

LIDERAZGO FEMENINO EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA: CONTEXTO ECUATORIANO

AUTORES: Ninfa Mélida Castro Cárdenas¹

Eduardo Javi Espinoza Solís²

DIRECCIÓN PARA CORRESPONDENCIA: ncastro1@unemi.edu.ec

Fecha de recepción: 21-05-2020

Fecha de aceptación: 15-07-2020

RESUMEN

Las mujeres han demostrado la capacidad de liderazgo que poseen, logrando una participación importante en diferentes ámbitos, por tanto, es trascendental analizar la concepción del liderazgo femenino en la administración pública. El presente estudio describe los antecedentes, analiza el contexto actual de la mujer en cargos de dirección en instituciones públicas, identifica la incidencia de género, establece la apreciación de los empleados públicos sobre la intervención en la toma de decisiones con lideresas. La metodología aplicada fue no experimental, descriptiva, con adscripción epistémica cuantitativa; se utilizó una encuesta a 380 servidores públicos con el cuestionario MLQ, mismo que permitió describir el contexto analizado. Implicaciones y conclusiones son presentadas también como parte de esta investigación.

PALABRAS CLAVE: Administración Pública; Liderazgo; Liderazgo Transformacional.

FEMALE LEADERSHIP IN PUBLIC ADMINISTRATION: ECUADORIAN CONTEXT

ABSTRACT

Women have demonstrated their leadership capacity, achieving an important participation in different areas; therefore, it is transcendental to analyze the conception of female leadership in the public administration. This study describes the background, analyzes the current context of women in management positions in public institutions, identifies the incidence of gender, and establishes the appreciation of public employees on the intervention in decision making with women leaders. The methodology applied was non-experimental, descriptive, with quantitative epistemic adscription; a survey of 380 public servants was used with the MLQ questionnaire, which made it possible to describe the context analyzed. Implications and conclusions are also presented as part of this research.

KEYWORDS: Public Administration; Leadership; Transformational Leadership.

INTRODUCCIÓN

El liderazgo es el proceso de interacción entre personas en el cual una de ellas conduce, mediante su influencia personal y poder, las energías, potencialidades y actividades de un grupo, para alcanzar una meta común a fin transformar tanto a la empresa como a las personas que colaboran

¹ Dirección de Bienestar Universitario y Estudiantil. Universidad Estatal de Milagro. Milagro. Ecuador.

² Facultad de Ciencias Sociales. Educación Comercial y Derecho. Universidad Estatal de Milagro. Milagro. Ecuador.
E-mail: eespinozas@unemi.edu.ec

en ella (Cuesta, 2013, pág. I), y dado a este supuesto podemos expresar que el papel femenino dentro del sector público es indiferente a su género.

Al analizar la influencia de la concepción del liderazgo femenino en la administración pública, son indiscutibles los cambios que se han suscitado en la participación del género femenino. La mujer ha demostrado su capacidad de liderazgo logrando una participación importante en diferentes ámbitos.

Sin duda alguna, uno de los temas más desafiantes a la hora de analizar y desentrañar como tal, es el tema del Liderazgo. ¿Por qué desafiante? porque es parte de la naturaleza de cada uno de nosotros, los seres humanos; de ahí también, lo entrañable. Considerando que individualmente somos mundos diferentes; por lo tanto, con distintas habilidades, experiencias, conocimientos y actitudes, que trascienden a través de nuestro comportamiento, mismo que nos caracteriza y permite interactuar y vincularnos social y colectivamente en diferentes ámbitos, desde lo familiar, educativo y de manera muy especial, en el ámbito de lo laboral, que es el que nos atañe: El Liderazgo femenino dentro del ámbito de la Administración Pública, sus implicaciones y el compromiso que adquiere cada uno de nosotros como servidores públicos.

La Inteligencia Emocional (IE) es un factor de gran relevancia en el ámbito de investigación psicosocial que abarca competencias emocionales que tienen relación con la capacidad para considerar los sentimientos y entenderlos con claridad (Salovey & Mayer, 1990), además para medir los cambios en las emociones negativas y extender los positivos (Salguero, Fernández-Berrocal, Ruiz-Aranda, & Cabello, 2009). A pesar de que este tipo de inteligencia abarca en su definición competencias emocionales que se relacionan directamente con los roles de género (Sánchez, Fernández-Berrocal, Montañéz, & Latorre, 2008).

“La lucha y desigualdad que ha prevalecido a través de los siglos entre la mujer y el hombre, ha creado una brecha de género, es decir, una segmentación social, donde la mujer ha sido discriminada” (Castelazo, 2014).

Hoy en día, la mujer combate con el hombre por ocupar un nivel social parejo, demostrado que posee preparación y capacidades para desempeñarse igual o mejor que los hombres en lugares que por tradición han sido considerados para ellos, desaprovechando la oportunidad del aporte particular por el hecho de ser mujer, posiblemente esto obedece a una fase de cambio hacia una equidad de género.

Los obstáculos principales referente a la participación de las mujeres son los factores de género, tanto en la cultura como en el sistema de toma de decisiones, por este motivo ocupar cargos de nivel superior, liderazgo y poder se han transformado en un verdadero desafío, con el paso de los años se ha ido ganando espacio en el ámbito laboral logrando, cada vez más, resolver no solo los problemas del hogar.

Esta investigación plantea como objetivo analizar la concepción del liderazgo femenino en la administración pública en el contexto ecuatoriano, para lo cual se va a realizar una revisión de literatura para establecer los antecedentes del tema de liderazgo femenino en la administración pública, se va a analizar la situación actual de la mujer en los cargos de dirección en las instituciones públicas e identificar la incidencia del género del liderazgo en la administración pública. Razón por la cual es necesario realizar esta investigación y dar a conocer la aceptación que existe ante el liderazgo femenino, para realizar la investigación de nuestro objeto de estudio necesitamos identificar la vía de investigación que debemos seguir, debemos conocer qué camino

seguir para acceder y recopilar la información además del conocimiento que se ajuste más a la realidad. Para lo cual es necesario realizar esta investigación para dar a conocer la aceptación que existe ante el liderazgo femenino, pretendiendo demostrar cómo ha influido el liderazgo femenino en la administración pública en la zona 5, durante los años 2014 al 2019.

El tema del liderazgo en el género femenino ha generado mucho interés a lo largo de la historia, se han estudiado conceptos con diferentes perspectivas indicando las barreras sobretodo que existe en las mujeres que ocupan cargos de alto rango que les dificulta su acceso y permanencia en sus cargos.

Cuesta ante la sociedad realizar cambios ideológicos para lograr erradicar la discriminación que se genera hasta la actualidad, ya que todavía se mantienen estereotipos sobre el sexo femenino lo cual dificulta ejercer su rol de líder.

DESARROLLO

Liderazgo y género

El liderazgo y su relación con el género ha despertado mucho interés en las últimas décadas, se han estudiado conceptos con diferentes perspectivas indicando las barreras, sobre todo, en cuanto a las mujeres que ocupan cargos de alto rango, ya que se les dificulta su acceso a estos puestos de trabajo y la permanencia en los mismos.

Varias investigaciones han manifestado que la identidad con dichos rasgos de género son un factor importante al momento de referirse a las diferencias sexuales en diversas variables psicológicas y culturales; (Hyde, 2005, págs. 581-592), y, así también como en la experiencia y expresión emocional (Fischer, 1993).

En primera instancia es necesario la descripción del término ‘género’, concepto que refiere según (UNESCO, 2014), a construcciones socioculturales que designa el medio donde se desarrollan los seres humanos a actividades relativas a su sexo, por ello dicha actividad construye una percepción particular por sobre lo femenino y masculino. Es necesario mencionar también lo que Liliana Hendel refiere “el sistema sexo-género es una construcción sociocultural y es también un sistema de representación que asigna significados y valores, por su sexo y edad, a las personas que son parte de una comunidad” (Hendel, 2017, pág. 9). Según como lo indican, podemos entender al género como actividades que son designadas de acuerdo al sexo y que dichas actividades van regidas a la cultura de los seres humanos, generando ideologías en torno al hombre y la mujer que son perennes en la sociedad.

Martha Miranda en su investigación destinada a establecer las diferencias entre la perspectiva de género y la ideología de género, menciona que existe un enfoque relacional que trata de crear una noción entre varón y mujer equitativo, pero que dicho enfoque es limitado por las instituciones públicas y que a su vez, paradójicamente, la acción política puede reconstruir la brecha que la idiosincrasia masculina o femenina pueda crear, recalando que es injusta la situación de las femininas (Miranda, 2012). Concepción interesante dado a que el objetivo de este documento enfoca el papel que cumple la mujer en cargos públicos. “Las barreras de tipo cultural, por su parte, son decisivas en tanto juegan un rol primordial en la interiorización de una serie de papeles y preferencias culturales” (Moncayo & Zuluaga, 2015, pág. 158).

La construcción cultural tiene como cimientos el dominio masculino, un sistema patriarcal define las actividades a las que puede o no designársele a la mujer, “las posiciones de poder entre ambos

géneros (distribuido de forma estrictamente diferenciada entre el hombre y la mujer, con predominio absoluto del primero). El orden patriarcal siempre ha incentivado una serie de conductas o pautas a seguir para distinguir lo femenino de lo masculino” (Gallegos, 2012, pág. 710).

Pero, gracias a actividades revolucionarias, que surgen mayormente en el siglo XX nacen nuevas perspectivas, como los “Women’s Studies”, que van incentivando a las mujeres a ambicionar la escala jerárquica en diferentes contextos y es precisamente ahí cuando empieza la mutación de la apreciación del papel femenino en distintas categorías, repercutiendo en todas las esferas de la sociedad (Mora, 2013).

Es justo mencionar la Ley de Paridad vigente en Ecuador, que tuvo como génesis La X Conferencia Regional de la Mujer de América Latina y el Caribe (2007), donde se considera dicha actividad como un precursor de democracia y que a su vez impulsa a las mujeres a ostentar la supremacía en cargos públicos sean estos políticos o institucionales (Goyes & et.al, 2013). Es aquí donde el liderazgo femenino en cargos públicos toma un auge representativo aunque Cristhian Tirado menciona que “es necesario todavía fortalecer los mecanismos de exigibilidad y cumplimiento de la normativa vigente a fin de alcanzar la equidad de género en la participación política” (Tirado, 2015).

En cuanto a los estilos de liderazgo y género, autores como Alonso-Almeida and Bremser, (2015) mencionan que las mujeres tienden a presentar mayores niveles de percepción del estilo transformacional que transaccional y laissez faire, a diferencia de los hombres (Alonso-Almeida & Bremser, 2015).

Estilos de Liderazgo y Administración Pública

Los estudios referentes al liderazgo y dirección pública dan sus primeros pasos construyendo sobre la más fructífera literatura en liderazgo en el sector privado, aferrada en las áreas de psicología y management (Bass B. M., Bass and Stogdill’s Handbook of leadership: a Survey of Theory and Research, 1990). En todo el siglo XX la literatura y teorías sobre liderazgo han ido evolucionando centrando su análisis en los diversos factores que determinan el liderazgo. Las primeras teorías, nacidas a inicios del siglo mencionado y que duraron hasta mediados se basaron en la idea del “great man”, las cuales se centraron en los rasgos psicológicos y de personalidad del líder: autoconfianza, energía, ambición, logros, tenacidad, flexibilidad o creatividad (Northouse, 2007). Un punto importante que es mencionado por María Flores, citando a Llie y Cordoza en el año 2013, identifica a la empatía como una cualidad importante que es menester de un líder, considerando a las mujeres como el ser idóneo para poseer dicha característica y demás atributos donde es más efectivo afianzar grupos en todo nivel jerárquico (Flores, 2017).

Posteriormente, desde los 2000, los esfuerzos integradores toman impulso para conceptualizar y analizar el liderazgo en marcos tolerantes como el “full range leadership model” (Avolio & Bass, 1991). Este modelo asocia tres tipos de liderazgo: el transformacional, el transaccional (gestión por excepción y recompensa contingente) y el pasivo (laissez-faire). Estos autores organizan los conceptos en función de su efectividad y de la actividad del líder. Así, el liderazgo laissez-faire es el más inactivo y raramente visto como efectivo. En el polo opuesto se sitúa el liderazgo transformacional que admite motivar a los seguidores y tiene como efecto una mayor productividad, eleva la moral y satisfacción, mayor seguridad organizativa, menor deserción y

rotación de personal, y mayor adaptabilidad al cambio (Bass & Avolio, *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*, 1994).

También analiza las cualidades y rasgos personales del director público, Matthew Fairholm, los relaciona a sus tipologías (liderazgo transaccional y transformacional) y los coteja con los resultados obtenidos en el sector privado (Fairholm, 2004). En esta línea, la literatura en gestión pública inquiriere las diferencias del ejercicio del liderazgo entre el sector público y el sector privado.

El análisis de Andersen (2010) en Suecia dejar ver diferencias reveladoras en estilos de liderazgo que están orientados: al cambio (público) vs a la relación (privado); y de motivación que están orientados: al logro (público) vs al poder (privado). Este investigador enlaza sus descubrimientos a tres posibles componentes explicativos: las diferencias entre las mismas organizaciones; los factores que sesgan a las personas a trabajar en uno u otro sector; y los criterios para el desarrollo en la carrera en cada ámbito. Se incorporan a estas variables las de Robert Hooiberg y Jaelil Choi sobre efectividad y enfoque del liderazgo (orientación a resultados vs. orientación a la facilitación y la supervisión), y las de Jesper Rosenberg y Andres Villadsen, quienes concluyen que las diferencias en el argumento de trabajo entre directivos públicos y privados establecen que los primeros manejen un estilo de liderazgo más interactivo, frente a un estilo acentuadamente más directivo por parte de los privados (Hooiberg & Choi, 2001) (Rosenberg & Villadsen, 2010).

En la misma línea, autores como Javed, Jaffari and Rahim (2014) mencionan que los administradores tienden a considerar una autopercepción de sus estilos liderazgo enfocado en ser mayormente transformacionales que transaccionales o Laissez Faire respectivamente (Javed, Jaffari, & Rahim, 2014). Sin embargo también se ha evidenciado que los administradores utilizan un mix de estilos, y no necesariamente utilizan un estilo en particular (Espinoza & Elgoibar, 2019).

Métodos

El diseño de la metodología que se aplicará en esta investigación será no experimental debido a que se pretende describir, y en este tipo de diseños no se requieren grandes grupos, las variables pueden ser observadas en su medio natural (Fontaines Ruíz T. , 2012).

Esta investigación de acuerdo a su forma es aplicada debido a que se apoya en los conocimientos que se generan en la investigación básica , Además según su adscripción epistémica, se la considera como una investigación cuantitativa debido a que se usara esquemas de medición, empleando pruebas estadísticas para el desarrollo de la misma con base en el análisis de las muestras aleatorias, desde este enfoque epistemológico, el conocimiento procedente debería ser adaptable localmente y tener en cuenta las particularidades del medio en donde se realizara la investigación (Fontaines Ruíz T. , 2012).

De acuerdo a su metódica se considera una investigación descriptiva ya que se pretenderá establecer mediante análisis profundos las características, frecuencias, composición para presentar una investigación con descripción detallada (Fontaines Ruíz T. , 2012).

Las técnicas que se utilizó para la recolección de datos fue: en primer lugar la entrevista en profundidad elaborada previamente a servidores públicos que son liderados por el género femenino en donde nos indicaron aspectos relevante para la investigación, con el intención de conocer su perspectiva mediante su propio relato, en segundo lugar se realizó la observación para registrar las conductas de los individuos, las conductas deben ser repetitivas o frecuentes y en

tercer lugar se utilizó la encuesta a través del cuestionario multifactorial de Liderazgo (MLQ) adaptado al castellano que ha sido utilizado en cientos de investigaciones a nivel mundial (Bass B. M., 1985), la misma que nos ayudó a recopilar información específica sobre el estilo de liderazgo y contrastarlo con la variable demográfica género, dicha herramienta fue aplicada a una muestra representativa de 380 servidores públicos del nivel jerárquico superior de instituciones públicas de la región 5 del Ecuador.

El procedimiento para su selección fue el siguiente:

- 1.- Se elaboró un listado de las instituciones públicas de la región 5.
- 2.- Se identificó a los servidores públicos de nivel jerárquico superior.

Resultados

En la tabla 1 se observa que un 54% de las instituciones participantes en esta investigación son administradas por mujeres, se evidencia además un alto nivel de preparación académica ya que un 52% cuenta con título de tercer nivel y un 46% ostenta un grado de cuarto nivel universitario, en cuanto a la experiencia en la institución se encuentra que existe un 41% que tiene apenas 3 años y otro 41% está en la escala de 4 a 10 años, destacar que las instituciones a las que pertenecen estos líderes en un 53% son de máximo 5 subordinados y un 40% de entre 6 a 30 colaboradores.

Tabla 1. Demográficos

Variables	N	%	σ
Género			
Hombre	88	46	.500
Mujer	102	54	
Nivel de Educación			
Secundaria	3	2	.529
Tercer Nivel	100	52	
Cuarto Nivel	87	46	
Antigüedad en la Institución			
1 a 3 años	78	41	.770
4 a 10 años	78	41	
Mayor a 10 años	34	18	
Número de Subordinados			
1 a 5	100	53	.685
6 a 30	77	40	
31 a 100	9	5	
Mayor a 100	4	2	

Fuente: Elaboración propia

La tabla 2 demuestra que bajo su autopercepción los administradores de las instituciones públicas objeto de estudio se ven mayoritariamente como transformacionales, con una media de 3,8759, sin embargo, existe un alto nivel de percepción también de liderazgo transaccional con una media de 3,6114, el liderazgo pasivo por su parte, presenta una menor incidencia con una media de 3,3158. Se destaca en esta misma tabla las diferencias de percepciones en cuanto al género, se observa que por ejemplo existe una mayor autopercepción de mujeres en cuanto al estilo de liderazgo transaccional con una media de 3,7108 versus una media de 3,4962 de los hombres.

Tabla 1. Estilos de Liderazgo por Género

		N	X	Σ
Transformacional	Masculino	3,8258	88	,33325
	Femenino	3,9191	102	,38706
	Total	3,8759	190	,36518
Transaccional	Masculino	3,4962	88	,35824
	Femenino	3,7108	102	,42406
	Total	3,6114	190	,40827
Pasivo	Masculino	3,2727	88	,55259
	Femenino	3,3529	102	,58928
	Total	3,3158	190	,57248

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2. Correlaciones Estilos de Liderazgo

	TRF	TRS	PAS
TRF	1	,462**	,228**
TRS	,462**	1	,459**
PAS	,228**	,459**	1

Nota. TRF = transformacional; TRS = transaccional; PAS = Pasivo

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 3 se observan las correlaciones entre los estilos de liderazgo, se muestra una correlación directa y significativa entre todos.

Discusión

Esta investigación, bajo la autopercepción de los líderes, permite evidenciar que su auto concepto es que principalmente utilizan un estilo de liderazgo transformacional, corroborando estudios preliminares (Javed, Jaffari, & Rahim, 2014). Sin embargo, también utilizan de manera importante el liderazgo transaccional, hecho que se demuestra en el alto nivel correlacional de la población objeto de estudio, y demuestra que no utilizan necesariamente un solo estilo corroborando teorías precedentes (Espinoza & Elgoibar, 2019).

Además, se destaca que existe una diferencia de género, puesto que la autopercepción de las mujeres de utilizar el liderazgo transformacional como estilo preferente es mayor que lo evidenciado por los hombres, concordando con previos estudios (Alonso-Almeida & Bremser, 2015).

CONCLUSIONES

Mediante la revisión de literatura se estableció los antecedentes sobre el tema de liderazgo femenino en la administración pública, durante el desarrollo de la investigación se pudo analizar a través de la observación la situación actual de la mujer en los cargos de dirección en las instituciones públicas que cada vez se va incrementando su vinculación será pausada, debido a que en parte porque cambiar esquemas de actuación es complicado.

Está probado que la mujer por su experiencia conseguida al adquirir responsabilidades varias que no son parecidas como el hogar y trabajo desarrolla capacidades especiales que la facultan para operar en mercados integrales y de cambio continuo. Coincidió, como profesional y mujer, en que actualmente están dadas todas las posibilidades tanto dentro de las diferentes instituciones públicas como en el contexto para que el género femenino pueda obtener un cargo en la estructura jerárquica de una institución.

A pesar de la evidencia de que existe un liderazgo femenino, que es el que necesitan actualmente las instituciones, el estudio piloto se aplicó a 190 funcionarios en cargos jerárquicos resultando que el 53,68% es femenino mientras que el 46,32% es masculino, pese a esto aún persiste la 'dominación' masculina, en parte se debe a que las mujeres en general, tenemos muy enraizado el rol de madre lo que nos conlleva a hacer renunciaciones en el ámbito profesional, limitándonos a acceder a cargos jerárquicos que demandan de mayor tiempo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alonso-Almeida, M. d., & Bremser, K. (2015). Does gender specific decision making exist? *10(1)*, 47-65. doi:10.1108/EMJB-02-2014-0008
- Andersen, J. A. (2010). Public versus Private Managers; How Public and Private Managers Differ in their Leadership Behavior. *Public Administration Review*, *70(1)*, 131-141. doi:doi.org/10.1111/j.1540-6210.2009.02117.x
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1991). *The Full Range Leadership Development Programs: Basic and Advanced Manuals*.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990). Bass and Stogdill's Handbook of leadership: a Survey of Theory and Research. Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997). Full Range Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire.
- Bourne, V. J., & Maxwell, A. M. (2010). Examining the sex difference in lateralisation for processing facial emotion: Does biological sex or psychological gender identity matter? *Neuropsychologia*, *48*, 1289-1294.
- Castelazo, J. (2014). *La mujer en la Administración Pública* (Primera ed.). México, D. F. Obtenido de www.inap.org.mx
- Cuesta, J. L. (2013). El liderazgo organizacional: Una aproximación desde la perspectiva etológica. Bogotá. Obtenido de <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/4848>
- Damburn, M., Duarte, S., & Guimond, S. (2004). Why are men more likely to support group-based dominance than women? The mediating role of gender identification. *British Journal of Social Psychology*, *43*, 287-297.
- Espinoza, E., & Elgoibar, P. (2019). Leadership patterns in ecuadorian managers: the impact of gender and education. *Revista Inclusiones*, *6 num 3 especial2019juls*, 178-197. Obtenido de <http://hdl.handle.net/2445/145399>
- Fairholm, M. R. (2004). Different Perspectives on the Practice of Leadership. *Public Administration Review*, *64(5)*, 577-590. Obtenido de <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2004.00405.x>
- Fischer, A. (1993). Sex differences in emotionality: Fact or stereotype? doi:DOI: 10.1177 / 0959353593033002
- Flores, M. (2017). El liderazgo femenino desde la percepción de la mujer. Quito: La Universidad de las Américas. Obtenido de <http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/8167/1/UDLA-EC-TPO-2017-26.pdf>
- Fontaines Ruíz, T. (2012). *Metodología de la Investigación: Pasos para realizar el proyecto de investigación*. Caracas: JUPITER EDITORES C.A. Obtenido de <http://repositorio.utmachala.edu.ec/handle/48000/6785>
- Fontaines Ruíz, T. (2012). *Metodología de la Investigación: Pasos para realizar el proyecto de investigación*. Caracas: JUPITER EDITORES C.A. Obtenido de <http://repositorio.utmachala.edu.ec/handle/48000/6785>

- Gallegos, M. (2012). La identidad de género: Lo masculino versus lo femenino. 710. Sevilla: Universidad Nacional Autónoma de México. Obtenido de <http://hdl.handle.net/11441/34671>
- Goyes, S., & et.al. (2013). La apuesta por la paridad: democratizando el sistemapolítico en América Latina. Los casos de Ecuador, Bolivia y Costa Rica. Perú: Comisión Interamericana de Mujeres. Obtenido de <https://www.idea.int/publications/catalogue/la-apuesta-por-la-paridad-democratizando-el-sistema-politico-en-america>
- Hendel, L. (Mayo de 2017). Comunicación, infancia y adolescencia: Guías para periodistas. 9. Argentina: Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF). Obtenido de <http://www.codajic.org/node/2608>
- Hooiberg, R., & Choi, J. (2001). The impact of Organizational Characteristics on Leadership Effective. *Administration and Society*, 33(4), 403-431. Obtenido de Disponible en: https://ink.library.smu.edu.sg/lkcsb_research/1729
- Hyde, J. S. (2005). The gender similarities Hypothesis. *American Psychologist*, 60(6), 581-592. doi: DOI: 10.1037/0003-066X.60.6.581
- Javed, H. A., Jaffari, A. A., & Rahim, M. (2014). Leadership Styles and Employees Job Satisfaction: A Case from the Private. *Journal of Asian Business Strategy*. Obtenido de <http://www.aessweb.com/journals/5006>
- Miranda, M. (Diciembre de 2012). Diferencia entre la perspectiva de género y la ideología de género. *ISSN 0120-8942, Año 26 - Vol.21 (Núm. 2 - Chía)*,). Colombia: Universidad de La Sabana. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/dika/v21n2/v21n2a02.pdf>
- Moncayo, B., & Zuluaga, D. (2015). Liderazgo y género: barreras de mujeres directivas en la academia. *pensamiento y gestión*, N° 39, 158. Obtenido de Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=646/64644480009>
- Mora, E. (2013). El paradigma género y mujeres en la historia del tiempo presente. Murcia: Universidad de Murcia. Obtenido de <https://revistas.uam.es/historiaautonoma/article/view/441>
- Northouse, P. G. (2007). Leadership: Theory and Practice, Thousand Oaks. *Sage Publications*.
- Rosenberg, J. H., & Villadsen, A. R. (2010). Comparing Public and Private Managers' Leadership Styles: Understanding the Role of Job Context. *International Public Management Journal*, 13(3), 247-274.
- Salguero, J. M., Fernández-Berrocal, P., Ruiz-Aranda, D., & Cabello, R. (2009). Propiedades psicométricas de la versión reducida de la Trait Meta-Mood Scale. En *Avances en el estudio de la Inteligencia emocional* (págs. 129-133). Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3172007>
- Salovey, P., & Mayer, J. (1990). Emotional Intelligence. Imagination, Cognition, and Personality. Obtenido de <https://doi.org/10.2190%2FDUGG-P24E-52WK-6CDG>
- Sánchez, M. T., Fernández-Berrocal, P., Montañéz, R., & Latorre, J. M. (2008). Es la inteligencia emocional una cuestión de género? *Revista Electrónica de Investigación Psicoeducativa*, 15(2), 455-474. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.25115/ejrep.v6i15.1287>
- Tirado, C. (2015). Liderazgo femenino en Ecuador. Caso Gabriela Rivadeneira, presidenta de la Asamablea Nacional del Ecuador. Madrid: Universidad Complutense de Madrid. Obtenido de <https://eprints.ucm.es/49968/>
- UNESCO. (2014). Indicadores UNESCO de Cultura para el Desarrollo. Paris: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

