

# Liderazgo femenino gerencial en la gestión del conocimiento universitario: un enfoque desde la planificación emergente

Amarilis Belén Rosas Itriago<sup>1</sup>

Universidad Pedagógica Experimental Libertador UPEL

Correo: amarilisrosas3636@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7062-8854>

Recibido: 08/08/2025 | Aceptado: 10/09/2025

## Female Managerial Leadership in University Knowledge Management: An Emergent Planning Approach

**Abstract.** This essay analyzes the importance of female managerial leadership in knowledge management within the university context, supported by emergent planning, highlighting how this style positively influences the organization. It considers the most important aspects of this leadership style, exercised by female managers in universities. It explores the role of female leaders in senior management at universities, in addition to the characteristics of female leadership that align with emergent planning, such as adaptability, collaboration, open communication, and a holistic vision. These qualities are fundamental to the success of knowledge management. In conclusion, the implementation of knowledge management through female leadership and emergent planning generates successful results. It also demonstrates a positive change in university management and demonstrates that the inclusion of women in leadership roles contributes to the success of universities.

**Keywords.** Female leadership; management; knowledge management; emergent planning.

**Line of research.** Society, diversity, cultural identity and planning in connection with territories from the perspectives of gender, ethnicity and social classes.

## Liderança feminina gerencial na gestão do conhecimento universitário: uma abordagem baseada no planejamento emergente

**Resumo.** Este ensaio analisa a relevância da liderança feminina gerencial na gestão do conhecimento no contexto universitário, à luz do planejamento emergente, destacando como esse estilo de liderança contribui positivamente para a organização. São considerados os aspectos mais significativos desse modelo de liderança exercido por mulheres em posições gerenciais nas universidades. Explora-se o papel da mulher líder na alta administração universitária, assim como as características do liderazgo feminino, alinhadas ao planejamento emergente, tais como adaptabilidade, colaboração, comunicação aberta e visão holística, qualidades essenciais para o sucesso da gestão do conhecimento. Conclui-se que a implementação da gestão do conhecimento por meio da liderança feminina e do planejamento emergente gera resultados expressivos, promovendo mudanças construtivas na administração universitária e evidenciando que a inclusão das mulheres em cargos de liderança contribui de forma decisiva para o êxito das universidades.

**Palavras-chave.** Liderança feminina; gerencia; gestão do conhecimento; planejamento emergente.

**Linha de pesquisa.** Sociedade, diversidade e identidade cultural e planejamento em articulação com os territórios, sob as perspectivas de gênero, etnia e classes sociais.

<sup>1</sup> Magíster en Educación Mención Investigación Educativa (2017 UPEL). Doctora en Pedagogía Crítica (2023 UNESR). Doctora en Educación (2024 UPEL). Docente de Aula por el MPPE en Computación y Coordinador Docente SIGE y Control de Estudios; y Tutora de Postgrado en la UPEL-IPB. Tutora Regional (UNEM).

**Resumen.** El presente ensayo analiza la importancia del liderazgo femenino gerencial en la gestión del conocimiento dentro del contexto universitario, apoyado en la planificación emergente, destacando cómo este estilo influye positivamente en la organización, considerando los aspectos más importantes de este estilo de liderazgo que ejerce la mujer gerente en la universidad. Se explora el rol de la mujer líder en la alta dirección de las universidades, además de las características del Liderazgo femenino, que se alinean con la planificación emergente, tales como la adaptabilidad, colaboración, comunicación abierta y visión holística. Estas cualidades son fundamentales para el éxito de la gestión del conocimiento. En conclusión, la implementación de la gestión del conocimiento, a través del Liderazgo femenino y la planificación emergente, genera resultados exitosos. Asimismo, da un cambio positivo en la dirección universitaria demostrando que la inclusión de las mujeres en roles de liderazgo contribuye al éxito de las universidades.

**Palabras clave.** Liderazgo femenino; gerencia; gestión del conocimiento; planificación emergente.

**Línea de investigación.** Sociedad, diversidad, identidad cultural y planificación en conexión con los territorios en las perspectivas de género, etnia y clases sociales.

## Introducción

En la actualidad, en el dinámico y complejo mundo en el cual se encuentran inmersas las universidades, el gerente debe gestionar de manera eficaz el conocimiento y los procesos organizacionales que en este contexto se desarrollan; el que debe ser visto como un activo estratégico importante para el éxito de la gestión del conocimiento dentro y fuera de la organización. Así, pues, la capacidad de crear, adquirir, organizar, transferir y aplicar dicho conocimiento se convierte en un elemento fundamental para el desarrollo de la innovación, competitividad y relevancia académica.

Por ello, al considerar los tiempos actuales en que se encuentran inmersas las organizaciones universitarias contemporáneas, se exige que la gestión gerencial no solo se apoye en planes rígidos, sino que incorpore un proceso de planificación emergente, caracterizado por su flexibilidad, adaptabilidad, haciéndolo esencial para el desarrollo de un aprendizaje organizacional continuo. Pero para que esto se cumpla, se requiere de líderes gerenciales, indistintamente de su género, que lleven a cabo una gestión de calidad. En el caso del gerente femenino, rol que le corresponde a esa mujer que asume acciones como líder gerencial, en los últimos años ha ganado una visibilidad y reconocimiento crecientes, demostrando que posee una serie de atributos que la distinguen en sus funciones, tanto como líder y gerente en el contexto universitario, por lo que sus actitudes son valiosas para la promoción de entornos organizacionales ágiles, orientados al desarrollo del conocimiento.

Considerando lo planteado, este artículo tipo ensayo tiene como propósito estudiar la relación existente entre tres elementos: el liderazgo femenino, la planificación emergente y la gestión del conocimiento en el contexto universitario. Esto con el propósito de responder a la pregunta central que guía esta investigación a dar respuesta a la pregunta: ¿Cómo las características propias del liderazgo femenino influyen en la aplicación de la planeación emergente para optimizar la gestión del conocimiento dentro de las universidades?

Interrogante que guía el abordaje teórico del ensayo orientado, en primer lugar, a conocer la caracterización de los atributos del liderazgo femenino relevantes para la promoción de la planificación emergente. En segundo lugar, entender cómo la planeación emergente facilita el proceso de gestión del conocimiento para que este sea más eficaz en el contexto universitario. Y en tercer lugar, identificar el impacto específico que el liderazgo femenino genera en estos procesos de gestión del conocimiento en el contexto universitario, considerando un enfoque de planificación adaptativa.

Finalmente, se analizan los desafíos y oportunidades que genera la planeación emergente para el desarrollo del liderazgo femenino en el contexto universitario.

## Fundamentos Teóricos

### 1. Liderazgo Femenino en la Gestión del Conocimiento en el contexto universitario

La gestión del conocimiento, a través de los años, se ha consolidado como uno de los pilares para el desarrollo y competitividad en las instituciones y en las organizaciones universitarias, las cuales no se consideran una excepción. Es por ello que el liderazgo femenino se convierte en un proceso importante dentro de este tipo de organización, ya que emerge como factor para el éxito de cualquier iniciativa desarrollada a través de la gestión del conocimiento.

De igual manera, el liderazgo de las mujeres a nivel gerencial ha demostrado tener ciertas características que lo distinguen de otros estilos de liderazgo, ya que pueden potenciar de manera significativa los procesos de creación, intercambio y aplicación del conocimiento. Por ello, en el ámbito universitario, la difusión y la generación del saber son procesos intrínsecos, en el caso de las mujeres, que se requieren para comprender y fomentar su rol como gerente y líder en el contexto donde se desenvuelven para gestionar el conocimiento organizacional, aspecto que se torna esencial para la impulsar la innovación y la búsqueda constante de la excelencia académica.

Considerando que, tradicionalmente, el rol de liderazgo en las universidades ha estado conformado en su mayoría por figuras masculinas, en las últimas décadas este rol masculino no da paso. La visibilización de las mujeres, en el ámbito público, se ha gestado a través de un proceso de lucha para la reivindicación y garantía de sus derechos. No ha sido cedido. Por lo que la equidad no es solo una cuestión de equidad, sino un proceso que responde al reconocimiento de las mujeres en su rol como líder gerencial, conocimiento que aportan al estudio del liderazgo desde diferentes perspectivas y estilos, enriqueciendo el entorno organizacional.

Al respecto, Rodríguez y Fernández (2021) señalan que "las inclusiones de las mujeres en roles de alta dirección en la academia no solo promueven la diversidad, sino que introducen enfoques más colaborativos y empáticos en la toma de decisiones" (p. 58). Esto significa que, en la gestión del conocimiento, el accionar del liderazgo femenino es propenso a fomentar redes de colaboración, valorando no solo el conocimiento tácito, sino también aquel que las lleva a crear entornos de comunicación fluida, aspecto que consideran prioritario no solo en su accionar gerencial, sino también como liderar.

Desde esta perspectiva, Martínez y Soto (2019) consideran que el liderazgo femenino es a menudo caracterizado por un estilo más transformacional, se orienta a inspirar y motivar a los miembros del personal a su cargo, enfocándose en el desarrollo personal y profesional de las personas a su cargo. Lo señalado por los autores plantea un enfoque que beneficia la gestión del conocimiento en la universidad, como un proceso profundamente humano, que va a depender en parte de la voluntad de las personas que comparten sus conocimientos.

Por lo que una líder femenina, sea decana, jefa de departamento o de investigación, construye sus relaciones laborales, apoyada en la confianza y el respeto mutuo. Facilitando, de esta manera, una comunicación fluida del aprendizaje, donde la práctica del conocimiento y su intercambio, conjuntamente con la transferencia de saberes entre docentes, investigadores y estudiantes, genera empatía, cualidad que está asociada al liderazgo femenino.

De allí que estas acciones permiten a estas líderes comprender las necesidades y motivaciones del equipo de trabajo, aspecto importante para el diseño de estrategias basadas en la gestión del conocimiento de manera efectiva y adaptada a las características y cultura de la universidad. Como afirman Pérez y García (2020), "las líderes femeninas a menudo sobresalen en la creación de espacios seguros para el diálogo y la diseminación de ideas, lo que es fundamental para que el conocimiento fluya libremente" (p. 90). Esto significa que esa habilidad que poseen las mujeres promueve, a través de su liderazgo, la mejora de la eficiencia mediante los procesos generados por la gestión del conocimiento dentro de su entorno laboral, contribuyendo también con el crecimiento y fortalecimiento de una cultura organizacional con una visión más inclusiva y abierta a la innovación y el cambio.

Así, de esta manera, la mujer como líder va promoviendo un ambiente donde la contribución del personal es altamente valorada, por lo que se estimula constantemente en el personal la generación de nuevos conocimientos, el cual es más accesible y aplicable a las necesidades organizacionales por los miembros de la comunidad universitaria.

Sin embargo, a pesar de todos estos avances, las mujeres en un puesto de liderazgo en el contexto universitario aún enfrentan desafíos, ya que la cultura patriarcal y androcéntrica define el funcionamiento de la sociedad en el ámbito cultural y social. El género es una construcción sociocultural, donde se imponen patrones y roles diferenciados a hombres y mujeres como interpretación del sexo, aspectos en los cuales coinciden Pérez y García (2020), y Rodríguez y Fernández (2021), porque a pesar del conocimiento y la preparación académica que poseen, las mujeres tienen que enfrentar sus responsabilidades con la entereza necesaria, por las exigencias del cargo.

Esto se debe a su creciente presencia en el contexto laboral gerencial en el entorno universitario, donde su accionar es cada vez más inestimable para transformar la gestión del conocimiento en este contexto laboral, abordando el conocimiento de manera dinámica y aplicable, además de su presencia en la investigación transdisciplinaria. También requiere la adopción de tecnologías para el aprendizaje fomentando así la transferencia de saberes hacia la sociedad.

En consecuencia, el liderazgo femenino en la gestión del conocimiento, en el contexto universitario, es una necesidad estratégica, ya que su liderazgo implica el desarrollo de la colaboración, empatía, comunicación efectiva, orientación al desarrollo humano, el empoderamiento, la equidad y el conocimiento eficiente que les lleva a gestionar sus procesos gerenciales de manera práctica y significativa, siempre en la búsqueda de la excelencia académica generando un impacto positivo en la comunidad universitaria y en la sociedad actual del conocimiento, donde debe tomar en cuenta la planeación emergente.

## 2. El liderazgo femenino como motor de la planificación emergente

Considerando que uno de los estilos de liderazgo que se posiciona cada vez con más éxito en las organizaciones en la actualidad es el liderazgo femenino. El mismo plantea que el accionar de las mujeres en la gerencia se encuentra inmerso en la búsqueda constante de la innovación y la sostenibilidad. De allí que ese liderazgo que ejerce la mujer en el contexto organizacional universitario, según Areneke, Adegbite, Tunyi y Hussain (2023), hace que sus acciones lleven a la mujer como líder al desarrollo de la promoción de prácticas transparentes, así como más éticas en su desarrollo.

En este punto, el liderazgo femenino, según Sequeiros, Baqué y Lugo (2025), plantea la presencia de la mujer en el ejercicio de sus cargos a nivel gerencial, por lo que surge como un factor transformador de toda la dinámica empresarial u organizacional en contextos educativos contemporáneos, ya que produce un impacto significativo en este sector, generando mejoras relevantes en su contexto laboral, con un estilo de gestión organizacional muy propio, donde la toma de decisiones y el desempeño organizacional forman parte de su éxito, aunque según Sequeiros (et. al.), consideran que la representación femenina es limitada en altos cargos gerenciales, igualmente su desempeño se considera exitoso, en especial porque logran mayor efectividad en el ejercicio de su cargo.

Por ello, el liderazgo femenino en los últimos años está ocupando lugares fundamentales a nivel gerencial, no solo a nivel empresarial, sino también en organizaciones educativas, en especial en el contexto universitario, logrando una inclusión de forma equitativa y de manera exitosa a través de sus acciones en este sector organizacional.

A pesar de esto, Grañó (2025) señala que la presencia femenina en posiciones de liderazgo aunque se ha incrementado no es con un alto porcentaje. Sin embargo, ese incremento influye en una realidad que confirma que hoy en día las mujeres han ocupado cargos de Chief Executive Officer (CEO), que es la persona que se encarga de dirigir la empresa con éxito a nivel empresarial, así como también en su participación en el ámbito de la inteligencia artificial, a nivel de acciones apoyadas en la economía y desarrollos tecnológicos. Aunque aún persistan porcentajes bajos de mujeres en posiciones de responsabilidad y visibilidad, hoy en día están ocupando espacios significativos que antes eran única y exclusivamente para hombres.

Por ello, sin desmerecer el trabajo del género masculino, las mujeres en su representación como líderes tienen visibilidad en la equidad global, especialmente con la igualdad de género, y su representación en el área gerencial se ha ido incrementando a través del tiempo, por lo que en su posicionamiento en el mundo gerencial, así como su reconocimiento a nivel internacional, también se encuentra presente en el ámbito gerencial universitario,

cargos que han ejercido exitosamente en los últimos tiempos, generando empoderamiento a través de sus acciones y fortaleciendo un nuevo liderazgo que emerge con más fuerza y apoderamiento.

### 3. Características del liderazgo femenino y su relación con la planificación emergente

Como se viene desarrollando, existe una diversidad de características relacionadas con el liderazgo femenino que, aunque no son exclusivas de la mujer, estas se manifiestan de manera particular en su estilo de liderar las organizaciones; entre ellas se encuentran elementos tales como: adaptabilidad, colaboración, comunicación y visión holística. Estas características, son consideradas valiosas para aquellos entornos gerenciales universitarios que requieren generar procesos de planificación emergente que cambien la visión gerencial de ese entorno, a través de la cual se fomenta en sus procesos un tipo de características, relacionadas con la adaptabilidad, colaboración, comunicación y visión holística. Con respecto a cada una de ellas se destacan las siguientes características:

#### 3.1. Adaptabilidad

Esta característica presente en el liderazgo femenino tiene relación con la capacidad que tiene una líder para adaptarse eficazmente a situaciones nuevas, o generar cambios que no espera que ocurran en su contexto laboral, en especial en ese entorno universitario dinámico donde se desenvuelven. Según Ibarra (2015) este proceso implica flexibilidad de pensamiento, además de toma de decisiones, y la estrategia gerencial adaptada a su contexto laboral, haciendo que la organización universitaria evolucione, en lugar de adherirse de manera rígida a los planes establecidos, los cuales debe cumplir, pero requiere adaptarlos a las características y necesidades reales de la organización universitaria. En este contexto, la planeación emergente, según Ibarra (2015), la adaptabilidad es fundamental para sostenerse ante la aparición de nuevas acciones o desafíos en su ámbito laboral.

Es de hacer notar que este proceso está relacionado con el liderazgo femenino especialmente, para gestionar procesos exitosos en su ámbito laboral; en este sentido, la mujer tiene una capacidad de adaptación y resiliencia ante las adversidades, especialmente en entornos laborales cambiantes, generando una mayor agilidad para ajustarse y desarrollar soluciones creativas.

De acuerdo con Ibarra (2015), esta es una característica necesaria para desarrollar un proceso de planificación emergente, lo que le permite a su equipo de trabajo responder con flexibilidad a las oportunidades o amenazas que emergen de manera inesperada. Por ello, el Liderazgo de la mujer no se centra en una cuestión de género, sino en ese enfoque donde el líder aprende haciendo, ya que va ajustando su comportamiento gerencial adaptándolo a la planificación emergente.

En este sentido, la planificación emergente, según Cañas (2025), se conoce como un enfoque didáctico, pedagógico, flexible y adaptable a través del cual el docente tiene la finalidad de descubrir y dar respuesta a los intereses y necesidades de los estudiantes, así como del contexto donde se desarrollan acciones para fomentar la holopraxis holística que permita maximizar el proceso de enseñanza y aprendizaje.

### 3.2. Colaboración

Con respecto a esta característica, se considera como la capacidad de trabajar de manera eficaz con los demás, así, de este modo, se va fomentando una serie de procesos tales como: cooperación, intercambio de ideas y búsqueda conjunta de soluciones a los problemas prioritarios. En este contexto, para la planificación emergente, la colaboración es fundamental para obtener información de diversas fuentes y a través de ellas generar una serie de respuestas creativas e innovadoras.

En el liderazgo de la mujer, este proceso, según Helgesen (1990), destaca que las mujeres líderes a menudo operan en estructuras de red, de esta manera van fomentando la interconexión y la colaboración de forma más flexible, en lugar de jerarquías rígidas. Este modo de actuar es compatible con la naturaleza fluida y adaptable de la planificación emergente. Considerando que el Liderazgo femenino tiende a ser más colaborativo y participativo, es importante destacar que esta característica, orientada hacia la colaboración, es uno de los elementos clave de la planificación emergente.

### 3.3. Comunicación abierta

Es aquella que se relaciona con un estilo de interacción que promueve aspectos fundamentales como la transparencia, honestidad y el flujo libre de información en todos los ámbitos donde se desenvuelve el gerente dentro de una organización. Significa escuchar activamente y proporcionar realimentación constructiva, que significa crear un ambiente laboral en el cual las ideas, preocupaciones o sugerencias, se pueden expresar sin temor, con la seguridad de que serán escuchadas.

En el contexto de la planeación emergente, Eagly, Johannesen y Van Engen (2003) consideran que esta comunicación abierta es fundamental para detectar, de manera temprana, ciertas señales y tomar rápidamente decisiones adecuadas, y comunicarlas al personal. Por ello su relación con el liderazgo femenino, que ejerce la mujer gerente en el contexto universitario, se destaca en la comunicación interpersonal, en especial en la creación de entornos donde la información fluye de forma horizontal y bidireccional.

En estos procesos según Eagly *et. al.*, (2003), la comunicación abierta se apoya en la empatía y la construcción de relaciones, donde la líder tiende a tener mayor disposición para escuchar, fomentando de esta manera un diálogo constante y constructivo, convirtiéndose en una habilidad importante para la planificación emergente, puesto que a través de un proceso comunicacional más fluido se pueden reconocer las señales débiles del entorno laboral, además de compartir conocimiento y generar respuestas ágiles. De allí que consideran que las mujeres líderes son percibidas como aquellas que pueden ejercer un proceso gerencial transformacional, considerándose esta característica como parte importante de su estilo de gerencia, ya que enfatiza en un proceso comunicacional inspirador, producto de su desarrollo individual, aspectos que a nivel gerencial le llevan a desarrollar un proceso comunicacional más abierto y efectivo.

### 3.4. Visión holística

Otra de las características importantes de este liderazgo, para el proceso gerencial en el contexto universitario, es aquel relacionado con la visión holística, ya que en el liderazgo femenino no solo implica el desarrollo de la capacidad de percibir a la organización como un sistema interconectado, lo cual lleva a comprender cómo las personas interactúan y toman las decisiones adecuadas sin afectar a otros. Por ello, en la planificación emergente, la visión holística permite a las personas que asumen cargos gerenciales anticipar impactos que pueden ser complejos, diseñando de esta manera respuestas integradas.

Desde esta perspectiva, Bass y Avolio (1994) plantean que todo este proceso tiene relación con el liderazgo transformacional, que tanto el hombre como la mujer pueden ejercerlo con éxito, no es exclusivo de un género en especial, pero en el caso de la mujer y su liderazgo la empatía que generan puede llevarlas a adoptar una visión más holística e inclusiva. Cuando este liderazgo se lleva a cabo de manera efectiva toma en cuenta los factores humanos, sociales, ambientales y éticos; en especial al momento de tomar las decisiones fundamentales para desarrollar un proceso de planificación emergente.

Por ello, como mencionan Bass y Avolio (1994), esta visión holística, tanto en el liderazgo femenino como en el masculino, facilita la anticipación de riesgos y considera las oportunidades que se le presentan, permitiendo, en el caso de la mujer líder, diseñar y aplicar estrategias a través de las cuales puedan abordar la complejidad de los procesos a seguir, de manera integral. En fin, esta estrategia es una visión inspiradora de la capacidad de la mujer para liderar y alinear a sus seguidores hacia la búsqueda de un propósito superior, requiriendo para ello el desarrollo de una comprensión más holística para lograr sus metas.

Considerando cada una de estas características mencionadas de la mujer gerente en el ejercicio de su liderazgo, las mismas son fundamentales para el desarrollo efectivo de la planificación emergente. En este sentido, Enrione, Bosch, Riumalló y Berner (2021) refieren que el liderazgo de la mujer en puestos directivos es beneficioso en el ámbito universitario, sin desmerecer la labor de un gerente masculino, sino reconociendo que la mujer como gerente puede ocupar este cargo con éxito.

De este modo, Lombardi (2006) plantea que las mujeres, en la actualidad, que ocupan cargos gerenciales, como líderes, tienen un doble reto que asumir para ejercer sus funciones con éxito, puesto que deben demostrar su capacidad de liderar de forma diferente, por lo que el éxito de esta gestión no se basa en el género, sino en la capacidad que tiene como ser humano de ejercer su cargo con la misma intensidad que sus compañeros hombres en el ámbito laboral, en cualquier organización, sea empresarial o universitaria, ambos son importantes para la gestión del conocimiento en el contexto universitario, en especial para el desarrollo de una planificación emergente que lleve al éxito de la organización.

### Reflexiones finales

El liderazgo femenino, en la gestión organizacional desarrollada en las universidades, forma parte de un conjunto de estilos y atributos de liderazgo que, si bien no son exclusivos de las mujeres, tienden a ser más prevalentes o enfatizados en su ejercicio de roles directivos.

Estos atributos incluyen una fuerte orientación hacia aspectos fundamentales que debe tener en cuenta un gerente; a saber: la colaboración, empatía, comunicación abierta, construcción de relaciones, la visión holística y una notable capacidad de adaptación y resiliencia. Por lo que, a través de sus acciones, este proceso se encuentra presente en el desarrollo de una planeación emergente para el éxito organizacional cambiando de manera positiva la gestión desarrollada en la universidad actual, la cual se encuentra inmersa en un mundo donde la gestión del conocimiento es una realidad que está en constante cambio.

Por otro lado, la planificación emergente favorece las acciones educativas desarrolladas por el docente con la finalidad de transformar el entorno donde propicia el aprendizaje educativo y significativo, situando al estudiante como protagonista de su proceso, lo que demanda de él una toma de decisiones que le permitan realizar los cambios pertinentes en su entorno.

Asimismo, la visión holística y flexibilidad, a menudo asociadas con el liderazgo femenino, ayudan a capacitar a las mujeres líderes para percibir el panorama completo, aprendiendo a anticipar posibles escenarios de mejora y ajustar las estrategias de manera ágil, convirtiendo la incertidumbre en una oportunidad para la innovación y el crecimiento dentro de su entorno laboral.

De este modo, el liderazgo femenino no solo va a impulsar la capacidad de una organización para responder a lo inesperado, sino también fomentar una cultura donde la adaptabilidad y el aprendizaje son altamente valorados y promovidos activamente; por lo que esta gestión del conocimiento apoya un proceso de planificación emergente generando un cambio significativo en el accionar del personal en el contexto universitario.

En relación con la planificación emergente, esta se contrapone a los modelos de una planificación rígida y lineal, caracterizándose por ser un enfoque flexible y dinámico que permite a las organizaciones adaptarse y responder rápidamente a cambios inesperados o a la aparición de nuevas oportunidades y desafíos, que constantemente se presentan en la sociedad del conocimiento. Por ello, en lugar de seguir un plan preestablecido de forma estricta, la planificación emergente aparece como parte de un proceso de aprendizaje continuo, donde la experimentación y la capacidad de ajustar las estrategias son fundamentales para el éxito de la universidad, acciones que cambian en la medida que el entorno donde se desarrollan estos procesos evolucionan a través de la gestión de un liderazgo distinto, que genera conocimientos y apoya los cambios requeridos para estar a la par con la gestión del conocimiento dentro de la universidad.

Finalmente, el liderazgo femenino actúa como un motor para gestionar el conocimiento, especialmente para la planificación emergente debido a que sus características intrínsecas se alinean de manera natural con los principios de este enfoque. Asimismo, la inclinación hacia la comunicación abierta y la colaboración del personal va a facilitar la información y la generación de ideas diversas, aspectos necesarios para identificar tendencias emergentes y oportunidades. De allí que se fortalece en la empatía y orientación a las relaciones laborales sanas, que permiten la conformación de equipos cohesionados y resilientes, donde las personas son capaces de adaptarse al cambio y de aprender de la experiencia.

## Referencias

- Areneke, G., Adegbite, E., Tunyi, A. y Hussain, T. (2023). *Participación femenina en los consejos de administración y prácticas de divulgación de gobierno corporativo ético en contextos altamente patriarcales*. Revista Investigación Empresarial. 164. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114028>
- Bass, B. y Avolio, B. (1994). *Mejorar la eficacia organizacional mediante el liderazgo transformacional*. California, Estados Unidos: Sage Publicaciones.
- Cañas, M. (2025). *La Holopraxis desde el "ser mujer" venezolana transformacional en la gerencia emergente de las organizaciones*. Tesis doctoral sin publicar. Universidad Latinoamericana y del Caribe.
- Eagly, A., Johannesen-Schmidt, M., y Van Engen, M. (2003). *Estilos de Liderazgo transformacional, transaccional y laissez-faire: Un meta-análisis comparando mujeres y hombres*. Boletín Psicológico, 129(4), 569–591.
- Enrione, A., Bosch, M., Riumalló, M. y Berner, C. (2021). *Política de Diversidad en los Directorios del Sistema de las Empresas Públicas (SEP)*. ESE Escuela de Negocios, Centro Gobierno Corporativo y Sociedad, Centro Trabajo y Familiar. Chile.
- Grañó, M. (2015). *Informe brecha de género 2025. Mujeres en posiciones de liderazgo y de visibilidad*. Revista OBS Business School, Universidad de Barcelona, España. <https://marketing.onlinebschool.es/Prensa/Informes/Informe%20OBS%20Mujeres.pdf>.
- Helgesen, S. (1990). *La ventaja femenina: formas de liderazgo de las mujeres*. Estados Unidos: Doubleday.
- Ibarra, H. (2015). *Actúa como un líder, piensa como un líder: Diseña tu propio plan de acción para ser mejor líder*. Barcelona, España: Profit Editorial.
- Lombardi, M. (2006). *Ingeniería y gerente: desafíos que enfrentan las mujeres en puestos de liderazgo en el sector tecnológico*. Revista tecnología y sociedad. Vol.2, N° 3. <https://periodicos.utfpr.edu.br/rts/article/view/2485>.
- Martínez, A., y Soto, R. (2019). *Liderazgo transformacional y su impacto en las organizaciones educativas*. Chile: Editorial Universitaria.
- Pérez, C. y García, I. (2020). *Comunicación y gestión del conocimiento en la era digital*. Chile: Ediciones Académicas.
- Rodríguez, M. y Fernández, J. (2021). *Mujeres en la academia: Desafíos y oportunidades en la alta dirección*. México: Publicaciones Científicas.
- Sequeiros, K., Baqué, L. y Lugo, S. (2025). *Impacto del liderazgo femenino en el sector empresarial: una revisión sistemática*. Panel Revista de Administración y Economía. Volumen 7-N°1. Enero –junio 2025. <https://revistapanel.org/index.php/panel/article/view/1194/1901>.