

**NARRATIVAS DEL LIDERAZGO FEMENINO EN LOS MEDIOS DIGITALES
LATINOAMERICANOS: UN ANÁLISIS DESDE LA PSICODINÁMICA DEL TRABAJO
FEMENINO Y PERSPECTIVAS EMANCIPADORAS**

**NARRATIVES OF FEMALE LEADERSHIP IN LATIN AMERICAN DIGITAL MEDIA: AN
ANALYSIS FROM THE PSYCHODYNAMICS OF FEMALE WORK AND EMANCIPATORY
PERSPECTIVES**

 <https://doi.org/10.63330/armv1n6-003>

Submetido em: 12/08/2025 e Publicado em: 14/08/2025

Iana Oliveira da Silva Aguiar

Especialista em Neuromarketing

Universidad Nacional de La Plata

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-8524-1168>

RESUMEN

Este estudio analizó las narrativas sobre el liderazgo femenino en los medios online latinoamericanos, explorando sus impactos en la psicodinámica del trabajo femenino y en su potencial emancipador. La investigación, de carácter exploratorio y descriptivo, utilizó análisis categorial temático en 71 artículos publicados en 2024. Los resultados revelan dos tendencias narrativas: la de adaptación (medios de negocios/carrera), que individualiza las barreras y puede intensificar el sufrimiento psíquico, y la de transformación (medios alternativos), que contextualiza el sufrimiento, promoviendo el placer en el trabajo. La predominancia de las narrativas de adaptación evidencia desafíos para la emancipación, mientras que la presencia de narrativas de transformación señala caminos hacia una comunicación dialógica. Se concluye que los medios moldean activamente la psicodinámica del trabajo femenino, pudiendo reforzar estructuras opresivas o promover transformaciones emancipadoras.

Palabras clave: Liderazgo femenino; Psicodinámica del trabajo; Narrativas en los medios online; América Latina; Emancipación.

ABSTRACT

This study analyzed narratives about female leadership in Latin American online media, exploring their impact on the psychodynamics of women's work and their emancipatory potential. The exploratory and descriptive research used thematic category analysis on 71 articles published in 2024. The results reveal two narrative trends: adaptation (business/career media), which individualizes barriers and can intensify psychological suffering, and transformation (alternative media), which contextualizes suffering, promoting pleasure at work. The predominance of adaptation narratives highlights challenges for emancipation, while the presence of transformation narratives points to paths toward dialogical communication. It is concluded that the media actively shape the psychodynamics of women's work, potentially reinforcing oppressive structures or promoting emancipatory transformations.

Keywords: Female leadership; Work psychodynamics; Narratives in online media; Latin America; Emancipation.



1 INTRODUCCIÓN

La creciente visibilidad del liderazgo femenino en los medios *online* latinoamericanos, impulsada por movimientos sociales y por el ascenso de mujeres a cargos de destaque, presenta narrativas que pueden tanto reforzar estereotipos e individualizar responsabilidades como cuestionar estructuras de poder, fomentando perspectivas emancipadoras. Se vuelve crucial, por lo tanto, analizar la construcción de esas narrativas y sus impactos en la subjetividad y salud psíquica de mujeres líderes en el contexto latinoamericano, considerando sus desigualdades estructurales. Los medios, como productores de símbolos (Berger & Luckmann, 1997), son centrales en la construcción social de la realidad, y sus representaciones sobre el liderazgo femenino moldean activamente percepciones e identidades. En el ámbito de la psicodinámica del trabajo (Dejours, 2004), que analiza la relación entre trabajo, subjetividad, placer y sufrimiento, las narrativas mediáticas impactan en cómo las mujeres vivencian sus experiencias de liderazgo y construyen estrategias de (re)existencia.

Este artículo compara narrativas sobre liderazgo femenino en los medios *online* latinoamericanos (Brasil y países de habla hispana), contrastando medios de negocios/carrera con medios alternativos. Se propone interpretar los impactos psicodinámicos de esas distintas narrativas en mujeres líderes, bajo la óptica del pensamiento latinoamericano, reflexionando críticamente sobre el papel de los medios en la (re)producción de desigualdades o en la promoción de la emancipación. Las preguntas investigan cómo las narrativas influyen en la psicodinámica del trabajo femenino, cuáles promueven transformaciones reales frente a superficiales, y las implicancias de los distintos enfoques mediáticos para la subjetividad y la transformación social.

El estudio se fundamenta en la Psicodinámica del Trabajo (Dejours, 2004), con enfoque en las adaptaciones al contexto femenino (Antloga et al., 2020; Antloga et al., 2021), que examina la organización del trabajo, el sufrimiento, el placer, el reconocimiento y las estrategias defensivas, destacando los desafíos específicos de las mujeres líderes (Carmo, 2023). El segundo eje son los Estudios de Comunicación Latinoamericanos y Perspectivas Emancipadoras (Freire, 1970; Martín-Barbero, 1991; Mata, 2023; Mattelart & Mattelart, 1997; Paiva, 2024; Sanguinetti, 2021), que enfatizan las mediaciones culturales, el potencial transformador y emancipador de la comunicación y la importancia de un enfoque dialógico.

Para alcanzar los objetivos propuestos, el estudio adopta una metodología mixta que integra análisis cuantitativo y cualitativo, reconociendo la complementariedad de estos enfoques para una comprensión integrada del fenómeno estudiado, con el apoyo de inteligencia artificial en la recolección y análisis de datos. El análisis cuantitativo ofrece un panorama estadístico de la distribución de las notas por tipo de medio, país, temporalidad y términos de búsqueda, mientras que el análisis cualitativo profundiza en la comprensión de los contenidos, los encuadres, los impactos psicodinámicos y los potenciales emancipadores de esas narrativas.



2 MARCO TEÓRICO

2.1 LIDERAZGO FEMENINO Y PSICODINÁMICA DEL TRABAJO

El mundo del trabajo es vasto y está compuesto por un conjunto de ideas, valores y creencias que moldean la percepción social del trabajo, sus finalidades y las relaciones de poder que lo atraviesan, formando ideologías. Estas ideologías pueden naturalizar determinadas divisiones (como la división sexual del trabajo), justificar condiciones de explotación y silenciar el sufrimiento, contribuyendo al mantenimiento de estructuras hegemónicas.

El liderazgo femenino aquí tratado se basa en la tesis de Carmo (2023). Dentro de la perspectiva de la Psicodinámica del Trabajo (PDT), el liderazgo femenino puede entenderse como la actuación de mujeres en posiciones de gestión e influencia, y cómo las especificidades de género, incluyendo las demandas de cuidado y las divisiones sexuales del trabajo, moldean sus experiencias de sufrimiento y placer, sus estrategias defensivas y el reconocimiento en el ámbito profesional. La investigación de Antloga et al. (2020) también subraya la necesidad de profundizar en la investigación sobre las diferencias de género en el trabajo, lo cual se aplica directamente a la comprensión del liderazgo femenino.

Desde la comprensión de la Psicodinámica del Trabajo en perspectiva femenina, algunos conceptos de la teoría clásica son fundamentales. La PDT, inaugurada por Christophe Dejours, investiga la compleja relación entre trabajo, subjetividad, placer y sufrimiento. Para Dejours (2004), el trabajo trasciende la actividad productiva, siendo un espacio central de construcción identitaria, movilización de la inteligencia y realización personal y social.

La organización del trabajo es un pilar de la PDT, abarcando la división de tareas, la jerarquía, los métodos, los ritmos de trabajo, las normas y los procedimientos. Es la estructura formal que define cómo debe realizarse el trabajo. Sin embargo, esta organización raramente prevé todas las contingencias de la realidad, lo que exige la movilización de la subjetividad y de la inteligencia de los trabajadores para su efectivización.

La salud mental en el trabajo es central en la Psicodinámica del Trabajo. Para Dejours (2004), el trabajo puede ser tanto fuente de patología como de salud, dependiendo de la posibilidad del sujeto de movilizar su subjetividad y de que su sufrimiento sea transformado en placer a través del reconocimiento. Promover la salud mental en el trabajo implica analizar las condiciones laborales, identificar las fuentes de sufrimiento, permitir la expresión y escucha, y desarrollar espacios de cooperación y reconocimiento. El sufrimiento en el trabajo, cuando no es gestionado o transformado, puede derivar en patologías psicosomáticas y mentales.

El sufrimiento y el placer en el trabajo son conceptos fundamentales en la Psicodinámica del Trabajo. Dejours (2004) afirma que «lo real del trabajo siempre se manifiesta afectivamente para el sujeto; allí se establece una relación primordial de sufrimiento, experimentada por el sujeto, corporizada»¹. El



sufrimiento surge de la brecha entre el trabajo prescrito y el trabajo real, de las exigencias y presiones, y de la falta de reconocimiento. El placer, por su parte, está relacionado con la superación de obstáculos, con la posibilidad de movilizar inteligencia y creatividad, con el reconocimiento del esfuerzo y con la cooperación con los colegas, conduciendo a la realización personal y a la salud mental. La tensión entre sufrimiento y placer es un motor para la salud o la patología en el trabajo.

El juicio, en el contexto de la PDT, se refiere al proceso mediante el cual se evalúa y reconoce la calidad del trabajo. Dejours (2004) distingue dos tipos de juicio: el juicio de utilidad (emitido por la jerarquía, relacionado con la eficacia y los resultados del trabajo) y el juicio de belleza o valor (emitido por los pares, relacionado con la inteligencia, la creatividad y el saber-hacer movilizados en el trabajo). Ambos son cruciales para el reconocimiento y para la salud psíquica del trabajador, ya que el reconocimiento del trabajo bien hecho, del esfuerzo y de la contribución es esencial para la salud mental y la posibilidad de transformar el sufrimiento en placer.

El reconocimiento puede provenir de diferentes fuentes, como la jerarquía (reconocimiento de utilidad y de valor) y los pares (reconocimiento del saber-hacer y de la contribución al colectivo), y su ausencia es una fuente significativa de sufrimiento. Así como la ausencia o la falla en los juicios también puede llevar al sufrimiento y al desinterés en el trabajo, surgiendo la necesidad de crear estrategias defensivas.

En el ámbito de la PDT, las estrategias defensivas son mecanismos individuales y colectivos desarrollados por los trabajadores para enfrentar el sufrimiento y la presión en el entorno laboral. Estas pueden ser tanto ideológicas (que niegan o minimizan el sufrimiento) como contra el sufrimiento (como el humor, la camaradería o la movilización de saberes-hacer para evitar riesgos). Aunque puedan ofrecer un alivio temporal, las estrategias defensivas pueden tener un costo para la salud mental a largo plazo si no se transforma el sufrimiento en placer mediante el reconocimiento y la acción colectiva.

2.2 ESTUDIOS DE COMUNICACIÓN LATINOAMERICANOS Y PERSPECTIVAS EMANCIPADORAS

Los estudios de la comunicación en América Latina, influenciados por Jesús Martín-Barbero (1991), Sanguinetti (2021) y María Cristina Mata (2023), priorizan el análisis de la comunicación a través de mediaciones culturales, sociales y políticas, más allá de los medios. Tal enfoque examina la producción, circulación y apropiación contextualizada de las narrativas mediáticas. Martín-Barbero (1991), al proponer el desplazamiento de la mirada desde los medios hacia las mediaciones, concibe la comunicación como un proceso social complejo donde se articulan hegemonía y resistencia.

La comunicación como campo de poder y disputa es un concepto enfatizado por autoras como Mata (2023) en *In-Disciplinada*, y por Mattelart & Mattelart (1997) en *Historia de las teorías de la*



comunicación. Implica que la comunicación no es un proceso neutro de transmisión de informaciones, sino un espacio donde diferentes grupos e intereses compiten por imponer sus visiones del mundo, valores y significados. Las narrativas mediáticas, en ese sentido, son construcciones que reflejan y, al mismo tiempo, moldean las relaciones de poder en la sociedad.

Las narrativas mediáticas comprenden las formas en que los medios construyen y difunden historias, representaciones y discursos sobre determinados temas. Las narrativas mediáticas son, a través del lenguaje, campos de poder y disputa (Mata, 2023), donde se manifiestan y se enfrentan diferentes perspectivas e ideologías. Como demuestran Berger y Luckmann (1997), el lenguaje es el principal vehículo por el cual la realidad es objetivada e interiorizada, moldeando la conciencia individual y colectiva.

Martín-Barbero (1991) aborda el concepto de mediaciones culturales. Argumenta que la comunicación no se restringe a la transmisión de mensajes (de los medios), sino que involucra procesos complejos de recepción y apropiación por parte de los sujetos, los cuales están mediados por sus culturas, sus identidades y sus contextos sociales. Las mediaciones culturales son los espacios y procesos en los que la comunicación es resignificada y donde se construyen sentidos, resistencias e identidades.

En el ámbito de la comunicación, las transformaciones territoriales pueden referirse a los cambios en la producción, circulación y consumo de informaciones y significados en diferentes espacios geográficos y culturales, y cómo esas transformaciones afectan las identidades y dinámicas de poder. Raquel Paiva (2024), en *Mirar al futuro construyendo el presente*, aborda la comunicación en un contexto de «metamorfosis de lo social, cuyo rostro desconocemos y que puede crear escenarios por un lado utópicos, con ideales de solidaridad concretos, pero también, escenarios distópicos, bordeados de guerras, agitaciones sociales y acontecimientos climáticos devastadores.», señalando una preocupación por los cambios en los espacios y en las relaciones sociales.

Paulo Freire (1970), en *Pedagogía del oprimido*, distingue la comunicación *bancaria* de la comunicación dialógica y problematizadora. La comunicación bancaria se caracteriza por una relación vertical y unidireccional, donde el educador (o el emisor en la comunicación mediática) deposita conocimientos en el educando (o receptor), que es visto como un recipiente pasivo. Hay una negación de la capacidad crítica y creativa del educando.

En el contexto de las narrativas mediáticas, la comunicación bancaria sería aquella que impone una única visión, sin espacio para el cuestionamiento o la diversidad de experiencias. En contraste, la comunicación dialógica es horizontal, basada en el diálogo y en el intercambio entre sujetos que se reconocen como incompletos y en constante búsqueda de ser más. El objetivo no es solo transmitir información, sino proponer problemas, estimular la reflexión crítica y la acción transformadora.

Tales acciones conducen a la emancipación. Para Paulo Freire (1970), la emancipación es el proceso mediante el cual los individuos y grupos oprimidos se liberan de las estructuras e ideologías que los



subyugan. No es un acto de liberación concedido por otros, sino un proceso de liberación en comunión, que implica la concienciación crítica, la reflexión-acción (praxis) y la superación de las contradicciones opresor-oprimido.

3 METODOLOGÍA

3.1 ENFOQUE METODOLÓGICO

Este estudio adopta una metodología mixta que integra análisis cuantitativo y cualitativo. El análisis cuantitativo ofrece un panorama estadístico de la distribución de las notas en el corpus, mientras que el análisis cualitativo profundiza en la comprensión de los contenidos, encuadres, impactos psicodinámicos y potenciales emancipadores de las narrativas.

Los datos fueron sometidos a análisis categorial temático (Dejours, 2004; Carmo, 2023), comprendiendo: lectura exhaustiva del material; identificación de unidades de significado pertinentes al objeto; agrupamiento en categorías temáticas emergentes; e interpretación de estas a la luz del marco teórico, con el objetivo de revelar temas centrales y patrones narrativos.

3.2 CORPUS DE ANÁLISIS Y PROCEDIMIENTOS DE RECOLECCIÓN

El corpus analizado consiste en 71 notas periodísticas sobre liderazgo femenino, publicadas en medios *online* de América Latina (Brasil y países de habla hispana) entre el 01/01/2024 y el 31/12/2024. De este total, 53 notas provienen de medios especializados en negocios y carrera, y 18 de medios alternativos. Las notas fueron recolectadas mediante búsquedas sistemáticas, a través de Gemini y Manus, utilizando los siguientes términos en portugués y español: “liderança feminina”, “mulheres na gestão”, “liderazgo femenino” y “mujeres en cargos de liderazgo”.

3.3 PROCEDIMIENTOS DE ANÁLISIS

El análisis de los datos se realizó con el apoyo de la inteligencia artificial Manus, dividido en análisis cuantitativo descriptivo, organizando las notas por tipo de medio, país de origen del vehículo, fecha de publicación y frecuencia de los términos de búsqueda. Esta etapa permitió la identificación de patrones y tendencias generales en el corpus.

La etapa siguiente fue el análisis cualitativo, con el fin de profundizar en la comprensión de los fenómenos. Se realizó un análisis de contenido cualitativo en una muestra intencional de 20 notas (10 de cada tipo de medio), con el objetivo de explorar en profundidad las narrativas y el detalle de los encuadres semánticos y contextuales, permitiendo la identificación de patrones y la conexión con el marco teórico.

Las notas fueron codificadas a partir de las siguientes categorías: temas principales (identificación de los principales asuntos abordados), tono de la narrativa (caracterización del tono predominante),



actores/fuentes citadas (identificación de los principales interlocutores y fuentes), soluciones propuestas/implícitas (análisis de las soluciones presentadas o sugeridas), lenguaje utilizado (examen de los términos y expresiones empleados), encuadre del liderazgo femenino (análisis de cómo se contextualiza el liderazgo femenino) y contexto/territorio del liderazgo (identificación de los ambientes en los que se aborda el liderazgo).

Además de estas categorías descriptivas, se aplicaron los dos ejes analíticos principales para la interpretación de los datos. El primer eje fue el análisis psicodinámico, examinando cómo las narrativas retratan el reconocimiento y el juicio de la performance femenina, y qué tipo de ideología del trabajo vehiculan, identificando los principales patrones y tendencias. El foco recae en cómo las diferentes narrativas mediáticas pueden influir en el reconocimiento, el juicio y las ideologías del trabajo que afectan a las mujeres en posiciones de liderazgo, con base en los conceptos de Dejours (2004) y Carmo (2023).

El segundo eje fue el análisis emancipador, investigando cómo las narrativas se relacionan con las estructuras de poder y qué tipo de transformación territorial proponen o reflejan. Este análisis buscó identificar qué narrativas promueven transformaciones reales que cuestionan las estructuras de poder y las desigualdades de género, y cuáles solo *maquillan* las apariencias sin un compromiso profundo con la emancipación, fundamentándose en los postulados de Freire (1970) y Martín-Barbero (1991).

4 ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Esta sección presenta y discute los hallazgos de la investigación, buscando analizar y comparar las narrativas sobre liderazgo femenino vehiculadas en medios *online* de América Latina, identificando diferencias entre medios especializados en negocios/carrera y medios alternativos, e interpretando sus potenciales impactos en la psicodinámica del trabajo femenino en cargos de liderazgo, bajo la óptica del pensamiento latinoamericano y de las perspectivas emancipadoras.

4.1 PANORAMA GENERAL DEL CORPUS

El corpus analizado consistió en 71 notas periodísticas sobre liderazgo femenino publicadas en medios *online* de América Latina (Brasil y países de habla hispana) entre el 01/01/2024 y el 31/12/2024. De este total, 53 notas (74,6%) provinieron de medios especializados en negocios y carrera, y 18 (25,4%) de medios alternativos. Las notas fueron recolectadas de medios de comunicación de ocho países de la región, lo que permitió un análisis de la diversidad de enfoques narrativos.

4.2 ANÁLISIS CUANTITATIVO DE LOS DATOS

El análisis cuantitativo proporcionó un panorama de la distribución de las notas en el corpus. Se observó una predominancia significativa de notas provenientes de medios de negocios/carrera (74,6%,



n=53) en comparación con los medios alternativos (25,4%, n=18). Esta disparidad numérica sugiere una mayor visibilidad y alcance de las narrativas corporativas sobre liderazgo femenino, con un potencial impacto en la formación de subjetividades y en la comprensión social del tema.

En términos de distribución geográfica, se notó una concentración de notas en países como Brasil (24,1%), México (25,3%) y Colombia (15,5%), con menor representación de otros países de la región. Esta distribución desigual puede reflejar la visibilidad de diferentes contextos latinoamericanos, con implicancias para la representatividad de las experiencias de liderazgo femenino en la región.

El análisis temporal identificó picos de publicación en determinados meses, especialmente marzo (coincidiendo con el Mes Internacional de la Mujer), junio (durante la histórica elección de Claudia Sheinbaum en México) y octubre/noviembre (meses de difusión de informes globales sobre equidad de género). Esta estacionalidad sugiere que la visibilidad del liderazgo femenino en los medios aún está fuertemente vinculada a fechas conmemorativas y eventos específicos, en lugar de constituir una pauta constante.

Los términos de búsqueda más frecuentes fueron “liderazgo femenino” (32,4%), “liderança feminina” (28,2%), “mujeres en cargos de liderazgo” (14,1%) y “mulheres em cargos de liderança” (15,5%). Esta distribución refleja no solo la predominancia lingüística en la región, sino también la forma en que el tema es más comúnmente enmarcado y discutido en los medios analizados.

4.3 ANÁLISIS CUALITATIVO DESCRIPTIVO: MEDIOS DE NEGOCIOS/CARRERA

Los medios especializados en negocios y carrera presentan un patrón narrativo caracterizado por:

- **Temas principales:** Priorizan el “impacto económico” (15 notas) y “políticas de diversidad” (15), seguidos por “desafíos de ascenso” (12) y “éxitos y logros” (11). Estos temas reflejan un enfoque centrado en el valor de mercado del liderazgo femenino.
- **Tono de la narrativa:** Predominantemente “prescriptivo” (18), seguido por “neutro/informativo” (12) y “celebratorio” (12). Este tono sugiere un enfoque normativo que prescribe comportamientos y celebra logros individuales dentro de los moldes corporativos.
- **Actores/Fuentes citadas:** Se privilegia a “mujeres líderes” (19), “especialistas” (19) y “CEOs y ejecutivas” (15), voces que representan el establishment corporativo.
- **Soluciones propuestas/implícitas:** Se enfatizan soluciones “individuales” (29) y “organizacionales” (24), colocando la responsabilidad en la mujer o en políticas corporativas aisladas.
- **Lenguaje utilizado:** Utilizan “lenguaje técnico/corporativo” (19), con equilibrio entre “deconstrucción de estereotipos” (17) y “refuerzo de estereotipos” (17), revelando una ambivalencia discursiva.



- **Enmarcamiento del liderazgo femenino:** Es presentado como “empoderamiento individual” (19), “ventaja competitiva” (18) y “tendencia inevitable” (16), instrumentalizando el liderazgo femenino.
- **Contexto/Territorio del liderazgo:** Se concentran en “startups/emprendimiento” (20), “ambiente corporativo” (19) y “sector público” (14), territorios tradicionales de poder e influencia económica.

4.4 ANÁLISIS CUALITATIVO DESCRIPTIVO: MEDIOS ALTERNATIVOS

Los medios alternativos presentan un patrón narrativo distinto:

- **Temas principales:** Enfatizan la “transformación organizacional” (7 notas), la “conciliación vida-trabajo” (6) y la “discriminación y sesgos” (3). Este enfoque privilegia cuestiones estructurales y la dimensión humana del liderazgo.
- **Tono de la narrativa:** Mayoritariamente “crítico” (7) y “reflexivo” (7), con presencia de tono “denunciante” (4). Este tono cuestiona estructuras establecidas y promueve la reflexión sobre las condiciones del liderazgo femenino.
- **Actores/Fuentes citadas:** Dan espacio a “activistas” (8), “liderazgos comunitarios” (7) y “investigadoras/ académicas” (3), ampliando el espectro de voces e incluyendo perspectivas marginadas.
- **Soluciones propuestas/implícitas:** Proponen “transformaciones sociales” (7), “redes de apoyo” (6) y “políticas públicas” (5), indicando una comprensión sistémica de los desafíos del liderazgo femenino.
- **Lenguaje utilizado:** Priorizan la “deconstrucción de estereotipos” (10) y el “lenguaje emancipador/político” (8), demostrando compromiso con la transformación discursiva.
- **Enmarcamiento del liderazgo femenino:** Lo presentan como “transformación estructural” (12) y “cuestión de justicia social” (6), politizando el liderazgo femenino.
- **Contexto/Territorio del liderazgo:** Diversifican hacia “movimientos sociales” (6), “academia/educación” (5) y “política institucional” (5), ampliando la noción de dónde puede ejercerse el liderazgo femenino.

4.5 DISCUSIÓN COMPARATIVA GENERAL DE LAS NARRATIVAS

El análisis comparativo revela contrastes significativos que moldean la representación de la mujer líder en América Latina, impactando la psicodinámica del trabajo femenino y el potencial de transformación emancipadora.



Sobre individualización y colectivización, mientras los medios de negocios individualizan tanto los desafíos como las soluciones, los medios alternativos los contextualizan dentro de estructuras sociales más amplias. Esto se evidencia en el contraste entre soluciones individuales (29 notas) en medios de negocios versus transformaciones sociales (7) en medios alternativos.

En cuanto a adaptación y transformación, los medios de negocios proponen la adaptación de las mujeres a las estructuras existentes, mientras que los medios alternativos las cuestionan y proponen su transformación. El enmarcamiento como “ventaja competitiva” (18) versus “transformación estructural” (12) ilustra esta diferencia.

En lo que respecta a homogeneización y diversificación, los medios de negocios tienden a homogeneizar la experiencia del liderazgo femenino, mientras que los medios alternativos reconocen su diversidad territorial y contextual. La concentración en el ambiente corporativo (19) frente a la distribución entre diversos territorios en los medios alternativos evidencia esta tendencia.

Ya respecto a instrumentalización y politización, los medios de negocios instrumentalizan el liderazgo femenino como una ventaja competitiva, mientras que los medios alternativos lo politizan como una cuestión de justicia social. El tono prescriptivo (18) versus crítico (7) refleja esta diferencia fundamental.

4.6 ANÁLISIS PROFUNDO DE LOS IMPACTOS EN LA PSICODINÁMICA DEL TRABAJO FEMENINO

Las diferencias narrativas entre los tipos de medios tienen implicancias directas para la psicodinámica del trabajo de las mujeres en posiciones de liderazgo:

4.6.1 Reconocimiento y Juicio

- *Medios de Negocios/Carrera*: El reconocimiento está predominantemente condicionado a resultados mensurables (18 notas con enmarcamiento de “ventaja competitiva”) y a la adaptación a patrones establecidos. El juicio del desempeño femenino exige frecuentemente un rendimiento excepcional para justificar la posición ocupada. Según Carmo (2023, p. 87), esta dinámica puede intensificar el sufrimiento psíquico al establecer un estándar de exigencia más alto para las mujeres, generando sobrecarga y síndrome del impostor: «El reconocimiento condicionado a resultados excepcionales coloca a las mujeres en una posición de constante vigilancia y autoexigencia, generando sufrimiento psíquico que se manifiesta en síntomas como ansiedad, insomnio y agotamiento.»² Las fuentes de reconocimiento son restringidas, provenientes principalmente de superiores jerárquicos y stakeholders externos, validando la competencia femenina de forma frecuentemente dependiente de la aprobación masculina.



- *Medios Alternativos*: El reconocimiento se basa más frecuentemente en el impacto social y en la contribución a transformaciones colectivas (12 notas con enmarcamiento de “transformación estructural”). El juicio considera múltiples criterios, no solo resultados económicos ni adaptación a patrones establecidos. Según Carmo (2023), esta ampliación de las fuentes de reconocimiento puede contribuir a la construcción de sentido en el trabajo y a la transformación del sufrimiento en placer, al validar la experiencia subjetiva, reconocer el esfuerzo y las dificultades, y valorar contribuciones que van más allá del impacto económico. Las fuentes de reconocimiento son diversas, provienen de pares, comunidades y movimientos sociales, con menor dependencia de estructuras jerárquicas tradicionales.

4.6.2 Ideología y Organización del Trabajo

- *Medios de Negocios/Carrera*: Las narrativas frecuentemente naturalizan la sobrecarga femenina, celebrando la capacidad de “hacer más con menos” o de conciliar múltiples demandas, sin cuestionar la falta de materias sobre conciliación vida-trabajo como problema estructural. El “techo de cristal” es reconocido, pero presentado como barrera a superar individualmente. Esta naturalización e individualización de las barreras pueden entenderse como procesos de institucionalización de una determinada realidad social, donde las ideologías son transmitidas y percibidas como naturales e inevitables, según Berger & Luckmann (1997). Este enfoque, desde la perspectiva de la psicodinámica del trabajo y como observa Carmo (2023, p. 142), puede intensificar el sufrimiento al: normalizar la doble o triple jornada, reforzar la ideología de la “supermujer”, ocultar el trabajo real invisibilizado y promover estrategias defensivas individualizantes como la hiperactividad y la negación. «La organización prescrita del trabajo femenino, especialmente en posiciones de liderazgo, frecuentemente ignora el trabajo real necesario para navegar estructuras organizacionales aún predominantemente masculinas, resultando en una sobrecarga invisibilizada y naturalizada.»³
- *Medios Alternativos*: Las narrativas tienden a cuestionar explícitamente la naturalización de la sobrecarga femenina y la división sexual del trabajo, abordando la conciliación vida-trabajo como una cuestión estructural (6 notas). El “techo de cristal” y otras barreras se presentan como problemas estructurales que exigen transformaciones colectivas. Este enfoque, según Dejours (2004) y Carmo (2023), puede favorecer la movilización de estrategias defensivas colectivas más saludables y potencialmente transformadoras, al politizar experiencias individuales, cuestionar la organización prescrita del trabajo, promover la colectivización y resignificación, y visibilizar el trabajo real realizado por las mujeres.



4.7 ANÁLISIS PROFUNDO DEL POTENCIAL EMANCIPADOR DE LAS NARRATIVAS

Las diferentes narrativas mediáticas también se distinguen por su potencial para promover o no procesos emancipadores, según la perspectiva de los Estudios de Comunicación Latinoamericanos y de las Perspectivas Emancipadoras.

4.7.1 Comunicación y Estructuras de Poder

- *Medios de Negocios/Carrera (Narrativas No Emancipadoras)*: La comunicación tiende a ser más instrumental y menos problematizadora, en los términos de Freire (1970). Las estructuras de poder rara vez son cuestionadas, y la diversidad es frecuentemente presentada como herramienta para mejores resultados y no como una cuestión de justicia social. El lenguaje es ambivalente, con refuerzo y deconstrucción de estereotipos en igual medida, y el tono prescriptivo/celebratorio favorece una comunicación más vertical y *bancaria* (Freire, 1970).
- *Medios Alternativos (Narrativas Emancipadoras)*: La comunicación tiende a ser más dialógica y problematizadora (Freire, 1970). Las estructuras de poder son frecuentemente cuestionadas y la diversidad es presentada como una cuestión de justicia social y transformación estructural. El lenguaje, predominantemente orientado a la deconstrucción de estereotipos, y el tono crítico/reflexivo, favorecen una comunicación que politiza el sufrimiento y reconoce las contradicciones.

4.7.2 Transformaciones Territoriales

- *Medios de Negocios/Carrera (Narrativas de Maquillaje)*: Se concentran casi exclusivamente en el ambiente corporativo y en startups/emprendimientos, ignorando otros territorios donde se manifiesta el liderazgo femenino, creando una monocultura territorial. Esta territorialidad restringida puede limitar los modelos de referencia disponibles para mujeres líderes, reforzar la sensación de no pertenencia en espacios tradicionalmente masculinos, dificultar la construcción de sentido en el trabajo más allá del éxito corporativo e intensificar el conflicto entre diferentes roles sociales. Las transformaciones propuestas son generalmente superficiales, buscando incluir a las mujeres en estructuras existentes sin cuestionarlas profundamente. Como afirma Martín-Barbero (1991), la fragmentación de la experiencia y el aislamiento territorial contribuyen a una comunicación bancaria que no promueve rupturas hegemónicas.
- *Medios Alternativos (Narrativas de Transformación Real)*: Representan una diversidad de territorios donde se manifiesta el liderazgo femenino, incluyendo academia/educación (5 notas), movimientos sociales (4), política institucional (4), tercer sector/ONGs (2) y sector público (3). Existe una tendencia a mostrar cómo diferentes espacios se conectan e influyen



mutuamente, reconociendo que transformaciones en un territorio pueden catalizar cambios en otros. Esta diversidad territorial puede contribuir a la salud mental al ampliar las posibilidades de identificación y pertenencia, legitimar diferentes formas de ejercer liderazgo, facilitar la construcción de sentido en el trabajo a partir de múltiples referencias y promover una comprensión integrada de los distintos roles sociales. Según Carmo (2023, p. 203): «La diversificación de los territorios donde el liderazgo femenino es reconocido y valorizado permite la construcción de una identidad profesional más flexible y resiliente, menos vulnerable al sufrimiento derivado de la no adecuación a un modelo único y restrictivo.»⁴

4.8 CRUCES REVELADORES

Los cruces revelan que las narrativas que promueven la transformación estructural del liderazgo femenino están más presentes en contextos académicos/educativos, movimientos sociales y política institucional. En contraste, el diferencial competitivo como motivador del liderazgo femenino es predominante en el ámbito corporativo. Esto sugiere que diferentes territorios favorecen narrativas de cambio real o de *maquillaje*.

Las soluciones que apuntan a "transformaciones sociales" se identifican en narrativas vinculadas a movimientos sociales y academia/educación, mientras que las políticas públicas son soluciones de la política institucional. Por otro lado, las soluciones de aspectos individuales son frecuentes en el entorno corporativo. Esto refuerza la comprensión de que las soluciones están relacionadas con el contexto en el que emerge la narrativa.

Mientras que los medios alternativos promueven discusiones sobre cambios estructurales, el ámbito corporativo tiende a enfocarse en la individualización y adaptación, impactando la psicodinámica del trabajo femenino y el potencial de transformación.

4.9 DISCUSIÓN SÍNTESIS E IMPLICACIONES

La forma en que los medios *online* latinoamericanos abordan el liderazgo femenino ejerce un papel crucial en la psicodinámica del trabajo, pudiendo actuar tanto como mediadora de procesos de liberación como de mantenimiento de estructuras de poder.

Los medios de negocios/carrera tienden a promover una comunicación bancaria, individualizando barreras estructurales y naturalizando la sobrecarga. Sus narrativas, aunque celebran logros individuales, pueden intensificar el sufrimiento psíquico y condicionar el reconocimiento a resultados excepcionales, limitando el potencial emancipatorio al proponer adaptación a las estructuras existentes sin cuestionarlas fundamentalmente. Esto refuerza estrategias defensivas individualizantes y adaptativas.



En contrapartida, los medios alternativos actúan como mediadores de procesos de liberación, promoviendo una comunicación dialógica. Contribuyen al placer en el trabajo al politizar experiencias individuales, cuestionar la división sexual del trabajo y ampliar las posibilidades de reconocimiento. Su potencial emancipatorio es mayor, ya que proponen transformaciones estructurales y promueven estrategias defensivas más saludables y transformadoras.

Esta distinción narrativa tiene implicaciones significativas para la salud mental de las mujeres líderes y para las posibilidades de transformación social en América Latina. Es crucial una comunicación emancipatoria sobre liderazgo femenino que cuestione las estructuras de poder y las desigualdades de género, reconozca la heterogeneidad de las experiencias de liderazgo femenino, proponga transformaciones estructurales que aborden las causas de las desigualdades y promueva una comunicación dialógica, reconociendo a las mujeres como sujetas de su propia historia.

Es fundamental articular experiencias locales con procesos globales para una comprensión crítica de las estructuras. Como afirma María Cristina Mata (2023) en *In-Disciplinada*: «La comunicación emancipatoria no es aquella que habla sobre emancipación, sino aquella que, en su propia práctica, emancipa al reconocer al otro como sujeto, al visibilizar contradicciones, al construir colectivamente sentidos que desafían lo establecido.».

5 CONSIDERACIONES FINALES

Este estudio demuestra la complejidad y diversidad de las narrativas mediáticas sobre el liderazgo femenino en América Latina y sus impactos en la psicodinámica del trabajo y en los procesos emancipatorios. Se observa una disputa entre narrativas de adaptación y transformación.

Las narrativas de adaptación, predominantes en medios de negocios/carrera, tienden a individualizar desafíos, pudiendo intensificar el sufrimiento psíquico y dificultar la emancipación. Operan como instrumentos de reproducción de lógicas individualizantes y meritocráticas, desconociendo las dimensiones estructurales de la desigualdad de género y la lucha colectiva. Esto impacta directamente en la psicodinámica del trabajo femenino, pudiendo generar internalización de culpas, aislamiento y agotamiento, además de debilitar estrategias colectivas de resistencia.

Por otro lado, las narrativas de transformación, minoritarias y presentes en medios alternativos, contextualizan las dificultades y valorizan la agencia colectiva, alineándose con el bienestar y la transformación social. Al dar voz a experiencias femeninas reales, cuestionar estructuras de poder y destacar la solidaridad, estas narrativas ofrecen recursos simbólicos para el fortalecimiento psíquico y para caminos emancipatorios, en sintonía con la comunicación dialógica y liberadora de Freire (1970) y Martín-Barbero (1991).



El estudio destaca que las narrativas mediáticas no son meros reflejos de la realidad, sino agentes activos en la construcción de sentidos y en la configuración de las posibilidades de transformación y emancipación. La prevalencia de narrativas que se desconectan de las realidades locales puede reproducir lógicas opresivas, mientras que narrativas arraigadas en las especificidades contextuales latinoamericanas pueden fomentar procesos más auténticos de transformación (Martín-Barbero, 1991; Mata, 2023; Paiva, 2024).

En síntesis, este estudio contribuye a la comprensión de las relaciones entre narrativas mediáticas, transformaciones territoriales y procesos emancipatorios en América Latina, evidenciando que, mientras los medios de negocios tienden a proponer cambios superficiales, los medios alternativos buscan transformaciones más profundas, que cuestionan estructuras de poder y apuntan a una emancipación real.

Futuras investigaciones podrían ampliar el análisis a otros medios, como las redes sociales *online*, indagar en la recepción de las narrativas por diferentes públicos, y explorar la evolución de estas narrativas a lo largo del tiempo, sus relaciones con políticas de género y estructuras organizacionales, y las intersecciones de género, raza y clase.

Se concluye en la necesidad de un enfoque crítico y contextualizado del liderazgo femenino, inspirado en el pensamiento latinoamericano y en los principios de la Psicodinámica del Trabajo, que reconozca la diversidad, cuestione estructuras de poder y promueva transformaciones genuinamente emancipatorias. Como afirma Freire (1970), la verdadera emancipación es una conquista que emerge de un proceso dialógico y problematizador, y las narrativas mediáticas desempeñan un papel fundamental en este proceso.



REFERÊNCIAS

- Antloga, C. S., Monteiro, R., Maia, M., Porto, M., & Maciel, M. (2020). Trabalho feminino: uma revisão sistemática da literatura em psicodinâmica do trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 36(spe), 1-8.
- Antloga, C. S. X., Carmo, M. M., & Rocha, B. C. C. (2021). Clínica do trabalho para quem? Reflexões metodológicas sobre a psicodinâmica do trabalho feminino. In E. R. Lazzarini, M. C. Maesso, P. H. A. Costa, & S. E. S. Oliveira (Orgs.), *Psicologia clínica e cultura contemporânea* (Vol. 5, pp. 321–332). Editora CRV.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (1997). *La construcción social de la realidad*. Amorrortu Editores.
- Carmo, M. M. (2023). *Psicodinâmica do trabalho feminino em contextos de liderança: Reconhecimento, sofrimento e estratégias defensivas* [Tese de doutorado, Universidade de Brasília].
- Dejours, C. (2004). Subjetividade, trabalho e ação. *Revista Produção*, 14(3), 27-34.
- Freire, P. (1970). *Pedagogia del oprimido*. Tierra Nueva.
- Martín-Barbero, J. (1991). *De los medios a las mediaciones: Comunicación, cultura y hegemonía*. Gustavo Gili.
- Mata, M. C. (2023). *In-Disciplinada: Comunicación, poder y procesos políticos-culturales*. Universidad Nacional de Córdoba.
- Mattelart, A., & Mattelart, M. (1997). *Historia de las teorías de la comunicación*. Paidós.
- Paiva, R. (2024). *Mirar al futuro construyendo el presente*. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Sanguinetti, L. (2021). *Las revoluciones de la comunicación: Información, conocimiento y cultura: resistencia y hegemonía*. Edulp.



NOTAS

¹ Texto original: «o real do trabalho sempre se manifesta afetivamente para o sujeito, ali se estabelece uma relação primordial de sofrimento, experimentada pelo sujeito, corporificada» (Dejours, 2004, p. 27)

² Texto Original: «"O reconhecimento condicionado a resultados excepcionais coloca as mulheres em posição de constante vigilância e autocobrança, gerando sofrimento psíquico que se manifesta em sintomas como ansiedade, insônia e esgotamento.» (Carmo, 2023, p. 87)

³ Texto Original: «A organização prescrita do trabalho feminino, especialmente em posições de liderança, frequentemente ignora o trabalho real necessário para navegar estruturas organizacionais ainda predominantemente masculinas, resultando em uma sobrecarga invisibilizada e naturalizada.» (Carmo, 2023, p. 142)

⁴ Texto Original: «A diversificação dos territórios onde a liderança feminina é reconhecida e valorizada permite a construção de uma identidade profissional mais flexível e resiliente, menos vulnerável ao sofrimento decorrente da não-adequação a um modelo único e restritivo» (Carmo, 2023, p. 203)