



MARHTO

MÁSTER EN RECURSOS HUMANOS, TRABAJO Y ORGANIZACIONES

MASTER UNIVERSITARIO EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS, TRABAJO Y ORGANIZACIONES.

TRABAJO DE FIN DE MASTER

CURSO 2022/2023

Convocatoria Junio



Orientación: Revisión bibliográfica.

Título: Neuropsicología organizacional y su influencia sobre el liderazgo femenino.

Estudiante: Rita María Ruiz González

Tutor: José Pedro Alfonso Pérez

OIR: 221210114506

ELCHE, 6 de Junio del 2023

RESUMEN.

Introducción: La neuropsicología organizacional y el liderazgo femenino son, actualmente, dos conceptos que a lo largo de estos últimos años han ido tomando forma dentro del estudio de las organizaciones. Por lo que, a través de este estudio de revisión bibliográfica, vamos a realizar un análisis de la influencia que tiene el campo de la neuropsicología dentro del liderazgo, más concretamente, el liderazgo femenino.

Metodología: Este estudio, se ha valido de la búsqueda dentro de diferentes bases de datos en las que mediante una serie de palabras claves, hemos ido analizando la variedad de artículo de opinión, revistas y estudios de autores que nos han llevado a realizar nuestro propio trabajo de revisión. Para ello, hemos realizado una serie de tablas desglosando los artículos, y estos se han analizado para entender en profundidad de qué manera la neuropsicología nos da las claves del liderazgo que llevan a cabo los sujetos según su género. Algunas de las bases de datos en las que más información hemos encontrado acerca del tema han sido: Google Academy, Psicodoc, Dialnet y Redalyc.

Resultados: El análisis de dicha revisión consta de 15 artículos analizados, aunque si podemos decir que algo escasa, puesto que no en todas las bases de datos encontrábamos un abordaje del tema exhaustivo y en muchas ocasiones, aunque si hablaban acerca del liderazgo, se extrapolaba a temas que no nos resolvían nuestro objeto de estudio.

Conclusiones: Podemos ver como el avance de los estudios sobre neuropsicología organizacional nos permiten realizar un análisis acerca del liderazgo femenino y comprobar su influencia dentro de determinados aspectos sociales del individuo, lo que permite definir comportamientos, así como entender el tipo de relaciones que derivan de ellas.

Palabras claves: *Neurociencias, Neuropsicología organizacional, liderazgo, estereotipos de género, estilos de dirección, habilidades sociales, cultura de empresa, comunicación y emociones.*

INDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	4
2. METODOLOGÍA.....	5
3. RESULTADOS.....	9
4. DISCUSIÓN.....	15
5. CONCLUSIONES.....	17
6. LIMITACIONES DEL ESTUDIO.....	18
7. PROSPECTIVA DE INVESTIGACIÓN.....	18
8. FINANCIACIÓN.....	19
9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	19



1. INTRODUCCIÓN.

Podemos definir la neuropsicología organizacional como: *“la disciplina que mediante los conocimientos e instrumentos científicos de diversas ciencias base -como la neuropsicología, la psicología organizacional y la administración- coadyuva a la óptima gestión estratégica del talento humano por medio de la comprensión e integración de los conocimientos, experiencias, actitudes, aptitudes y los comportamientos del personal, los cuales se traducen en las competencias personales y laborales de los trabajadores”*.

La neuropsicología es una ciencia que tiene su origen en los primeros trabajos realizados por psicólogos a partir del siglo XIX, y fue objeto de estudio durante los posteriores años. Incluso fue una idea que surgió durante los inicios de la filosofía, documentadas en papiro en torno al siglo XVII a.C.

Cuando hablamos de neuropsicología, estamos hablando de un componente biológico que no puede aislarse de la persona, ya que este es su recurso más valioso. De él nos nutrimos para su desempeño, comprensión y entendimiento.

La neurociencia, por su parte, es el estudio del sistema nervioso, enfatiza el estudio del cerebro y su correlación con el comportamiento humano. El cerebro humano participa en la conectividad por medio de redes neuronales. Por eso, la neurociencia de redes busca identificar y concebir la estructura y función del cerebro.

Podemos hablar de que existen diferencias en la anatomía neuronal de ambos sexos, así como afirmar que las mujeres tienen mayor conectividad entre los dos hemisferios del cerebro. También que la acción hormonal tiene parte de ayuda cuando hablamos de diferencias estructurales.

En las organizaciones, las bases neuropsicológicas son relevantes debido a que las exigencias organizacionales y demandas laborales actuales requieren el establecimiento de metas a corto plazo. Las habilidades organizativas entre hombres y mujeres son diferentes, y estas, en el caso de los varones tardan más en aparecer. Y es ahí, en las organizaciones, de donde sacamos nuestro objeto de estudio sobre este trabajo de revisión bibliográfica, “El liderazgo femenino”.

Deben de valorarse positivamente dentro del puesto de trabajo valores como la actitud, aptitud, conocimientos y la experiencia.

Si observamos determinados comportamientos de las personas en las organizaciones, ya sean estos hombres o mujeres, podremos obtener un aprendizaje de ellos. Incluso podremos saber si realmente estamos ante una era de liderazgo por parte de las mujeres o de si, por el contrario, no se trata más que de un mero espejismo que no ha evolucionado en los últimos años.

En la actualidad, nuestra sociedad está rodeada de estereotipos que nos persiguen en cada aspecto de nuestra vida, desde el lado más íntimo de esta hasta nuestro plano laboral.

A la mujer, siempre se la ha visto como un ser que tiene las directrices de su línea de vida ya marcadas. Y si hablamos del componente biológico, más todavía. Por lo que no nos lleva a una difícil comprensión entender como es que tan pocas mujeres han llegado a tener un poder extremo, han conseguido liderar en aspectos tan relevantes de la vida como puede ser política o dirigir grandes empresas.

Por lo que vamos a comprobar, a través de nuestro objeto de estudio, si lo que se ha estudiado a lo largo de estos años de investigaciones acerca de este tema nos termina dando una conclusión determinante.

a. OBJETIVOS.

Para la consecución de este trabajo, se ha realizado una revisión bibliográfica sobre una serie de artículos relacionados con el tema escogido “Neuropsicología organizacional y su influencia en el liderazgo femenino” en el ámbito laboral.

El objetivo de este estudio es el de estudiar en revisión bibliográfica el número de investigaciones realizadas sobre el algoritmo que incluye neuropsicología organizacional y liderazgo femenino. Y, sobre todo, aprender de las investigaciones que se han ido llevando a cabo a lo largo de estos años. La influencia que tiene como campo de estudio son las relaciones que se entablan dentro del ámbito laboral.

Se busca relacionar si el estudio, de la neuropsicología, ha tenido suficiente impacto en las publicaciones que referenciamos.

b. HIPÓTESIS.

Se plantea la hipótesis de la existencia de un número suficiente de estudios sobre si la neuropsicología organizacional tiene su influencia dentro del liderazgo femenino, la manera de liderar de las mujeres.

2. METODOLOGÍA.

Dentro de este trabajo, se ha realizado una revisión de tipo bibliográfica partiendo del modelo PRISMA y las recomendaciones a seguir por este, lo que nos ayudará en la organización de los diferentes artículos y a dar respuesta a lo que los autores hacían referencia y el porqué de esa revisión. En este caso hemos basado los criterios en:

- Que exista conocimiento sobre los artículos que se han estudiado.
- Que no estuviesen repetidos.
- Tener en cuenta los avances que se tienen acerca de esos estudios.
- Extraer conclusiones sobre la investigación.

A través de las diferentes bibliotecas virtuales, se ha realizado una localización de los documentos que nos han servido de ayuda en nuestra investigación. Los cuales han sido:

Dialnet, Psycodoc, SCIELO, Google Academy, Redalyc y Sociological abstract entre otras.

Entre los términos más utilizados para llevar a cabo nuestra búsqueda se encuentran los siguientes: “Liderazgo femenino”, “Liderazgo”, “Cultura de empresa”, “Discriminación de género”, “Liderazgo empresarial”, “Género”, “Estilos de dirección”, “Emociones”, “Neuropsicología” y “Neuropsicología organizacional”.

Vemos cual ha sido el análisis de búsqueda empleado con la siguiente tabla:

TABLA 1. Búsquedas.

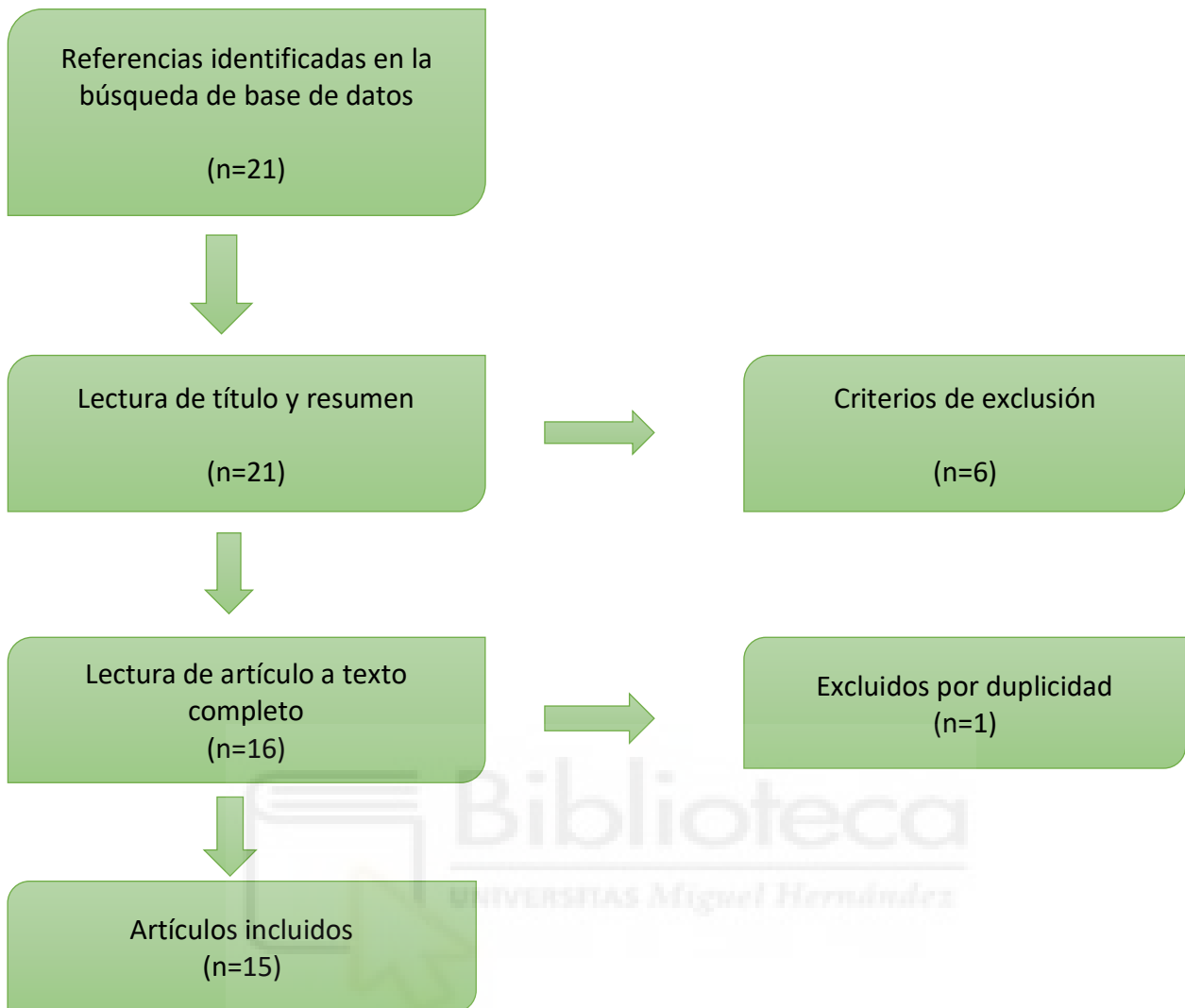
BASES DE DATOS	COMBINACIÓN DE DESCRIPTORES
Psycodoc	Liderazgo femenino AND cultura Liderazgo AND discriminación de género Mujer AND liderazgo empresarial Liderazgo AND género Mujeres AND estilos de dirección
Google Academy	Liderazgo femenino AND emociones Neuropsicología AND liderazgo
Dialnet	Neuropsicología organizacional Liderazgo femenino Estilos de dirección
Redalyc	Liderazgo AND emociones Liderazgo AND habilidades sociales Liderazgo AND habilidades emocionales

Para la búsqueda de los artículos que se han utilizado en este trabajo, se han incluido todos aquellos que hablan acerca del liderazgo femenino y que, por supuesto, dan las pinceladas necesarias para entender el porque de la influencia que tiene la neuropsicología organizacional dentro de este campo.

Para el análisis y selección de los artículos que hemos escogido para este trabajo de revisión se examinaron un total de 21 artículos o publicaciones. De los cuales, 6 fueron excluidos dentro de esa primera revisión ya que no podían estar en el estudio por falta de un análisis concluyente del tema o porque estaban duplicados.

Por lo que finalmente se seleccionaron 15 artículos, una vez excluidos los restantes y tal y como se expone en la siguiente figura, esta fue la estrategia de búsqueda:

Figura 1. Estrategia de búsqueda literatura científica.



c. VARIABLES E INSTRUMENTOS.

Las variables que se han incluido dentro del trabajo son las siguientes:

Título	Autoría	Año de publicación	País
Enfoque	Liderazgo	Neuropsicología	Dirección
Discriminación de genero	Liderazgo femenino	Clima laboral	Relaciones
Estereotipos de género	Emociones	Habilidades emocionales	Habilidades sociales

También, y a través de la siguiente tabla, nos enfocamos en conocer el objetivo de estudio que ha llevado cada autor o autores en los diferentes artículos de revisión que hemos analizado.

TABLA 2. Artículos incluidos en la revisión.

Nº de artículo	Autor	Año	Objetivo del estudio
1	Isabel Cuadrado, Marisol Navas y Fernando Molero	2004	Estudio acerca de estilos de liderazgo.
2	José Luiz Zunni y Eduardo Rebollada Casado	2015	La igualdad de liderazgo entre hombres y mujeres. Diferentes enfoques y características emocionales.
3	Manuel Lorenzo Delgado	2005	Estudio acerca del liderazgo desempeñado por hombres y mujeres en la universidad de Granada.
4	Virginia García Beaudoux	2015	Los estereotipos de género y la dificultad de las mujeres para acceder a posiciones de liderazgo.
5	Valeria Laura Guaita	2010	Estudio de las emociones a través de las neuroimágenes.
6	Leidy Yuried Caballero-Vargas y Jenny Paola Lis-Gutiérrez	2016	Aportes de la neurociencia al liderazgo durante el s. XX.
7	Ester Barberá Heredia y Ámparo Ramos López	2004	Análisis sobre el liderazgo femenino, “techo de cristal” y evolución a lo largo de la historia.
8	Fernando Botella	2020	Artículo acerca de las habilidades de la mujer en cuanto al tipo de liderazgo que llevan a cabo.
9	Natali Patricia Cerrón Bruno	2013	Artículo acerca de la relación entre inteligencia emocional y liderazgo femenino. Implicación de los diferentes géneros.
10	Esther Puyal Español	2006	Artículo sobre el liderazgo en las organizaciones y los estereotipos de género.
11	Mª Pilar Cáceres Reche	2012	Investigación acerca del liderazgo femenino en centros educativos.
12	Revista Comfama	2022	Liderazgo femenino y su importancia dentro de la empresa.
13	UIV	2021	Importancia del liderazgo femenino.
14	Ana Arteaga y Soraya Ramón	2009	Artículo sobre liderazgo resonante. Liderazgo femenino y sus habilidades emocionales.
15	Alejandro Castro Solano, María Laura Lupano y Andrés López	2008	Estudio acerca de los prototipos de liderazgo femenino y masculino en países de América Latina.

3. RESULTADOS.

El presente TFM versa sobre una revisión bibliográfica acerca de la “Neuropsicología organizacional y su influencia en el liderazgo femenino”.

La investigación se fundamenta en la revisión de artículos de referencia, de habla hispana y que mantuviesen una correlación en el algoritmo de búsqueda de revisiones. En este caso, la mayoría de los artículos revisados están enfocados dentro de un ámbito cuantitativo o cualitativo y, sobre todo, artículos de reflexión acerca del tema.

El resultado de la búsqueda ha resultado la selección de 15 artículos.

A través de la siguiente tabla podemos ver las características con las que cuentan los diferentes artículos utilizados: títulos, muestra de la que se extrajo parte del estudio, sector al que pertenecen y el enfoque de los autores.

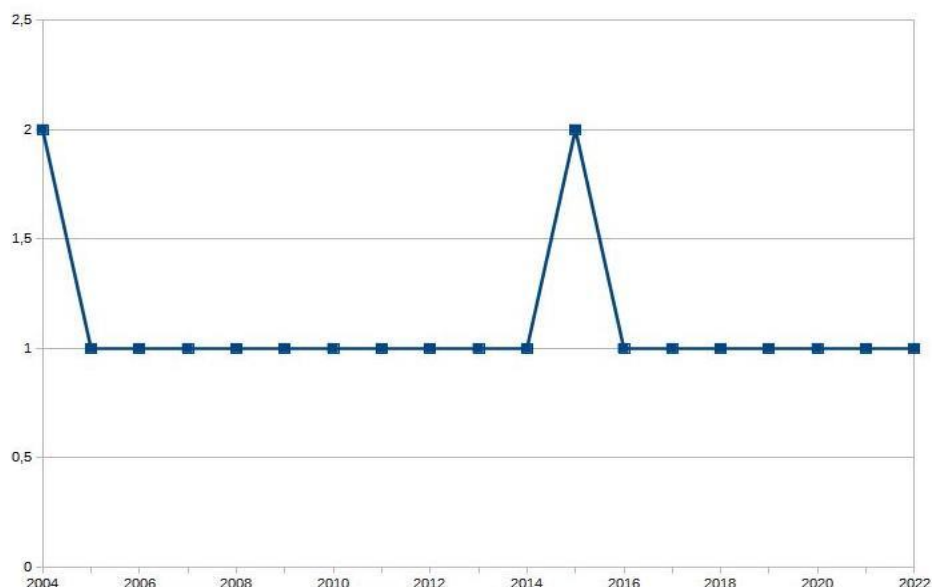
TABLA 3. Características de los artículos.

Nº Artículo	Título	Muestras	Sector	Enfoque
1	El acceso de la mujer a puestos directivos.	Se selecciona a 35 líderes (16 hombres y 19 mujeres) y 187 subordinados.	General.	Cuantitativo
2	El lado femenino del liderazgo.	No procede.	General.	Cualitativo
3	El liderazgo femenino en los cargos directivos.	La muestra se va a estudiar analizando los puestos directivos que han ocupado tanto hombres como mujeres en la Universidad de Granada.	Educación.	Cuantitativo
4	Estereotipos de género, comunicación política y liderazgo femenino.	No procede.	General.	Cualitativo
5	Evaluación de los aspectos emocionales de la comunicación en adultos: un análisis preliminar.	La muestra es de 30 trabajadores (15 hombres y 15 mujeres).	General.	Cuantitativo
6	Liderazgo: Una aproximación desde las neurociencias.	No procede.	Investigación.	Cualitativo
7	Liderazgo y discriminación de género.	No procede.	General.	Cualitativo

8	El liderazgo femenino es clave: Innovadoras formas de trabajar y liderar de las mujeres.	No procede.	General.	Cualitativo
9	Inteligencia emocional y liderazgo: una relación necesaria.	No procede.	General.	Cualitativo
10	Liderazgo empresarial femenino.	No procede.	General.	Cualitativo
11	Tendencias actuales de género y el liderazgo de la dirección en los diferentes niveles educativos.	No procede.	Educación.	Cualitativo
12	Desglosando el liderazgo femenino y su impacto en las empresas	No procede.	General.	Cualitativo
13	Liderazgo femenino: su importancia en la actualidad.	No procede.	General.	Cualitativo
14	Liderazgo resonante según género.	No procede.	General.	Cualitativo
15	Teorías implícitas acerca del liderazgo femenino y masculino. Un estudio comparativo en regiones culturales diversas.	Los participantes fueron 911 sujetos entre hombres y mujeres de diferentes ciudades.	General.	Cuantitativo.

En el caso de las muestras recogidas de estudios en las cuales se utilizó a participantes para llevarlos a cabo, estos fueron trabajadores de los centros en los que se realizaron, ya sean universidades o cargos directivos de organizaciones en general.

Como podemos observar, los artículos que hemos seleccionado tienen una variabilidad de años significativa entre ellos. No todos se concentran dentro de los mismos parámetros, al contrario, los años en los que se publican son distintos. A continuación, vamos a verlo representado en una gráfica:



Como podemos ver, los artículos oscilan entre el año 2004 y el año 2022, y a excepción de dos artículos que sí que están publicados dentro de los mismos años (2015 y 2022).

En este sentido, no podemos hablar de si estamos ante información escasa o no en cuanto a los artículos recabados, ya que lo que si podemos afirmar que estamos ante un tema que ha ido evolucionando a lo largo de los años y que es un ejemplo de interés para muchas personas/entidades que se dedican al estudio de las neurociencias y que sobre todo quieren abarcar temas que hasta ahora son de importancia en muchos aspectos de la vida diaria, ya sea hablando del tema desde un enfoque laboral como educativo.

Estamos ante un estudio que muestra el campo de la neurociencia en algo tan actual como lo es el liderazgo, ya que en lo que se refiere a neurociencias, estas han avanzado a lo largo de los años hasta colocarse en una posición firme en cuanto al estudio del cerebro humano. De las habilidades que se adquieren y los procesos de aprendizaje.

La variabilidad de los artículos que se han estudiado ha tenido un nexo en común, como es el liderazgo femenino, aunque en muchos casos también se ha podido ver que abordan otros temas, también relacionados con la neurociencia y el liderazgo, y que permiten desglosar los artículos y la relación entre unos y otros.

Como podemos ver, dentro de los artículos 1, 4 y 10, hablamos de los **estereotipos de género**. A las mujeres se las trata dentro de un rango de persona emocional, reflexiva, obediente, débil y con una alta aversión al riesgo. Dentro de estos artículos vemos como se alimenta el hablar de

estereotipos, de creencias sociales generalizadas entre varones y mujeres que, en las posiciones de liderazgo, son una dificultad adicional para la mujer.

Podemos verlo reflejado a lo largo de la historia, con el reflejo del personaje masculino que refuerza su liderazgo. Así como que la mujer es buena liderando si sigue el comportamiento del líder masculino. Aunque, tal y como mencionan algunos artículos, actualmente las cualidades del líder se aproximan más al estereotipo del género femenino.

El **estilo de liderazgo entre hombres y mujeres** es otro de los puntos de inflexión en la mayoría de los artículos que corresponden al estudio. Si bien, vemos como sobre todo es en los artículos 1, 2 y 11 es donde más se centran en este campo de estudio. Como referencia a estos artículos, podemos hacer mención al **liderazgo instintivo**, que aparece en el artículo 2, puesto que el enfoque de la mujer está en generar confianza y ser empáticas y su liderazgo se basa en la visión global, no centrarse únicamente en datos. No quieren que de la desconfianza del trabajador se obtengan resultados negativos, puesto de que en muchos artículos que hemos estado trabajando vemos como se habla de la poca credibilidad hacia la mujer líder por su manera de ser autoritaria con los trabajadores

Siguiendo con lo mencionado anteriormente en el artículo 2, tenemos la **implicación de las mujeres a nivel emocional** para participar de los resultados que, con esfuerzo, consiguen los trabajadores que tiene bajo su responsabilidad. Podemos tomar como referencia lo mencionado en el párrafo anterior sobre el liderazgo instintivo. Puesto que, en este punto, estaríamos hablando, por ejemplo, de los equipos de trabajo que se establecen en las organizaciones.

Llegando a este apartado, y haciendo referencia a lo que mencionan los artículos 1, 3, y 11, vemos como aquí nos hablan sobre todo de **puestos de liderazgo ocupados por mujeres, progreso ocupacional, autoridad...** como desde diferentes perspectivas y estudios de diferentes áreas de trabajo hablan y resuelven aquellos puestos de trabajo donde cada vez hay más mujeres, o aquellos donde hay menos. Como podemos ver, el estudio del artículo 1 hace referencia al acceso de la mujer a puestos de la función directiva, como la dificultad es mayor debida a la falta de autoridad, menos influencia, mayor responsabilidad familiar. Y que, en la teoría, los estilos de liderazgo son menos satisfactorios que los de los hombres.

En el artículo 3, por su parte, el objeto de estudio son los **puestos directivos** en la universidad y la conclusión de que estos puestos están dirigidos en su mayoría por hombres, aunque se opte por la orientación, la enseñanza de valores y la no discriminación para avanzar en el camino de acabar con esa desigualdad. Al igual que, si hablamos del estudio llevado a cabo en el artículo 11 que nos habla del liderazgo de la dirección en los diferentes niveles educativos tanto a nivel nacional como internacional, haciendo referencia a esos puestos directivos que no son ocupados por mujeres, sino que en su mayoría está ocupado por hombres. Todo ello, por las barreras externas que presumen la vida de la mujer dentro un entorno distinto.

En cuanto al artículo 4 y un poco haciendo referencia al artículo 11 (en cuanto al liderazgo en el sistema educativo), nos encontramos con el “**entorno hostil**”, puesto que las mujeres encuentran más dificultades adicionales a las que se enfrentan los hombres para ser percibidos de manera positiva en su manera de liderar. Hay mayor falta de confianza. Y la naturaleza psicosocial de las personas es una de las barreras que encuentra la mujer para ser líder, así como las estructuras asociativas, que provocan que asociemos determinadas cualidades, o información que tenemos a determinadas personas.

Todo esto, como vemos en el artículo, tiene una vía por la cual puede ser resuelto, y en este caso sería la **comunicación**.

También, dentro de los artículos y siguiendo el campo de las neurociencias, hablamos en el artículo 5 de la **neuroimagen de las emociones**. Ya que, desde que vamos creciendo e interactuamos, la emoción en la comunicación es un signo presente. Los vínculos se establecen gracias a la comprensión de las emociones y así se desarrollan nuestras competencias sociales.

Vemos como, por ejemplo, a través de las evaluaciones neuropsicológicas como podemos obtener datos empíricos para la predicción de conductas.

Siguiendo con la referencia del artículo anterior, dentro del artículo 6 hablamos de las **evidencias científicas de la neurociencia y el liderazgo**. Las neurociencias se han presentado como algo novedoso, un nuevo avance que nos permite ahondar temas con mayor profundidad, como es el caso del liderazgo, y que avances en la neurociencia cognitiva son de suma importancia, por ejemplo, en los procesos sociales del individuo. Volviendo, a lo que venimos repasando durante todo nuestro estudio, a las emociones, la empatía...

Y aunque no en todos los campos de la neurociencia se vean avances, o vayan confluyendo poco a poco, en lo que respecta al liderazgo se han incrementado el número de investigaciones. Así como fenómenos sociales tales como la toma de decisiones o la influencia, que tienen una aportación muy significativa.

Dentro de lo mencionado en la discriminación de género, se utiliza el término “**techo de cristal**”, mencionado en los artículos 1 y 7, referido a que, dentro del liderazgo femenino, no permite, a pesar de ser “de cristal” dar visibilidad pública a las mujeres líderes. Puesto que este alude a la falta de formación o menor experiencia profesional de la mujer. Y no deriva de su falta de capacidad, sino de la segregación motivacional de género.

También, y dentro de los **cambios organizacionales** de los que hablamos en el artículo 7, el contexto socio-económico en el que se encuentran los modelos de liderazgo son inestables y complejos, puesto que están en continuos cambios (económicos, políticos culturales y sociales), un mayor auge de la tecnología y, sobre todo, la transformación de valores en las empresas, lo que dio un valor a la incorporación de la mujer al trabajo. Lo que nos lleva al tema que tratamos acerca de

los estilos de liderazgo. Por lo que, el liderazgo femenino supone un cambio, la incorporación de nuevos estilos que son un avance en el desarrollo personal, de participación y colaboración.

En el [artículo 8](#) hablamos de los **nuevos modelos de liderazgo** en los que se orientan actualmente las empresas, y de nuevo, vemos evidencias en cuanto a las formas de comportamiento de los líderes. Conceptos como inteligencia emocional, empatía, capacidad de adaptación son las que más centran la atención en las personas y se suman a la larga lista de cualidades que tiene un líder.

La **valía del liderazgo femenino** y la existencia de prejuicios hacia las mujeres a lo largo de la historia, aparecen reflejados en el [artículo 9](#) y muestra la distinción entre hombres y mujeres ya antiguamente, sobre todo en las oportunidades que se daban en las organizaciones a unos y otros (aunque en la actualidad eso se vaya disipando como hemos estado viendo anteriormente).

Ya desde la antigüedad se daba un papel a la mujer de bruja, “foco de todo mal”, cuando su papel fue algo fundamental en la historia, estando presentes en el desarrollo de las culturas y las sociedades.

El objetivo es mostrar la estrecha asociación que existe entre el liderazgo y la **inteligencia emocional** en la política de géneros. No se alaba el feminismo, si no la teoría de la relación existente entre los dos términos mencionados anteriormente. Con el objetivo de mejorar las condiciones de vida y un cambio.

Se sirve de teorías, entre otras, como la de Goleman y su inteligencia emocional.

La **inclusión** es algo que genera debate y que de una u otra forma podemos ver cómo es algo que se refleja en todos los artículos que hemos visto a lo largo de este estudio, si bien, ahora nos centramos sobre todo en el [artículo 11](#), que además de la inclusión nos viene a hablar además de los sectores en educación donde hay más presencia de mujeres y también de los factores respecto a los estereotipos de género. Y es que, aunque sea visible la oportunidad de formación de la mujer en su vida, a la hora de estudiar y formarse, el ascenso al poder o a la ocupación de cargos directivos está limitado.

Dentro de los artículos analizados, el **liderazgo femenino** y la **gestión de equipos** son el foco de atención del [artículo 12](#), donde se habla de compromiso social, trabajo cooperativo y promoción del cambio. Así como analizar que sin ciertas capacidades no todos pueden ser líderes, ya hablemos de hombres o mujeres. Y se analiza un estudio llevado a cabo por hombres y mujeres en el que se demuestra como las mujeres superan en capacidades claves de liderazgo a los hombres, siendo algunas de las analizadas: iniciativa, resolución de problemas, honestidad, construcción de relaciones, comunicación... entre otras.

Como hemos estado describiendo anteriormente, son **pocas las mujeres líderes en la vida pública**, y tal y como se menciona en el [artículo 13](#), se ejerce una lucha contra la desigualdad laboral y la discriminación de género. Las condiciones requeridas para ser un buen líder no son

inherentes al género, ambos sexos pueden ser un líder. Y como venimos estudiando en cuanto a la neuropsicología organizacional, nos siguen hablando de las mismas características: empatía, escucha activa, trabajo en equipo, apertura al cambio...

El liderazgo femenino tiene motivaciones distintas al masculino, por lo que si se combinaran ambas facultades de líderes se podrían obtener resultados óptimos.

A lo largo de la historia y en la actualidad, en ciencia, política, empresa y de manera social no se duda de los beneficios de la incidencia del liderazgo femenino.

Hay otro tema, que también es objeto de estudio dentro del liderazgo y las organizaciones que es el llamado "**Liderazgo resonante**" dentro del artículo 14. Aquí, hablamos de la inteligencia emocional del líder, pero también de que las capacidades pueden ser desarrolladas de distinta manera y niveles, donde medir fortalezas y debilidades. Goleman (Ana Arteaga, Soraya Ramón, 2009), como anteriormente hemos nombrado, vuelve a tener papel importante al hablar de las características propias del género.

El liderazgo femenino tiende a exponer mayores habilidades de inteligencia emocional y ser un líder resonante.

Como último artículo de nuestro estudio, artículo 15, hablamos del término "**cultura**". Con una investigación llevada a cabo en diferentes regiones en las cuales se nos habla de la diversidad cultural existente. Enfocamos que, dentro de las organizaciones, no solo hablamos de valores neuropsicológicos para entender el estilo del liderazgo de varones y mujeres, sino que los valores que sigan las personas en su día a día, o que se inculcan desde sus hogares o entorno, también provocan que hablemos de un estilo de liderazgo determinado. Puesto que las diferencias culturales provocan también muchas diferencias en cuanto a afectividad o acercamiento de las personas, como nos dirigimos a ellas, como las tratamos, la forma de dar órdenes y de seguirlas.

4. DISCUSIÓN.

El objetivo de la presente revisión bibliográfica ha sido el de conocer la influencia que tiene la neuropsicología organizacional sobre el liderazgo femenino. Realizándose un estudio a través de diferentes artículos que abordan el tema en su conjunto.

Para ello, hemos identificado un total de 15 artículos que abarcan el tema de la neuropsicología, así como el liderazgo femenino, los cuales abordan de manera común aspectos relativos a la función del líder, la relación que tiene el género del líder con su forma de liderar y el nexo en común de este tema, que son las neurociencias y como estas nos llevan a determinar los estilos de liderazgo que se ejercen en una organización.

No todos los artículos siguen un mismo patrón, puesto que, aunque el fin común sea el mismo, cada uno de ellos se encuentra encuadrado dentro de un campo de estudio. Esto es, hay artículos que

están sacados de revistas, encontramos también páginas web que versan sobre el tema del liderazgo, estudios de campo realizados en universidades, colegios, institutos...

No ha supuesto ningún problema, por otra parte, el abordaje del tema en común, es decir, encontrar artículos que hablasen de neuropsicología organizacional y liderazgo, puesto que si hemos encontrado algunos de ellos que hablan sobre el tema de manera unida o que dan pinceladas. Aunque puedo decir, que sobre todo se encuentren artículos que en su mayoría hablan de liderazgo, por un lado, y neurociencias por otro. Artículos que en un primer momento de revisión se optó por dejar fuera de todo.

Lo bueno de ambos temas es que son muy amplios. El liderazgo, y en este caso, liderazgo femenino es una corriente que se encuentra en el foco de la actualidad, al igual que las neurociencias, que cada vez más se usan como objeto de estudio para diferentes temas que no solo tienen que ver con el que abordamos aquí.

Como hemos visto a lo largo del estudio de los diferentes artículos que han sido relevantes en nuestra investigación, podemos hablar de que neuropsicología y las neurociencias nos han ayudado a entender mejor el mundo del liderazgo femenino y como se delimita.

En cuanto a una aproximación de los artículos que han sido usados en nuestro estudio y como discusión de los mismos, destacar que todos en mayor o menor medida resaltaban aspectos que mencionamos a continuación. Puesto que tienen una relevancia significativa en cuanto al estudio y la aproximación que se le quiere dar sobre el liderazgo femenino dentro de la neuropsicología. No por ello dejamos que el resto de contenido se descarte, al contrario, gracias a lo aportado a nuestro estudio en cuanto a referencias sociales, términos organizacionales... nos ha ayudado a tener diferentes puntos de vista.

Un aspecto a tener en cuenta son los **estereotipos de género** (art. 1, 4 y 10) nos referimos a estos artículos como los más relevantes, pero en casi todos se hace referencia a ellos. Se encasilla a la mujer dentro de un bando, que es el hogar, la rutina, por lo que a la hora de señalarla como posible líder tienen mayor dificultad que los hombres para acceder a un puesto directivo. Son creencias sociales como mencionamos anteriormente, puesto que cualquier persona válida y competente va a estar dentro de una posición de poder. Ya sea en política, educación o ámbito privado

También, los diferentes **estilos de liderazgo** (art. 1, 2, 6, 8, 9, 11 y 12). Como hemos visto y comprobado, los estilos que se eligen a la hora de liderar dependen de lo intrínseco de la persona, cada persona elige según su experiencia, su forma de ser, su perspectiva de futuro... Lo que se desprende de estos artículos es que no hay que liderar mirando como lo hace el otro, o lo que es lo mismo, no hay que enseñar a las mujeres a liderar como hombres. Una líder sigue sus instintos y aúna esfuerzos para conseguir resultados.

Y como no, el epicentro de todo, **neuropsicología y neurociencias** (art. 5, 6 y 9) la base de todo lo que ha sido el trabajo de revisión bibliográfica. Conocer cómo funciona la neuropsicología en las personas, la relación con las emociones y las teorías del desarrollo cognitivo-afectivo. Su estudio nos ha ayudado a comprender que el liderazgo implica empatía y habilidades sociales y que en cuanto a géneros, liderazgo e inteligencia emocional van de la mano.

Por último, solo decir que la neuropsicología organizacional y su influencia en el liderazgo femenino es un tema del que se puede expresar mucho, por separado o en conjunto y que gracias al avance en los estudios que se siguen realizando nos permite conocer más en profundidad sobre ello.

5. CONCLUSIONES.

Como conclusión, el liderazgo femenino desde el punto de vista de la neuropsicología se relaciona con patrones de comportamiento, emociones, comunicación. Se abre camino a una nueva era dentro de las organizaciones en el que se da paso a más mujeres a estar al frente de ellas, a ser el rostro visible de una estructura, a emprender y liderar equipos a través de estilos de liderazgo diferentes y con la intención de promover un cambio hacia la inclusión.

Podemos extraer algunas de las conclusiones que, como broche, podemos decir que más referencia hacen al estudio:

- Que el estilo de liderazgo llevado a cabo por un líder puede verse afectado por el contexto organizacional en el que se desempeña el trabajo. Siendo afectado por los estereotipos de género que en su mayoría benefician al género masculino.
- El liderazgo femenino es un liderazgo más natural, debido a la aplicación de sus habilidades personales e interpersonales.
- Los estereotipos de género crean un entorno hostil que dificulta el desarrollo del liderazgo femenino.
- La evaluación neuropsicológica tiene un impacto muy importante en el entendimiento de la comunicación emocional.
- Un estilo de liderazgo femenino supone la incorporación de valores positivos de desarrollo personal, participación y colaboración dentro de una organización o grupo de trabajo.
- No se quiere dar una orientación hacia el feminismo, sino diferenciar y dar a conocer que existe una relación muy estrecha entre liderazgo e inteligencia emocional entre ambos sexos.
- La neurociencia cognitiva nos acerca aún más a las investigaciones sobre liderazgo, al estudiar procesos sociales del individuo.

Los artículos utilizados dentro de nuestro estudio provienen en su mayoría de estudios de universidades, más concretamente de departamentos de psicología, páginas web de RRHH o publicaciones en revistas.

Y como punto y final a todo lo mencionado anteriormente podemos decir que la neuropsicología organizacional, así como las neurociencias están sirviendo de ayuda para comprender el campo de actuación del liderazgo en las organizaciones y de la buena aplicación que se está dando para entender que los estilos de liderar son muy diferentes dependiendo de quien lo ejerza, del campo en el que estemos actuando y de la influencia que tenga el individuo.

6. LIMITACIONES DEL ESTUDIO.

En cuanto a las limitaciones que hemos encontrado dentro de nuestro estudio de revisión bibliográfica podemos decir que no han sido muchas ni muy difíciles de llevar.

Cuando hablamos de liderazgo femenino, la búsqueda nos lleva a parar a estilos de liderazgo, a teorías en diferentes campos de trabajo, a estereotipos de género, a evaluaciones de aspectos emocionales... todo ello nos sirve de guía para poder realizar nuestro estudio, ya que en la mayoría de estos nos hablan de emociones, de competencias, atributos, de términos que nos permiten relacionar el liderazgo con la neuropsicología y ver de qué manera esa unión nos ayuda desarrollar una teoría que a día de hoy es influyente.

Ambos términos están estrechamente relacionados y es por ello que no nos fue difícil indagar en diferentes publicaciones. Que, como apunte positivo a esto, podemos ver dentro de la variedad de artículos que tenemos, como cada uno de ellos es de un año distinto y que apenas dentro del mismo año se da la publicación de dos artículos diferentes de los encontrados.

Como limitación quizá más significativa podría mencionar que no encontré muchos estudios sobre neuropsicología organizacional y su influencia en el liderazgo femenino como tal, en las búsquedas que realicé, aunque si acerca de otros temas que han ayudado a poder desarrollarlo.

7. PROSPECTIVA DE INVESTIGACIÓN

Partiendo de los resultados y las conclusiones expuestos dentro de nuestro estudio, se van a sugerir algunas prospectivas que pueden servir para futuras investigaciones acerca del tema:

- Podría ser interesante experimentar con los grupos de las muestras que aparecen en algunos de los artículos que aparecen en nuestro estudio llevando a cabo liderazgos centrados en la mujer, y comprobar la respuesta del grupo.
- Se podría realizar un estudio, también, acerca del comportamiento que dirigen los trabajadores cuando la persona que ejerce la autoridad dentro de la organización es un hombre o una mujer y la manera de reaccionar de la persona.
- Comprobar las emociones que experimentan los grupos de trabajo que son dirigidos tanto por hombres como por mujeres y realizar una evaluación de los mismos para saber de qué manera influye en este campo la neuropsicología y las neurociencias.
- Realizar un estudio que abarque las teorías del desarrollo cognitivo-afectivo y comprobar el papel que tienen referenciando el liderazgo femenino.

8. FINANCIACIÓN.

Este trabajo carece de cualquier tipo de financiación para su realización.

9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Alejandro Castro Solano, María Laura Lupano, Andrés López Pell. (2008). Teorías implícitas acerca del liderazgo femenino y masculino. *Ridep*, 2(26), 53-73.
- Alfonso, J. P. (01 de 02 de 2021). *Youtube*. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=Y5p1kq2MXaM&t=87s>
- Ana Arteaga, Soraya Ramón. (2009). Liderazgo resonante según género. *Revista Multiciencias*, 9(3), 289-295.
- Beaudoux, V. G. (2015). Estereotipos de género, comunicación política y liderazgo femenino: ¿para qué sirve la táctica de reencuadre? *Más poder local*(25), 6-9.
- Botella, F. (2020). *RRHH Digital*. Obtenido de www.rrhhdigital.com
- Bruno, N. P. (2013). Inteligencia emocional y liderazgo, una relación necesaria. *Horizonte de la ciencia*, 3(4), 71-76.
- Desglosando el liderazgo femenino y su impacto en las empresas. (2022). *Comfama*.
- Ester Barberá Heredia y María Amparo Ramos López. (2004). Liderazgo y discriminación de género. *Revista de psicología general y aplicada*, 2(57), 147-160.
- Esther Puyal Español, María Victoria Sanagustin. (2006). El liderazgo empresarial femenino. Reflexiones y paradojas. *Revista iberoamericana de relaciones laborales*(17), 169-186.
- Guaita, V. L. (2012). Evaluación de los aspectos emocionales de la comunicación en adultos. *Liberabit*, 18(2), 107-115.
- Isabel Cuadrado, Marisol Navas y Fernando Molero. (2004). El acceso de las mujeres a puestos directivos, género, contexto organizacional y estilos de liderazgo. *Revista de psicología general y aplicada*, 2(57), 181-192.
- Jose Luis Zunni y Eduardo Rebollada. (2015). El lado femenino del liderazgo. *Tabularium Edit*, 1(2), 37-42.
- Leidy Yuried Caballero-Vargas, Jenny-Paola Lis Gutierrez. (2016). Liderazgo: una aproximación desde las neurociencias. *Administración y desarrollo*, 1(46), 33-48.
- Manuel Lorenzo Delgado, Tomás Sola Martínez y M^a Pilar Cáceres Reche. (2007). El liderazgo femenino en los cargos directivos: un estudio longitudinal en la Universidad de Granada. *Educación y educadores*, 10(2), 177-194.
- María Pilar Cáceres Reche, Juan Manuel Trujillo Torres, Francisco Javier Hinojo, Inmaculada Aznar Díaz, Marina García Carmona. (2012). Tendencias actuales de género y el liderazgo de la dirección en los diferentes niveles educativos. *Educar*, 48, 69-89.

- Rodríguez, M. Á. (2015). *Definición y breve historia de la neuropsicología*. Obtenido de Academia:
https://www.academia.edu/33955162/DEFINICIÓN_Y_BREVE_HISTORIA_DE_LA_NEUROPSICOLOGÍA
- VIU. (2021). *Liderazgo femenino, su importancia en la actualidad*. Obtenido de
<https://www.universidadviu.com/es/>

