



Facultad de psicología

Carrera de Psicología Organizacional

Liderazgo femenino en la empresa: revisión sistemática

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de:

Licenciada en Psicología Organizacional

Autora

Tamara Domenica Peralta Machicela

Directora:

Mgt. Cindy Tatiana López Orellana

Cuenca, Ecuador

2025

Dedicatoria

A mi familia, por ser el corazón que me sostiene y el refugio donde siempre encuentro calma. Gracias por acompañarme en mis miedos, celebrar mis victorias como propias y enseñarme que el amor no se mide en palabras, sino en la constancia, la paciencia y la presencia en los momentos más simples. Sin ustedes, nada de esto habría sido posible. Todo lo que soy y todo lo que he logrado se lo debo a ustedes.

A Coco y Toby, mis compañeros incondicionales, que, con sus miradas, sus saltos y su simple compañía llenan de alegría los días más pesados. Gracias por enseñarme que la felicidad también se encuentra en lo pequeño y sobre todo en las risas compartidas sin palabras.

Con amor Tammy

Agradecimiento

A mi familia, por ser mi hogar en cada etapa de la vida. Gracias por su amor inmenso, por su apoyo incondicional y por enseñarme el verdadero significado de la fortaleza. Cada palabra de aliento, cada abrazo y cada gesto de cariño me impulsaron a seguir adelante incluso en los días más difíciles. Ustedes son mi motor, mi orgullo y mi razón más grande para nunca rendirme. Todo lo que he logrado, lo hice con ustedes y por ustedes.

A mis amigas de la universidad, gracias por acompañarme en esta etapa tan intensa y hermosa. Por las risas en medio del cansancio, por los consejos, por compartir el estrés y por convertir cada día en un recuerdo especial. Sin ustedes, este camino habría sido menos llevadero.

A mi mejor amiga Valeria, gracias por estar siempre, por tu apoyo constante, por tus palabras sinceras y por hacerme reír cuando más lo necesitaba. Tu amistad ha sido un regalo que valoro profundamente, y me alegra haber compartido contigo tantas etapas y aprendizajes. Eres mucho más que una amiga: eres familia y una parte fundamental de esta historia. Nada de esto habría sido igual sin ti.

A mis amigos de infancia, gracias por seguir siendo parte de mi historia, por su cariño sincero y por acompañarme, aunque el tiempo y la distancia cambien las cosas. Tenerlos en mi vida me recuerda de dónde vengo y cuánto he crecido.

Y, con profundo cariño, a mi tutora Mgt. Cindy Tatiana López, por su guía, paciencia y apoyo durante todo este proceso. Gracias por creer en mí, por su orientación constante y por enseñarme con el ejemplo que el conocimiento se comparte con pasión y humanidad.

Resumen

El estudio del liderazgo femenino adquiere gran relevancia en la actualidad, ya que permite comprender su papel en la transformación de las organizaciones y en la construcción de entornos laborales más equitativos, innovadores y sostenibles. Analizar este fenómeno contribuye a visibilizar los avances y desafíos que enfrentan las mujeres en su acceso a espacios de decisión, así como su influencia en la equidad y el desarrollo organizacional. Esta investigación tuvo como objetivo identificar las principales barreras, estrategias y ventajas del liderazgo femenino en las empresas, a fin de comprender su impacto en la equidad de género y el crecimiento organizacional. Mediante una revisión sistemática de literatura basada en el protocolo PRISMA, se analizaron 20 estudios publicados entre 2015 y 2025 en bases como Scopus, Web of Science y Google Scholar. Los resultados revelan que las mujeres aún enfrentan obstáculos estructurales, culturales y organizacionales; sin embargo, se identifican estrategias efectivas como la mentoría, la capacitación en liderazgo inclusivo, las políticas de igualdad y la flexibilidad laboral, que fortalecen el empoderamiento femenino y su acceso a cargos directivos. Además, se evidencia que el liderazgo femenino adopta un estilo transformacional, basado en la empatía y la colaboración, que impulsa la innovación, mejora el clima laboral y refuerza la responsabilidad social empresarial. En conclusión, su fortalecimiento requiere el compromiso conjunto de políticas públicas, empresas y sociedad para eliminar estereotipos y promover el empoderamiento de las mujeres, potenciando la equidad, la productividad y el desarrollo sostenible.

Palabras clave: Liderazgo femenino, equidad de género, barreras estructurales, empoderamiento, liderazgo transformacional

Abstract

The study of female leadership has gained great relevance today, as it allows for understanding its role in transforming organizations and building more equitable, innovative, and sustainable work environments. Analyzing this phenomenon helps to make visible the progress and challenges that women face in accessing decision-making spaces, as well as their influence on gender equity and organizational development. This research aimed to identify the main barriers, strategies, and advantages of female leadership in companies to understand its impact on gender equity and organizational growth. Through a systematic literature review based on the PRISMA protocol, 20 studies published between 2015 and 2025 were analyzed from databases such as Scopus, Web of Science, and Google Scholar. The results reveal that women still face structural, cultural, and organizational obstacles; however, effective strategies such as mentoring, training in inclusive leadership, equality policies, and labor flexibility were identified, which strengthen women's empowerment and their access to managerial positions. Furthermore, female leadership adopts a transformational style based on empathy and collaboration, which drives innovation, improves the work climate, and reinforces corporate social responsibility. In conclusion, its strengthening requires the joint commitment of public policies, companies, and society to eliminate stereotypes and promote the empowerment of women, thereby enhancing equity, productivity, and sustainable development.

Keywords: Female leadership, gender equity, structural barriers, empowerment, transformational leadership

Tabla de Contenido

INTRODUCCIÓN	8
CAPÍTULO 1	10
MARCO TEÓRICO Y ESTADO DEL ARTE	10
<i>EL LIDERAZGO Y SUS DEFINICIONES</i>	10
TIPOS Y ESTILO DE LIDERAZGO	11
<i>Liderazgo clásico</i>	11
<i>Liderazgo Organizacional Funcional</i>	12
<i>Liderazgo Negativo o Autoritario</i>	12
<i>Liderazgo transaccional</i>	13
GÉNERO Y LIDERAZGO	14
LIDERAZGO FEMENINO EN LAS ORGANIZACIONES	16
BARRERAS PARA EL LIDERAZGO FEMENINO	18
ESTADO DEL ARTE	23
<i>Antecedentes Internacionales</i>	23
<i>Antecedentes Nacionales</i>	25
CAPÍTULO 2	28
METODOLOGÍA	28
<i>TIPO DE INVESTIGACIÓN</i>	28
<i>CRITERIOS DE ELEGIBILIDAD</i>	28
<i>Criterios de inclusión.</i>	28
<i>Criterios de exclusión.</i>	28
<i>FUENTES DE INFORMACIÓN</i>	28
<i>ESTRATEGIA DE BÚSQUEDA</i>	29
<i>PROCESO DE SELECCIÓN DE ESTUDIOS</i>	29
<i>ESTRATEGIA DE EXTRACCIÓN DE DATOS</i>	29
<i>VARIABLE E INFORMACIÓN A EXTRAER</i>	30
<i>CRITERIOS DE EXTRACCIÓN</i>	30
<i>SÍNTESIS DE RESULTADOS</i>	31
CAPÍTULO 3	32
RESULTADOS	32
<i>SELECCIÓN DE RESULTADOS</i>	32
<i>Resultado de los estudios en función de los objetivos.</i>	34
<i>Principales barreras estructurales, culturales y organizacionales que dificultan el acceso de las mujeres a roles de liderazgo en la empresa.</i>	34
<i>ESTRATEGIAS IMPLEMENTADAS POR MUJERES LÍDERES Y EMPRESAS PARA SUPERAR LOS DESAFÍOS Y PROMOVER LA EQUIDAD DE GÉNERO EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL.</i>	36
<i>VENTAJAS DEL LIDERAZGO FEMENINO EN TÉRMINOS DE INNOVACIÓN, PRODUCTIVIDAD Y MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.</i>	40
DISCUSIÓN	42
CONCLUSIONES	47
RECOMENDACIONES	49
REFERENCIAS	51

Índice de tablas

Tabla 1	<i>Comparación de las características de liderazgo según el género</i>	17
----------------	--	----

Figura 1	<i>Flujo de revisión sistemática con las directrices PRISMA.....</i>	33
-----------------	--	----

Introducción

El liderazgo dentro de las organizaciones constituye un factor esencial para alcanzar el éxito empresarial. En la actualidad, las mujeres asumen diversos roles a lo largo de su vida — como esposas, madres, estudiantes y trabajadoras—; sin embargo, su participación en posiciones empresariales formales sigue siendo limitada. En Ecuador, solo el 35% de los cargos directivos son ocupados por mujeres (OIT, 2019, citado en González & Córdova, 2021), mientras que más del 70% de los gerentes del país son hombres, lo que evidencia una clara brecha de género (Marrugo-Salas, 2015, citado en González & Córdova, 2021). Además, en sectores como la manufactura y las bebidas, apenas el 23% de las empresas son administradas por mujeres (González & Córdova, 2021). Entre las principales barreras que dificultan el acceso de las mujeres a cargos de alto rango se encuentran la falta de experiencia y el limitado desarrollo de habilidades de liderazgo, producto de una sociedad que avanza lentamente en temas de igualdad y oportunidades de género. Sin embargo, esta situación no obedece solo a una preferencia por el género masculino; muchas mujeres también dudan de su capacidad o abandonan su desarrollo profesional por motivos personales o familiares (Abdallah & Jibai, 2020). A nivel mundial, la presencia femenina en puestos de liderazgo continúa siendo reducida. Solo el 1% de las 500 empresas más grandes del mundo están presididas por mujeres (Eagly & Carli, 2007, citado en Contreras et al., 2012). Asimismo, la desigualdad salarial persiste: las mujeres con alto nivel educativo ganan en promedio solo el 69% del salario de los hombres con igual formación (CEPAL, 2010, citado en Contreras et al., 2012). Estas cifras reflejan la permanencia de estructuras sociales y organizacionales que limitan la equidad de género y el desarrollo profesional de las mujeres. En el contexto ecuatoriano, aunque la equidad de género ha mostrado avances importantes, aún existen condiciones que restringen la participación de las mujeres en espacios de decisión y autoridad.

Entre ellas se encuentran la desigualdad salarial, la segregación ocupacional y la persistencia de creencias culturales que refuerzan una inequidad estructural, afectando especialmente a mujeres rurales, indígenas y afrodescendientes (Quiroz Vences et al., 2023). A pesar de estos avances, la falta de políticas organizacionales efectivas, los estereotipos de género y la baja visibilidad del liderazgo femenino siguen siendo factores que dificultan su consolidación dentro de las empresas. Por ello, se hace necesario analizar las principales barreras, estrategias y ventajas del liderazgo femenino, con el fin de comprender su impacto en la equidad de género y el desarrollo empresarial. En este sentido, la investigación busca responder a la pregunta: ¿Cuáles son las principales barreras, estrategias y ventajas identificadas en la literatura científica sobre el liderazgo femenino en las empresas, y cómo estas contribuyen a la igualdad de oportunidades en el ámbito laboral?, Se plantea que el liderazgo femenino, promovido mediante políticas inclusivas, programas de mentoría y procesos de capacitación, contribuye significativamente a mejorar la equidad de género, la innovación y el desarrollo sostenible de las organizaciones. El objetivo general de esta investigación es identificar las principales barreras, estrategias y ventajas del liderazgo femenino en las empresas, con el propósito de comprender su impacto en la equidad de género y el desarrollo organizacional yendo de la mano con los objetivos específicos como identificar las estrategias implementadas por las organizaciones para fortalecer la participación femenina en cargos directivos sostenibles. Esta tesis se organiza en cuatro capítulos: el primero aborda el marco teórico sobre liderazgo, liderazgo femenino y brecha de género en el contexto ecuatoriano; el segundo detalla la metodología, basada en una revisión sistemática de literatura según el protocolo PRISMA; el tercero presenta los resultados del análisis de 20 estudios y el cuarto expone las conclusiones y recomendaciones, destacando la relevancia del liderazgo femenino como motor de cambio hacia organizaciones más inclusivas y sostenibles.

Capítulo 1

Marco teórico y estado del arte

El liderazgo y sus definiciones

El liderazgo femenino dentro las empresas es uno de los más grandes desafíos, tanto en tiempos antiguos como en la actualidad. Este tipo de liderazgo suma un conjunto de obstáculos estructurales, culturales y organizacionales, los cuales impiden el acceso de las mujeres a cargos gerenciales. Partiendo de este punto se puede decir que el liderazgo se manifiesta de manera formal, cuando se da autoridad a través jerarquías organizacionales, o también, de manera informal, por medio de la influencia espontánea (Handy, 1997, citado en León & Peñaherrera, 2018, p. 5).

Si de referirse al concepto de liderazgo femenino se trata, se destaca que, el mismo ha sido estudiado en gran magnitud, por lo que, se lo puede ver desde diferentes áreas, y así considerar que no existe una única definición. Según Bennis y Nanus (1985), existen más de trescientas conceptualizaciones, lo cual evidencia su complejidad y amplio estudio sobre el tema. Jesuino (1996) también afirma que hay tantas definiciones como autores, los cuales tratan de explicarlo. A pesar de esto, uno de los conceptos más populares, lo describe como “un proceso natural de influencia que ocurre entre una persona (el líder) y sus seguidores” (Lupano & Castro, 2006, citado en León & Peñaherrera, 2018, p. 4).

Para Argos y Ezquerro (2014) cuando se habla de un líder, se hace referencia a una relación entre dos o más personas, en la cual, un individuo tiene influencia sobre los demás, por lo que, estos individuos siguen a quien los influye de una u otra manera.

Por su parte para Avellán Herrera y Avellán Herrera (2018), el liderazgo es la aptitud, por medio de la que se puede cambiar e incidir en la conducta de otro individuo, sin importar el género, enfocándose en guiar a un grupo hacia una meta, así mismo, los autores consideran

que el liderazgo empresarial no debe definirse por género, sino por cualidades que lleven al éxito.

Siguiendo la misma línea Estrada (2015) define el liderazgo como la capacidad de influir en las personas para lograr los objetivos, lo cual no está basado por su género, sino por sus habilidades, competencias y estilos de liderazgo.

Desde esta profundización en los diversos conceptos mencionados, es importante replantear los modelos de liderazgo considerados tradicionales, y que históricamente han establecido diferentes estereotipos, por los cuales el género masculino tiene más dominio dentro del ámbito empresarial, sólo al romper dichas barreras se podrá avanzar hacia una visión más inclusiva, donde se reconozcan los aportes positivos de la gestión femenina.

Tipos y estilo de liderazgo

Al hablar de liderazgo, se debe destacar que no existe una sola manera de ejercerlo, ni siquiera en la misma persona. En función del objetivo que se pretende alcanzar y de los seguidores, se debe utilizar un estilo diferente. Así, podemos mencionar los siguientes:

Liderazgo clásico

El liderazgo clásico, hace referencia a modelos representados por héroes de obras literarias como la Ilíada y la Eneida. Según Peláez Marqués (2018), personajes como Aquiles, Eneas y Héctor plasman un liderazgo heroico y transformacional, marcados por la valentía, el compromiso con el deber y el talento para inspirar a otros por medio del ejemplo y el sacrificio personal.

Liderazgo Organizacional Funcional

En el ámbito organizacional, el liderazgo posee un atributo primordial dentro de la gestión. Según Chenet et al. (2022, p. 20) el liderazgo es parte de las funciones básicas de los gerentes, al igual que la planificación, la organización y el control. Así, se espera que los líderes no solo dirijan los recursos, sino que también inculquen y guíen a los equipos hacia las metas de la institución. Las habilidades del líder se relacionan directamente con la comunicación efectiva, la empatía y la resolución de conflictos. Como explican los autores: “El liderazgo del gerente es fundamental en la función de dirección. Debe guiar, motivar y dirigir todas las energías del recurso humano para alcanzar los objetivos y las metas propuestas” (Chenet et al, 2022, p. 20).

Liderazgo Negativo o Autoritario

El liderazgo autoritario o negativo se puede encontrar en varias organizaciones, especialmente en contextos donde el poder se da de manera desproporcionada, imponiéndose sobre la voluntad de quienes son liderados. Peláez Marqués (2018) menciona esta forma de liderazgo al realizar un análisis sobre Aquiles, a quien se refiere como un líder que, por momentos, abusa de su fuerza y autoridad, lo que provoca respuestas negativas a su propio equipo. El autor describe: “La fuerza tiene como principal efecto la anulación de la dignidad de la persona y su conversión en objeto o en cadáver viviente” (Peláez Marqués, 2018, p. 17). Este estilo de liderazgo provoca un ambiente laboral que se muestra opresivo y que genera poca motivación, por lo que la relación entre líderes y seguidores se ve dañada.

Liderazgo transaccional:

Según Hermosilla et al. (2016), la característica principal de este liderazgo, se muestra en su capacidad para aumentar y elevar el interés de los subordinados, lo cual hace que los mismos se motiven y actúen no solo beneficio personal, sino también, a favor del bienestar colectivo. Se diferencia de otros por la capacidad de despertar un sentido de propósito que no solo busca recompensas materiales, sino que eleva la conciencia de los trabajadores sobre sus responsabilidades dentro del grupo.

El liderazgo transformacional cuenta con cuatro dimensiones fundamentales

- **Influencia idealizada** (el líder es un modelo a seguir),
- **Motivación inspiradora** (usa la visión y entusiasmo para movilizar),
- **Estimulación intelectual** (fomenta la innovación)
- **Consideración individualizada** (se adapta a las necesidades de cada miembro del equipo).

Para Hermosilla et al. (2016) Estas dimensiones permiten y ayudan a modificar las actitudes valores y objetivos de los empleados.

Liderazgo Transformacional

El liderazgo transformacional es clave para la motivación y transformación de los empleados ayudándoles a desarrollar su máximo potencial basándose tanto en la conexión emocional, moral y aspiracional entre el líder y sus seguidores (Bass, 1985; Northouse, 2001, citado en Gámez Cavazos & Toscano Moctezuma, 2023).

Al igual que el liderazgo transaccional, el transformacional cuenta con fundamentos clave como:

- Propósitos compartidos.
- Conocimiento de las personas y sus habilidades.
- Estrategia adecuada al contexto organizacional.
- Cambio alineado con la cultura organizacional (Genge, Leithwood &

Tomlinson, 1999, citado en Gámez Cavazos & Toscano Moctezuma, 2023,).

Para Hal et al. (2002) este tipo de liderazgo puede generar un abuso de poder si no es aplicado de manera ética. De igual manera su implementación necesita que tanto líderes como subordinados estén preparados para cambios y la capacidad de delegar responsablemente (Bass, 1989; Farnsworth et al., 2002).

Género y liderazgo

Como se ha mencionado anteriormente, el género y el liderazgo tienen gran relación cuando se trata de abordar el tema sobre “Liderazgo femenino”.

El liderazgo dentro de las organizaciones es ejercido en su mayoría por el género masculino. Ciertas características son relacionadas con gran frecuencia al rol del líder, lo cual genera influencia en el rol de líder y rol de género, favoreciendo o perjudicando el éxito o fracaso de hombres y mujeres dentro de las organizaciones (García Retamero y López Zafra, 2006). En consecuencia, para buscar un ocupante a cargo del rol de líder, con frecuencia la candidata femenina tendrá una evaluación más profunda en comparación con el candidato de género masculino, aunque esta percepción puede variar dependiendo del tipo de empresa (García Retamero y López Zafra, 2006). No obstante, por lo general, se evalúa el género del candidato y la relación entre el rol de líder y el rol de género. Los estereotipos generados alrededor del género son una de las principales causas que hacen que las mujeres se encuentren con más obstáculos al ocupar cargos referentes al liderazgo (García Beaudoux, 2014). Estos estereotipos influyen en los diversos aspectos de la vida, incluso creando una alta

preferencia porque labores como las de pilotos, ingenieros o policías sean realizadas por un hombre. Por esta razón, Moncayo y Zuluaga (2015) mencionan que los estereotipos son los más influyentes al establecer perfiles para puestos directivos, existiendo así una clara relación entre el liderazgo y el género que obstaculiza a las mujeres a llegar a cargos superiores.

Barberá Heredia y Ramos López (2004) han evidenciado un poder masculino sobre las personas subordinadas, mientras que el poder femenino se percibe como un servicio. El uso de estas modalidades para regir poder se basa en características del comportamiento y estilos diferentes entre directivos o directivas: el poder femenino se basa más en el apoyo y ayuda hacia otros, en contraste con el poder masculino que se muestra reactivo. Coincidiendo con esto, Arteaga y Ramón (2009) sostienen que el liderazgo entre hombres y mujeres es diferente: para los hombres resulta más efectivo verse más rudos y ser autoritario, mientras que para las mujeres es más importante el ambiente de trabajo y una buena toma de decisiones, teniendo mayor enfoque en la percepción y comprensión de emociones.

Dentro del mundo empresarial el liderazgo y el género han sido perjudicadas por desigualdades de poder, la historia nos cuenta cómo las mujeres han peleado para abrirse paso dentro de las organizaciones con percepciones injustas que han impedido su desarrollo profesional en empresas masculinizadas (Kanter, 1976; Gutek, 1988). Es por ello que Meza (2017) realiza un estudio dentro de una empresa industrial para analizar la percepción del clima laboral y satisfacción con el género en México aunque su estudio no está dirigido al liderazgo netamente nos ayuda a reflexionar y visualizar cómo es percibida la equidad de género dentro de la empresa. La autora determinó que no existen diferencias estadísticamente significativas entre hombres y mujeres en la percepción del entorno laboral, lo que podría significar cómo la sociedad da un paso hacia culturas organizacionales más inclusivas y

propicias para el liderazgo femenino. Sin embargo, resalta y reconoce factores como la doble carga de trabajo o la presión por el reconocimiento los cuales siguen afectando a las mujeres.

Finalmente, según Castro et al. (2019), en base a datos, existen muchas mujeres que en la actualidad siguen preparándose académicamente para afrontar los retos del campo laboral, y aspirar a cargos para los que se han preparado a lo largo de su vida. Si bien el género femenino, ha aumentado su presencia en cuanto a vacantes laborales, aún parece existir barreras que limitan a las mujeres a asumir ciertos cargos. Se debe tener en cuenta que, mientras los aspirantes cumplan los requisitos que los perfiles profesionales exigen, el género no debería ser un limitante, pues tanto hombres como mujeres están calificados para enfrentar este tipo de retos.

Liderazgo femenino en las organizaciones

A pesar del crecimiento considerable de su participación laboral, la representación femenina en roles directivos sigue estancada debido a estereotipos, brechas estructurales y dinámicas patriarcales. No obstante, el liderazgo femenino ha desarrollado características que lo diferencian del estilo tradicional asociado históricamente al liderazgo masculino. Dentro de estas se destacan la empatía, la transparencia, la comunicación horizontal, la capacidad de escucha y una mayor orientación hacia el trabajo colaborativo (Naranjo Ruiz et al., 2024).

El liderazgo de las mujeres está vinculado principalmente con el estilo transformacional, en donde la líder inspira, motiva y empodera a su equipo para alcanzar objetivos colectivos, priorizando el desarrollo de los colaboradores por encima del control jerárquico (Bass & Riggio, 2006; Burns, 1978, citado en Naranjo Ruiz et al., 2024). También destaca el enfoque del liderazgo auténtico, fundamentado en la coherencia entre los valores personales y las acciones profesionales, que fortalece la confianza y credibilidad en las líderes (Avolio & Gardner, 2005).

Dentro de este contexto se puede mencionar un ejemplo como lo es la parroquia rural de Unamuncho en Ecuador, en donde se ha identificado la presencia de mujeres líderes que, pese a obstáculos sociales, han superado barreras y han conseguido ejercer roles protagónicos en sus comunidades. Sin embargo, aún existe un liderazgo intermitente o secundario, lo que refleja una falta de reconocimiento sostenido hacia el rol que cumple la mujer (Naranjo Ruiz et al., 2024).

Siempre ha existido desigualdad y comparación en cuanto a los estilos de liderazgo entre mujeres y hombres el cual ha sido históricamente relacionado a un estilo autoritario, directivo y con un enfoque hacia los resultados mientras que el liderazgo femenino es considerado más participativo enfocado a lo humano, a pesar de estas diferencias es fundamental recalcar que ninguno es superior al otro simplemente tienen enfoques y maneras distintas de guiar a sus equipos basadas en construcciones sociales y culturales como experiencias vividas por ambos géneros. A continuación, se muestra una tabla resumida con los puntos más relevantes donde se explica mejor las diferencias y comparaciones del liderazgo en base al género.

Tabla 1

Comparación de las características de liderazgo según el género

Características	Liderazgo Femenino	Liderazgo Masculino
Estilo de liderazgo	Transformacional y colaborativo	Transaccional y jerárquico
Comunicación	Empática, participativa	Directiva. Unidireccional
Enfoque	Horizontal, distribuido	Centralizado, vertical
Prioridades	Inclusión, crecimiento, desarrollo humano	Eficiencia, productividad
Relación con el equipo	Cercana, emocional, empática	Funcional, objetivo en metas

Nota: Recopilado de Naranjo Ruiz et al., 2024; Yannoulas, 2005

Tomando en cuenta la tabla de comparación podemos comprender de mejor manera como la diversidad de género dentro de la empresa facilita y enriquece la toma de decisiones mejorando el clima organizacional y el sentido de pertenencia (Naranjo Ruiz et al., 2024; Yannoulas, 2005).

Es por ello que el empoderamiento femenino es clave para fortalecer el liderazgo de las mujeres en todos los niveles. Según Khalid et al. (2021), el empoderamiento incrementa la autoeficacia de las mujeres líderes y su capacidad de influencia, lo cual se traduce en un liderazgo más seguro y resiliente (citado en Naranjo Ruiz et al., 2024, p. 98).

Para Abdallah y Jibai (2020) es fundamental buscar el empoderamiento de las mismas dentro de las empresas para así poder asegurar la igualdad de oportunidades. Se ha demostrado que la presencia femenina en altos cargos genera mayor innovación, responsabilidad social, y compromiso (McKinsey & Company, 2020, citado en Naranjo Ruiz et al., 2024, p. 97).

En este sentido, Yannoulas (2005) asegura la necesidad de generar políticas públicas que integren la perspectiva de género de manera transversal, no solo mediante programas aislados para mujeres, sino mediante reformas estructurales que cuestionen las bases de la desigualdad.

Barreras para el liderazgo femenino

Como se ha hecho mención anteriormente, existen varias dificultades que las mujeres enfrentan dentro del área laboral, y estas suelen surgir con más fuerza cuando se tratan de cargos que incluyen poder y liderazgo, pues las barreras suelen aumentar en gran magnitud creando una tendencia que hace que las mujeres no sean vistas y tomadas en cuenta para estos puestos de trabajo.

Según Alcaraz Marin y Vázquez Parra (2020), la introducción de las mujeres en el ámbito laboral, ha sido una lucha constante a través de los tiempos, surgiendo eventos significativos a partir del siglo XX. Sin embargo, a pesar de los esfuerzos, el sector femenino sigue atravesando varios obstáculos en el campo laboral, lo que hace que se vea reflejada una inequidad, así como inconvenientes al momento de postularse para un empleo.

Los mismos autores mencionan, que la brecha de género es un claro reflejo de las dificultades que las mujeres enfrentan para llegar a cargos importantes, existen brechas salariales, diferencias en cargos, limitaciones, y faltas de normas que apoyen el posicionamiento del género femenino.

Rodríguez- Saavedra et al. (2025), realizan un estudio donde se denota las diferentes barreras que suelen enfrentar las mujeres para lograr cargo en el ámbito público, en el mismo logran reconocer que uno de los principales obstáculos es la discriminación de género, evidenciando la preferencia de las empresas por cubrir las vacantes con aspirantes de género masculino, así como los pensamientos que se desencadenan alrededor de que las mujeres no son aptas para los cargos, opiniones despectivas, y falta de consideración. También se menciona, que otra de las barreras son los estereotipos, que incluyen, menos oportunidades de alcanzar altos cargos, habilidades infravaloradas, y una clara limitación por el hecho de ser mujeres. Finalmente, también encuentran como barrera la exclusión en el trabajo, siendo esta la exclusión del género femenino, complicaciones para conceder redes de apoyo, y la limitación en las actividades de la organización.

En otra investigación realizada por Herrera Vasquez y Kong Palomino (2024), hacen mención a la existencia de barreras socioculturales, las cuales las vinculan directamente con los estereotipos y expectativas sobre el cargo. Hacen mención a las barreras financieras, las cuales se refieren a limitación que tienen las mujeres económicamente, tanto para realizar sus

propios emprendimientos como para recibir recursos dentro de una organización, además de la falta de recursos educativos, ya en profesiones administrativas los hombres superan a las mujeres en número, debido a la falta de posibilidades. Finalmente destacan de las barreras institucionales, que se relacionan directamente con la brecha de género, la falta de reconocimiento y oportunidades dentro de las organizaciones.

Además de las barreras ya mencionadas, según Suárez-Amaya et al. (2024), también se encuentran presentes las barreras individuales, haciendo referencia a aquellos obstáculos que son puestas por las propias mujeres, provocando una falta de autoestima, de motivación, así como el miedo a enfrentar los desafíos impuestos. Además de que el propio género femenino encuentra limitaciones, pues desconfían de sí mismas y de su poder de lograr alcanzar un cargo de poder, por supuesto, que esto también se ve influenciado por las creencias y percepciones con las que han crecido a lo largo de su vida.

Según Gillespie (2023), las barreras empresariales, son otros de los obstáculos que enfrentan las mujeres a la hora de tomar el liderazgo femenino. Las barreras que surgen dentro de las organizaciones también dependen en gran parte del sector y la empresa de la que se habla. Sin embargo, entre las principales dificultades se menciona la cultura tradicional, así como también la discriminación de género. Aquí también habla sobre, que las mujeres, dentro de las organizaciones, no son escuchadas para la toma de decisiones, lo que hace a su vez que no sean vistas, que sean excluidas y que por lo tanto no sean valoradas ni tengan oportunidades laborales.

Según Arcos et al. (2023), existen las barreras internas y las barreras externas. Dentro de las barreras internas se encuentran la cultura, los estereotipos, la desconfianza propia, entre otros que ya han sido descritos anteriormente. Mientras que dentro la barrera externa menciona a aquellas que se dan alrededor de las organizaciones, así refiere en primer

lugar a la brecha salarial, en la cual dice que la diferencia es clara al momento de tomar en cuenta los ingresos de hombres y mujeres, lo que crea una clara desigualdad y disminuye las oportunidades. También hace mención a las organizaciones tradicionales, ya que las mismas son una clara barrera, que no ofrece flexibilidad y limita el desarrollo, así como las oportunidades para las mujeres. Finalmente menciona que el género, así como las imposiciones para los puestos de dirección son otras de las grandes causas que hacen que las mujeres no sean tomadas en cuenta para estos procesos.

Por último, en un artículo publicado sobre la realización de una mesa redonda en donde se trató el tema del liderazgo femenino, Morales (2024) menciona que, si se pretende romper con todas aquellas barreras que limitan a las mujeres a acceder a cargos relacionados con liderazgo, es necesario que se siga dando validez a que el liderazgo femenino puede resultar y ser eficaz dentro de cualquier ámbito, y para ello resulta fundamental que la primera barrera que se rompa sea aquella que promueve la desigualdad de género, para esto es importante implementar planes, y acciones que reduzcan esta limitación y desarrollar estrategias que impulsen a las mujeres, y que los líderes surjan de manera innata dentro de las organizaciones.

En sectores como el agropecuario, la permanencia de normas androcéntricas evita la inclusión femenina a cargos directivos. En una investigación realizada en Aguascalientes, México, el 53% de las mujeres aseguró que los hombres son quienes ocupan los puestos de mando, mientras que solo el 21,6% considera que hay equidad en dichos cargos. Esta situación está vinculada a redes informales entre varones, criterios sesgados y falta de políticas inclusivas que invisibilizan la capacidad femenina de liderazgo (Martínez Alba et al., 2022).

La discriminación de género se presenta como comentarios sexistas y acoso sexual siendo una forma de violencia que afecta la confianza y el empoderamiento de las mujeres, aspectos fundamentales para el liderazgo. El 58,67% de las trabajadoras agropecuarias encuestadas reportó haber sido objeto o testigo de comentarios sexistas, y el 25,33% de acoso sexual (Martínez Alba et al., 2022).

En el ámbito científico y tecnológico (STEM), las mujeres siguen teniendo menor participación en cargos altos. A nivel mundial, solo el 30% de los investigadores son mujeres, y su participación disminuye significativamente en los niveles más altos de toma de decisiones (Arredondo Trapero et al., 2019). La falta de confianza en sus habilidades, la falta de modelos femeninos y los estereotipos sobre las carreras “masculinas” son parte para que las mujeres no accedan ni permanezcan en carreras STEM, limitando así sus oportunidades de liderar en este campo (Arredondo Trapero et al., 2019).

La experiencia de mujeres campesinas también aporta perspectivas relevantes para el liderazgo femenino dentro de la comunidad. Vivallo-Urra et al, (2024) destacan que las mujeres líderes de centros de padres en comunidades rurales chilenas enfrentan estereotipos de género, mediante la autogestión y la construcción de redes, han logrado un cambio positivo en sus comunidades. Las autoras señalan que "el liderazgo de las mujeres ha promovido procesos de empoderamiento dentro y fuera de las comunidades escolares" (Vivallo-Urra et al., 2024, p. 137)

Aunque se han creado mayores oportunidades laborales para mujeres, persisten dificultades como desempleo, inequidades, estancamiento, injusticias y falta de desarrollo. Según Avellán Herrera y Avellán Herrera (2018), el liderazgo empresarial no debe definirse por género, sino por cualidades que lleven al éxito. En Ecuador, el boletín de empleo (2021) muestra que solo el 45% de la fuerza laboral son mujeres y solo el 18% accede a puestos de

liderazgo. El informe *Ellas en Datos* (2024) señala que solo el 15% ocupa cargos de liderazgo y el 70% reporta dificultades para equilibrar trabajo y familia.

Dentro de las estrategias para reducir las brechas, está el establecimiento de cuotas de género el cual ha generado resultados positivos, especialmente en algunos países de Europa en donde las leyes han ayudado para consolidar avances significativos en la representación femenina de los consejos de administración (Mateos de Cabo, 2017).

Desde el contexto analizado, se destaca que para conseguir una verdadera igualdad de oportunidades es fundamental no solo modificar las políticas de las organizaciones, sino también lograr un cambio en las percepciones culturales que impiden el liderazgo femenino. Así, el liderazgo de las mujeres no solo es un tema de justicia social, sino también un factor que ayude a impulsar el desarrollo económico y comunitario (Mateos de Cabo, 2017; Vivallo-Urra et al., 2024; Martínez Alba et al., 2022)

Estado del arte

Antecedentes Internacionales

Desde una visión global se destaca el estudio de Gallegos et al. (2017) en donde buscan analizar el liderazgo de las mujeres de la comunidad yaguaramas, cuba, visibilizando que las mujeres líderes han adoptado estilos democráticos en base a su experiencia como amas de casa siendo las primeras características la responsabilidad y organización. Muchas de las mujeres partícipes del estudio presentan doble presencia es decir lidian con una jornada laboral y familiar generando limitaciones dentro de su rol como lideresas, demostrando así una cultura organizacional patriarcal aún persistente (Gallegos et al., 2017).

En los últimos años Colombia ha incrementado normativas y políticas a favor para reducir las brechas de género dentro del área laboral, promoviendo la participación plena de las mujeres al empleo y oportunidades de liderazgo (Valencia Ramos, 2021) .La Constitución

Política de Colombia, dentro de sus artículos 13 y 43, establece la igualdad de derechos y oportunidades entre hombres y mujeres, y prohíbe toda forma de discriminación, mientras que leyes como la Ley 1257 de 2008 sobre prevención de la violencia, la Ley 1496 de 2011 sobre igualdad salarial, y la Ley 581 de 2000 (Ley de Cuotas) han representado hitos en la garantía de los derechos laborales femeninos (Congreso de Colombia, 2000, 2008, 2011). Tan solo el 33% de las mujeres colombianas participan activamente en el mercado laboral, siendo expuestas a condiciones de precariedad, doble jornada, así como empleos feminizados y mal remunerados (Brunet, 2009; OIT et al., 2013). Es por ello que para lograr una transformación real es indispensable fortalecer el marco institucional y de igual manera modificar los creencias socioculturales que mantiene latente la exclusión y la desigualdad estructural de género en el país (OEA, 1994; Valencia Ramos, 2021).

Otro estudio que podemos destacar fue realizado en Chiapas a una cooperativa de mujeres indígenas Junpajal O'Tanil buscando demostrar cómo los emprendimientos sociales con enfoque de género pueden ser efectivos para el empoderamiento y liderazgo de mujeres en contextos vulnerables. La cooperativa surge como una organización mixta, debido a la necesidad de contrarrestar la exclusión sistemática de las mujeres en los procesos decisorios, reafirmando así que la participación activa en la toma de decisiones es fundamental para su autonomía (Gómez et al., 2024).

Carrasco y Barraza (2021) realizaron un estudio para analizar las características del liderazgo dentro del ámbito escolar a 10 directoras de educación básica en Chile evidenciando como dentro del sistema educativo existen creencias profundamente machistas, en donde las directoras han buscado desarrollar un liderazgo basado en el empoderamiento grupal basado en la confianza, trabajo en equipo, inteligencia emocional. Su liderazgo está enfocado en estilos como el transformacional (Burns, 1978, citado en Leithwood, 2009), el distribuido (Gronn, 2000; Spillane, 2006; Harris, 2012), el pedagógico (Bolívar, 2012; Llorent-Bedmar et

al., 2017) y el orientado a la justicia social (Murillo & Hernández-Castilla, 2014; Ryan, 2016). Demostrando así que las mujeres que acceden a estos cargos tiene la capacidad de implementar varios estilos por ejemplo en el sector público, las directoras tienden a priorizar el liderazgo pedagógico centrado en el aula (Anderson, 2010; Leithwood, 2009), mientras que en escuelas particulares prevalece un el clima escolar y armonía organizacional (Thomas & Nuttall, 2014).

En Latinoamérica se han realizado estudios en donde se aborda la brecha de género especialmente en zonas rurales como ejemplo tenemos el estudio de (Zurita et al., 2022) en donde buscaba reconocer el rol de la mujer y las dificultades diarias, este estudio se lo realizó en Cuba municipio tercer frente en donde el cooperativismo se basa en principios como la equidad, la democracia y la participación, pero sin embargo las mujeres son quienes siguen perdiendo pues: solo el 33,7 % de la fuerza laboral es femenina y apenas el 25 % de las técnicas ocupan cargos de dirección. La razón principal para esta situación son los estereotipos de género, falta de capacitación y la ausencia de políticas organizacionales con enfoque de equidad. Además, el acceso a recursos es desigual: el 75 % de las mujeres no recibe implementos laborales adecuados, y sólo el 36 % de sus solicitudes de crédito fueron aprobadas entre 2018 y 2021. Es por ello que los autores plantean buenas prácticas como el uso de lenguaje inclusivo en ofertas laborales, formación técnica con enfoque de género y criterios de evaluación que valoren habilidades colaborativas asociadas a lo femenino

Antecedentes Nacionales

Dentro del país se han realizado varios análisis sobre el liderazgo femenino en el campo laboral, por lo cual, se muestran algunos datos estadísticos y diferentes argumentos, que sustentan como este tema se da a nivel nacional, así como la manera de reducir el impacto negativo para las mujeres.

Gualan et al. (2020), realizan un estudio sobre cómo el liderazgo femenino impulsa la actividad emprendedora en Ecuador. En su estudio mencionan que, el liderazgo se relaciona directamente con la labor emprendedora. Se hace referencia a que una mujer emprendedora debe poseer cualidades que ayuden a llevar a cabo su proyecto, entre las cuales se encuentra el liderazgo, la perseverancia, el compromiso, entre otras. Así mismo, se dio a conocer que el estilo de liderazgo que más se denota en las mujeres es el de líder de equipo, el cual se caracteriza por el entusiasmo hacia el trabajo, y el interés hacia los individuos con los que se trabaja, se interesa no solo por la productividad, sino también, por el ser humano.

Medina Casanova (2023), realiza una investigación sobre la experiencia del liderazgo femenino en instituciones de Ecuador, en el cual, realiza una entrevista a quince mujeres que se desenvuelven en cargos relacionados con el liderazgo, arrojando como resultados, en primer lugar, el hecho de que para las mujeres ha resultado complicado llevar a cabo la experiencia como líderes de instituciones, teniendo así que, realizar mucho más esfuerzo para alcanzar sus metas. En segundo lugar, se menciona que, las mujeres líderes han tenido que buscar y encontrar un equilibrio entre su trabajo y su familia. En tercer lugar, las mujeres mencionan que para llegar al puesto en el que se encuentran, las limitaciones han sido muchas, enfrentándose como principal punto a la discriminación y desigualdad. Como cuarto punto se menciona que, adquirir el cargo de líderes es diferente para aquellas mujeres que no poseen cargas familiares como para las que sí, ya que estas últimas tienen más obstáculos al momento de pretender estos cargos. Además, en cuanto a los estilos de liderazgo, se menciona que las mujeres perciben de la misma manera el liderazgo femenino y el masculino, por lo que la importancia no se da en el género sino en la efectividad del estilo que se aplique.

Tirado Espín (2015), realiza un trabajo en el que analiza el liderazgo femenino en Ecuador, en el mismo menciona que, la principal característica de las mujeres ecuatorianas, es su participación dentro de la política. Se dice que, existen varias mujeres dentro de la historia

del país, que se han dado a notar por sus capacidades y su manera de romper estereotipos y paradigmas, entre las cuales se encuentran Manuela Sáenz, Matilde Hidalgo de Procel, entre otras. Así se menciona también que, desde inicio las mujeres partieron con una desventaja dentro de las organizaciones sociales, lo cual mediante el tiempo ha disminuido, pero para que esto se logre, se han evidenciado eventos violentos donde el género masculino ha tratado de dominar. Integrar a las mujeres dentro de las diferentes áreas sociales, es la evidencia de un progreso en el mundo, a pesar de esto, aún es notoria la desigualdad que existe al momento de ocupar cargos directivos, así menciona que, el liderazgo está relacionado con el líder, los liderados y el contexto en el que se dé.

Cárdenas y Solís (2020), analizan el liderazgo femenino en la administración pública en Ecuador, en el cual concluyen que, si bien existe un liderazgo femenino dentro de las organizaciones públicas, también aún persiste cierta dominación de parte del género masculino, lo cual en la mayoría de casos se debe a las propias limitaciones personales que las mujeres se imponen, ya que tratan de cumplir su rol de madres o esposas. Se evidencia que dentro las instituciones estudiadas, el 54% están dirigidas por mujeres, pero, se muestra también que para acceder a estos cargos las mujeres deben tener un alto nivel de preparación, contando con títulos de tercer y cuarto nivel. En cuanto a los estilos de liderazgo, se obtiene como resultado, que el más utilizado por las mujeres de la investigación es el estilo transformacional, después se encuentra el transaccional y finalmente el pasivo.

Vaca Cerda (2022), realiza una investigación sobre el posicionamiento de mujeres en cargos de dirección, en la cual menciona que en Ecuador existe la Asociación Iberoamericana de Empresarias, dirigida por mujeres que pretenden apoyar e incorporar a las mujeres, promoviendo ideas de negocios que favorezcan al desarrollo de las mujeres, analizando emprendimientos y políticas que inserten a las mujeres en la sociedad, así como en proyectos empresariales.

Capítulo 2

Metodología

Tipo de Investigación

El presente estudio correspondió a una revisión sistemática de literatura, cuyo objetivo fue recopilar, evaluar y sintetizar investigaciones empíricas publicadas entre 2015 y 2025 sobre Liderazgo femenino en la empresa: barreras, estrategias y ventajas para la igualdad de oportunidades. El diseño siguió las directrices del protocolo PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) (Moher et al., 2009), el cual permitió garantizar transparencia y rigor metodológico.

Criterios de Elegibilidad

Criterios de inclusión. Los filtros de búsqueda aplicados fueron: artículos científicos publicados en los últimos 10 años, artículos revisados por pares, estudios empíricos y revisiones previas que aborden liderazgo femenino en empresas, estudios en español e inglés

Criterios de exclusión. Se decidió no incorporar estudios que no incluyan análisis organizacional, investigaciones en contextos no empresariales o documentos sin acceso completo

Fuentes de Información

La estrategia de búsqueda se aplicó en bases de datos científicas reconocidas como Scopus, Web of Science y Google académico, incluyendo artículos en español e inglés.

Estrategia de Búsqueda

Para la selección de los artículos se utilizó opciones de búsqueda inteligente con palabras claves y operadores booleanos en bases de datos: Scopus ,Web of Science y Google académico

Se utilizaron descriptores controlados y términos clave como: “liderazgo femenino”, “barreras de género”, “equidad de género en empresas”, “mujeres directivas” y “estrategias para la igualdad”, combinadas con operadores booleanos (AND, OR, NOT).

Se estableció un rango temporal de los últimos 10 años para asegurar la actualidad de los estudios.

Proceso de selección de estudios

El proceso de selección se desarrolló en cuatro fases. En primer lugar, durante la etapa de identificación, se recopilaron los registros iniciales a partir de bases de datos científicas reconocidas como Scopus, Web of Science y Google Scholar, tomando en cuenta los criterios de inclusión y exclusión, posteriormente, en la fase de cribado, se eliminaron los estudios duplicados y se realizó una preselección mediante la revisión de títulos y resúmenes, descartando aquellos que no se ajustaban a los objetivos de la investigación. En la tercera fase, correspondiente a la evaluación de elegibilidad, se dio lectura completa de los textos con el fin de verificar que cumplieran con los criterios de inclusión establecidos previamente. Finalmente, se llevó a cabo la elección definitiva de los estudios seleccionados, los cuales fueron objeto de análisis y síntesis para el desarrollo de la investigación.

Estrategia de extracción de datos

Se utilizó una matriz de sistematización elaborada en Excel, mediante la cual se organizaron y categorizaron los principales elementos de cada estudio. Los datos extraídos incluyeron información como autoría, año de publicación, objetivos, metodología, hallazgos relevantes y conclusiones. Además, se registraron variables contextuales como el país de

procedencia, el diseño de la investigación, la muestra, los instrumentos empleados y la calidad metodológica. Posteriormente, se realizó un análisis cualitativo temático que permitió identificar patrones, tendencias y relaciones significativas entre las barreras, estrategias y ventajas del liderazgo femenino en el ámbito empresarial. Esta estrategia facilitó una comprensión profunda y fundamentada de la evidencia empírica disponible en torno al tema de estudio.

Variable e información a extraer

En la investigación, cuyo enfoque fue cualitativo, las variables extraídas se asociaron con las barreras, estrategias y ventajas del liderazgo femenino en el ámbito empresarial. Para ello, se tomaron en cuenta los términos definidos previamente en la estrategia de búsqueda, para posteriormente elaborar un formulario de sistematización en Excel, que sirvió como herramienta base para el registro estructurado de los estudios.

Criterios de extracción

Para poder organizar la información recopilada de manera estructurada y coherente, se utilizó el formulario de extracción de datos que facilitó el registro de los elementos más representativos de cada investigación. Este formulario fue elaborado en una hoja de cálculo y constó con criterios previamente definidos durante el diseño metodológico. Entre ellos se incluyeron: nombre del autor, año, país, tipo de estudio, objetivos, diseño metodológico, población y muestra, principales hallazgos y conclusiones. El propósito de estos criterios fue asegurar una revisión sistemática que cumpliera con los estándares de calidad académica, permitiendo una comparación transversal de los resultados y enfoques de cada artículo.

Síntesis de Resultados

Se realizó un análisis detallado de los estudios seleccionados, enfocado en identificar los aspectos más relevantes sobre el liderazgo femenino en el entorno empresarial. Mediante el uso de una matriz de sistematización, se organizaron los datos para evidenciar patrones comunes y diferencias en relación con las dificultades estructurales, culturales y organizacionales que enfrentan las mujeres al acceder a cargos de liderazgo. Además, se examinaron diversas estrategias implementadas por mujeres y organizaciones para fomentar la igualdad de género, así como los beneficios asociados a su participación en altos niveles jerárquicos, tales como el aumento en la innovación, la mejora del clima laboral y el fortalecimiento de la productividad.

Capítulo 3

Resultados

Esta sección presenta los hallazgos obtenidos a partir de la revisión sistemática de la literatura, mediante un análisis descriptivo que expone los resultados de la investigación en coherencia con los objetivos planteados inicialmente.

Selección de resultados

La búsqueda sistemática permitió identificar un total de 296 artículos. No obstante, tras aplicar los criterios de inclusión —artículos en español o inglés, publicados en revistas revisadas por pares, estudios empíricos y revisiones previas que abordaran el liderazgo femenino en el contexto empresarial—, se excluyeron 244 artículos que no cumplían dichos requisitos.

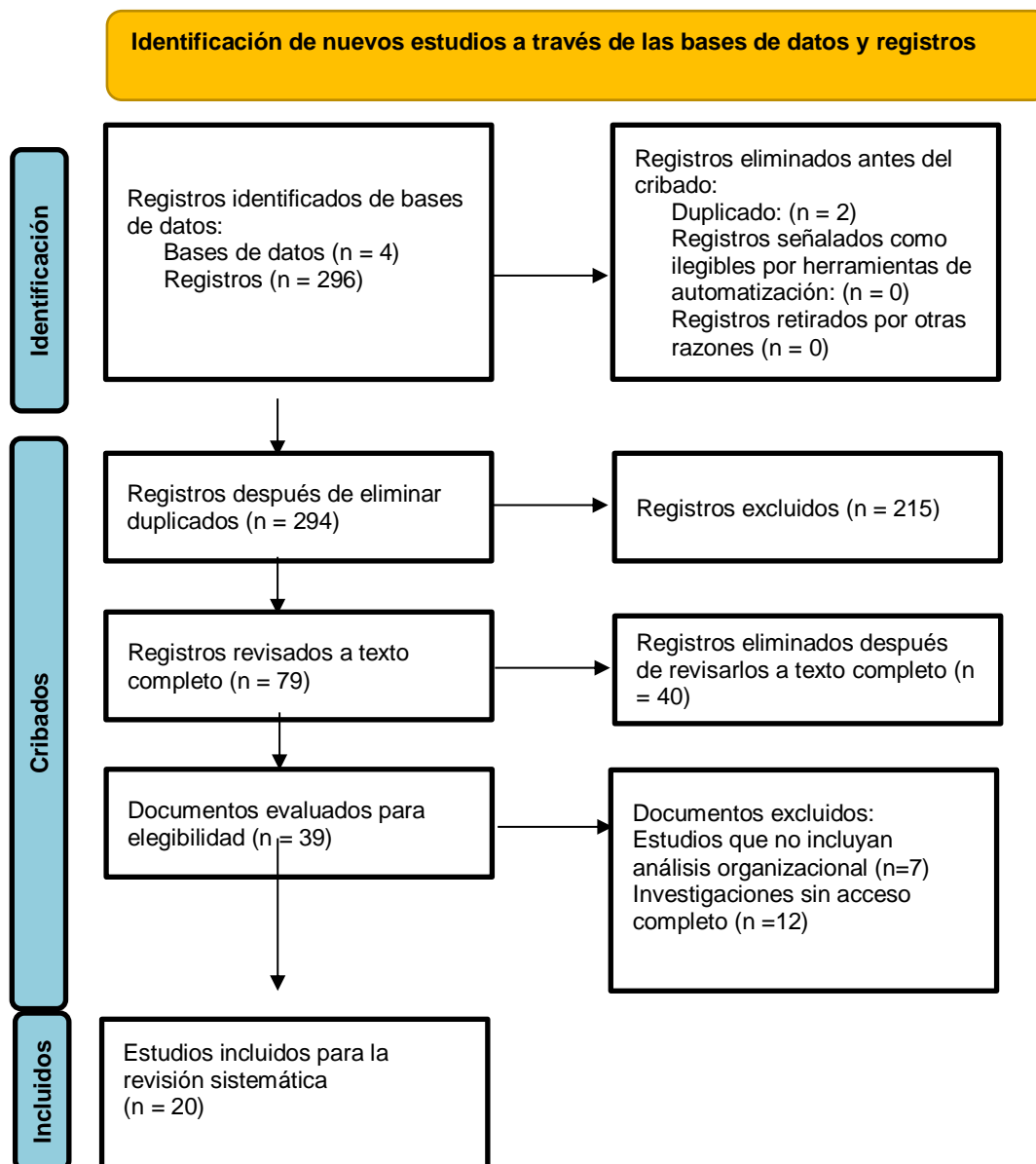
Entre los criterios de exclusión se consideraron aquellos trabajos que:

- No incorporaban un análisis organizacional.
- Se desarrollaban en contextos distintos al ámbito empresarial.
- No ofrecían acceso completo al documento.

De esta primera depuración resultaron 52 artículos, los cuales fueron sometidos a una revisión detallada. En esta fase se descartaron 32 investigaciones por no cumplir con todos los criterios de elegibilidad, quedando finalmente 20 artículos que fueron incluidos en la revisión sistemática de la literatura ver en figura 2.

Figura 1

Flujo de revisión sistemática con las directrices PRISMA



Nota: Figura propia creada a partir de datos recolectados mediante el análisis de información utilizando el método PRISMA según lo descrito por Page et al. (2021).

Resultado de los estudios en función de los objetivos.

A continuación, se detallan los principales hallazgos que respaldan y enriquecen el presente trabajo investigativo. Estos se construyen a partir de los objetivos planteados y permiten obtener respuestas consistentes acerca de la manera en que el liderazgo femenino incide en la dinámica organizacional, aportando no solo a la toma de decisiones estratégicas, sino también al fortalecimiento de la cultura empresarial y al impulso de modelos de gestión más inclusivos y sostenibles.

Principales barreras estructurales, culturales y organizacionales que dificultan el acceso de las mujeres a roles de liderazgo en la empresa.

La revisión sistemática evidenció múltiples obstáculos estructurales, culturales y organizacionales que siguen limitando el acceso de las mujeres a roles de liderazgo. Entre los principales factores se encuentran los procesos de selección y promoción marcados por sesgos, donde la falta de criterios objetivos favorece a los hombres y restringe el avance femenino. Esta situación se ve agravada por el techo de cristal —una barrera invisible pero persistente— y por los prejuicios inconscientes que influyen en las decisiones, perpetuando estereotipos de género (Newman et al., 2017; Carrancio Baños, 2018; Ramos, 2022).

Asimismo, en universidades del Reino Unido, el concepto institucionalizado de “mérito” tiende a beneficiar a los hombres en la asignación de cargos directivos, lo que contribuye a mantener desigualdades salariales y jerárquicas (Woodhams, Trojanowski & Wilkinson, 2022). En el mercado laboral checo, la segregación ocupacional y sectorial limita la movilidad profesional de las mujeres y refuerza las brechas existentes, mostrando cómo las estructuras interactúan con normas culturales para consolidar la inequidad (Křížková, 2023).

Otro desafío importante es la escasez de datos desagregados por sexo y edad, lo que dificulta identificar puntos críticos en las trayectorias laborales femeninas y obstaculiza el diseño de políticas efectivas. Esta carencia se suma a la invisibilización de los logros de las mujeres en ámbitos académicos y profesionales, lo que reduce su reconocimiento y limita sus oportunidades de crecimiento (James et al., 2023; Newman et al., 2023).

En el entorno laboral, las mujeres enfrentan una carga desproporcionada de tareas domésticas y de cuidado no remunerado, lo que restringe su disponibilidad para el desarrollo profesional. Aunque existen políticas de conciliación, estas no logran modificar sustancialmente sus trayectorias ni proteger sus carreras. Además, se espera que asuman funciones administrativas y de coordinación que, al no ser reconocidas, aumentan su carga laboral y dificultan el acceso a roles estratégicos (Newman et al., 2023; Alonso Gallo & Gutiérrez López, 2023; James et al., 2023).

Desde el plano cultural, persisten estereotipos que asignan a las mujeres el rol principal en el cuidado, reforzando la idea de que su función doméstica debe prevalecer sobre la profesional. Estas construcciones sociales suelen internalizarse, generando auto exigencias, inseguridad y reticencia a postularse a cargos de liderazgo. Además, la presión relacionada con la apariencia y la edad afecta negativamente su valoración en posiciones gerenciales (Adisa, 2021; Ilie, 2021; McKie & Jyrkinen, 2017).

La exclusión de redes de influencia y la falta de programas estructurados de mentoría y patrocinio también limitan el desarrollo profesional femenino. Sin acceso a estos espacios ni aliados estratégicos, sus trayectorias se ven debilitadas. A esto se suman las micro agresiones, el acoso, la vigilancia sobre la apariencia y las culturas organizacionales masculinizadas que reproducen dinámicas de exclusión (Alonso Gallo & Gutiérrez López, 2023; Dosunmu & Dichaba, 2023; James et al., 2023; Williams et al., 2014).

Respecto a los programas de diversidad, la evidencia muestra que muchos son superficiales, centrados en la sensibilización y sin mecanismos de evaluación de impacto. Está limitada efectividad pone en duda su capacidad para transformar las estructuras de poder y mejorar la representación femenina en los niveles jerárquicos altos (Ramos, 2022; Williams et al., 2014).

El conjunto de estas barreras genera efectos acumulativos que afectan tanto a las mujeres como a las organizaciones, provocando desmotivación, percepción de injusticia, menor compromiso y pérdida de talento femenino altamente cualificado, lo que representa un riesgo para la sostenibilidad institucional (James et al., 2023; Newman et al., 2023).

Finalmente, el análisis sectorial revela que en el ámbito de la salud persisten obstáculos en la retención y promoción, vinculados a desigualdades relacionadas con el trabajo no remunerado. En la administración pública, el techo de cristal se intensifica y la representación femenina disminuye con la edad. En áreas como ciencia, conservación y ecología, se observa la invisibilización de logros, la asignación desigual de proyectos relevantes y una sobrecarga administrativa. Incluso en contextos de igualdad formal, la categorización social desfavorable y las presiones sobre apariencia y edad demuestran que la equidad normativa no garantiza una igualdad práctica (Carrancio Baños, 2018; James et al., 2023; McKie & Jyrkinen, 2017; Buengeler, Reinert, & Daldrop, 2025).

Estrategias implementadas por mujeres líderes y empresas para superar los desafíos y promover la equidad de género en la gestión empresarial.

Las políticas de recursos humanos basadas en la igualdad sustantiva y la no discriminación han demostrado ser eficaces para reducir las brechas de género. En particular, la traducción del conocimiento en prácticas concretas y la conformación de coaliciones

intersectoriales fortalecen tanto la implementación como la rendición de cuentas en materia de equidad (Newman et al., 2023).

Los estudios revisados coinciden en que superar las barreras estructurales requiere estrategias organizacionales y de liderazgo conscientes. Entre las más efectivas se encuentran la adopción de políticas inclusivas claras, la creación de programas de mentoría y capacitación, y la revisión de criterios de contratación y promoción, con el objetivo de reducir sesgos y garantizar procesos más objetivos (Dosunmu & Dichaba, 2023). Asimismo, el fortalecimiento de redes de apoyo profesional contribuye a incrementar la visibilidad de las mujeres, ampliar sus oportunidades de liderazgo y consolidar su influencia dentro de las organizaciones.

En este marco, se observa que las mujeres líderes han desarrollado diversas estrategias para enfrentar los obstáculos en sus trayectorias. La construcción de redes de mentoría, el desarrollo de habilidades directivas mediante programas de formación y la participación activa en alianzas estratégicas han resultado decisivas para su posicionamiento en espacios de toma de decisiones. Estas acciones se articulan con políticas públicas como los Planes de Igualdad de Oportunidades de las Mujeres (PIOM) y los Planes Estratégicos de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres (PEIO) en España, orientados a combatir el techo de cristal y fomentar la participación equilibrada en la administración pública y otros sectores sociales, políticos y económicos (Carrancio Baños, 2018).

Entre las estrategias organizacionales más relevantes se incluyen la realización de diagnósticos de género, la implementación de medidas específicas para promover la participación equitativa en roles de liderazgo y la creación de condiciones habilitantes que permitan a las mujeres superar desventajas estructurales y culturales. A nivel individual, se destacan las prácticas de My Management, entendidas como formas de autogestión que las

mujeres emplean para gestionar sus carreras y relaciones laborales en contextos marcados por estereotipos y sexualización. Estas prácticas abarcan la gestión estratégica de la apariencia y el comportamiento, la negociación de vínculos profesionales y el desarrollo de resiliencia frente a entornos adversos (McKie & Jyrkinen, 2017).

Por otra parte, Ramos (2022) subraya la importancia de garantizar transparencia en los procesos de promoción, acompañada de acciones de sensibilización en igualdad de género dirigidas a líderes y responsables de recursos humanos, con el fin de mitigar los sesgos inconscientes. En esta línea, Alonso Gallo y Gutiérrez López (2023) sostienen que las organizaciones que establecen métricas claras de igualdad, diversifican deliberadamente sus equipos directivos e incorporan programas de liderazgo inclusivo y comunicación equitativa, logran avances significativos en la representación femenina y en la transformación cultural institucional.

De manera complementaria, Sánchez Torres et al. (2025) y Vaz (2023) destacan el impacto positivo de las políticas de igualdad de género en equipos diversos, al favorecer una toma de decisiones más inclusiva y fortalecer entornos organizacionales equitativos. En la misma dirección, James et al. (2023) evidencian que los programas de mentoría femenina, la flexibilidad laboral, la conciliación y la aplicación de cuotas de género han contribuido a la continuidad profesional de las mujeres y a la reducción de sesgos estructurales. No obstante, advierten que los programas centrados exclusivamente en la sensibilización resultan insuficientes, por lo que es necesario avanzar hacia transformaciones estructurales que modifiquen los procesos de poder (Williams et al., 2014).

Entre las medidas más efectivas se encuentra la inclusión de mujeres en juntas directivas y equipos de alta dirección, estrategia que no solo incrementa su representación, sino que también se asocia con mejoras en la resiliencia organizacional y el desempeño

empresarial, evidenciando el valor de la diversidad de género en la toma de decisiones estratégicas (Wei, 2024).

Asimismo, la gestión activa de la diversidad en equipos emerge como una herramienta clave para contrarrestar los efectos de la categorización social desfavorable en entornos diversos. Esta estrategia incluye la capacitación en liderazgo inclusivo y la promoción de prácticas que transformen comportamientos y actitudes, fomentando ambientes colaborativos y equitativos (Buengeler, Reinert, & Daldrop, 2025).

A nivel individual, las mujeres líderes adoptan estrategias de autogestión y resiliencia, como la construcción de redes profesionales, el establecimiento de alianzas estratégicas y la participación en programas de mentoría, que les permiten aumentar su visibilidad, influencia y oportunidades de liderazgo. Paralelamente, las organizaciones implementan políticas de igualdad de género, criterios objetivos de promoción y medidas de conciliación laboral — como horarios flexibles y teletrabajo— que contribuyen a reducir la discriminación estructural y facilitan la continuidad profesional femenina. En conjunto, estas estrategias no solo fortalecen la representación de las mujeres, sino que también mejoran el desempeño organizacional, estimulan la innovación y promueven entornos laborales más inclusivos.

Finalmente, Ilie (2021) advierte que, pese a la implementación de políticas de igualdad, las percepciones de desigualdad continúan afectando negativamente la autoconfianza femenina y su disposición a emprender o postularse a cargos de liderazgo. Esto confirma que, además de las medidas organizacionales y políticas, es imprescindible abordar las normas culturales y sociales que configuran las expectativas y percepciones sobre las capacidades de las mujeres.

En suma, los hallazgos indican que las estrategias más efectivas para promover la equidad de género combinan acciones estructurales —como políticas, programas, diagnósticos y cuotas— con estrategias individuales —como autogestión, resiliencia y redes de apoyo—. La convergencia de ambos niveles constituye una condición indispensable para garantizar trayectorias profesionales equitativas y sostenibles para las mujeres en posiciones de liderazgo.

Ventajas del liderazgo femenino en términos de innovación, productividad y mejora del clima organizacional.

La presencia de mujeres en roles de liderazgo genera beneficios sustanciales para las organizaciones y sus equipos de trabajo. En primer lugar, el liderazgo femenino se vincula con un compromiso estratégico más sólido hacia la sostenibilidad, ya que las instituciones dirigidas por mujeres tienden a alinearse con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), promoviendo prácticas responsables, innovadoras y resilientes frente a desafíos globales (Kapse et al., 2024). Esta orientación no solo refuerza la legitimidad social y la reputación corporativa, sino que también potencia la generación de valor a largo plazo, integrando la sostenibilidad y la responsabilidad social en la toma de decisiones estratégicas.

Además, la participación femenina en cargos directivos contribuye al fortalecimiento de la cultura organizacional, al fomentar entornos más inclusivos y equitativos que incrementan la colaboración, la motivación y el compromiso del personal (Dosunmu & Dichaba, 2023; Sánchez Torres et al., 2025). La diversidad de perspectivas que aportan las mujeres en equipos de liderazgo estimula la innovación y la creatividad, facilitando soluciones más integrales y eficaces ante los retos organizacionales (Alonso Gallo & Gutiérrez López, 2023; Dosunmu & Dichaba, 2023). Asimismo, el liderazgo femenino actúa

como referente inspirador para otras mujeres dentro de la organización, promoviendo aspiraciones más ambiciosas y una mayor participación en espacios de decisión (Ilie, 2021).

En este contexto, las estrategias individuales de autogestión y resiliencia — denominadas MyManagement— permiten a las mujeres mantener una presencia profesional reconocida, afrontar entornos laborales adversos y fortalecer sus competencias directivas (McKie & Jyrkinen, 2017). Estas prácticas se articulan con políticas institucionales de equidad, programas de mentoría, redes de apoyo y esquemas de flexibilidad laboral, lo que favorece la retención de talento femenino, reduce los sesgos estructurales y mejora el clima organizacional (James et al., 2023; Ramos, 2022; Williams et al., 2014).

Por último, la inclusión de mujeres en posiciones de liderazgo se traduce en mejoras tangibles en la toma de decisiones, la productividad y el desempeño organizacional. Esta participación impulsa enfoques colaborativos y orientados a soluciones, al tiempo que fortalece la sostenibilidad social e institucional, incrementando la resiliencia organizacional, la capacidad de adaptación ante desafíos y la visibilidad de referentes femeninos. En conjunto, estos elementos consolidan el liderazgo femenino como un activo estratégico de alto valor para las instituciones (Alonso Gallo & Gutiérrez López, 2023; Ilie, 2021).

Discusión

Los hallazgos de esta revisión sistemática muestran que, pese a los avances legales y sociales, las mujeres siguen enfrentando barreras estructurales, culturales e institucionales que limitan su acceso y permanencia en puestos de liderazgo. Estos resultados coinciden con la evidencia de que los procesos de selección y evaluación se encuentran permeados por estereotipos que asocian la autoridad con rasgos masculinos, lo que genera un sesgo implícito en detrimento de las candidatas (García Retamero & López Zafra, 2006). Investigaciones posteriores profundizan en cómo dichos estereotipos permanecen en prácticas sociales y organizacionales, estableciendo expectativas diferenciadas sobre el rol femenino y restringiendo las oportunidades de promoción en el ámbito empresarial (García Beaudoux, 2014).

El análisis de los estudios incluidos indica que las barreras no son exclusivamente externas; también se internalizan. Muchas mujeres, influidas por normas culturales dominantes, desarrollan inseguridad o una auto exigencia excesiva, fenómenos que afectan su autopercepción y disposición al liderazgo y que han sido descritos como barreras individuales y psicosociales del liderazgo femenino (Suárez-Amaya et al., 2024). Esto evidencia que las desigualdades de género atraviesan tanto estructuras organizacionales como construcciones subjetivas sobre la capacidad y legitimidad para liderar.

La evidencia revisada también muestra una prevalencia del liderazgo transformacional entre las mujeres líderes. Este estilo, respaldado en la literatura clásica y contemporánea, promueve la motivación, el compromiso y la innovación en los equipos de trabajo (Bass, 1985; Hermosilla, Amutio, da Costa & Páez, 2016). Al priorizar la comunicación empática, la cooperación y una visión compartida, el liderazgo femenino favorece la cohesión grupal y la productividad sostenible, diferenciándose de estilos transaccionales o autoritarios

tradicionalmente vinculados a modelos masculinizados; investigaciones recientes sostienen que esto contribuye a climas laborales más inclusivos y colaborativos (Naranjo Ruiz et al., 2024).

En el contexto ecuatoriano, los resultados confirman que, aunque ha habido avances legislativos y mayor participación femenina, las estructuras sociales continúan reproduciendo desigualdades que obstaculizan el acceso equitativo a la toma de decisiones (Quiroz Vences et al., 2023). Esto sugiere que la brecha de género responde no solo a la ausencia de políticas, sino también a una cultura organizacional que privilegia modelos jerárquicos masculinizados, tal como lo señalaron estudios previos en la región (Barberá Heredia & Ramos López, 2004). En conjunto, la evidencia empírica reafirma que el liderazgo femenino no carece de capacidad técnica o estratégica; más bien, carece de reconocimiento y legitimidad en muchos entornos corporativos.

Los hallazgos de esta revisión son coherentes con la literatura que señala los efectos positivos del liderazgo femenino en las organizaciones. Estudios como los de Avellán Herrera y Avellán Herrera (2018) y Castro et al. (2019) indican que la presencia de mujeres en cargos directivos favorece la innovación, la responsabilidad social y la eficiencia organizacional. En la presente revisión se observó que los equipos liderados por mujeres presentan, con mayor frecuencia, cohesión, comunicación horizontal y compromiso con objetivos colectivos, lo que confirma la relación entre liderazgo femenino y desempeño sostenible (Avellán Herrera & Avellán Herrera, 2018; Castro et al., 2019).

También coinciden con investigaciones que sostienen que la diversidad de género fortalece la toma de decisiones y mejora el clima organizacional, posición defendida por (Naranjo Ruiz et al., 2024; Yannoulas, 2005). Asimismo, Mateos de Cabo (2017) plantea que la participación femenina en puestos directivos impulsa la competitividad y el crecimiento

económico; los resultados de esta revisión apoyan esa tesis al mostrar que la inclusión de mujeres en espacios estratégicos contribuye a la resiliencia organizacional y a la creatividad (Mateos de Cabo, 2017; Naranjo Ruiz et al., 2024).

No obstante, la evidencia también revela divergencias respecto a la efectividad de las políticas dirigidas a promover la igualdad. Programas de mentoría, cuotas de género y capacitaciones han mostrado efectos positivos, pero no siempre desencadenan transformaciones estructurales profundas. En Ecuador, investigaciones señalan que muchas mujeres líderes enfrentan la necesidad de esforzarse adicionalmente para legitimar su autoridad y conciliar las demandas laborales con las responsabilidades familiares, perpetuando la doble jornada y la sobrecarga emocional (Medina Casanova, 2023; Cárdenas & Solís, 2020). Esto sugiere que las medidas institucionales, si bien necesarias, resultan insuficientes sin un cambio cultural y simbólico sobre la figura de la mujer líder.

En contraste, ciertos estudios documentan la emergencia de nuevas generaciones de mujeres que, mediante el empoderamiento y la educación, están transformando los modelos tradicionales de liderazgo. Arteaga y Ramón (2009) identifican que estas líderes priorizan la toma de decisiones participativa y la gestión emocional, rasgos que se consideran centrales en el liderazgo contemporáneo. En consecuencia, la evolución del liderazgo femenino puede interpretarse como una respuesta adaptativa a contextos organizacionales que demandan habilidades socioemocionales, visión estratégica y ética en la gestión (Arteaga & Ramón, 2009).

En el plano teórico, los resultados de esta revisión consolidan la relevancia del liderazgo transformacional como paradigma explicativo del liderazgo femenino contemporáneo. Este enfoque, sustentado en la literatura clásica y actual, se caracteriza por la capacidad de los líderes para inspirar cambios en la estructura organizacional y en la

motivación individual de las personas colaboradoras (Bass, 1985; Hermosilla, Amutio, da Costa & Páez, 2016). La evidencia revisada indica que las mujeres suelen incorporar los principios de este modelo, lo que demuestra que la eficacia directiva no depende del género sino de la capacidad para influir positivamente y promover el compromiso. Además, los hallazgos refuerzan la idea de que el empoderamiento constituye un proceso clave para desarrollar autoconfianza, resiliencia y eficacia directiva en mujeres (Abdallah & Jibai, 2020).

En el plano práctico, los resultados muestran que las organizaciones deben avanzar desde políticas simbólicas hacia intervenciones sostenibles y sistemáticas. La implementación de horarios flexibles, programas de mentoría, reconocimiento salarial equitativo y promoción basada en méritos emerge como prioritaria para reducir las brechas identificadas. Estas estrategias coinciden con estudios que relacionan la inclusión femenina con mayor competitividad y mejor reputación institucional (Naranjo Ruiz et al., 2024) y con trabajos que asocian la diversidad de género en la alta dirección con innovación y gobernanza más efectiva (Mateos de Cabo, 2017).

En síntesis, los resultados permiten afirmar que el liderazgo femenino actúa como motor de cambio hacia modelos organizacionales más humanos, inclusivos y sostenibles. Su consolidación exige un esfuerzo coordinado entre políticas públicas, compromiso empresarial y transformación cultural. La eliminación de estereotipos, la valoración del mérito profesional y el fortalecimiento del empoderamiento femenino son condiciones necesarias para construir entornos laborales verdaderamente equitativos. El liderazgo de las mujeres constituye así no solo una demanda de justicia e igualdad, sino una oportunidad estratégica para el desarrollo económico y social contemporáneo.

Pese a los aportes obtenidos, esta revisión presenta ciertas limitaciones que deben considerarse al interpretar los resultados. En primer lugar, se identificó una escasez de

investigaciones desarrolladas en contextos latinoamericanos, lo cual restringe la posibilidad de analizar con profundidad las particularidades socioculturales, económicas y organizacionales propias de la región. La mayoría de los estudios revisados proviene de países europeos o norteamericanos, donde las dinámicas de género y las políticas de igualdad presentan avances distintos a los de América Latina.

En segundo lugar, se evidenció una limitada cantidad de estudios que abordan el liderazgo femenino como objeto principal de análisis. Muchos de los trabajos incluidos tratan el tema de la equidad de género desde una perspectiva amplia, sin centrarse específicamente en los estilos de liderazgo, competencias o estrategias de gestión aplicadas por mujeres en entornos empresariales, lo que reduce la profundidad comparativa entre modelos de liderazgo masculino y femenino.

Otra limitación identificada es la diversidad metodológica de los estudios revisados, ya que gran parte de ellos emplean enfoques cualitativos o descriptivos, con escasa evidencia empírica longitudinal que permita establecer relaciones causales sólidas entre el liderazgo femenino y los resultados organizacionales.

Conclusiones

Esta revisión sistemática permitió una identificación de las principales barreras, estrategias y beneficios vinculados a la participación de mujeres en roles de liderazgo organizacional. El análisis ofrece una perspectiva actualizada del fenómeno, abordándolo desde dimensiones estructurales, sociales y culturales. Los hallazgos evidencian que, a pesar de los avances normativos y los esfuerzos institucionales orientados a cerrar la brecha de género, persisten obstáculos arraigados que dificultan el acceso equitativo y el ejercicio pleno de cargos directivos. Estas limitaciones se manifiestan en los procesos de selección, la escasez de redes de apoyo, la carga dual laboral y doméstica, así como en estereotipos que asocian el liderazgo con atributos tradicionalmente masculinos, lo que desvaloriza las competencias femeninas.

En este contexto, se observó que las mujeres en posiciones de liderazgo tienden a adoptar estilos transformacionales y colaborativos, caracterizados por la empatía, la comunicación horizontal, la participación activa y el enfoque en el desarrollo humano. Este tipo de liderazgo no solo fortalece el compromiso organizacional, sino que también promueve la innovación, la cohesión interna y el bienestar laboral. La evidencia empírica indica que las organizaciones con mayor representación femenina en la alta dirección presentan mejores indicadores en sostenibilidad, responsabilidad social y capacidad de adaptación, lo que posiciona la diversidad de género como un activo estratégico para la competitividad empresarial.

El estudio también permitió identificar un conjunto de estrategias eficaces tanto a nivel individual como institucional. En el plano personal, las mujeres líderes implementan prácticas de autogestión profesional (MyManagement), fortalecen su autoconfianza y construyen redes de mentoría para enfrentar los sesgos culturales y las limitaciones

estructurales. A nivel organizacional, se destacan políticas de igualdad de género, programas de mentoría, formación directiva, implementación de cuotas y esquemas de flexibilidad laboral como mecanismos con impacto positivo en la reducción de desigualdades. No obstante, la literatura advierte que estas medidas, si se aplican de forma aislada o simbólica, resultan insuficientes para generar transformaciones profundas sin un cambio cultural y estructural que cuestione las concepciones tradicionales del liderazgo y el rol de las mujeres.

Desde una perspectiva aplicada, los resultados de esta revisión subrayan la urgencia de que las organizaciones adopten modelos de gestión inclusivos, basados en principios de mérito, transparencia y equidad. La presencia femenina en espacios de toma de decisiones debe dejar de considerarse una acción de responsabilidad social y asumirse como una estrategia clave para la sostenibilidad organizacional. En el plano teórico, la investigación reafirma la vigencia del liderazgo transformacional como marco explicativo del liderazgo femenino contemporáneo, destacando el empoderamiento, la inteligencia emocional y la gestión participativa como competencias esenciales para un liderazgo efectivo.

En conclusión, fomentar el liderazgo femenino no solo constituye una acción de justicia social, sino también una oportunidad estratégica para impulsar el crecimiento económico, la innovación y la transformación cultural en las organizaciones. El liderazgo ejercido por mujeres favorece estructuras más humanas, resilientes y sostenibles, orientadas a la cooperación y la corresponsabilidad. Alcanzar una igualdad sustantiva en los espacios de poder requiere una articulación efectiva entre políticas públicas, compromiso empresarial y educación con enfoque de género, de modo que las futuras generaciones de líderes se desarrollen en entornos donde prevalezcan la capacidad y el mérito por encima de los estereotipos.

Recomendaciones

Los resultados obtenidos evidencian la necesidad de fortalecer las acciones dirigidas a promover la igualdad de género en los entornos empresariales y a consolidar el liderazgo femenino como un componente estratégico dentro de las organizaciones. A partir de los hallazgos y considerando las limitaciones del estudio, se proponen las siguientes recomendaciones:

- Fomentar investigaciones regionales: Se recomienda ampliar el número de estudios sobre liderazgo femenino en contextos latinoamericanos, ya que la mayoría de la evidencia existente proviene de países europeos y norteamericanos. Una mayor producción científica local permitirá comprender las dinámicas culturales, estructurales y organizacionales propias de la región, y diseñar estrategias más contextualizadas.
- Promover estudios centrados específicamente en el liderazgo femenino: Es importante impulsar investigaciones que profundicen en el estilo de liderazgo ejercido por mujeres, sus características, competencias y aportes dentro de las empresas, más allá del análisis general de la equidad de género. Esto contribuirá a consolidar referentes teóricos y empíricos sobre el liderazgo femenino como fenómeno organizacional propio.
- Fortalecer las políticas de igualdad organizacional: Las empresas deben diseñar e implementar planes de igualdad de oportunidades con mecanismos de seguimiento y evaluación, que garanticen la transparencia en los procesos de selección, promoción y remuneración.
- Incentivar programas de mentoría y redes de apoyo: Es fundamental promover espacios de mentoría entre mujeres líderes y profesionales emergentes, así

como redes de colaboración que fortalezcan su visibilidad, confianza y desarrollo directivo.

- **Desarrollar formación en liderazgo inclusivo:** Se recomienda que tanto hombres como mujeres participen en programas de capacitación sobre liderazgo con perspectiva de género, con el fin de reducir sesgos inconscientes y transformar la cultura organizacional.
- **Incorporar la flexibilidad laboral como estrategia de equidad:** Las organizaciones deben garantizar políticas que faciliten la conciliación entre la vida laboral y personal, mediante horarios flexibles, teletrabajo y corresponsabilidad en las tareas de cuidado.
- **Fomentar la investigación longitudinal y comparativa:** Para superar la limitación de la evidencia actual, se sugiere desarrollar estudios longitudinales y comparativos que evalúen la evolución del liderazgo femenino y el impacto de las políticas de igualdad en distintos sectores empresariales.

Referencias

- Abdallah, J., & Jibai, S. (2020). Women in leadership: Gender personality traits and skills. *Excellence and Business Management*, 10(1), 5–11. Bucharest University of Economic Studies. <https://beman.ase.ro/no101/1.pdf>
- Adisa, T., Mordi, C., Simpson, R. and Iwowo, V. (2021), Social dominance, hypermasculinity, and career barriers in Nigeria. *Gender Work Organ*, 28: 175-194. <https://doi.org/10.1111/gwao.12537>
- Alfonso Gallegos, Yanet, González Olmedo, Graciela, & Mirabal Pérez, Yoanelys. (2017). Población, género y liderazgo femenino en Yaguaramas. Un estudio de caso. *Revista Novedades en Población*, 13(26), 219-230. Recuperado en 16 de noviembre de 2025, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1817-40782017000200018&lng=es&tlng=es.
- Alonso Gallo, N., & Gutiérrez López, I. (2023). Gender and organizational culture in the European Union: Situation and prospects. *Frontiers in Psychology*, 14, 1164516. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1164516>.
- Arcos, R. M., Lopez, J. A. S., & Cih, D. M. J. D. (2023). Barreras que enfrentan las mujeres para ejercer cargos de dirección en empresas de la localidad de Escárcega. *Indiana Journal of Economics and Business Management*, 3(6), 58-66. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10468078>.
- Arévalo Zurita, M., Expósito García, E., García Arroyo, F. M., & Pineda Vila, M. (2022). El desafío de la equidad de género en cooperativas cafetaleras. *Cooperativismo y Desarrollo*, 10(2), 430-449. Recuperado a partir de <https://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/531>

- Arredondo Trapero, F. G., Vázquez Parra, J. C., & Velázquez Sánchez, L. M. (2019). Stem y brecha de género en Latinoamérica. *Revista de El Colegio de San Luis*, 9(18), 137–148. <https://doi.org/10.21696/rcsl9182019947>.
- Arteaga, A., & Ramón, S. (2009). Liderazgo resonante según género. *Multiciencias*, 9(3), 289-295. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90412325008>
- Avellán Herrera, N. A., & Avellán Herrera, B. V. (2018). Las mujeres en el ámbito laboral y su empoderamiento en el liderazgo empresarial. *Res non verba*, 8(2), 177-192. <https://biblat.unam.mx/hevila/ResnonverbaGuayaquil/2018/vol8/no2/10.pdf>
- Buengeler, C., Reinert, C., Daldrop, C. (2025). Managing Team Diversity Through Leadership. In: Genkova, P., Flynn, M., Morley, M., Rašticová, M. (eds) *Handbook of Diversity Competence*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-69308-3_11.
- Cárdenas, N. M. C., & Solís, E. J. E. (2020). Liderazgo femenino en la administración pública: contexto ecuatoriano. *Mikarimin. Revista Científica Multidisciplinaria*, 6, 01-10. Recuperado a partir de <https://revista.uniandes.edu.ec/ojs/index.php/mikarimin/article/view/1927>
- Carrancio Baños, C. (2018). El techo de cristal en el sector público: Acceso y promoción de las mujeres a los puestos de responsabilidad. *Revista Española de Sociología*, 27 (3), 475-489(Doi: <http://dx.doi.org/10.22325/fes/res.2018.17>)*Revista Española de Sociología* (RES) 2018 © Federación Española de Sociología doi:10.22325/fes/res.2018.17.
- Carrasco Sáez, A., & Barraza Rubio, D. (2021). Una aproximación a la caracterización del liderazgo femenino: el caso de directoras escolares chilenas. *Revista mexicana de*

investigación educativa, 26(90), 887-910.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14068995011>

Castro, M. D., Porto-Castro, A. M., Mosteiro-García, M. J., & Gerpe, E. M. (2019). Género y liderazgo en cargos de gestión y dirección. *Revista de estudios e investigación en psicología y educación*, 6(1), 84-94.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=695279146008>

Chenet, M., Salazar, G., Garcés, N., Lagos, G., & Bastidas, J. (2022). *Fundamentos del comportamiento organizacional*. Universidad Politécnica Estatal del Carchi.

<https://doi.org/10.32645/9789942914965>

Contreras Torres, F., Pedraza Ortiz, J. E., & Mejía Restrepo, X. (2012). La mujer y el liderazgo empresarial. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 8(1), 183-193.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67923973012>

Dirección de Estudios Económicos y Comerciales. (2024). *Ellas en datos: Boletín informativo sobre la situación de las mujeres en Ecuador [Boletín]*. Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). <https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2024/11/Ellas-en-Datos-nov2024.pdf>

Dosunmu, Akinola & Dichaba, Mpho. (2023). Organization barriers and social justice analysis of professional women in the workplace. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*. 7. 15-25. <https://doi.org/10.22495/cgobrv7i2p2>.

Gámez Cavazos, D. A., & Toscano Moctezuma, J. A. (2023). Importancia del liderazgo transformacional en la cultura y resultados organizacionales: una revisión sistemática.

Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 7(6), 1108–1126. .

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i6.8748

García Beaudoux, V. (2014). Estereotipos de género y liderazgo femenino. *En VI Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XXI Jornadas de Investigación Décimo Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR*. Facultad de Psicología-Universidad de Buenos Aires. <https://www.aacademica.org/000-035/502>

García Retamero, R., & López Zafra, E. (2006). Congruencia de rol de género y liderazgo: el papel de las atribuciones causales sobre el éxito y el fracaso. *Revista latinoamericana de psicología*, 38(2), 245-257. <https://www.redalyc.org/pdf/805/80538202.pdf>

Gillespie, K. L. (2023). *Retos para el desarrollo del liderazgo femenino en el entorno empresarial*. https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/68926/2/TFG_Karen%20Gillespie.pdf

Gómez Chico Spamer, A., Marín Aboytes, L. M., & Guerra Sánchez, A. (2024). Empoderamiento y liderazgo en una cooperativa de mujeres indígenas en Chiapas. *Revista de economía*, 41(102), 64-96. <https://doi.org/10.33937/reveco.2024.389>

González Soto, K., & Córdova Coronel, P. (2021). *Diferencias de género, enfoque de techo de cristal en empresas de Ecuador*. UDA - Observatorio Empresarial. <http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/11074>

- Gualan, V., Lisintuña, L., & Rivera, P. (2020). El liderazgo femenino como impulsor de la actividad emprendedora en la zona 3 del Ecuador. *593 Digital Publisher CEIT*, 5(2), 93-107. <https://doi.org/10.33386/593dp.2020.2.183>
- Heredia, E. B., & López, A. R. (2004). Liderazgo y discriminación de género. *Revista de psicología general y aplicada*, 57(2), 147-160.
https://www.researchgate.net/publication/28169643_Liderazgo_y_discriminacion_de_genero
- Hermosilla, D., Amutio, A., da Costa, S., & Páez, D. (2016). El liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 32(3), 135–143.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231349103001>
- Herrera Vasquez, Z. I., & Kong Palomino, L. S. (2024). *Barreras que enfrenta el liderazgo femenino en el desarrollo de startups peruanas, durante el 2024*.
<https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/683172?show=full>
- Ilie, C., Monfort, A., Fornes, G., & Cardoza, G. (2021). Promoting Female Entrepreneurship: The Impact of Gender Gap Beliefs and Perceptions. *Sage Open*, 11 (2).
<https://doi.org/10.1177/21582440211018468> (Original work published 2021).
- Jogulu U, Parris MA, Mutum J (2025), "Assessing the state of gender equality for skilled migrant women: intersectionality challenges". *Corporate Governance*, Vol. 25 No. 5 pp. 1188–1212, doi: <https://doi.org/10.1108/CG-04-2024-0237>.

- Křížková, Alena & Pospíšilová, Kristýna. (2022). Equal Wage for Equal Work? Gender Wage Equality in Diverse Labour Market Contexts. *Czech Sociological Review*. 59.
<https://doi.org/10.13060/csr.2022.036>.
- León Carpio, A. M., & Peñaherrera Pulla, D. C. (2018). *El estilo de liderazgo en el sector público: un enfoque de género* [Trabajo de titulación, Universidad del Azuay].
<http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/8577>
- Marin, A. A., & Parra, J. C. V. (2020). Las barreras del desarrollo laboral de las mujeres: una aproximación latinoamericana. *América Crítica*, 4(1), 59-65.
<https://doi.org/10.13125/americanacritica/3867>
- Martínez Alba, M. G., Mata Zamores, S., Díaz Carreto, E., Molina Morejón, V. M., & Gutiérrez Velasco, J. R. (2022). Violencia laboral por razón de género en el sector agropecuario de Aguascalientes. *Región y sociedad*, 34, e1539. <https://doi.org/10.22198/rys2022/34/1539>
- Martínez-León, I. M., Olmedo-Cifuentes, I., Sánchez-Navarro, J. L., & Arcas-Lario, N. (2025). Transformational leadership and performance in social economy entities: The moderating effect of board gender diversity. *Applied Psychology: An International Review*.
<https://doi.org/10.1111/apce.70008>.
- Mateos de Cabo, R. (2017). Mujeres y liderazgo empresarial: explorando la brecha de género en la cima. *FEMERIS: Revista Multidisciplinar de Estudios de Género*, 2(2), 53-80.
<https://doi.org/10.20318/femeris.2017.3758>.
- McKie L, Jyrkinen M (2017), "MyManagement: women managers in gendered and sexualised workplaces". *Gender in Management: An International Journal*, Vol. 32 No. 2 pp. 98–110, doi: <https://doi.org/10.1108/GM-04-2016-0091>.

- Medina Casanova, F. N. (2023). *Experiencias de liderazgo femenino en instituciones de la región tres zona centro en Ecuador* [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. <https://repositorio.puce.edu.ec/handle/123456789/7752>
- Meza Barajas, E. (2017). Análisis en la percepción del género entre clima organizacional y satisfacción laboral del sector industrial. *Comuni@cción*, 8(2), 148-158.
http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682017000200008&lng=es&tlng=es.
- Moncayo Orjuela, B. C., & Zuluaga, D. (2015). Liderazgo y género: barreras de mujeres directivas en la academia. *Pensamiento & Gestión*, (39), 142-177.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64644480009>
- Morales, M. A. (2024). Mesa redonda sobre los retos del liderazgo femenino. En *Forum Aragón: revista digital de FEAE-Aragón sobre organización y gestión educativa*, (42), 53-54.
Forum Europe de Administraciones de Educación-Aragón. <https://feae.eu/wp-content/uploads/2024/06/ForumAragon42-Espacios-y-ambientes-de-aprendizaje-1.pdf>
- Naranjo Ruiz, V. F., Espín Miniguano, A. D., & Paredes, T. J. (2024). Fortalecimiento del liderazgo femenino en la parroquia rural de Unamuncho. *Revista Científica y Arbitrada de Ciencias Sociales y Trabajo Social "Tejedora"*, 7(13), 91–100.
<https://doi.org/10.56124/tj.v7i13.007>
- Newman, C., Chama, P. K., Mugisha, M., Matsiko, C. W., & Oketcho, V. (2017). Reasons behind current gender imbalances in senior global health roles and the practice and policy changes that can catalyze organizational change. *Global health, epidemiology and genomics*, 2, e19. <https://doi.org/10.1017/gh.2017.11>.

- Newman, C., Nayebare, A., Gacko, N.M.N.N. *et al.* (2023). Systemic structural gender discrimination and inequality in the health workforce: theoretical lenses for gender analysis, multi-country evidence and implications for implementation and HRH policy. *Hum Resour Health* 21 , 37. <https://doi.org/10.1186/s12960-023-00813-9>.
- Peláez Marqués, J. M. (2018). *Vigencia de los modelos de liderazgo del héroe clásico* [Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Madrid].
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=184189>
- Quiroz Vines, M. E., Navarrete Cusme, G. E., Loo Lino, L. E., & Tóala Barahona, F. F. (2023). Equidad de género en Ecuador: impacto de la intervención social y políticas públicas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(Edición Especial 10), 892–904.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9285673>
- Radovic Markovic, Mirjana & Sharma, Vinod & Mahajan, Yogesh & Hiremath, Rahul. (2024). The Influence of Women's Leadership on Organizational Alignment with Sustainable Development Goals: A Discriminant Analysis Approach. *JWEE*.
<https://doi.org/10.28934/jwee24.34.pp230-248>.
- Ramos, A., Latorre, F., Tomás, I., & Ramos, J. (2022). Women's Promotion to Management and Unfairness Perceptions—A Challenge to the Social Sustainability of the Organizations and Beyond. *Sustainability* , 14(2), 788. <https://doi.org/10.3390/su14020788>.
- Robyn, J., Fisher, J. R. B., Carlos-Grotjahn, C., Boylan, M. S., Dembereldash, B., Demissie, M. Z., Diaz De Villegas, C., Gibbs, B., Konia, R., Lyons, K., Possingham, H., Robinson, C. J., Tang, T., & Butt, N. (2023). Gender bias and inequity holds women back in their conservation careers. *Frontiers in Environmental Science*, 10, 1056751.
<https://doi.org/10.3389/fenvs.2022.1056751>.

- Rodriguez-Saavedra, M. O., Málaga-Dávila, C. P., Barrientos-Alfaro, A. R., Alegre-Chalco, M. E., Quispe-Nina, W., & Arguedas-Catasi, R. W. (2025). La mujer en la administración pública: barreras y oportunidades para el liderazgo femenino. *Revista InveCom*, 5(4), 1-12. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14854296>
- Suárez-Amaya, W., Ganga-Contreras, F. A., Pérez, M. F., & Villegas, F. J. (2024). Percepción de barreras de género para el ejercicio del liderazgo en una universidad estatal de Chile. *Fronteira: Journal of Social, Technological and Environmental Science*, 13(3), 185-203. <https://doi.org/10.21664/2238-8869.2024v12i3.p185-203>
- Tirado Espín, C. A. (2015). *Liderazgo femenino en Ecuador. Caso Gabriela Rivadeneira, presidenta de la Asamblea Nacional de Ecuador*. https://lareferencia.info/vufind/Record/ES_81df4c4bfa8911c3ca867e1b6acaeab3
- Torres, Yolanda & Terrones, Elvira & Zarco, Ruth & Cordero, Aníbal. (2023). Perspectiva de la mujer de negocios en México en el marco de los ODS. *Investigaciones Feministas*. 14. 69-84. <https://doi.org/10.5209/infe.83970>.
- Valencia Ramos, L. (2021). Equidad de género y transformación: participación y liderazgo de la mujer en Colombia. *Revista Jurídica Austral*, 2(1), 131-178. <https://doi.org/10.26422/RJA.2021.0201.val>
- Vaz, E. R. D., Gallon, S., & Fraga, A. M. (2023). “We Go through a Bit of Everything”: The labyrinth career of the professional trajectories of executive women. *Revista Brasileira De Gestão De Negócios*, 25(1), 88–107. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v25i1.4213>.
- Vivallo-Urra, Ó. G., Dougnac-Quintana, P. A., Rosas-Leutenegger, M., & Castro-Machuca, Y. C. (2024). Redes de gobernanza escolar: experiencia y desafíos de mujeres líderes de centros

de padres y apoderados de establecimientos educacionales públicos del territorio Costa Araucanía (Chile). *Iberoamerican Journal of Development Studies*, 13(1), 136–160.
https://doi.org/10.26754/ojs_ried/ijds.852

Wei, Y. (2024). Gender matters: board gender diversity and firms' export resilience. *Humanit Soc Sci Commun* 11 , 766. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-03291-z>.

Williams, C. L., Kilanski, K., & Muller, C. (2014). Corporate Diversity Programs and Gender Inequality in the Oil and Gas Industry. *Work and occupations* , 41(4), 440–476.
<https://doi.org/10.1177/0730888414539172>.

Woodhams, Carol & Trojanowski, Grzegorz & Wilkinson, Krystal. (2022). *Merit Sticks to Men: Gender Pay Gaps and (In)equality at UK Russell Group Universities*. Sex Roles. 86.
<http://doi.org/10.1007/s11199-022-01277-2>.

Yannoulas, S. C. (2005). *Perspectivas de género y políticas de formación e inserción laboral en América Latina* (Vol. 4). RedEtis, IIPPE-UNESCO, IDES.
<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf00000144357>