

REIMAGINANDO LA GERENCIA: IMPACTO DE LAS MADRES EN LAS NUEVAS PRÁCTICAS GERENCIALES

REIMAGINING MANAGEMENT: THE IMPACT OF MOTHERS ON NEW MANAGEMENT PRACTICES

Vanessa Carolina Piñero Riera¹

 <https://orcid.org/0009-0002-7777-5106>

Recibido: 13-03-2025

Aceptado: 10-03-2025

Resumen

En el artículo Reimaginando La Gerencia: El Impacto De Las Madres En Las Nuevas Prácticas Gerenciales, se centra en la exploración de cómo las experiencias de madres trabajadoras pueden influenciar positivamente en las prácticas gerenciales actuales. Este estudio busca desafiar las normas tradicionales de la gerencia al integrar las vivencias únicas de las mujeres que equilibran responsabilidades laborales y familiares, resaltando la importancia de su perspectiva en el entorno laboral. La evaluación se llevó a cabo teóricamente con aporte de diferentes autores y metodológicamente, utilizando enfoques etnográficos para recopilar información sobre las experiencias de mujeres y madres en el trabajo. Se aplicaron métodos fenomenológicos y hermenéuticos para profundizar en sus vivencias, lo que permitió una comprensión más rica de sus realidades. La revisión bibliográfica exhaustiva respaldó los hallazgos, proporcionando un marco teórico sólido que contextualiza la investigación dentro del campo de la gerencia. El análisis revela que las prácticas gerenciales deben evolucionar para reconocer al ser humano como un ente integral con necesidades tanto profesionales como personales. Esto implica adoptar enfoques que integren el coaching ontológico y promuevan un liderazgo inclusivo que valore la creatividad y la adaptabilidad. La teoría del caos se presenta como una herramienta clave para gestionar la incertidumbre y fomentar la innovación en organizaciones que buscan ser más resilientes. Además, se subraya la necesidad de estructuras organizacionales flexibles que faciliten el intercambio de conocimientos y experiencias entre los empleados. Invita a repensar las dinámicas laborales actuales, enfatizando la relevancia del papel de las madres en la reimaginación de la gerencia, con el fin de crear entornos laborales más equitativos y sostenibles.

Palabras clave: gerencia; madres; prácticas gerenciales; liderazgo; innovación.

Abstract

The article Reimagining Management: The Impact of Mothers on New Management Practices focuses on exploring how the experiences of working mothers influence contemporary management practices. This study seeks to challenge traditional management norms by integrating the unique experiences of women who balance work and family responsibilities, highlighting the importance of their perspective in the work environment. The evaluation was carried out theoretically with input from different authors and methodologically, using ethnographic approaches to gather information about the experiences of women and mothers at work. Phenomenological and hermeneutic methods were applied to delve deeper into their experiences, allowing for a richer understanding of their realities. The comprehensive literature review

¹ Ing. Industrial. MSc. en Gerencia Empresarial. Doctora en Ciencias Administrativas. Auditor en Sistemas de Gestión Integrados. Consultor en Procesos V&J Enterprises and Services. vanessapineroriera@gmail.com

supported the findings, providing a solid theoretical framework that contextualizes the research within the management field. The analysis reveals that management practices must evolve to recognize the human being as an integral entity with professional and personal needs. This involves adopting approaches integrating ontological coaching and promoting inclusive leadership that values creativity and adaptability. Chaos theory is presented as a key tool to manage uncertainty and foster innovation in organizations seeking to become more resilient. In addition, the need for flexible organizational structures that facilitate the exchange of knowledge and experiences among employees is underlined. It invites us to rethink current work dynamics, emphasizing the relevance of the role of mothers in the reimagining of management, to create more equitable and sustainable work environments.

Keywords: management; mothers; management practices; leadership; innovation.

Introducción

A lo largo de la historia, las mujeres han buscado emular a sus homólogos masculinos en campos como la gerencia, la administración, la educación y la economía. Muchas han adoptado características tradicionalmente asociadas a los hombres para acceder a posiciones de liderazgo, donde se toman decisiones y se implementan estrategias. Sin embargo, una investigación realizada en 2022 por el Geena Davis Institute on Gender in Media y Plan International, que incluyó las voces de cerca de 10,000 niñas y mujeres jóvenes en 19 países, reveló que el liderazgo femenino se distingue por su compromiso con la justicia social y de género, así como por un enfoque en la toma de decisiones colectivas que empoderan a otros.

Los hallazgos de este estudio son alentadores: el 76% de las participantes aspiran a ser líderes en sus comunidades, países o carreras. A pesar de los desafíos que enfrentan, solo el 5% expresó no tener confianza en sus habilidades, mientras que un notable 62% manifestó tener confianza o mucha confianza en su capacidad para gestionar. Este dato resalta el potencial significativo de las mujeres para liderar y transformar sus entornos. Desde esta perspectiva, es crucial profundizar en cómo las madres pueden aportar las habilidades adquiridas durante la maternidad al ámbito laboral. Las destrezas blandas adquiridas, en el proceso de convertirse en madre, cuando se tropicalizan al aspecto gerencial, consiguen fortalecer los equipos de trabajo y mejorar el rendimiento organizacional.

Desde la experiencia como profesional, madre y mujer, considero que este tema ha evolucionado lentamente desde los inicios de la humanidad. Las mujeres han estado en una búsqueda constante por la igualdad de oportunidades que les permita desenvolverse de manera auténtica y segura. Es fundamental reconocer que al desafiar las normas tradicionales y asumir roles de liderazgo, las madres no solo redefinen su lugar en el mundo laboral, sino que también

genera un cambio en la manera en cómo se administra el funcionamiento de la gerencia. Dentro de los cambios más resaltantes, encontramos el estilo de liderazgo, conocido como transformacional, el cual inspira a sus seguidores para buscar la excelencia personal como lo menciona los autores Bass y Avolio, (1995). Este enfoque implica motivar a los miembros del equipo a actuar más allá de sus propias expectativas, priorizando el bienestar de la organización y fomentando un objetivo colectivo mayor. Aunado a lo anterior, Beduschi (2007), agrega que, este desarrollo institucional amplía las habilidades sociales y permite experimentar nuevas posibilidades de acción cooperativa que pueden ser significativas para superar los desafíos del desarrollo empresarial e individual.

Asimismo, incluir a las madres en la gerencia y los negocios brinda un tinte de igualdad de género es uno de los diecisiete Objetivos de Desarrollo Sostenible establecidos por la Agenda 2030 de la ONU, que aboga por empoderar a todas las mujeres y niñas. En particular, el objetivo 5.5 enfatiza la necesidad de asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres en posiciones de liderazgo y oportunidades equitativas United Nations General Assembly, (2015). Esta dirección no solo aborda asuntos de equidad en derechos, sino que también tiene un impacto significativo en el desarrollo económico y social. Lo mencionado anteriormente, resalta una variedad de enfoques y una multiplicidad de producciones que respaldan la investigación sobre la maternidad y la gerencia, a través de un estudio documentado en libros, portales digitales y el conocimiento acumulado en el área. Esta investigación se fundamenta en el enfoque de sentipensar, en el cual se integra a las experiencias, juicios y valores para establecer la predisposición hacia las temáticas, identificar problemáticas teóricas y metodológicas, resaltar hallazgos significativos que permitan comprender el progreso alcanzado en este ámbito. Dentro de los ejes de investigación que se enmarcan en las organizaciones y movimientos sociales, se sitúa el contexto de los feminismos y la gerencia.

El objetivo es reimaginar las estrategias empresariales tradicionales, transformando al gerente en un facilitador que apoya a su equipo en la toma de decisiones y en la resolución de problemas, en lugar de limitarse a enfocarse únicamente en los aspectos técnicos de sus subordinados. Esto implica delegar responsabilidades y confiar en la capacidad del equipo para autoorganizarse y gestionar su propio trabajo, siempre dentro de los parámetros necesarios para una gestión efectiva. En un mundo donde se valora el "ser" y el enfoque humanista en los negocios, las madres y mujeres aportan experiencias valiosas relacionadas con este aspecto ontológico, como

la empatía, la sensibilidad, la escucha activa, las redes de apoyo y la confianza. Tal y como lo menciona Ibáñez (2010), un nuevo enfoque implica un cambio inevitable en el desempeño operacional de todas las organizaciones contemporáneas. De esta forma, es esencial humanizar la gerencia lo que requiere. La participación de las madres en los equipos de trabajo, no solo aporte valor a los procesos de toma de decisiones, sino que fomentan el bienestar, brindan seguridad, lo que permite mayor adaptabilidad y finalmente impulsa a la gestión hacer más productiva, resilientes en tiempos de caos sobre todo con el apoyo de herramientas como la inteligencia artificial, que facilita la ejecución de los procesos.

¿Cómo pueden las experiencias y perspectivas únicas de las madres en el entorno laboral transformar las prácticas gerenciales tradicionales y fomentar un liderazgo más inclusivo y empático en las organizaciones modernas?

Reimaginando la Maternidad: Su Rol como Estructura de Poder en el Mundo Actual

Para empezar, la maternidad, según el autor Tubert (1999), la define como una experiencia importante en la vida de una mujer, íntimamente ligada a su naturaleza biológica y entendida como la expresión principal de los roles reproductivos que han sido adquiridos, interiorizados cultural y socialmente esperados en su entorno. Este fenómeno no solo implica un proceso biológico, sino que también está enraizado en construcciones sociales que influyen en cómo las mujeres viven y perciben su rol después de convertirse en madres. Me permito apoyarme en el autor, para definir según la experiencia de la maternidad, como un proceso complejo y transformador en la vida de la mujer, el padre y la familia por el cual se viven procesos de caos, satisfacción, motivación, adaptación e innovación.

Durante este proceso, la psicóloga Garayo (2023), escribe en su artículo para el blog de Neuropsicología y Salud de la Consulta, en el que explica los cambios que se producen a nivel cerebral en las madres. Entre esos cambios menciona: “en el Área preóptica medial del hipotálamo: promueve la motivación maternal, Amígdala: estructura clave en el procesamiento emocional de las señales sensoriales como es por ejemplo el llanto del bebé. Córtex parietal: interviene en el procesamiento de la información somato sensorial relacionada con el bebé, como las caricias.

La sustancia negra: forma parte del sistema de recompensa, que es activado a través de los estímulos infantiles, reforzando respuestas positivas de la madre hacia estos. Córtex prefrontal: tiene un papel integrador de las diferentes informaciones respecto al bebé monitorizando y regulando la conducta maternal en base a estas. Modificación de áreas de la corteza cerebral: se

pueden apreciar cambios de volumen de la sustancia gris los cuales permiten a la madre medir las consecuencias de sus actos y así mismo modificar y mantener las conductas adecuadas de cara a la gestión de su autocuidado y el desarrollo óptimo del feto durante la etapa prenatal”.

Entonces, la mujer al convertirse en madre experimenta cambios biológicos, neurológicos y cambios a nivel cognitivo, Aunado a la anterior, en el aspecto de la mujer debemos resaltar de la maternidad como parte transformadora del ser. Así pues, En 1849, en la República de la Nueva Granada, Simón Rodríguez en su “Extracto sucinto de mi obra sobre la Educación Republicana” escribe: “después de las aves, las plantas son las que más se parecen a las mujeres, en su previsión para después del parto”. La maternidad es una de las experiencias más profundas y transformadoras que una mujer puede experimentar en su vida.

También, las experiencias que se encuentran relacionadas con la maternidad están influenciadas por factores sociales, políticos, históricos y económicos. Es crucial considerar no solo el enfoque biológico sino también las dimensiones sociales y culturales. Ahora bien, en el dominio de las estructuras de poder encontramos que, las normas y expectativas sobre la maternidad varían según el contexto histórico. Por ejemplo, Beauvoir (2005), señala que durante la Edad Media ser madre implicaba cuidar a los hijos y cumplir con los deberes de esposa y ama de casa. En contraste, hoy las mujeres reflexionan sobre sus vidas y definen sus propias oportunidades y riesgos respecto a la maternidad.

Al mismo tiempo, el surgimiento del movimiento feminista entre 1960 y 1970 es de gran relevancia para las mujeres y el poder. Según Everingham (1997), el principal objetivo fue la búsqueda de igualdad y autonomía, permitiendo que las mujeres se conviertan en agentes independientes capaces de tomar decisiones tanto personales como familiares. Se consideraba, y en menor medida aún persiste, que la falta de estas condiciones se atribuía al rol que desempeñaban las mujeres en la maternidad. La crianza de los hijos dificultaba, y sigue dificultando, el acceso a empleos flexibles y competitivos que valoren las contribuciones de las madres, a menudo obligándolas a conformarse con posiciones de inferioridad. Por lo tanto, es fundamental rediseñar la percepción tradicional del rol materno para lograr un cambio significativo en la condición de la mujer en el ámbito social, laboral y económico.

Igualmente, Orozco y Gonzales (2010) menciona que el feminismo no solo busca igualdad y equidad, sino que también considera esencial el empoderamiento de la mujer. Este empoderamiento se refiere al poder de las mujeres para tomar decisiones propias, sentirse seguras

y tener una visión hacia el futuro. Así, se les permite definir y decidir sobre sus propias vidas y acciones, incluida la decisión de ser madres. Años atrás, esta elección ni siquiera era considerada; ser mujer implicaba automáticamente ser madre. Esta realidad se convirtió en una de las principales luchas del movimiento feminista emergente.

Ahora bien, Beauvoir (1977), una filósofa, escritora y estandarte del feminismo, consideraba que capacidad reproductiva es decir la maternidad era como una especie “incapacidad constitutiva”, la define como una actividad y un estilo de vida que limita a las mujeres impidiéndoles cumplir sus metas personales cualesquiera de la que se proponga, expresó que “mientras son reproductoras no hacen más que reproducir el orden social existente”. Ella considera que si la mujer renuncia al ser madre tendría la misma posibilidad que sus homólogos a nivel profesional, educativo y económico. Cito: “su desgracia consiste en haber sido biológicamente destinada a repetir la vida, cuando a sus ojos la vida no lleva en sí sus razones de ser y cuando esas razones son más importantes que la vida misma” (1977 [1949]: 25). Entonces, surge la pregunta ¿de qué manera puede esta visión desafiar o reforzar las normas sociales actuales que vinculan a las mujeres con su rol como madres?

Para dar respuesta a la pregunta, surge el “feminismo maternal” las cuales sus autoras fueron Carol Gilligan & Chodorow (1980), opinan que la experiencia de las mujeres, como madres, les da una capacidad moral superior porque está relacionada a una serie de valores más solidarios y humanizados. Asimismo, Berger (1967), en su teoría de la construcción social, sostiene que el ser humano se forma en interacción con su entorno cultural y el orden social. Define la familia como una estructura social fundamental, donde se origina el núcleo de socialización. Numerosos estudios de autores de diversas corrientes ideológicas, morales y sociales subrayan la importancia crucial de la familia en cualquier sociedad. Si esto es cierto, la familia representa la base del ser humano y se posiciona en la punta del iceberg de las estructuras de poder.

A este respecto, Bowlby (1991) a través de diversas investigaciones realizadas tras la Segunda Guerra Mundial, planteó que los vínculos emocionales entre madre e hijo no dependen únicamente de la alimentación, sino de factores como el cariño familiar y las relaciones durante los primeros años de vida. Bowlby define la teoría del apego como, la forma que tienen los seres humanos a formar conexiones emocionales profundas con ciertas personas y a analizar las diversas manifestaciones emocionales, con el propósito de brindar a la sociedad un modelo mental de un adulto sano. Las madres no solo se enfocan en el desarrollo físico y biológico de sus hijos, sino de

un devenir de motivación, amor y bienestar. Así, además de contribuir al crecimiento, desempeña un papel crucial en el desarrollo psicológico de la sociedad futura. Dado que la maternidad es importante para las mujeres, la sociedad, el Estado y la comunidad, surge una pregunta fundamental: ¿cuál es el impacto de la maternidad en el desarrollo profesional de las mujeres?

Uno de los cambios sociodemográficos más significativos desde los años 60 hasta la actualidad, es el aumento en la participación de las mujeres en el mercado laboral. Este cambio también refleja una evolución del modelo social; el antiguo paradigma del único proveedor familiar ya no es suficiente para afrontar el incremento del consumo actual. Como menciona León (2000), esta transición ha transformado tanto el ámbito laboral como el hogar, presentando importantes retos para lograr un equilibrio entre ambas esferas. Así surge lo conocido como “doble jornada” que enfrentan las madres en cuanto a su jornada laboral y su jornada en el hogar, haciendo de ellas el imaginario de poder realizar tantas cosas como le sea posible. A causa de lo anterior, según Maturana (1999), menciona que las mujeres son educadas bajo un esquema sistemático donde realicen y coordinen múltiples tareas de forma simultánea, prestando atención a la multidimensionalidad de las conexiones, es por ello que este tipo de educación genera un reflejo de las habilidades y forman en que se interactúa con el entorno directo e indirecto.

Debido a estas habilidades, han surgido nuevos desafíos en cuanto a las expectativas, la organización del trabajo, la distribución de tareas domésticas y cuidado familiar. Es por ello, que Montaña (2004) señala que la participación femenina en el mercado laboral responde a un deseo legítimo por parte de las mujeres por desarrollarse profesionalmente. Este derecho humano está intrínsecamente relacionado con su empoderamiento. Asimismo, desde una perspectiva materna, las mujeres comienzan a demostrar habilidades y competencias valiosas en el ámbito empresarial. La frase Huffington (2014), "La flexibilidad en el trabajo es clave para el éxito de las madres en el mundo empresarial", ha tenido un impacto significativo en la cultura laboral actual. La implementación de prácticas laborales flexibles ha demostrado aumentar tanto la productividad como la satisfacción general entre los empleados, mejorando así las dinámicas comunicativas y fomentando un estilo de gestión más empático.

Reimaginando la Gerencia: La Intersección de Madres y su aporte en las nuevas Prácticas Gerenciales

A propósito, según la investigación de Bruni, A., Gherardi, S., & Poggio, B. (2004), las mujeres que son madres desarrollan habilidades de gestión del tiempo y resolución de problemas

que son cruciales para la dirección de empresas. Estas habilidades son especialmente relevantes en un entorno empresarial que exige adaptabilidad y eficiencia. La integración de la gerencia ágil y la gestión ontológica en el contexto de la maternidad ofrece a las mujeres la oportunidad de fomentar un liderazgo más inclusivo y efectivo, capaz de adaptarse a las complejidades del entorno actual, caracterizado por la turbulencia y el caos.

Según Eagly & Carli (2003), el liderazgo transformacional es un estilo más alineado con el género femenino y tanto a nivel técnico, como a nivel de manejo de equipos, el caos y las emociones. Las mujeres y aún más las madres tienden a interiorizar un enfoque participativo o democrático, así como lo aprenden en el aspecto materno con sus hijos, en la actualidad se plantea una crianza respetuosa en la que se valida las emociones, se aplica la empatía y se apoya con respecto al manejo de la frustración y el fracaso con una motivación establecida en las capacidades tanto de fortalezas como debilidades de sus hijos, entonces este estilo aprendido les permite liderar de manera transformacional, especialmente en el desarrollo de sus colaboradores entorno a la gerencia. Promover este estilo de liderazgo en los entornos mundiales donde se manejan las empresas es una ruta favorable para que las madres sean promovidas por sus aportes y talentos en el diseño de estrategias en entornos caóticos e inmediatos como opina Vinkenburg, (2011), trabaja en los problemas de inclusión, conocimientos, innovación y creatividad entre el rol de líder y el rol femenino que se puedan presentar en la empresa.

El liderazgo transformacional, también se caracteriza por su motivación inspiracional, que genera contagio de entusiasmo y bienestar por el trabajo, en el libro de Oppenheimer (2023) titulado ¡Como Salir de pozo!, muestra una estadística donde el 20% de los trabajadores se siente motivado, el 18 % se siente miserable y el 62% se siente indiferente. Dada las políticas de trabajo y directrices de sus jefes superiores, aunado a ello, si ese colaborador está motivado será es más creativo y buscará incansablemente de dar lo mejor en su desempeño, entonces este tipo de liderazgo genera confianza en el logro de los objetivos, a pesar de los desafíos del entorno, Echeverría (2000), lo define desde una perspectiva ontológica, la confianza constituye el núcleo de esta forma de gestión.

Inclusive, esto crea un clima de confianza el cual importante y necesario en estos tiempos, ya que se maneja el dominio de los canales para la comunicación efectiva y optimismo hacia el futuro como lo detalla Avilo & Bass, (1995). La motivación se intensifica mediante interacciones cercanas con los equipos de trabajo, utilizando estas relaciones como potenciadores del

compromiso como lo destaca Grant, (2012). Cabe resaltar, que según Echeverría (2000), las empresas actuales deben tener una estructura homogénea que no se base en un solo criterio, sino que diseñen estructuras adecuadas para diferentes funciones. Así, la gerencia liderada por las madres busca ofrecer una estructura que se articule en redes de trabajos, lo que permite una gran capacidad de adaptación y horizontalidad para los proyectos que se deseen realizar.

A propósito, las practicas gerenciales que aportan las madres, es conveniente resaltar la estimulación intelectual, está ligada a la innovación y al cuestionamiento del estatus quo, en este punto quisiera hacer una acotación Zarco (2002), quien sostiene que las mujeres tienen un talento innato para el pensamiento contextual. Esto quiere decir; las mujeres y especialmente las madres tienen a desafiar ese estatus con mucha recurrencia ya que con frecuencia piensan en cómo hacerlo mejor es decir se realiza una reingeniería de los procedimientos ejecutados, o irse al detalle para evaluar todo que llevo a la situación. Estos líderes buscan transformar su entorno e incentivar la creatividad al exigir un esfuerzo adicional a sus equipos Bass (1985). Al empoderar a los individuos y crear un ambiente que promueva riesgos calculados, estos líderes fomentan tanto la creatividad individual como organizacional Gumusluoglu & Ilsev, (2009).

Aunado a lo anterior, Apaza (2011) afirma que la innovación es percibida como una fuente de desarrollo y competitividad para naciones, regiones y organizaciones. Las empresas que fomentan la innovación son más resilientes ante cambios disruptivos, lo que les permite estar preparadas para las fluctuaciones del mercado y adaptarse con agilidad, obteniendo así ventajas competitivas significativas. La maternidad debe ser vista como una oportunidad para enriquecer tanto las vidas personales como profesionales en un mundo corporativo ágil que les permite tomar decisiones rápidas y efectivas para mantenerse a la vanguardia en sus respectivos sectores. Las mujeres con hijos tienden a desarrollar habilidades que las hacen especialmente valiosas en entornos frágiles y llevados a través de la inteligencia artificial, como la capacidad de adaptarse a los cambios, la resiliencia, la comunicación efectiva y la gestión del estrés.

Esto pone de relieve que, aunque no importa cómo comienzan su gestión, sí es importante para las madres cómo termina el día a día de su gestión, tanto en el ámbito laboral como en el familiar. Criar una familia implica enfrentarse a situaciones volátiles y complejas, lo que requiere una reacción flexible y efectiva en el menor tiempo posible. Solé y Parella (2004) analizan los factores ideológicos y materiales, como las barreras profesionales a la promoción, que influyen en la maternidad de mujeres con carreras exigentes y absorbentes. Estas carreras, que demandan

competencia, eficacia y disponibilidad tanto horaria como geográfica, obligan a las madres a innovar en su ejercicio y sentido de la maternidad en la actualidad.

De la Maternidad al Emprendimiento: Creando Negocios con Corazón

En el contexto del emprendimiento y la creación de negocios, es relevante destacar la frase “o inventamos o erramos” de Simón Rodríguez (1828), en su libro *Sociedades Americanas*. En Venezuela, las madres y mujeres buscan nuevas formas de emprender sus propios negocios. Es así, como el informe del Global Entrepreneurship Monitor 2023/2024, representan un 21.3% de los emprendedores del país. Esta cifra refleja deseo de idear negocios innovadores que se alineen con sus conocimientos y disponibilidad de tiempo.

De la misma forma, el emprendimiento femenino, según los autores Alvarado, Morales & Ortíz (2020) asimismo Rojas, Tapia y Herrera (2021), mencionan que es una de las actividades que buscan realizar las madres con el fin de alcanzar el empoderamiento económico. Asimismo, las madres presentan motivaciones intrínsecas y extrínsecas que las llevan a crear su propio negocio. Para los autores Nava & Londoño (2013), las intrínsecas predominaron la motivación personal y profesional, impulsadas por un deseo de autorealización, superación e independencia, mientras que, en las motivaciones extrínsecas, emprenden buscando el éxito de su negocio, aprovechar las oportunidades del mercado y mejorar la posición económica de ella y su familia. Podemos incluir, los emprendimientos de las madres buscan que reflejen valores personales y deseo de hacer del mundo un lugar mejor para las generaciones futuras.

Como señalan Correa, Rodríguez & Pantoja (2020), "el empoderamiento femenino en el ámbito laboral no solo beneficia a las mujeres, sino que también enriquece a las organizaciones al fomentar un ambiente de diversidad y creatividad" (p. 12). Esta afirmación subraya la importancia de promover el empoderamiento femenino, lo que permite a las madres desarrollar su potencial y alcanzar sus objetivos. Para Darby (2023), el liderazgo ético, es aquel que donde los líderes empresariales demuestran conductas idóneas, de acuerdo con principios y valores propios y grupales, tanto dentro como fuera de la oficina. En este sentido, la gerencia materna cobra un papel fundamental porque logran inspirar a sus equipos a actuar con integridad y propósito, creando un ambiente donde se valoren tanto la ética como la excelencia. Esto no solo fortalece la organización, sino que también promueve un liderazgo que integra valores y resultados, contribuyendo a un futuro más equitativo y exitoso.

Asimismo, Fernández (2017), menciona que "la gestión del tiempo es una habilidad crítica para alcanzar el éxito, ya que permite a las personas concentrar sus esfuerzos en lo que realmente importa y maximizar su productividad" (p. 105). Esta habilidad es fundamental para desarrollar una estrategia efectiva que permita gestionar el tiempo de manera exitosa en todos los aspectos de la vida materna. Actualmente, existe la técnica Pomodoro Cirillo (2017) que consiste en trabajar en intervalos de 25 minutos, seguidos de breves descansos de 5 minutos. Este enfoque no solo mejora la concentración y la productividad, sino que también ayuda a mantener un alto nivel de energía y a reducir la fatiga mental.

A la par, se encuentra el workflow el cual es el trabajo de los equipos en consonancia con el logro de los objetivos o también conocido como la delegación de tareas es otra técnica clave que fomenta la colaboración y permite que cada miembro del equipo contribuya de manera efectiva. Según García & Ramirez (2017), "el liderazgo efectivo se basa en la capacidad de aprendizaje continuo y la adaptación a nuevas circunstancias" (p. 152). Esto implica que, para tener éxito, es fundamental conocer las fortalezas y debilidades. Lo que consultor de empresas y coach Gil'Adi en su entrevista por el canal de YouTube en el (2022) cataloga como una redición de cuentas, en las cuales se evalúa constantemente cómo va la gestión del negocio.

Cabe agregar, que la manera de liderar es simplemente actuar; no existe una fórmula mágica para lograrlo. El liderazgo puede compararse a un espectro que se adapta a cada individuo y a las circunstancias en las que se encuentra. Según Eagly & Carli (2007), "el liderazgo femenino puede verse como un proceso social y contextual que varía en función de la situación" (p. 3). En el ámbito empresarial, la gestión implica cómo se administran los recursos, cómo se construyen relaciones interpersonales en los negocios, cómo se utilizan medios digitales y presenciales, y cómo se adapta la empresa a los cambios constantes del mercado. Todo esto es crucial para posicionarse efectivamente y garantizar que las herramientas empleadas contribuyan al éxito de la empresa o del lugar donde trabajas. En la actualidad, se puede aplicar la metodología ágil, que promueve un enfoque flexible y colaborativo para la gestión de proyectos. Esta metodología se basa en principios que permiten a los equipos adaptarse rápidamente a los cambios, priorizando la satisfacción del cliente y la entrega continua de valor

Para finalizar, este enfoque, que combina fortaleza y estrategia, permite a las madres equilibrar sus múltiples roles de manera efectiva. En el ámbito empresarial, fomenta la toma de decisiones audaces y la capacidad de adaptarse a los cambios, lo cual es crucial en un entorno

competitivo. Al mismo tiempo, en el contexto familiar, resalta la importancia de la organización y la planificación, permitiendo a las madres gestionar sus hogares con la misma eficacia con la que lideran en sus carreras.

Método

El método utilizado en esta investigación es el paradigma cualitativo, el cual aporta los enfoques de la reimaginación del arquetipo de la madre gerente. Según los autores Hernández & Padrón (1997), este es un enfoque cualitativo propicia el análisis del fundamento teórico presente en este caso de la gerencia actual y las necesidades. El objetivo consistió en una investigación estructurada de la situación con el fin de obtener repuestas flexibles al fenómeno de estudio.

Asimismo, la metodología se basó en la fenomenología, como explican Barbera & Inciarte (2012), proviene del término griego *phenomenon*, que significa "mostrarse a sí misma" o "manifestar lo visible" (p. 201). En el contexto de esta investigación, se adoptó el método fenomenológico para interpretar fenómenos en las ciencias sociales, permitiendo una reflexión crítica del impacto de las madres, tomando en cuenta juicios, vivencias, valores y nicho ecológico.

Paralelamente, también se llevó a cabo la metodología de la hermenéutica, El término "hermenéutica", por su parte, proviene del verbo griego *hermeneuein*, que significa "interpretar". Según Aguilar (2004), menciona que la hermenéutica busca el establecimiento de reflexionar y repensar lo que la persona quiere transmitir, es la forma de explicar la comunicación entre el pasado y el presente. Entonces en esta investigación se basó en las experiencias vividas en el en la gerencia y la maternidad y los aportes a las estructuras de poder.

Asimismo, esta se desenvuelve en el diseño de la fenomenología hermenéutica, con un enfoque en la descripción de la experiencia materna vivida, el liderazgo, la interpretación del impacto, la comprensión del funcionamiento y desenvolvimiento de los escenarios. Aquí, se desarrolla un análisis riguroso de las dimensiones éticas, operativas, administrativas y tecnológicas de las organizaciones emergente en este entorno complejo. Pérez (2004), resalta que entender la realidad social a través de las percepciones individuales donde se tomen en consideración, los juicios, las experiencias, los valores, y circunstancias que influyen en cada una de las acciones. Para la elaboración de esta investigación, se reconocieron una serie de procesos dentro de cuales se experimentaron por medio de la observación, descripción, análisis e interpretación de los rasgos que caracterizan la nueva forma de gerenciar.

Por último, Corona (2016), aborda que los aspectos metodológicos de una investigación documental exhaustiva. Aborda revisar material bibliográfico relacionado con el objeto de estudio para realizar un análisis que en este sentido fue la maternidad y gerencia. Se llevó a cabo una cuidadosa selección de artículos científicos provenientes de diversos repositorios y libros relevantes sobre el tema, proporcionando así una visión amplia y fundamentada.

Resultados y Discusión

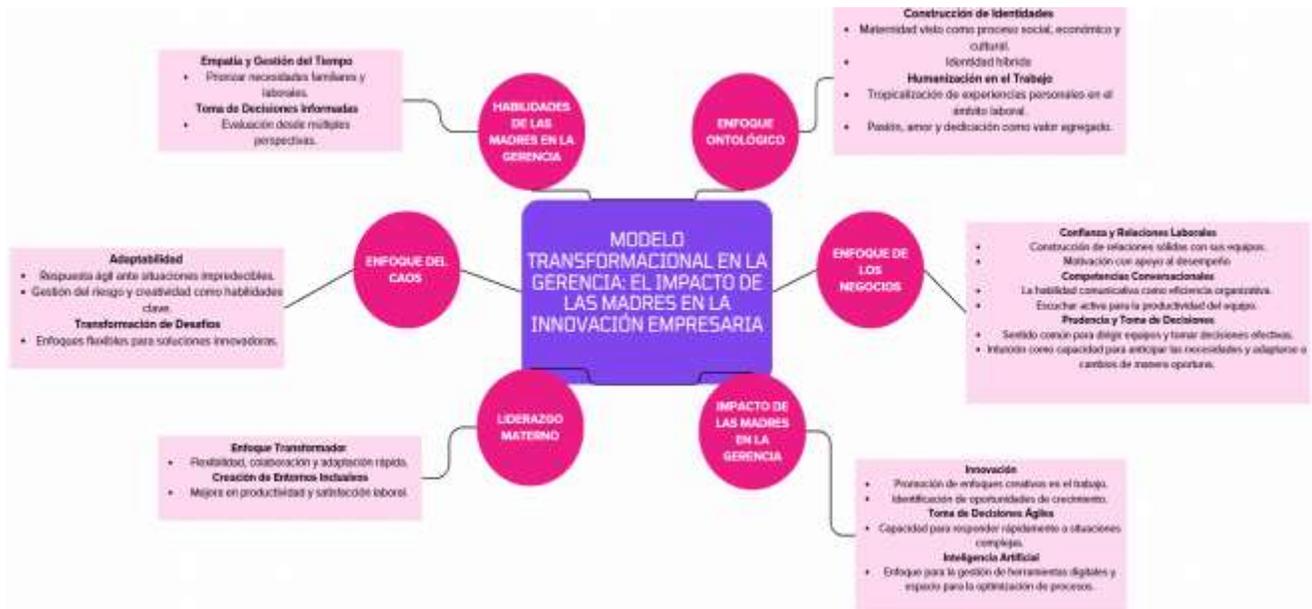
En esta sección de la investigación, se presentan los resultados y discusión acerca de un análisis de un modelo flexible, humano y adaptado a la gerencia con el aporte de las madres para la innovación empresarial, en la actualidad se están manejando entornos corporativos frágiles, ansiosos, no lineales e incomprensible. Según Mintzberg (2010) “la práctica gerencial eficaz depende más del arte y está especialmente arraigada en el oficio. El arte produce claridades y visión a partir de la intuición” (p. 93). Entonces, un modelo transformacional radica en la creatividad, la motivación, las habilidades intuitivas, las conversaciones que se generan y las que no están presentes de manera tácita para la búsqueda de soluciones, bajo un entorno de resiliencia y adaptación en situaciones complejas que permitan a los gerentes proporcionar repuesta informada, eficaz para la optimización de los procesos estándares, analíticos y lingüísticos.

Los modelos transformacionales brindan, claridad en la visión corporativa. Según Llanes-Font & Lorenzo-Llanes, (2021), la compleja sociedad contemporánea demanda cada vez más de organizaciones capaces de innovar ágilmente, con aprendizaje continuo y, sobre todo, la adopción de tecnologías claves para atender las demandas de los clientes todo esto para intentar sostener la competitividad ante la acelerada en los escenarios empresariales. Si contamos con mujeres que son madres profesionales para la gestión, encontraremos los aportes en: lo humano, lo empático, liderazgo transformacional, construcción de alianzas, la fundamentación para elegir, la libertad y equidad en los equipos de trabajo con el objetivo de brindar una reimaginación de la praxis y la episteme de la gerencia.

Asimismo, a través de la revisión de la información recolectada por diversos autores que presentaron las inquietudes en diferentes aspectos de las empresas emergentes, proporciono un marco cualitativo para el análisis propio de las interconexiones estructurales. En este sentido, la hermenéutica y la interpretación dieron paso a las bases del tipo de observador, juicios, historia, las relaciones interpersonales e intrapersonales, los conocimientos, los procesos sociales y técnicos. A partir de ello, la investigadora en cuanto a sus conocimientos y experiencias propias,

conversaciones con madres de la alta gerencia, emprendedoras y amas de casa con la documentación encontrada dieron paso a las siguientes aproximaciones teóricas novedosas y con pertinencia a la necesidad evaluada en las empresas a continuación se detalla en la Figura 1.

Figura 1 Modelo Transformacional en la Gerencia: El Impacto de las Madres en la Innovación Empresarial



Fuente: Elaboración Propia (2024)

Para continuar, entraremos en la sección de la discusión de los resultados, en este caso del Modelo Transformacional en la Gerencia: El Impacto de las Madres en la Innovación Empresarial. Este modelo presenta un enfoque del impacto de las madres en la innovación para la nueva y necesaria gestión empresarial, el cual encierra estos aspectos:

1. **Fomentar la Inclusión y Diversidad de géneros:** el modelo planteado busca entornos laborales que valoren las experiencias y habilidades únicas de las madres, lo que contribuye a una mayor diversidad en la toma de decisiones y en la cultura organizacional.
2. **Potenciar Habilidades Específicas:** considera las competencias de la maternidad como la empatía, la gestión del tiempo y la resiliencia, que son esenciales para un liderazgo efectivo.
3. **Estimula la Innovación:** al incorporar multidimensionalidad de pensamiento, el modelo facilita la generación de ideas creativas, innovadoras para la búsqueda de soluciones a los problemas empresariales, enriqueciendo el proceso de toma de decisiones.

4. **Adaptabilidad al Cambio:** Las madres, al enfrentar situaciones caóticas en su vida personal, desarrollan habilidades de adaptabilidad que pueden trasladarse al entorno laboral, permitiendo a las organizaciones responder ágilmente a las necesidades constantes del mercado.
5. **Mejorar el Clima Laboral:** busca la creación de equipos de trabajos, los cuales sean colaborativo y flexible para el aumento de la satisfacción laboral y el compromiso de los empleados, lo que a su vez brinda una mayor productividad.
6. **Desarrollo Sostenible:** proporciona nuevas prácticas organizacionales que no solo buscan el beneficio económico, sino también el bienestar social y familiar, contribuyendo al desarrollo sostenible del país y las comunidades.
7. **Modelar Nuevos Enfoques Laborales:** Este modelo desafía las estructuras gerenciales tradicionales, proponiendo un enfoque más humano que brinda más efectividad y felicidad al contexto empresarial actual.

En resumen, un Modelo Transformacional en la Gerencia centrado en el impacto de las madres no solo beneficia a las mujeres en sus trayectorias profesionales, sino que también contribuye al éxito organizacional. Empoderar a las madres en el ámbito empresarial no solo beneficia a ellas, sino que también enriquece a las organizaciones en las que trabajan. Las mujeres en el mundo de los negocios suelen tener la habilidad de comprender las necesidades de sus clientes, incluso antes de que estas se expresen. De manera similar, las madres saben intuitivamente lo que sus hijos requieren, lo que les proporciona una perspectiva única que combina intuición y sensibilidad emocional con la capacidad de implementar estrategias efectivas. Esto se traduce en un liderazgo más inclusivo y en un ambiente laboral que favorece la innovación y la productividad.

Reflexiones Finales

Ser madre y gerente simultáneamente representa un desafío significativo, especialmente en contextos de cambio e incertidumbre en el mercado, situaciones cada vez más comunes en el mundo actual. Un informe de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) de 2020 mostró que la participación laboral de las mujeres en la región alcanzó el 49,8%, mientras que la tasa de desocupación femenina fue del 14,8%. Esto indica que las mujeres están ocupando cada vez más cargos en el ámbito laboral, ya sea como empleadas o como dueñas de sus propios negocios.

La maternidad se presenta como una fuente de fortaleza en el ámbito laboral. Las habilidades adquiridas durante la crianza, como la gestión del tiempo y la resolución de conflictos, son altamente valoradas en la gerencia. Este análisis refuerza que la experiencia maternal no debe ser vista como un impedimento, sino como un activo que aporta valor al liderazgo y a la cultura empresarial, además la mujer en cualquier edad reproductiva puede tener el deseo de tener un hijo, el cual no debe ser visto por ella ni por el mundo corporativo como un atraso a su desempeño profesional. Para Goldin & Katz, (2000), mencionan que a medida que las mujeres continúan desafiando las normas tradicionales y asumiendo posiciones de responsabilidad, su contribución al mundo empresarial se vuelve cada vez más evidente.

Como señala Picón (2021), los enfoques tradicionales rígidos pueden generar un desfase entre las necesidades del cliente y los resultados finales, debido a su inflexibilidad, estabilidad y jerarquía. En este modelo, el trabajo de los empleados suele ser mecánico o repetitivo, lo que limita la innovación y el desarrollo profesional. Se enfoca en una gestión administrativa orientada a los puestos de trabajo, con el principal objetivo de controlar y evaluar el rendimiento en función de los resultados obtenidos. En contraste, el enfoque ágil promueve un ciclo de trabajo iterativo, donde cada fase puede ser revisada y ajustada según la retroalimentación de los colaboradores, del cliente y de todas las personas involucradas en el proyecto. Este enfoque busca identificar y definir las capacidades necesarias para cada puesto de trabajo, asegurando que se cubra con la persona más adecuada. En este sentido, el éxito de la organización radica en la calidad de su capital humano, que se considera la principal fuente de ventaja competitiva.

Para finalizar, en el entorno empresarial se beneficia enormemente de la inclusión de madres en roles de liderazgo. La diversidad de pensamiento y experiencia que aportan las mujeres en la gerencia no solo enriquece la cultura organizacional, sino que también impulsa la innovación y la creatividad. Las empresas que adoptan políticas de apoyo a las madres trabajadoras, como horarios flexibles y programas de conciliación, están mejor posicionadas para atraer y retener talento, lo que se traduce en un rendimiento superior y una ventaja competitiva en el mercado. Goldin & Katz, (2000), el rol de las mujeres y madres en el mundo de los negocios no solo representa una evolución en la dinámica laboral, sino que también introduce un enfoque renovado, a medida que las mujeres asumen roles de liderazgo, traen consigo habilidades únicas y perspectivas que enriquecen la cultura organizacional. Las madres suelen aportar un enfoque humanista, lo que significa que la competitividad actual no puede basarse en concepciones

mecanicistas del trabajo, sino que se busca reconocer y potenciar iniciativa de los empleados, factores esenciales en un entorno empresarial en constante cambio. Su enfoque en el bienestar del equipo y la creación de un ambiente colaborativo fomenta la satisfacción laboral, promoviendo la confianza, la disposición y el desarrollo de habilidades interpersonales

Referencias

- Aguilar, M. (2004). Conversar para aprender. Gadamer y la educación. *Revista electrónica Sinética* (23), pp. 11 – 18. <https://www.redalyc.org/pdf/998/99815908003.pdf>
- Alvarado, E.; Morales, D. & Ortíz, J. (2021). Emprendimiento de nanoempresas en el empoderamiento de mujeres neolonesas. *Revista Mexicana de Sociología* 83(4), pp.863-895. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-25032021000400863&lng=es&nrm=iso
- Apaza, C. (2011). Estudio comparativo sobre procesos de reforma de estructuras públicas en países seleccionados. Apoyo al proyecto de innovación estructural del poder ejecutivo. Organización de los Estados Americanos. República de Paraguay, 76. Disponible en: www.oas.org/es/sap/docs/dgpe/EstudioComparativo2011.pdf
- Barbera, N. & Inciarte, A. (2012). Fenomenología y hermenéutica: dos perspectivas para estudiar las ciencias sociales y humanas. *Multiciencias*, 12(2), 199-205. <https://www.redalyc.org/pdf/904/90424216010.pdf>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Beauvoir, S. (1977). *El segundo sexo* (Vol. 1). Ediciones Siglo XXI.
- Beauvoir, S. (2005). *El segundo sexo*. México: Editorial catedra.
- Beduschi, L. (2007). Análisis del estado del arte sobre gestión de servicios técnicos en las organizaciones de productores. https://www.academia.edu/96119513/An%C3%A1lisis_del_estado_del_arte_sobre_gesti%C3%B3n_de_servicios_t%C3%A9cnicos_en_las_Organizaciones_de_Productores
- Berger, P. (1967). *La construcción social de la realidad*. (Buenos Aires, Amorrortu).
- Bowlby, J. (1991). La teoría del apego de John Bowlby. <https://lamenteesmaravillosa.com/la-teoria-del-apego-de-john-bowlby/>
- Cirillo, F. (2017). *The Pomodoro Technique: The Acclaimed Time-Management System That Has Transformed How We Work*. Crown Publishing. Disponible en:

https://books.google.co.ve/books?id=rinKDQAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Bruni, A.; Gherardi, S. & Poggio, B. (2004). Entrepreneur-mentality, gender and the study of women entrepreneurs.

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09534810410538315/full/html>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2020). Estudio Económico de América Latina y el Caribe 2020: principales condicionantes de las políticas fiscal y monetaria en la era pospandemia de COVID-19.

<https://www.cepal.org/es/publicaciones/46070-estudio-economico-america-latina-caribe-2020-principales-condicionantes>

Corona, M. (2016). Consideraciones Teóricas Sobre El Concepto De Liderazgo Y Su Aplicación En La Investigación Educativa. *Revista Educación*, 40(1), 53-66.

<https://www.scielo.sa.cr/pdf/edu/v40n1/2215-2644-edu-40-01-00053.pdf>

Correa, J.; Rodríguez A. & Pantoja J. (2020) Liderazgo ético en las organizaciones: una revisión de la literatura. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7024495>

Darby, J. (2023). *¿Qué es el liderazgo ético? Atributos, características y ejemplos*. Thomas

<https://www.thomas.co/es-LA/resources/type/hr-blog/que-es-el-liderazgo-etico-atributos-caracteristicas-y-ejemplos>

Eagly, A. & Carli, L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 807-834. 10.1016/j.leaqua.2003.09.004

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1048984303000584>

Eagly, A. & Carli, L. (2007). Through the labyrinth: the truth about how women become leaders.

Harvard Business Review Press. <https://hbr.org/2007/09/women-and-the-labyrinth-of-leadership>

Everingham, Ch. (1997). Maternidad: Autonomía y Dependencia: Un Estudio Desde la Psicología.

https://books.google.co.ve/books?id=twmBAUNguezC&printsec=frontcover&source=gs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Fernández, M. (2017). El Primer Sexo: Las Capacidades Innatas De Las Mujeres Y Cómo Están Cambiando El Mundo de Helen Fisher. *Revista de Estudios de Género La ventana*, (12),

298-305. <https://www.redalyc.org/pdf/884/88411136013.pdf>

- Garayo, C. (2023). Neuropsicología de la maternidad: ¿cómo cambia el cerebro de una madre? <https://www.doctorcarloschiclana.com/post/neuropsicolog%C3%ADa-de-la-maternidad-c%C3%B3mo-cambia-el-cerebro-de-una-madre>
- García, F. & Ramírez, M. (2017). Aprendizaje, Innovación y Competitividad: La Sociedad del Aprendizaje. RED. *Revista de Educación*, 52(1). https://www.researchgate.net/publication/314282031_Garcia-Penalvo_F_J_Ramirez-Montoya_M_S_2017_Aprendizaje_Innovacion_y_Competitividad_La_Sociedad_del_Aprendizaje_RED_Revista_de_Educacion
- García, F. (2023). *Gestión del Tiempo y Productividad Personal: Consejos Técnicas para el Éxito Profesional*. Estrategema de Negocios Consultores. <https://es.linkedin.com/pulse/gesti%C3%B3n-del-tiempo-y-productividad>
- Gil'Adi, D. (2022). Entrevista en YouTube en el canal "Diálogo sobre Aprendizaje Corporativo". <https://www.youtube.com/watch?v=LrQI7Wk9oAI>
- Geena Davis Institute on Gender in Media & Plan International. (2022). Informe sobre liderazgo femenino: Voces de 10,000 niñas y mujeres jóvenes en 19 países. <https://plan-international.org/uploads/2022/01/takingthelead-summaryreport-es.pdf>
- Gilligan, C. (1977). *In a Different Voice: Psychological Theory and Women's Development*. Harvard University Press.
- Chodorow, N. (1980). *The reproduction of mothering: Psychoanalysis and the sociology of gender*. University of California Press.
- Global Entrepreneurship Monitor 2023/2024. *¿Qué tanto emprenden las mujeres en Latinoamérica? Este estudio tiene la respuesta*. <https://www.entrepreneur.com/es/mujeres-emprendedoras/que-tanto-emprenden-las-mujeres-en-latinoamerica-este/475857#:~:text=La%20presencia%20de%20las%20mujeres%20en%20el%20%C3%A1mbito,Ecuador%2C%20con%20tasas%20de%2030.2%25%20y%2028.8%25%2C%20respectivamente>
- Goldin, C. & Katz, L. (2000). The power of the pill: Oral contraceptives and women's career and marriage decisions. *Journal of Political Economy*, 110(4), 730-770. https://www.nber.org/system/files/working_papers/w7527/w7527.pdf

- Grant, J. (1988). Women as Managers: What They Can Offer to Organizations. <https://www.sciencedirect.com/sdfe/pdf/download/eid/1-s2.0-0090261688900368/first-page-pdf>
- Gumusluoglu, L. & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296308000325>
- Hernández A, y Padrón J. (1997). *Referencias Básicas en la Producción de una Tesis Doctoral*. San Juan de los Morros: Colegio de Economistas. https://padron.entretemas.com.ve/cursos/deteorias/LECTURAS/texto_academico.htm
- Huffington, A. (2014). *Thrive: The third metric to redefining success and creating a life of well-being, wisdom, and wonder*. Harmony Books.
- Llanes-Font, M.; Lorenzo-Llanes, E. (2021). La Cuarta Revolución Industrial Y Una Nueva Aliada: Calidad 4.0. <https://www.redalyc.org/journal/1815/181566671006/181566671006.pdf>
- Maturana, H. (1999). De l'origine des espèces par voie de la dérive naturelle. La diversification des lignées à travers la conservation et le changement des phénotypes ontogéniques. Paperback.
- Mintzberg, H. (2010). *Managing*. Bogotá. Editorial Norma. Colombia.
- Montaño, S. (2004). El sueño de las mujeres: democracia en la familia. <https://repositorio.cepal.org/entities/publication/553228e8-b69b-40cc-9558-9119a802e00d>
- Nava, J. & Londoño, C. (2013). *La dinámica emprendedora de las mujeres profesionales en Colombia*; en Macías, G. y Parada, E. (Coords.) *Mujeres, su participación económica en la sociedad*, pp. 26-44. Editorial Universitaria, Universidad de Guadalajara.
- Oppenheimer, A. (2023). *¡Cómo salir del pozo! Las nuevas estrategias de los países, las empresas y las personas en busca de la felicidad*. Editorial Debate
- Orozco, G. y Gonzales, R. (2010). Citado por Inzunza, B. (2012). Una coartada metodológica. Abordajes cualitativos en la investigación en comunicación, medios y audiencias. *Global Media Journal México*, 9(18), 73 – 74. https://gmjmxico.uanl.mx/index.php/GMJ_EI/article/view/38/38
- Pérez, P. (2004). El Concepto de Trauma y de Respuesta al Trauma en Psicoterapia. *Norte de Salud Mental*, 5(20), 29-36. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4830193>

- Picón Angela (2021). *¿Gestión tradicional vs. Gestión por competencias?*
<https://www.linkedin.com/pulse/gesti%C3%B3n-tradicional-vs-por-competencias-%C3%A1ngela-peri%C3%A1%C3%B1ez-pic%C3%B3n/>
- Rojas, M.; Tapia, J. & Herrera B. (2021). *Emprendimiento y empoderamiento de la mujer rural de la parroquia de Santa Ana del cantón Cuenca; una mirada desde Trabajo Social.*
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8229677>
- Rodríguez, S. (1828). *Sociedades Americanas.*
https://docs.enriquedussel.com/txt/Textos_200_Obras/Pensadores_emancipacion/Sociedad_americanas-Simon_Rodriguez.pdf
- Rodríguez, S. (2010). *Luces y Virtudes Sociales.* Universidad Simón Rodríguez. Ediciones Rectorado.
<https://norberto2016.wordpress.com/wp-content/uploads/2017/06/lucesvirtudes-simc3b3n-rodrc3adguez.pdf>
- Solé, Isabel, & Parella, Susana.(2004)) Nuevas expresiones de la maternidad. Las madres con carreras profesionales exitosas. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1220321>
- Tubert, S. (1999). Psicoanálisis, feminismo, posmodernismo. En: Burin, M. & Dio Bleichmar, E. (Ed.), *Género, Psicoanálisis, Subjetividad* (pp. 289-313). Barcelona: Paidós.
<https://dokumen.pub/genero-psicoanalisis-subjetividad.html>
- United Nations General Assembly. (2015). *¿Qué son los Objetivos de Desarrollo Sostenible?* PNUD. <https://www.undp.org/es/sustainable-development-goals>
- Vinkenburg, C.; et al. (2011). An exploration of stereotypical beliefs about leadership styles: Is transformational leadership a route to women's promotion? *ScienceDirect. The Leadership Quarterly*, 22(1). 10 – 21.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1048984310001839>
- Zarco-Arista, A. y Galicia, L. (2002). El concepto de escala y la teoría de las jerarquías en ecología. Universidad Nacional Autónoma de México. *Ciencias*, (067). 34-40.
https://www.researchgate.net/publication/237038385_El_concepto_de_escala_y_la_teor%C3%ADa_de_las_jerarqu%C3%ADas_en_ecolog%C3%ADa