



Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), septiembre-octubre 2026,
Volumen 10, Número 5.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v10i5

EQUIDAD DE GÉNERO Y LIDERAZGO EN GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO: CAPACITACIÓN Y ENTORNOS INCLUSIVOS PARA APRENDIZAJE

**GENDER EQUITY AND LEADERSHIP IN KNOWLEDGE
MANAGEMENT: TRAINING AND INCLUSIVE
ENVIRONMENTS FOR LEARNING**

Roxana Guerrero Papaqui

Universidad Tecnológica de Tecamachalco, México

Martha Patricia Quintero Fuentes

Instituto Tecnológico de Orizaba, México

Pedro Castillo Cedillo

Colegio Interdisciplinario de Especialización, México

Manuel González Pérez

Universidad Tecnológica de Tecamachalco, México

Equidad de Género y Liderazgo en Gestión del Conocimiento: Capacitación y Entornos Inclusivos para Aprendizaje

Roxana Guerrero Papaqui¹

r.guerreropapaqui@personal.uttecama.edu.mx

<https://orcid.org/0000-0003-3684-0178>

Universidad Tecnológica de Tecamachalco

Colegio Interdisciplinario de Especialización A.C

México

Martha Patricia Quintero Fuentes

prof.martha.quintero@colegiointer.edu.mx

<https://orcid.org/0000-0002-6866-9734>

Colegio Interdisciplinario de Especialización

Instituto Tecnológico de Orizaba

México

Pedro Castillo Cedillo

pedro.castillo@colegiointer.edu.mx

<https://orcid.org/0000-0002-0786-5459>

Colegio Interdisciplinario de Especialización, A.C

México

Manuel González Pérez

m.gonzalez.perez@personal.uttecama.edu.mx

<https://orcid.org/0000-0001-8700-2866>

Universidad Tecnológica de Tecamachalco

Enlace SECIHTI-UTTECAM

México

RESUMEN

La investigación analizó cómo el liderazgo con perspectiva de género puede fortalecer la gestión del conocimiento en contextos educativos inclusivos. Se propuso como meta mostrar cómo este tipo de liderazgo fomenta la equidad social, la innovación y el desarrollo sostenible en las instituciones de educación superior. El estudio utilizó una perspectiva mixta, con un diseño descriptivo y transversal. Se llevó a cabo una revisión bibliográfica de publicaciones publicadas entre 2020 y 2025 en la etapa cualitativa. Durante la etapa cuantitativa, se utilizó el Cuestionario de Estilos de Liderazgo de Northouse con 64 alumnos universitarios. Los datos fueron procesados en Excel, Jamovi 2.6 y mediante el método cuántico hamiltoniano-euleriano del Dr. Manuel González Pérez. Las conclusiones cualitativas pusieron de manifiesto una inclinación hacia el liderazgo democrático, así como un cambio hacia el liderazgo transformacional, relacionado con la potenciación de las mujeres y la adquisición de competencias blandas y duras. Los análisis cuantitativos revelaron correlaciones moderadas entre los elementos del cuestionario, lo que confirma las hipótesis sobre la autonomía, la confianza en la capacidad de los seguidores y la orientación empática. Se llegó a la conclusión de que estos estilos de liderazgo podrían incorporarse a programas de formación, rúbricas de evaluación y guías de intervención, particularmente en el caso de mujeres líderes en campos económico-administrativos. Se realizó el estudio desde una perspectiva de igualdad de género que promueve la inclusión y el desarrollo equitativo en los ámbitos laboral y académico.

Palabras clave: liderazgo, equidad de género, gestión del conocimiento, empoderamiento femenino, educación inclusiva

¹ Autor principal

correspondencia: m.gonzalez.perez@personal.uttecama.edu.mx

Gender Equity and Leadership in Knowledge Management: Training and Inclusive Environments for Learning

ABSTRACT

This study explores how gender-sensitive leadership can enhance knowledge management within inclusive educational environments. The objective was to demonstrate how such leadership fosters social equity, innovation, and sustainable development in higher education institutions. Employing a mixed-methods approach with a descriptive, cross-sectional design, the qualitative phase involved a literature review of publications from 2020 to 2025. The quantitative phase utilized Northouse's Leadership Styles Questionnaire, administered to 64 university students. We analyzed data using Excel, Jamovi 2.6, and the Quantum Hamiltonian-Eulerian Method developed by Dr. Manuel González Pérez. Qualitative findings indicated a preference for democratic leadership and a shift toward transformational leadership, emphasizing women's empowerment and the development of both soft and technical skills. Quantitative results revealed moderate correlations among questionnaire items, supporting hypotheses regarding autonomy, trust in followers' capabilities, and empathetic orientation. The findings suggest integrating these leadership styles into training programs, evaluation rubrics, and intervention guides—particularly for women leaders in economic-administrative fields. The study was conducted from a gender equality perspective, promoting inclusion and equitable development in academic and professional settings.

Keywords: leadership, gender equity, knowledge management, female empowerment, inclusive education

Artículo recibido 20 agosto 2026

Aceptado para publicación: 20 septiembre 2026



INTRODUCCIÓN

El presente estudio analiza la interconexión entre el liderazgo, la equidad y la gestión del conocimiento en contextos organizacionales actuales. En un ambiente caracterizado por cambios rápidos y demandas cada vez más altas de inclusión, el liderazgo asume un rol fundamental en la formación de culturas institucionales capaces de incorporar la diversidad, disminuir las desigualdades y fomentar procesos de aprendizaje colectivo. No obstante, continúa existiendo una brecha tanto teórica como práctica en relación con la manera en que los enfoques de liderazgo pueden operacionalizar principios de equidad y, al mismo tiempo, permitir dinámicas efectivas para gestionar el conocimiento. El objetivo de esta investigación es abordar esta brecha mediante un análisis conceptual que conecte estos tres pilares, con el propósito de proporcionar un marco interpretativo que ayude a entender y mejorar las prácticas organizacionales.

La igualdad de género y el liderazgo inclusivo son esenciales para la gestión del conocimiento en instituciones educativas, aunque persisten diferencias estructurales que limitan la participación femenina en puestos de liderazgo. La gestión del conocimiento, entendida como creación, organización, transferencia y uso del saber colectivo, se concibe como enfoque socioformativo que forma ciudadanos integrales y equitativos, centrados en el talento humano y el pensamiento complejo (Hernández y Atayde, 2021). La equidad en STEM busca aumentar la participación femenina; Bermello et al (2024) señalan barreras como estereotipos y ausencia de modelos, destacando la necesidad de igualdad desde la educación temprana. Díaz (2020) reconoce avances en representación femenina, aunque persisten obstáculos. Estudios empíricos basados en el liderazgo transformacional desmienten diferencias entre mujeres y hombres.

Antecedentes

Los debates actuales sobre liderazgo han evolucionado de paradigmas enfocados en la autoridad a perspectivas relacionales que destacan la creación de sentido, el involucramiento y la repartición del poder. Simultáneamente, los estudios sobre equidad organizacional han extendido su ámbito más allá de la justicia distributiva al integrar aspectos epistémicos y procedimentales que enfatizan la relevancia de validar y reconocer conocimientos variados.



En cuanto a la gestión del conocimiento, ha pasado de perspectivas tecnocráticas a enfoques socio-constructivistas que ponen énfasis en el rol de las interacciones, las prácticas y los contextos culturales en la creación y difusión del saber.

Estos avances teóricos se reúnen en un punto crucial: la necesidad de entender cómo las prácticas de equidad y las estructuras de liderazgo afectan —y, a veces, restringen— los procesos de aprendizaje organizacional. A pesar de que hay mucha literatura sobre cada eje por separado, los estudios que examinan su interdependencia siguen en una etapa temprana. Esta falta de articulación sistemática hace necesario desarrollar un marco conceptual que permita investigar cómo un liderazgo equitativo puede convertirse en un facilitador de la gestión del conocimiento en organizaciones complejas.

Objetivo General

Demostrar, mediante una revisión teórica y experiencias de formación, cómo el liderazgo con perspectiva de género puede fortalecer la justicia social, la innovación y el desarrollo sostenible en el ámbito educativo, con énfasis en la gestión del conocimiento a través de la capacitación.

Problema de investigación

La gestión del conocimiento: capacitación en entornos de aprendizaje inclusivos mediante el liderazgo.

Justificación

El estudio se justifica por la urgencia de fomentar espacios de aprendizaje inclusivos que reconozcan la diversidad de género y promuevan el liderazgo transformacional como eje de la gestión del conocimiento. La igualdad de género en entornos educativos y organizativos se plantea no solo como un principio ético, sino también como condición para la innovación colaborativa y el desarrollo sostenible. La investigación integra tres aspectos: la formación de líderes con enfoque de género, la administración estratégica del conocimiento y las comunidades inclusivas. Sus hallazgos son aplicables al diseño de programas formativos, a tácticas de liderazgo inclusivo y a políticas institucionales, con factibilidad garantizada por instrumentos validados, fuentes actualizadas y experiencia profesional.

METODOLOGÍA

La investigación adoptó un enfoque mixto, de carácter descriptivo y transversal. Para el estudio cualitativo se realizó un análisis bibliográfico mediante Google Scholar, con base científica y un rango temporal de 1999 y de 2020 a 2025.



En el enfoque cuantitativo se aplicó el cuestionario de Estilos de Liderazgo de Peter G. Northouse, dirigido a 64 estudiantes seleccionados al azar (49 mujeres y 15 hombres) de una población total de 80. El instrumento, compuesto por 18 ítems, permite identificar los estilos de liderazgo predominantes — Demócrata, Autócrata y Dejar hacer— y comprender su impacto en equipos y organizaciones, lo que favorece el crecimiento personal y profesional. La encuesta incluyó dos bloques de preguntas generales: uno sobre datos académicos y otro sobre datos demográficos. Los 18 elementos del cuestionario esbozan rasgos de cada estilo y fueron clasificados en la escala de Likert (1=Totalmente en desacuerdo, 2=En desacuerdo, 3=Neutral, 4=De acuerdo, 5=Totalmente de acuerdo). El diseño se realizó en Google Forms y se distribuyó en internet.

La tabulación, limpieza y codificación de datos se realizaron en Microsoft Excel (Microsoft Office). Finalmente, el análisis se llevó a cabo con el programa jamovi, versión 2.6, y con el Método Cuántico Hamiltoniano Euleriano, desarrollado por el Dr. Manuel González Pérez, el cual se seleccionó porque permite interpretar la correlación estadística entre elementos no únicamente como un resultado numérico, sino también como una relación conceptual. Esta evaluación se realiza mediante cinco postulados que permiten distinguir entre relaciones sustantivas y coincidencias espurias. El enfoque cuántico, a diferencia de los métodos tradicionales como el chi cuadrado y el coeficiente de Pearson, no solo establece si dos ítems están asociados o correlacionados, sino que también explica por qué ocurre esta relación y cuál es su impacto en la validez del cuestionario. Se optó por el método cuántico porque permite interpretar, clasificar y decidir sobre la pertinencia de las correlaciones para validar el cuestionario, más allá de simplemente medirlas.

La principal ventaja que tiene sobre Pearson y χ^2 es que convierte los resultados estadísticos en pruebas conceptuales, vinculando la estadística con el juicio de expertos para lograr una validación más consistente, robusta y justificada ante comités académicos.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Enfoque cuantitativo

En la Tabla 1 se presentan los resultados obtenidos mediante el método cualitativo.

Tabla 1. Autores, año y teorías sobre los estilos de liderazgo, liderazgo transformacional, equidad de género, gestión del conocimiento, capacitación y empoderamiento femenino.

Autores / Año	Teoría
Liderazgo y Liderazgo Transformacional	
Campos, L. A. G., Sánchez, A. R. M., y Pérez, E. R. (2020).	Según Campos et al (2020), “el abordaje teórico del liderazgo se ha planteado desde varios enfoques y que éstos, a su vez, han evolucionado a través del tiempo, desde principios del siglo XX hasta nuestros días.” Los resultados de Campos et al (2020) indican que “los estilos de liderazgo más importantes son aquellos que orientan la conducta de los líderes a través de estrategias diseñadas y aplicables a una determinada cantidad de casos específicos, es decir a un tipo particular de organización.”
Peña-Acuña, B. (2021).	Peña (2021) concluye que “el modelo de liderazgo, basado en factores humanos, es asequible en una sociedad tecnológica en la que la adaptación inteligente y creativa es más urgente.”
Yaulilahua-Huacho, R., y Almenaba-Guerrero, Y. F. (2022).	Se recomienda el desarrollo de competencias de liderazgo, la promoción de una cultura de innovación y la implementación de políticas inclusivas para mejorar la productividad en las organizaciones ecuatorianas. (Yaulilahua y Almenaba, 2022)
Liderazgo Transformacional	
Tirado Gálvez, M. I., y Heredia Llatas, F. D. (2022).	El liderazgo transformacional permite el cumplimiento adecuado de las actividades asignadas en la gestión educativa de la escuela, de igual forma en la función de los colaboradores; asimismo, la gestión educativa engloba todos los procesos enfocados en direccionar, organizar y controlar los recursos de la institución, siendo necesario que tengan como base al liderazgo transformacional. (Tirado y Heredia, 2022)
Moreno, R. A. (2020).	Dedujo que la aproximación teórica del liderazgo transformacional desde la perspectiva de la pedagogía humanista, brinda una alternativa a la educación superior en la búsqueda de nuevas maneras de formar a un ciudadano integral, ético, consciente y comprometido con su realidad social, enfatizando que el liderazgo transformacional promueve activamente el progreso para alcanzar propósitos de cambios conduciendo al bienestar personal, organizacional. (Moreno, 2020).



Autores / Año	Teoría
Álvarez, G. (2022).	En su artículo proporciona los fundamentos para el análisis de las características estereotípicamente atribuibles al liderazgo femenino y cómo estas comparten similitudes con el liderazgo transformacional. La contribución principal de este análisis abordado desde una perspectiva teórica recae en el desarrollo de interrogantes relacionadas a si los estilos de liderazgo que asumen las mujeres, frecuentemente asociados al liderazgo transformacional contribuyen a la creación de un ambiente laboral que fomente el engagement por parte de los empleados. Esto como forma de reflexión ante el abordaje tradicional que ha tenido el liderazgo femenino. (Álvarez, 2022).
Díaz-Gómez, E. R. (2020).	Menciona que la representación de la mujer en roles de liderazgo incrementa en diferentes contextos sin embargo aún existe barreras para la inclusión y equidad de género. Existen estudios empíricos desarrollados con base en la teoría de liderazgo transformacional que desmienten la diferencia de actuaciones entre mujeres y hombres en puestos de liderazgo (Díaz, 2020).
	Equidad de Género
Martínez, I. M. B. (2022).	En su artículo analiza las principales manifestaciones que el principio de igualdad tiene en el sector público (estatal y autonómico) con el fin de comprobar si realmente dicha igualdad es una realidad o una aspiración cuya consecución se torna necesaria si queremos conseguir una sociedad más inteligente, sostenible e integradora. (Martínez, 2022).
Grande Martín, P. (2023).	Grande Martín (2023) menciona que el propósito fundamental de esta investigación es comprender en profundidad los factores que limitan la participación y el progreso de las mujeres en roles de liderazgo en la gestión de proyectos, y examinar cómo se pueden implementar estrategias efectivas para superar estas barreras y se busca destacar las habilidades y perspectivas únicas que las mujeres aportan a esta disciplina y cómo estas contribuciones pueden beneficiar tanto a los resultados de los proyectos como a la toma de decisiones.
Bellido, L. A., y Legua, L. C. A. (2023).	Bellido y Legua (2023) sintetizaron que la educación inclusiva se configura como un derecho humano que busca eliminar la exclusión y promover una educación de calidad, equidad y equidad, abordando la diversidad en el aula a través de la participación de los estudiantes y el respeto a sus diferencias, lo que lleva a la mejora de los resultados del aprendizaje y la calidad de vida de todos los implicados.

Autores / Año	Teoría
Gestión del Conocimiento	
Hernández-López, A. M., y Atayde-Manríquez, K. X. (2021).	Hernández y Atayde (2021) enfoca la necesaria transformación de las universidades incorporando la gestión del conocimiento con perspectiva de género, para un cambio radical en la enseñanza-aprendizaje, contenidos curriculares, estructura organizativa y relaciones humanas.
Martínez Alba, M. G., García Munguía, C. A., Meráz Jiménez, A. D. J., Mata Zamores, S., Olvera González, J. E., y García Munguía, A. M. (2025).	Martínez et al (2025), El objetivo de esta investigación fue analizar la relación entre la gestión del conocimiento y el empoderamiento en mujeres universitarias, explorando los indicadores clave que los vinculan y evaluando el impacto de la maternidad como factor moderador y concluye que la gestión del conocimiento fomenta el liderazgo, la autonomía y las habilidades críticas en las mujeres universitarias, constituyéndose como un factor esencial para su empoderamiento. La maternidad, aunque influyente, puede limitar el acceso a procesos de empoderamiento.
González-Campo, C. H., García-Solarte, M., & Murillo-Vargas, G. (2020).	González et al (2020) a través de este artículo y su investigación muestran hallazgos como la relación positiva entre el liderazgo y la gestión de conocimiento, además entre algunas tipologías de liderazgos como el transaccional y el laissez-faire en las dimensiones de almacenamiento de conocimiento y de transferencia de conocimiento, hallazgos que son importantes porque permiten identificar el tipo de liderazgo para mejorar algunas dimensiones de la gestión de conocimiento desde las universidades.
Capacitación	
Escalante Gavilanes, J., y Merchán Rivera, D. (2024).	Escalante y Merchán (2024) evalúan el impacto de un proyecto de capacitación, la Aceleradora de Negocios para Emprendimientos Artesanales Liderados por Mujeres, impulsado por la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil con apoyo de la Embajada de Francia en Ecuador. El estudio sugiere la efectividad de talleres y resalta la importancia de integrar aspectos técnicos y sociales en el emprendimiento femenino.
Empoderamiento de la Mujer	
Herrera, C. S. (2024).	Herrera (2024), analiza el empoderamiento femenino como clave para un liderazgo efectivo y concluye que el empoderamiento femenino beneficia tanto a las mujeres, como también a la cultura organizacional positiva y un impacto económico significativo.
González-Gavaldón, B. (1999).	González (1999) parte de un detallado estudio sobre las distintas funciones asignadas a los estereotipos desde diferentes plataformas, para acabar adentrándose en el estudio de un estereotipo concreto: el de género, cuya denominación social es aún hoy día indiscutible.

El liderazgo de las jóvenes universitarias se orienta hacia una conducta democrática, con estrategias adaptadas a situaciones específicas y vinculadas a proyectos emprendedores del sistema educativo, que generan impacto social y económico en la región mediante su relación con el sector social y empresarial. Este liderazgo evoluciona hacia un enfoque transformacional, promoviendo un entorno educativo centrado en la gestión del conocimiento como eje para el desarrollo integral de las estudiantes de Administración. A pesar de estos hallazgos los estereotipos de género siguen restringiendo su acceso total a espacios de liderazgo y gestión del conocimiento. Estos imaginarios sociales, que vinculan la autoridad con características masculinas y la empatía con características femeninas, perpetúan obstáculos culturales que limitan la igualdad. Según Bellido y Legua (2023), la educación inclusiva debe ser considerada un derecho humano que, al eliminar la exclusión y fomentar la diversidad en el aula, supone cuestionar y superar los estereotipos existentes con el fin de optimizar los resultados del aprendizaje y la calidad de vida de todos los involucrados. El modelo impulsa la capacitación en habilidades blandas y duras, esenciales para su desempeño profesional, y se convierte en una herramienta de empoderamiento femenino al fomentar la participación activa, el liderazgo consciente y las decisiones estratégicas, todo enmarcado en una visión de equidad de género que reconoce la diversidad e inclusión.

Enfoque cuantitativo.

El valor p , que indica la probabilidad de que el resultado se deba al azar es de $p = 0.032$

El intervalo de confianza es de IC del 95% [1.2, 2.8], rango dentro del cual se espera que esté el valor real con un nivel de certeza (95%).

El tamaño del efecto, es decir, la magnitud de la diferencia o relación encontrada (r de Pearson), es $d = 0.65$ (efecto moderado).

Este estudio pone de manifiesto que la mayoría de las mujeres tienden a inclinarse por la formación profesional en el área económico-administrativa y de humanidades. Véase Tabla 2.



Tabla 2. Frecuencias. Pregunta 6. Género.

Frecuencias de Género			
Género	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
1	15	23.4%	23.4%
2	49	76.6%	100.0%

Nota: Codificación: 1 Hombre / 2 Mujer

Los resultados obtenidos mediante el Método Cuántico Hamiltoniano Euleriano del autor Dr. Manuel González Pérez, son: correlación de Pearson, véase Tabla 3.

Tabla 3 . Correlación de Pearson (r).

Item1	Item2	Item3	Item4	Item5	Item6	Item7	Item8	Item9	Item10	Item11	Item12	Item13	Item14	Item15	Item16	Item17	Item18
1																	
0.1486352	1																
0.45316833	0.27214453	1															
0.29437726	0.15271349	0.63471711	1														
0.00100308	-0.0279196	0.1739865	0.2232286	1													
0.08830415	0.36854967	0.39919407	0.50524733	0.14039567	1												
-0.071104	0.19029275	-0.0163488	0.13859513	0.20013897	0.41210983	1											
0.13296259	0.11766385	-0.150369	0.01974186	-0.02192	0.17205802	0.19542748	1										
0.16345629	0.36811785	0.35631806	0.37384318	0.2044284	0.50867541	0.36961064	0.29209353	1									
0.31505863	0.39338391	-0.0062245	0.19998427	-0.0110753	0.48197941	0.4277825	0.50295955	0.29226942	1								
0.28058102	0.23760944	0.05213762	0.1730571	-0.1239593	0.10567232	0.27677585	0.3900043	0.46177903	0.31588845	1							
0.00273403	0.27192595	0.51349715	0.39117477	0.14376253	0.59246506	0.51596982	0.24092109	0.65232807	0.26564673	0.3403101	1						
0.32426248	0.28197278	0.1887228	0.33168233	-0.0170188	0.23990148	0.48518451	0.22812648	0.37925342	0.43894293	0.49273421	0.37789991	1					
0.15465411	0.31753263	0.28966071	0.42092572	0.41907634	0.47618882	0.37233773	0.16365209	0.57655992	0.31080887	0.31981175	0.59619801	0.56062589	1				
0.09090143	0.25301409	0.26648545	0.55283013	0.02703529	0.33364451	0.45092119	0.13421887	0.19364917	0.42259638	0.33835777	0.29475317	0.5397995	0.34735664	1			
0.27082161	0.14945007	0.05259344	0.13412593	0.04223128	0.14794767	0.40836065	0.22927397	0.14799507	0.38463172	0.20033438	0.11510698	0.32381328	0.29317834	0.37036403	1		
-0.0409156	0.03466793	0.05531836	0.09948323	0.24671097	0.16018848	0.40407463	0.22907378	0.10586971	0.08468468	0.27205045	0.4230943	0.29035837	0.46690423	0.30212856	0.25424342	1	
0.08431271	0.15085207	0.38029744	0.38325559	0.00170005	0.46949535	0.25257032	-0.0090027	0.19415804	0.16774806	0.21489578	0.32250622	0.07435349	0.17292123	0.41083286	0.34804783	0.25648142	1

Nota. Rango del coeficiente de Pearson (r): Va de -1 a +1, donde: +1 = correlación positiva perfecta. 0 = sin correlación. -1 = correlación negativa perfecta

El valor (≈ 0.51) mostrado con color sombreado de los ítems correlacionados en la tabla 3, caen en el rango de: 0.3 a 0.7 → Correlación moderada positiva.

Para la validación de las hipótesis se empleó el método estadístico de correlación de Pearson (véase Tabla 4)

Tabla 4. Validación de Hipótesis por método de Pearson.

Validación de Hipótesis por método de Pearson (Lineales)	
0.592465061360358	
el liderazgo requiere mantenerse fuera del camino de los seguidores mientras hacen su trabajo.	
el líder es el juez principal de los logros de los miembros del grupo.	
Inferencia1	Si el liderazgo requiere mantenerse fuera del camino de los seguidores mientras hacen su trabajo, entonces; el líder es el juez principal de los logros de los miembros del grupo.
Inferencia2	Si el líder es el juez principal de los logros de los miembros del grupo, entonces; el liderazgo requiere mantenerse fuera del camino de los seguidores mientras hacen su trabajo.



0.652328073053442

el liderazgo requiere mantenerse fuera del camino de los seguidores mientras hacen su trabajo como regla general, los líderes deben permitir que sus seguidores evalúen su propio trabajo.

Inferencia1 Si el liderazgo requiere mantenerse fuera del camino de los seguidores mientras hacen su trabajo, entonces; como regla general, los líderes deben permitir que sus seguidores evalúen su propio trabajo.

Inferencia2 Si como regla general, los líderes deben permitir que sus seguidores evalúen su propio Trabajo, entonces; el liderazgo requiere mantenerse fuera del camino de los seguidores mientras hacen su trabajo.

0.596198009910937

los líderes deberán dar a sus seguidores total libertad para resolver los problemas por sí mismos, el trabajo del líder es ayudar a sus seguidores a encontrar su pasión.

Inferencia1 Si los líderes deberán dar a sus seguidores total libertad para resolver los problemas por sí mismos, entonces; el trabajo del líder es ayudar a sus seguidores a encontrar su pasión.

Inferencia2 Si el trabajo del líder es ayudar a sus seguidores a encontrar su pasión, entonces; los líderes deberán dar a sus seguidores total libertad para resolver los problemas por Sí mismos.

Chi cuadrado χ^2

Se empleó la herramienta para analizar hipótesis por medio de chi-cuadrado χ^2 (contraste de hipótesis).

El objetivo fue obtener la hipótesis validada a través de la prueba de contraste de chi cuadrado χ^2 , con un grado de libertad (3.84), de los resultados del cuestionario basado en la escala de Likert de 5 opciones. Esta escala de Likert se dicotomizó en función de las medias de cada ítem. La dicotomización tiene justificación porque optimiza la operatividad del análisis, conserva la integridad de los datos y posibilita poner en relación la estadística con el juicio experto, garantizando que las relaciones observadas sean una representación de la naturaleza conceptual de los ítems y no de artefactos de la escala original.

Hipótesis

Bivariadas con estadística inferencial. Es importante mencionar que existen hipótesis tales como las: 6, 24 y 26, que fueron contrastadas por ambos métodos. Véase Tabla 5.



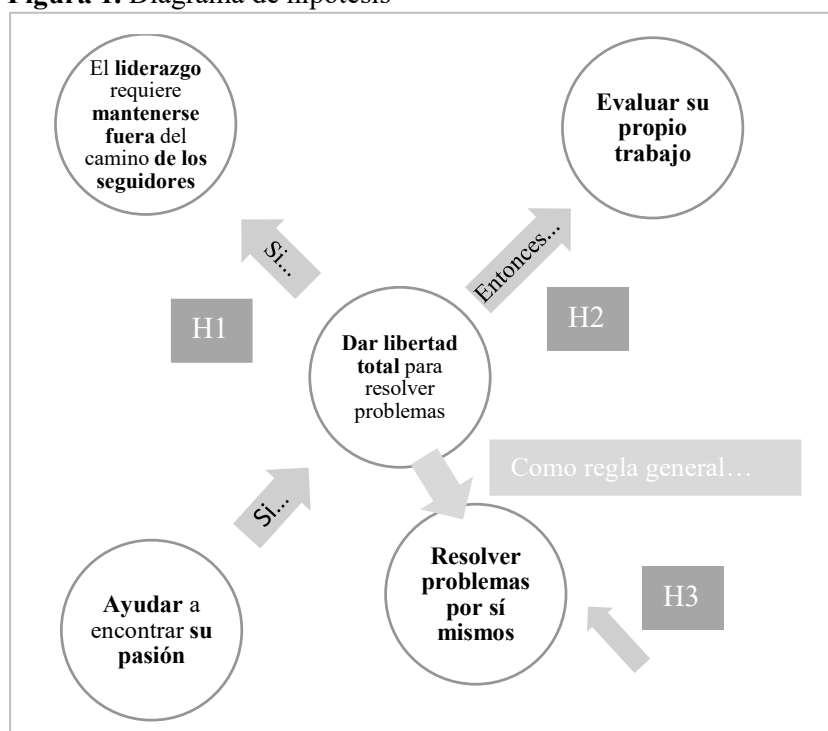
Tabla 5. Contraste de hipótesis por métodos de Pearson y Chi cuadrada χ^2

No.	Par	Hipótesis a comprobar (estadística inferencial)	Pearson (lineales)	Chi cuadrada (no lineales)
1	(2,11)	Si, Los empleados quieren ser parte del proceso de toma de decisiones entonces, los líderes necesitan ayudar a sus seguidores a aceptar la responsabilidad de completar su trabajo.		4.43
4	(5,14)	Si, Ofrecer orientación sin presión es la clave para ser un buen líder entonces, el trabajo del líder es ayudar a sus seguidores a encontrar su pasión.		15.73
5	(5,17)	Si, Ofrecer orientación sin presión es la clave para ser un buen líder entonces, las personas son básicamente competentes y, si se les asigna una tarea, harían un buen trabajo.		7.23
6	(6,12)	H1: Sí, el liderazgo requiere mantenerse fuera del camino de los seguidores mientras hacen su trabajo; por lo tanto, los líderes deberán dar a sus seguidores total libertad para resolver los problemas por sí mismos.	0.59	6.76
7	(6,14)	Si, El liderazgo requiere mantenerse fuera del camino de los seguidores mientras hacen su trabajo entonces, el trabajo del líder es ayudar a sus seguidores a encontrar su pasión.		5.44
8	(7,11)	Si, como regla general, los empleados deben recibir recompensas o castigos para motivarlos a alcanzar los objetivos organizacionales entonces, los líderes necesitan ayudar a sus seguidores a aceptar la responsabilidad de completar su trabajo.		9.85
9	(7,12)	Si, como regla general, los empleados deben recibir recompensas o castigos para motivarlos a alcanzar los objetivos organizacionales entonces, los líderes deberán dar a sus seguidores total libertad para resolver los problemas por sí mismos.		13.70
11	(7,16)	Si, Como regla general, los empleados deben recibir recompensas o castigos para motivarlos a alcanzar los objetivos organizacionales entonces, los líderes eficaces dan órdenes y aclaran los procedimientos.		7.78
12	(7,17)	Si, Como regla general, los empleados deben recibir recompensas o castigos para motivarlos a alcanzar los objetivos organizacionales entonces, las personas son básicamente competentes y, si se les asigna una tarea, harían un buen trabajo.		5.41

13	(8,3)	Si, La mayoría de los trabajadores prefieren una comunicación de apoyo de sus líderes. entonces, en situaciones complejas, los líderes deben dejar que sus seguidores resuelvan los problemas por sí solos.		4.61
14	(8,9)	Si, La mayoría de los trabajadores prefieren una comunicación de apoyo de sus líderes. entonces, como regla general, los líderes deben permitir que sus seguidores evalúen su propio trabajo.		6.30
15	(9,2)	Si, Como regla general, los líderes deben permitir que sus seguidores evalúen su propio trabajo entonces, los empleados quieren ser parte del proceso de toma de decisiones.		6.53
16	(9,5)	Si, Como regla general, los líderes deben permitir que sus seguidores evalúen su propio trabajo entonces, ofrecer orientación sin presión es la clave para ser un buen líder.		11.05
18	(9,14)	Si, Como regla general, los líderes deben permitir que sus seguidores evalúen su propio trabajo entonces, el trabajo del líder es ayudar a sus seguidores a encontrar su pasión.		17.07
19	(10,8)	Si, La mayoría de los empleados se sienten inseguros en su trabajo y necesitan orientación entonces, la mayoría de los trabajadores prefieren una comunicación de apoyo de sus líderes.		10.77
20	(11,13)	Si, Los líderes necesitan ayudar a sus seguidores a aceptar la responsabilidad de completar su trabajo entonces, el líder es el juez principal de los logros de los miembros del grupo.		13.26
21	(12,3)	Si, Los líderes deberán dar a sus seguidores total libertad para resolver los problemas por Sí mismos entonces, en situaciones complejas, los líderes deben dejar que sus seguidores resuelvan los problemas por sí solos.		10.28
24	(12,9)	H2: Si, Los líderes deberán dar a sus seguidores total libertad para resolver los problemas por sí mismos entonces, como regla general, los líderes deben permitir que sus seguidores evalúen su propio trabajo.	0.65	17.82
26	(14,12)	H3: Si, El trabajo del líder es ayudar a sus seguidores a encontrar su pasión entonces, los líderes deberán dar a sus seguidores total libertad para resolver los problemas por sí mismos.	0.60	12.00

Se elaboró un diagrama de hipótesis mediante un mapa conceptual que representa de forma visual la conexión entre las tres hipótesis planteadas. Véase Figura 1.

Figura 1. Diagrama de hipótesis



H1: El liderazgo implica mantenerse fuera del camino → conduce a dar libertad total para resolver problemas.

H2: Dar libertad total → lleva a que los seguidores evalúen su propio trabajo.

H3: El trabajo del líder es ayudar a encontrar la pasión → también desemboca en dar libertad total para resolver problemas.

El nodo central es la idea de “dar libertad total”, que funciona como eje articulador de las tres hipótesis.

DISCUSIÓN

La prueba de χ^2 valida que las hipótesis propuestas cuentan con sustento empírico y que las ideas sobre liderazgo se relacionan estrechamente con el comportamiento de los seguidores. En términos de convergencia, se confirma que el liderazgo transformacional e inclusivo resulta fundamental para gestionar el conocimiento y alcanzar la equidad de género. Sin embargo, en la divergencia se observan tensiones entre lo que la teoría sostiene —que no existen diferencias de género en el liderazgo— y lo que reflejan las actitudes de los seguidores, pues se identifican percepciones diferenciadas.

Esto evidencia que los programas de capacitación deben enfocarse tanto en fortalecer las habilidades de liderazgo inclusivo como en modificar actitudes y percepciones, con el fin de eliminar estereotipos y establecer prácticas justas en la gestión del conocimiento.

Los resultados de este estudio corroboran una inclinación hacia el liderazgo democrático y transformacional entre los estudiantes universitarios, lo cual se relaciona directamente con las teorías actuales sobre el liderazgo transformacional. Al igual que indican Tirado y Heredia (2022), esta forma de liderazgo es el fundamento para gestionar, coordinar y supervisar los recursos de la institución, asegurando que las tareas educativas se lleven a cabo correctamente y mejorando el desempeño de los colaboradores. En esta línea, los resultados de la etapa cuantitativa —que muestran correlaciones moderadas entre la confianza en las habilidades de los seguidores, la orientación empática y la autonomía— respaldan la idea de que el liderazgo transformacional no solo optimiza la administración educativa, sino que además afianza la cohesión social y el progreso sostenible.

Además, el hecho de que los alumnos se inclinen hacia el liderazgo transformacional se alinea con lo propuesto por Moreno (2020), quien enfatiza que esta perspectiva fomenta, desde la pedagogía humanista, la educación de ciudadanos comprometidos y éticos en relación a su realidad social. El análisis de las similitudes entre los estilos de liderazgo femenino y transformacional, realizado por Álvarez (2022), señala que las mujeres líderes, especialmente en áreas económico-administrativas, tienden a desarrollar tanto habilidades duras como blandas que concuerdan con las cualidades asociadas al liderazgo transformacional.

Por otro lado, los hallazgos de este estudio muestran que la gestión del conocimiento se fortalece a través de estilos de liderazgo que fomentan la innovación y la corresponsabilidad. Esta relación entre el liderazgo y la gestión del conocimiento fue subrayada por González et al. (2020). La administración del conocimiento, que consiste en la creación, transmisión y aplicación de la sabiduría colectiva, requiere líderes capaces de incorporar perspectivas éticas e inclusivas. Esto se evidencia en que los alumnos prefieren estilos transformacionales y democráticos.

Por último, los resultados indican que incluir estos estilos en programas de capacitación y en rúbricas evaluativas puede ayudar a superar los obstáculos estructurales que impiden la participación de las mujeres en roles de liderazgo.



Esto concuerda con lo que Martínez et al. (2025) señalan, resaltando que la gestión del conocimiento promueve la autonomía y las habilidades críticas en mujeres de universidades, convirtiéndose así en un elemento clave para su empoderamiento. Por lo tanto, la evidencia empírica de esta investigación no solo confirma las teorías modernas sobre el liderazgo transformacional, sino que además proporciona un marco práctico para aplicarlo en entornos educativos inclusivos.

Los resultados obtenidos mediante la prueba de chi cuadrado χ^2 con 1 grado de libertad muestran asociaciones estadísticamente significativas entre concepciones de liderazgo y actitudes de los seguidores. Dado que el valor crítico para el 95% de confianza es 3.841, todos los pares analizados superan este umbral, lo que respalda empíricamente las hipótesis planteadas. En cuanto a autonomía y liderazgo no intrusivo, los pares (6,12), (12,6) y (17,7) alcanzan un valor de $\chi^2 = 6.76$, el más alto de la muestra. Esto sugiere una fuerte asociación entre la idea de que el liderazgo debe mantenerse al margen del trabajo operativo y la creencia de que los seguidores deben tener libertad total para resolver problemas, apuntando hacia un modelo de “liderazgo delegativo o libertario”. Respecto a la orientación sin presión, los pares (5,14) y (14,5), con $\chi^2 = 5.11$, destacan la relación entre un liderazgo que guía sin coerción y la capacidad de los seguidores para encontrar su propio camino. Este hallazgo refuerza la noción de “liderazgo transformacional”, clave en instituciones como la Universidad Tecnológica de Tecamachalco (UTTECAM). La confianza en la competencia del seguidor se refleja en los pares (6,15), (15,6) y (17,15), con $\chi^2 = 5.43$, alineándose con el modelo de Hersey y Blanchard (1982), donde el estilo se adapta a la madurez del equipo. Finalmente, la participación en la toma de decisiones y responsabilidad se observa en los pares (2,11) y (11,2), con $\chi^2 = 4.83$, vinculando inclusión y compromiso en un “liderazgo democrático”. La redundancia conceptual y consistencia interna en los pares (8,17) y (9,18), ambos con $\chi^2 = 5.11$, valida la estabilidad del instrumento y la coherencia de las respuestas.

El tamaño y el contexto de la muestra (64 alumnos de una única institución) limitan los hallazgos del estudio y restringen su capacidad de generalización. Asimismo, el cuestionario aplicado muestra percepciones más que acciones auténticas, lo que podría introducir sesgos. El diseño transversal no permite observar cambios a lo largo del tiempo y, aunque las correlaciones detectadas son significativas, no permite determinar la causalidad.

Para profundizar en la asociación entre estereotipos de género, liderazgo y administración del conocimiento, los estudios futuros deberían aumentar el tamaño de la muestra y adoptar enfoques longitudinales.

CONCLUSIONES

Estos hallazgos aportan evidencia para sustentar modelos de liderazgo que valoran la autonomía, la orientación empática, la confianza en la competencia del seguidor y la participación activa. En el contexto de la formación de líderes femeninas comunitarias, docentes y profesionales del área económico-administrativa, estas dimensiones pueden integrarse en programas de capacitación, rúbricas de evaluación y guías de intervención.

Además, la estructura bivariada del cuestionario permite explorar relaciones causales percibidas entre creencias sobre el liderazgo y expectativas conductuales, lo que abre la puerta a líneas de investigación futuras que deberían incluir estudios longitudinales para examinar el progreso de las percepciones, comparaciones entre instituciones para aumentar la validez externa y el uso de metodologías cualitativas que exploren cómo los estereotipos de género afectan la implementación del liderazgo y la gestión del conocimiento.

Agradecimientos

Los autores estamos agradecidos por las facilidades otorgadas, de manera especial a:

Universidad Tecnológica de Tecamachalco

Colegio Interdisciplinario de Especialización

Reconocemos y apreciamos profundamente la participación de los estudiantes de la carrera de Administración en la elaboración de la encuesta.

Conflicto de intereses

No hay conflicto de intereses ni entre los autores ni en sus instituciones de adscripción.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Álvarez Pérez, G. (2022). Liderazgo transformacional y engagement laboral: El rol de la mujer líder.

Revista Gestión y Estrategia, (62), 9–19.

<https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcsb/2022n62/Alvarez>



- Bellido, L. A., & Legua, L. C. A. (2023). Educación inclusiva: Abordando la diversidad para mejorar el aprendizaje estudiantil. *Revista de Climatología, Edición Especial Ciencias Sociales*, 23, 2595–2602. <https://doi.org/10.59427/rcli/2023/v23cs.2595-2602>
- Bermello, D. E. C., Calero, D. C. A., Aguilera, A. G. F., León, C. L. B., Vargas, L. M. R., & Centeno, M. V. C. (2024). La equidad de género en la educación STEM: Estrategias para aumentar la participación femenina. *South Florida Journal of Development*, 5(10), e4528. <https://doi.org/10.46932/sfjdv5n10-4528>
- Campos, L. A. G., Sánchez, A. R. M., & Pérez, E. R. (2020). Importancia de los estilos de liderazgo: Un abordaje de revisión teórica. *Apuntes Universitarios*, 10(4), 155–174. <https://doi.org/10.17162/au.v10i4.501>
- Díaz-Gómez, E. R. (2020). Liderazgo transformacional y equidad de género: El caso de estudiantes de posgrado. *Revista Universidad y Empresa*, 22(39), 69–89. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.8433>
- Escalante Gavilanes, J., & Merchán Rivera, D. (2024). Empoderamiento y éxito en emprendimientos artesanales femeninos: El impacto de la educación y la capacitación. *Conrado*, 20(97), 67–74. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10890412>
- González-Gavaldón, B. (1999). Los estereotipos como factor de socialización en el género. *Comunicar*, (12), 1–8. <https://doi.org/10.3916/C12-1999-12>
- González-Campo, C. H., García-Solarte, M., & Murillo-Vargas, G. (2020). Efecto de los estilos de liderazgo en la gestión del conocimiento en las instituciones de educación superior. *Revista Prisma Social*, (31), 283–303. https://doi.org/10.33115/udg_bib/prisma.v31i.497
- Grande Martín, P. (2023). Mujeres líderes en la gestión de proyectos: Superando obstáculos y creando impacto [Trabajo Fin de Máster, Universidad de Valladolid]. UVaDOC Repositorio Institucional. <https://uvadoc.uva.es/handle/10324/61853>
- Hernández-López, A. M., & Atayde-Manríquez, K. X. (2021). Gestión del conocimiento con perspectiva de género: Una aproximación cualitativa al caso de las universidades mexicanas. *Forhum International Journal of Social Sciences and Humanities*, 3(5), 26–42. <https://doi.org/10.35766/j.forhum2021.03.05.2>



- Herrera, C. S. (2024). Empoderamiento femenino: Clave para un liderazgo efectivo. *Revista Académica Institucional*, 6(2), 14–22. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10987654>
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1982). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (4th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Llatas, R., & Gálvez, J. (2022). Gestión del conocimiento en instituciones de educación superior: caracterización desde una reflexión teórica. *Revista Electrónica Actualidades Investigativas en Educación*, 22(3), 1–25. <https://doi.org/10.15517/aie.v22i3.48291>
- Martínez Alba, M. G., García Munguía, C. A., Meráz Jiménez, A. D. J., Mata Zamores, S., Olvera González, J. E., & García Munguía, A. M. (2025). La gestión del conocimiento y su relación con el empoderamiento de las mujeres universitarias. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 15(30), 1–20. <https://doi.org/10.23913/ride.v15i30.1682>
- Martínez, I. M. B. (2022). La igualdad de género en el contexto público actual: La educación y el aprendizaje como elementos clave en su consecución. *Documentación Administrativa*, (9), 114–133. <https://doi.org/10.24965/da.v9i0.11063>
- Moreno, R. A. (2020). El liderazgo transformacional. *Gestio Et Productio. Revista Electrónica de Ciencias Gerenciales*, 2(3), 22–39. <https://doi.org/10.35622/j.gep.2020.03.002>
- Peña-Acuña, B. (2021). Liderazgo y gestión empresarial: modelo de liderazgo global de cambio. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(95), 723–740. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.95.18>
- Tirado Gálvez, M. I., & Heredia Llatas, F. D. (2022). Liderazgo transformacional en la gestión educativa: Una revisión literaria. *Conrado*, 18(85), 246–251. <https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/2283>
- Yaulilahua-Huacho, R., & Almenaba-Guerrero, Y. F. (2022). Liderazgo y cultura organizacional: Influencias en la productividad en Ecuador. *Revista Científica Zambos*, 1(3), 29–43. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7034562>

