttp://ecommons.aku.edu/pakistan\\_ied\\_pdcn/28](http://ecommons.aku.edu/pakistan_ied_pdcn%5Cnhttp://ecommons.aku.edu/pakistan_ied_pdcn/28)
- Offermann, L. R., Thomas, K. R., Lanzo, L. A., & Smith, L. N. (2020). Achieving leadership and success: A 28-year follow-up of college women leaders. *Leadership Quarterly*, 31(4), 101345. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101345>
- Sacoto, J., Amor, M. I., & Osuna, M. (2023). Psychometric Analysis of the WoEm-M Scale to Evaluate Women Empowerment in the Ecuadorian University Environment. *Sustainability*, 15(23), 16484. <https://doi.org/10.3390/su152316484>
- Sarwar, U., Tariq, R., Aamir, M., & Guan, Y. (2023). Comparative Analysis of Female Leadership Styles in Public and Private Sector Universities: A Study in Pakistan. *Heliyon*, 9(11), e22058. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e22058>
- Sönmez, B., İspir, Ö., Azizoğlu, F., Hapçioğlu, S. B., & Yıldırım, A. (2019). Socially Responsible Leadership: A study with nursing and medical students in Turkey. *Nurse Education in Practice*, 36(March), 144–150. <https://doi.org/10.1016/j.nepr.2019.03.014>
- Takizawa, Y., & Kobayashi, K. (2024). Promoción de percepciones de liderazgo con inclusión de género entre estudiantes universitarios japoneses: un programa de aprendizaje activo basado en la investigación crítica de nueve semanas de duración. *Revista Internacional de Investigación Educativa Abierta*, 7, 1–10. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijedro.2024.100362>
- Tate, G., & Yang, L. (2015). Female leadership and gender equity: Evidence from plant closure. *Journal of Financial Economics*, 117(1), 77–97. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2014.01.004>
- Yinhan, W., Qi, Y., & Kai, Y. (2013). Women Leaders of Higher Education: Female Executives in Leading Universities in China. *Cross-Cultural Communication*, 9(6), 40. <https://doi.org/10.3968/j.ccc.1923670020130906.3031>