

**Liderazgo femenino: Facilitadores, barreras y el camino hacia la inclusión.**

**Female leadership: Facilitators, barriers and the road to inclusion.**

Cruz Velazco, Jessica Esther\*, Reyes Cornelio, Roberto\*\*,  
Aguilar Morales, Norma\*\*\*

\*Doctora en Estudios Económico Administrativos. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, División Académica de Ciencias Económico Administrativas. México. Email: jesyk14@hotmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8107-6725>.

\*\*Doctor en Dirección y Mercadotecnia. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, División Académica de Ciencias Económico Administrativas. Email: robrecor@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5451-0669>.

\*\*\*Doctora en Gestión Estratégica y Políticas de Desarrollo. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, División Académica de Ciencias Económico Administrativas. Email: gialca@hotmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7292-3029>.

**Correo para recibir correspondencia:**

Roberto Reyes Cornelio  
robrecor@gmail.com

## RESUMEN

**OBJETIVO:** Identificar los factores clave que facilitan el liderazgo femenino y las barreras que limitan su plena integración en el ámbito directivo, así como evaluar su impacto en la inclusión organizacional.

**MATERIAL Y MÉTODO:** Se realizó una revisión sistemática de la literatura, analizando 39 artículos publicados entre 2023 y 2024. Se utilizaron bases de datos como Web of Science, Emerald y Elsevier, aplicando criterios de inclusión específicos para asegurar la relevancia y actualidad de las fuentes. El análisis de datos se llevó a cabo utilizando el software ATLAS.ti, que facilitó la codificación y categorización de los hallazgos.

**RESULTADOS:** Se encontró que el liderazgo femenino se caracteriza por cualidades que aportan un valor significativo en el ámbito empresarial, como un fuerte sentido ético, adaptabilidad y enfoque en la colaboración. Además, se identificaron barreras culturales, organizacionales y estructurales que limitan el avance de las mujeres en posiciones de liderazgo.

**CONCLUSIONES:** El liderazgo femenino no solo enriquece la toma de decisiones, sino que también promueve un entorno de trabajo colaborativo e inclusivo. Es crucial implementar políticas que fomenten la inclusión y superen las barreras existentes.

**PALABRAS CLAVE:** liderazgo femenino, inclusión organizacional, mujeres.

## ABSTRACT

**OBJECTIVE:** To identify the key factors that facilitate female leadership and the barriers that limit their full integration into the management environment, as well as to assess their impact on organizational inclusion.

**MATERIAL AND METHOD:** A systematic literature review was conducted, analyzing 39 articles published between 2023 and 2024. Databases such as Web of Science, Emerald and Elsevier were used, applying specific inclusion criteria to ensure the relevance and timeliness of the sources. Data analysis was carried out using ATLAS.ti software, which facilitated the coding and categorization of the findings.

**RESULTS:** Female leadership was found to be characterized by qualities that bring significant value in the business environment, such as a strong sense of ethics, adaptability, and a focus on collaboration. In addition, cultural, organizational, and structural barriers were identified that limit the advancement of women into leadership positions.

**CONCLUSIONS:** Female leadership not only enriches decision making but also promotes a collaborative and inclusive work environment. It is crucial to implement policies that foster inclusion and overcome existing barriers.

**KEY WORDS:** female leadership, organizational inclusion, women.

**E**l liderazgo femenino tiene un impacto significativo en la sostenibilidad organizacional, impulsando la transición hacia modelos de negocio circulares y promoviendo una cultura inclusiva y efectiva (Enciso-Alfaro y García-Sánchez, 2024; Van Dongen et al., 2024). Además, actúa como un motor de cambio que desafía estereotipos y fomenta la diversidad (Round et al., 2024). Sin embargo, persisten barreras estructurales y culturales, especialmente en contextos patriarcales, como en algunas regiones de África, donde los desafíos éticos limitan la equidad en la gobernanza (Areneke et al., 2023). En el ámbito académico, el ascenso de mujeres a posiciones de liderazgo sigue siendo restringido, en particular en educación en salud (Almalki et al., 2024), lo que evidencia la necesidad de colaboración institucional para eliminar obstáculos y potenciar su liderazgo. En el sector de la salud, la educación avanzada en enfermería mejora la competencia en liderazgo, pero la subrepresentación de mujeres en especialidades médicas, como cirugía ortopédica, limita la diversidad en la toma de decisiones (Nhongo et al., 2024; Tanguilig et al., 2024).

Desde distintos enfoques, los desafíos y oportunidades para el liderazgo femenino varían según el contexto. La alta rotación en enfermería se ha vinculado con agotamiento laboral, lo que un liderazgo auténtico puede mitigar al fomentar ambientes colaborativos (Abousoliman y Mahmoud, 2024). En el ámbito educativo, las mujeres líderes enfrentan barreras culturales que restringen su acceso a puestos directivos, como en Pakistán, donde su liderazgo transformacional impulsa cambios positivos en las instituciones (Sarwar et al., 2023). La inteligencia emocional (IE) se considera un atributo clave en el liderazgo, especialmente en educación, donde su impacto puede superar al de la inteligencia cognitiva o técnica (Asmamaw y Semela, 2023).

Sin embargo, existen brechas en la investigación sobre IE y liderazgo femenino en contextos educativos, lo que subraya la necesidad de evaluar la efectividad de estas líderes en función de estándares establecidos (Amsalu y Belay, 2024). Ante estos retos, es fundamental realizar una investigación documental para consolidar las perspectivas sobre los factores que impulsan el liderazgo femenino y los obstáculos que lo limitan, contribuyendo a entornos organizacionales y sociales más equitativos.

## **MATERIAL Y MÉTODO**

Se realizó una revisión sistemática mediante un enfoque documental, analizando estudios recientes sobre los factores clave y barreras del liderazgo femenino. Se empleó un diseño que sintetiza la evidencia disponible para proporcionar una visión integral del tema. El estudio incluyó 39 artículos seleccionados bajo criterios específicos: palabras clave (“liderazgo”, “mujeres”, “liderazgo femenino”), publicaciones entre 2023 y 2024, bases de datos Web of Science, Emerald

y Elsevier, y prioridad a artículos con mayor número de citas. La búsqueda inició con la revisión de títulos y resúmenes, seguida de una lectura detallada para analizar metodologías y hallazgos clave.

Se sintetizaron los factores promotores y las barreras estructurales, culturales y organizacionales. Para el análisis de datos se utilizó ATLAS.ti, facilitando la codificación y categorización de hallazgos, permitiendo identificar patrones y estructurar la literatura revisada.

En la Tabla 1 se describen el número de documentos que se acortaron, según los criterios de elegibilidad.

**Tabla 1**

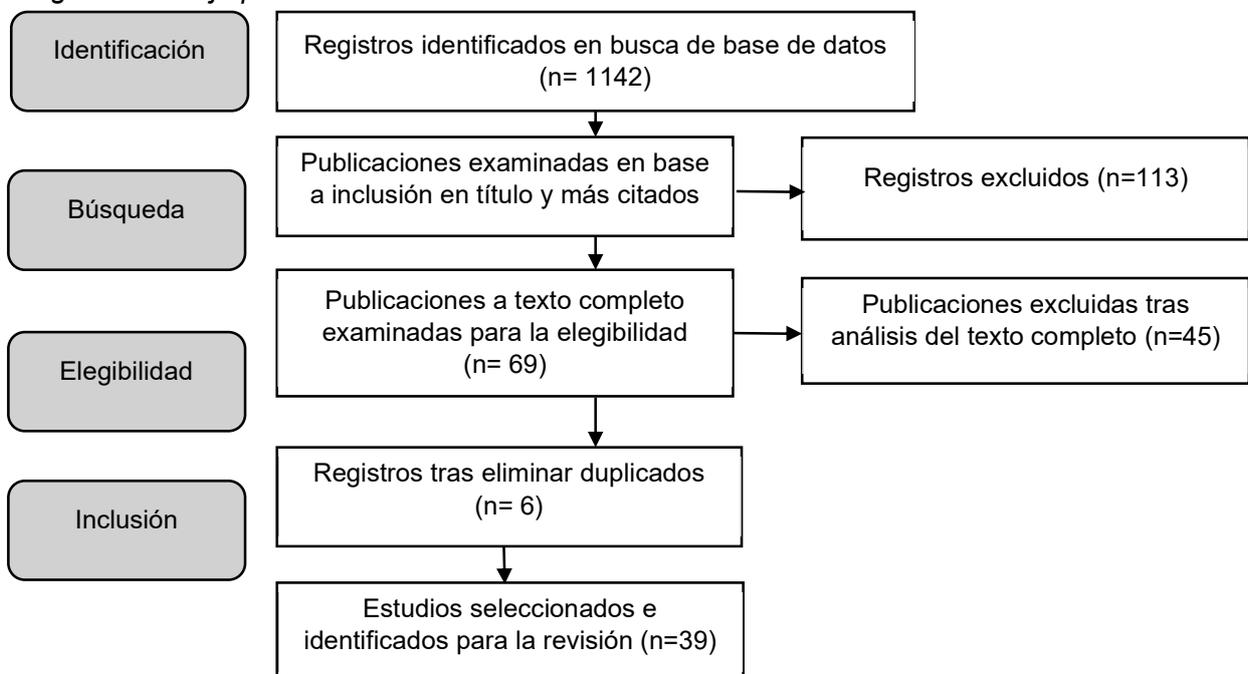
*Publicaciones incluidas en el período de cobertura de la búsqueda: 2023 a 2024*

Base de datos	Idioma	Manuscritos incluidos
Elsevier	Inglés	19
Emerald	Inglés	11
Web of Science	Inglés	9
<b>Total</b>		<b>39</b>

Nota. Elaboración propia.

**Figura 1**

*Diagrama de flujo proceso de revisión sistemática de literatura*



Nota. Elaboración propia.

## RESULTADOS

Esta investigación analiza los factores que facilitan el liderazgo femenino y las barreras que limitan su acceso a posiciones directivas. Según Enciso-Alfaro y García-Sánchez (2024), las mujeres en liderazgo aportan valor en sostenibilidad y responsabilidad social, destacando por su ética, adaptabilidad y colaboración. En enfermería, el liderazgo femenino influye en el clima organizacional y la intención de permanencia, dependiendo del estilo de liderazgo y el soporte institucional (Hossny et al., 2023).

Desde la Teoría del Liderazgo Transformacional, las mujeres fomentan cambios positivos en sus organizaciones (Van Dongen et al., 2024), mientras que la Teoría de la Competencia de Liderazgo resalta la necesidad de formación en liderazgo en enfermería (Almalki et al., 2024). El desarrollo de rasgos como la resiliencia y la autoeficacia es clave para superar barreras (Round et al., 2024), y el liderazgo femenino impulsa los Objetivos de Desarrollo Sostenible (García-Sánchez et al., 2023).

No obstante, en economías en desarrollo, los estereotipos de género y barreras culturales limitan el acceso de las mujeres a roles directivos (Arenke et al., 2023). La Teoría de la Congruencia de Roles sostiene que las mujeres enfrentan prejuicios al no cumplir expectativas tradicionales de liderazgo (Almalki et al., 2024). La falta de modelos a seguir y oportunidades de formación en liderazgo también dificultan su avance en enfermería (Surangi et al., 2023).

En el ámbito de la salud, el liderazgo auténtico mejora la confianza y reduce la rotación del personal (Abousoliman y Mahmoud, 2024). En la academia, sesgos inconscientes limitan la representación femenina en especialidades médicas como ortopedia (Tanguilig et al., 2024). La inteligencia emocional es clave en la gestión de equipos, aunque los estereotipos afectan la presencia femenina en liderazgo (Amsalu y Belay, 2024).

La Tabla 2 resume estos hallazgos, subrayando la necesidad de estrategias multidimensionales que promuevan el empoderamiento y la equidad de género en las organizaciones.

**Tabla 2**

*Factores que propician el liderazgo femenino y la inclusión en las organizaciones según investigaciones realizadas de 2023 a 2024*

<b>Autor</b>	<b>Prácticas de liderazgo femenino que propician la inclusión organizacional.</b>
Enciso-Alfaro y García-Sánchez, (2024)	Participación en la toma de decisiones. Efecto de conocimiento y spillover. Impulso hacia la economía circular. Promoción de la equidad de género.
(Hossny et al., 2023)	Programas de mentoría. Capacitación y desarrollo. Comunicación abierta y transparente. Feedback constructivo. Empatía y apoyo emocional. Promoción de la diversidad e inclusión. Networking.
(van Dongen et al., 2024)	Desarrollo de competencias de liderazgo. Desarrollo de competencias profesionales.
(Round et al., 2024)	Mentoría y coaching. Desarrollo de autoeficacia. Redes de apoyo. Capacitación en habilidades de liderazgo.
(García-Sánchez et al., 2023)	Promoción de políticas responsables. Catalizadores en la toma de decisiones. Influencia en la estrategia corporativa. Superación de estereotipos de género. Fomento de la diversidad de género.
(Areneke et al., 2023)	Toma de decisiones. Transparencia y rendición de cuentas. Innovación. Estándares éticos.
(Surangi et al., 2023)	Mentoría. Desarrollo de liderazgo. Liderar oportunidades de formación en habilidades de gestión. Oportunidades de Networking. Patrocinio. Contratación dirigida.
(Nhongo et al., 2024)	Estrategias de desarrollo de liderazgo. Colaboración y trabajo en equipo. Empoderamiento. Comunicación efectiva. Desarrollo de habilidades emocionales. Implementar prácticas que permitan a las líderes adaptarse a diferentes situaciones.
(Ludvig et al., 2024)	Mentoría y apoyo a otras mujeres. Promoción de la diversidad. Comunicación inclusiva. Adaptabilidad y resiliencia. Enfoque en la sostenibilidad. Desarrollo de redes. Visibilidad y representación.
(Tanguilig et al., 2024)	Fomento de la inclusión. Desarrollo de programas de concientización. Construcción de programas inclusivos. Iniciativas de diversidad.
(Abousoliman y Mahmoud, 2024)	Autenticidad en las interacciones con el personal. Fomento de la confianza. Empoderamiento del personal. Apoyo emocional. Promoción de un ambiente colaborativo. Capacitación y desarrollo profesional.
(Sarwar et al., 2023)	Entorno de aprendizaje positivo. Mentoría y redes de apoyo. Innovación y creatividad en su equipo de trabajo.
(Asmamaw y Semela, 2023)	Desarrollo de habilidades de inteligencia emocional. Participación en redes de apoyo. Capacitación y formación en gestión de liderazgo. Visibilidad y autopromoción. Desafiar estereotipos y normas culturales. Equilibrio entre trabajo y vida personal.

continúa

**Tabla 2**

*Factores que propician el liderazgo femenino y la inclusión en las organizaciones según investigaciones realizadas de 2023 a 2024*

Autor	Prácticas de liderazgo femenino que propician la inclusión organizacional.
(Amsalu y Belay, 2024)	Establecimiento de relaciones positivas. Liderazgo colaborativo y participativo. Desarrollo de equipo. Fomento de una visión compartida.
(Massouti et al., 2024)	Liderazgo instruccional distribuido. Toma de decisiones basada en datos. Enfoque en el bienestar social y emocional de los estudiantes. Transformación del clima escolar.
(Sabarwal et al., 2023)	Visión clara. Mentoría y redes profesionales. Autoconciencia y humildad. Resiliencia y capacidad de influencia. Construcción de comunidades.
(Weiss et al., 2023)	Mentoría y redes de apoyo. Promoción a la diversidad. Visibilidad y representación. Desarrollo de políticas inclusivas. Fomento de la autoconfianza.
(Murthy et al., 2024)	Visibilidad de líderes exitosas. Promoción de la igualdad de género. Reformas institucionales. Monitoreo de la carga de trabajo. Involucramiento de hombres como aliados.
(Kostiuk et al., 2024)	Fomento de redes de apoyo. Transparencia en el camino hacia el liderazgo. Diversificación en la selección de personal. Promoción de la inclusión.
(Perkins, 2023)	Empoderamiento y participación. Mentoría y apoyo a otras mujeres. Desafío a normas de género. Compromiso con la igualdad de género.
(Nickel et al., 2023)	Enfoque en las habilidades y la adecuación personal. Modelos a seguir históricos. Participación en la gestión. Cultura organizacional inclusiva. Empoderamiento y apoyo familiar.
(Ratu y Rahajeng, 2024)	Ética y cumplimiento legal. Enfoque en la diversidad. Sensibilidad hacia los problemas sociales. Supervisión y control. Fomento de la colaboración. Desarrollo de redes de apoyo.
(Cunha y Martins, 2023)	Comunicación inclusiva y transparente. Liderazgo participativo y relacional. Autoconfianza y claridad. Empatía y conexiones emocionales. Adaptaciones a contextos formales.
(Yahya, 2023)	Preferencia por la aversión al riesgo. Características altruistas. Enfoque en cuestiones sociales. Menos propensión a despidos. Influencia en la sostenibilidad.
(Arena et al., 2023)	Incentivos. Monitoreo. Gestión de riesgos.
(Halrynjo y Teigen, 2024)	Modelar el comportamiento. Fomentar un ambiente inclusivo. Desarrollo de identidades laborales. Romper estereotipos de género.

continúa

**Tabla 2**

*Factores que propician el liderazgo femenino y la inclusión en las organizaciones según investigaciones realizadas de 2023 a 2024*

Autor	Prácticas de liderazgo femenino que propician la inclusión organizacional.
(Berkery y Ryan, 2024)	Consideración individualizada. Colaboración y cooperación. Sensibilidad y cooperaciono. Sensibilidad y empatía. Adaptabilidad a estilos de liderazgo.
(Roca et al., 2024)	Preferencias de grupo interno. Exclusión de grupos externos. Networking. Oportunidades de mentoría. Desvanecimiento de estereotipos de género.
(Xie et al., 2024)	Fomento de la cohesión en el lugar de trabajo. Aumento del compromiso laboral. Reducción del estrés ocupacional.
(Le Ber et al., 2023)	Desarrollo de relaciones profesionales. Mentoria y modelado de roles. Compromiso significativo. Reflexión personal y desarrollo de características personales. Acceso a oportunidades de trabajo de alto perfil.
(Akinwale et al., 2024)	Advocacy y campañas públicas. Participación en la toma de decisiones. Influencia ética y moral. preparación y coraje.
(Ramseook-Munhurrun et al., 2023)	Mentoría. Visibilidad de modelos a seguir. Políticas organizacionales de apoyo. Desarrollo de habilidades.
(Hegde, 2023)	Transformación y empoderamiento. Desarrollo de la Autosuficiencia. Participación social. Fomento de la educación.
(Tan, 2024)	Desarrollo de la identidad de liderazgo. Creación de espacios psicológicamente seguros. Enfoque en la experiencia de aprendizaje. Reconocimientos de sesgos temáticos. Mentoría y coaching.
(Howard, 2024)	Autoconocimiento. Desarrollo de una identidad autentica. Superación del síndrome del impostor. Adaptación a las normas organizacionales.
(Hurmekoski et al., 2023)	Cultura basada en la confianza y la colaboración. Líderes que son facilitadores.
(Bartlett, 2024)	Autenticidad. Colaboración. Resiliencia. Valores centrales. Visión compartida. Valentía ante comportamientos tóxicos.
(Schreiber y Zinn, 2023)	Desarrollo de relaciones. Solidaridad y apoyo entre mujeres. Enfoque en la agencia personal. Aprendizaje colectivo. Pedagogía humanizada.
(Azizuddin y Shamsuzzoha, 2024)	Enfoque en la colaboración. Empoderamiento. Desarrollo de capacidades. Adaptabilidad y resiliencia. Perspectiva de género.

**Nota.** Elaboración propia a partir de la revisión sistemática de la literatura.

El liderazgo femenino se ha convertido en un tema de creciente interés en la investigación académica y empresarial, especialmente en el contexto de la diversidad e inclusión. En la Tabla 3, se presenta una recopilación de estudios realizados que conforman esta revisión de literatura en los cuales se identifican los determinantes clave del liderazgo femenino en diferentes sectores empresariales y países con la intención de ofrecer una perspectiva integral sobre los factores que afectan el acceso y la eficacia de las mujeres en roles de liderazgo, los hallazgos reflejan la diversidad de experiencias y contextos, subrayando la necesidad de enfoques adaptados a las realidades específicas de cada sector y región para avanzar hacia una representación equitativa en posiciones de toma de decisiones.

**Tabla 3**  
*Determinantes del liderazgo femenino como resultados de estudios realizados de 2023 a 2024 sobre liderazgo femenino*

Titulo	Contexto	País	Hallazgos
Are innovative firms more circular when women hold upper positions?	Sector empresarial, específicamente en el contexto de la transición hacia modelos de negocio sostenibles y circulares.	España	Sostenibilidad e inclusión
Influence of nurses' perception of organizational climate and toxic leadership behaviors on intent to stay: A descriptive comparative study	Sector salud-hospital Servicio de enfermería	Egipto	Retención Clima organizacional Liderazgo
Improved professional competencies and leadership in PhD-prepared nurses and doctoral students after participating in the cross-national and web-based Nurse-Lead program	Sector salud-hospital Servicio de enfermería	Finlandia Alemania Islandia Lituania Países bajos Portugal	Mentoría Colaboración Desempeño
Fostering psychological capital self-efficacy in emerging female leaders: Practical insights from an international leadership development program	Políticas públicas Programa de líderes emergentes	Japón Australia	Capital psicológico Modelos de liderazgo alternativos Identidad personal Red de liderazgo femenino
Women leaders and female same-sex groups: The same 2030 Agenda objectives along different roads	Multinacionales de diversos sectores e industrias.	España	Gestión corporativa Compromiso con el desarrollo de objetivos sostenibles
Female directorship and ethical corporate governance disclosure practices in highly patriarchal contexts	Empresas que cotizan en la bolsa de valores	Nigeria	Gobernanza corporativa Diversidad de género en las juntas directivas.
Barriers to advancing women nurses in healthcare leadership: a systematic review and meta-synthesis	Sector salud-hospital Servicio de enfermería	Australia	Insuficiencia de formación formal e informal en liderazgo. Orientación inadecuada hacia roles de liderazgo. Barreras limitantes de motivación (Motivación) Barreras limitantes de oportunidades
Registered nurses' confidence related to undertaking a leadership role in residential aged care: A clinical leadership self-assessment survey	Proveedor de cuidado residencial de ancianos (RAC) en Perth, Western Australia.	Australia	Liderazgo Confianza Educación Desarrollo de liderazgo adaptado Implicaciones prácticas para la efectividad del liderazgo.
Connecting gender balance, crisis resistance and innovativeness in the forestry sector: Women in leadership and management	Industria forestal	Austria	Capacidad de innovación Resiliencia organizacional Entorno inclusivo Diversidad en la toma de decisiones.
Women in leadership in orthopaedic sports medicine societies throughout the world	Sector salud-hospital Servicio de cirugía ortopedia y medicina deportiva	Estados Unidos	Desigualdad de género Representación femenina Oportunidades equitativas

continúa

**Tabla 3**

*Determinantes del liderazgo femenino como resultados de estudios realizados de 2023 a 2024 sobre liderazgo femenino*

Titulo	Contexto	País	Hallazgos
Effect of authentic leadership on Nurses' psychological distress and turnover intention	Sector salud Hospitales universitarios	Egipto	Liderazgo autentico Bienestar psicológico Empoderamiento Intervención rápida
Comparative Analysis of Female Leadership Styles in Public and Private Sector Universities: A Study in Pakistan	Sector educativo	Pakistán	Liderazgo transformacional y transaccional Desempeño laboral Capacitación Innovación y cambio
Are African academic women more emotionally intelligent than men? Exploring emotional intelligence, gender, and leadership in higher education	Instituciones de Educación Superior	Etiopía	Inteligencia emocional Diferencias de género
Women's effectiveness in school leadership: The case of Awi Nationality administrative zone primary schools, Ethiopia	Instituciones de educación básica Departamento administrativo	Etiopía	Efectividad Igualdad de género Desarrollo profesional Liderazgo colaborativo Liderazgo administrativo
Exploring the nexus between female school leaders' perceptions of distributed instructional leadership, socio-cultural dynamics, and student achievement in the Arab world	Educación	Emiratos Árabes Unidos	Empoderamiento Colaboración Datos BienestarTransformación
Comparing barriers and enablers of women's health leadership in India with East Africa and North America	Salud pública	India Africa Oriental América del Norte	Mentoría, Redes, Visión, Resiliencia, Empatía
Women in leadership positions in European neurosurgery - Have we broken the glass ceiling?	Salud Neurocirugía	Europa	Mentoría, Visibilidad, Inclusión Apoyo, Confianza
Women in Leadership Positions in Italian Neurosurgery	Salud Neurocirugía	Italia	Mentoría, Visibilidad, Igualdad, Apoyo, Reformas
Representación de cirujanas vasculares en liderazgo de ensayos clínicos	Cirugía vascular	Estados Unidos	Mentoría, Redes, Transparencia, Diversidad, Inclusión
Australian Winery Ballandean Estate Wines Champion Women in Business and Leadership	Vino y agricultura	Australia	Empoderamiento, Mentoría, Inclusión, Igualdad, Visibilidad
Austria – Stanglwirt y su enfoque hacia el liderazgo femenino	Hotelero y Turismo	Austria	Igualdad, Habilidades, Inclusión, Cultura, Empoderamiento
Anti-corruption policy and earnings management: do women in monitoring roles matter?	Contabilidad y finanzas	Indonesia, Malaysia, Singapore, Thailand and the Philippine	Ética, Diversidad, Supervisión, Transparencia, Colaboración
Female journalists who have reached the top: perceptions on communication, leadership, and gender bias in the Portuguese press	Prensa/periodismo	Portugal	Comunicación Participación Autoconfianza Empatía Inclusión
Female leadership and ESG performance of firms: Nordic evidence	Negocios	Países Nórdicos	Aversión al riesgo Altruismo Responsabilidad social Estabilidad laboral Sostenibilidad
Governing FinTech for performance: the monitoring role of female independent directors	Banca y finanzas	Italia	Monitoreo, Diversidad, Innovación, Riesgo, Gobernanza
Gender quotas and women's representation in executive management	Corporativo	Noruega	Modelos, Inclusión, Motivación, Identidad, Diversidad
Think manager – Think male or female: exploring the content of gendered stereotypes of the managerial role among undergraduate business students in Ireland over a 10-year period	Educación/negocios	Irlanda	Inclusión, Empoderamiento, Transformacional, Colaboración, Agencial

continúa

**Tabla 3**

*Determinantes del liderazgo femenino como resultados de estudios realizados de 2023 a 2024 sobre liderazgo femenino*

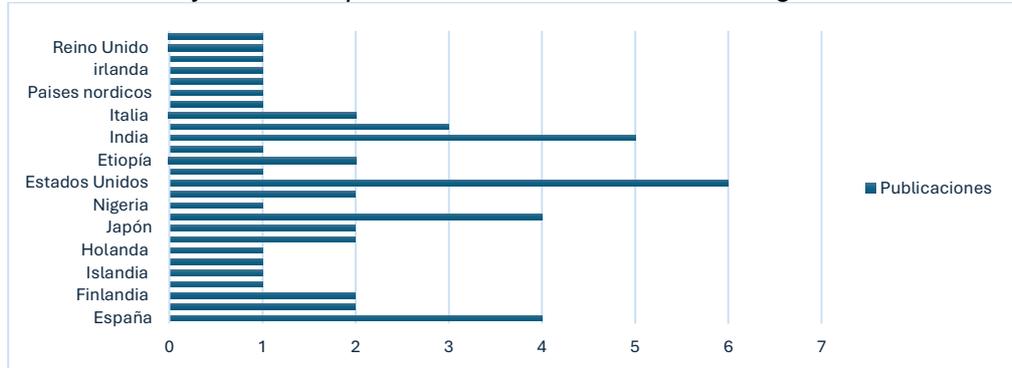
Titulo	Contexto	País	Hallazgos
Female creative managers as drivers for gender diversity in advertising creative departments: a critical mass approach	Publicidad	España	Diversidad, Liderazgo, Inclusión, Mentoría, Empoderamiento
The role of female managers in enhancing employee well-being: a path through workplace resources	Gestión de recursos humanos	Japón	Transformacional, Cohesión, Compromiso, Bienestar, Reducción de Estrés
Guest editorial: From intent to action: new directions in women and leadership research	Negocios y educación	Estados Unidos	Confianza, voz, relaciones, cultura, estrategia, Prejuicio, poder, interseccionalidad, experiencia
Gender, Religion and Politics: A Qualitative Analysis on the Role of Women to a Sustainable Quality of Work-Life	Política y religión	Nigeria	Empoderamiento, Representación, Advocacy, Cambio, Igualdad
Navigating the challenges of female leadership in the information and communication technology and engineering sectors	Ingeniería	Mauricio	Mentoría, Visibilidad, Apoyo, Capacitación, Inclusión
Much ahead of her times: Annie Besant's life and journalism as a framework for sustainable women empowerment model	Educación y empoderamiento social	India	Autoeficacia, Educación, Participación, Inspiración, Transformación
Leadership pathways for women's leadership development: a multifaceted undergraduate leadership development initiative	Educación Nivel superior	Estados Unidos	Empoderamiento, Identidad, Apoyo, Mentoría, Inclusión
Authenticity and woman's leadership: a qualitative study of professional business services in the UK	Servicios profesionales	Reino Unido	Autenticidad, Autoconocimiento, Apoyo, Normas, Empoderamiento
Nurse leaders' experiences of remote leadership in health care	Salud	Finlandia	Confianza, Comunicación, Colaboración, Directrices, Apoyo
Women leaders' lived experiences of bravery in leadership	Educación	Estados Unidos	Autenticidad, Colaboración, Resiliencia, Valores, Valentía
Advancing Gender Equality in Higher Education in South Africa: Emboldening Women Leaders in Complex Contexts	Educación	Sudáfrica	Empoderamiento, Solidaridad, Aprendizaje, Relaciones, Agencia
Women leadership development in local governance in South and Southeast Asia: a critical analysis	Gobernanza	Bangladesh	Empoderamiento, Inclusión, Capacitación, Colaboración, Resiliencia

*Nota.* Elaboración propia a partir de la revisión sistemática de la literatura.

La Figura 2 muestra los países que destacaron en productividad en temas de liderazgo femenino durante el período 2023-2024. La productividad se mide en función del número de publicaciones científicas que abordan factores, barreras y estrategias vinculadas al liderazgo femenino. Los países destacados, reflejan un compromiso creciente con el estudio y análisis de la inclusión de género en posiciones de liderazgo, lo que indica una mayor conciencia y enfoque académico en estas regiones, esta información es crucial para identificar áreas geográficas que lideran la investigación en el tema y señalar posibles tendencias regionales en la promoción de la igualdad de género en el ámbito laboral y de liderazgo.

**Figura 2**

*Países con mayor nivel de productividad en temas de liderazgo femenino de 2023-2024*

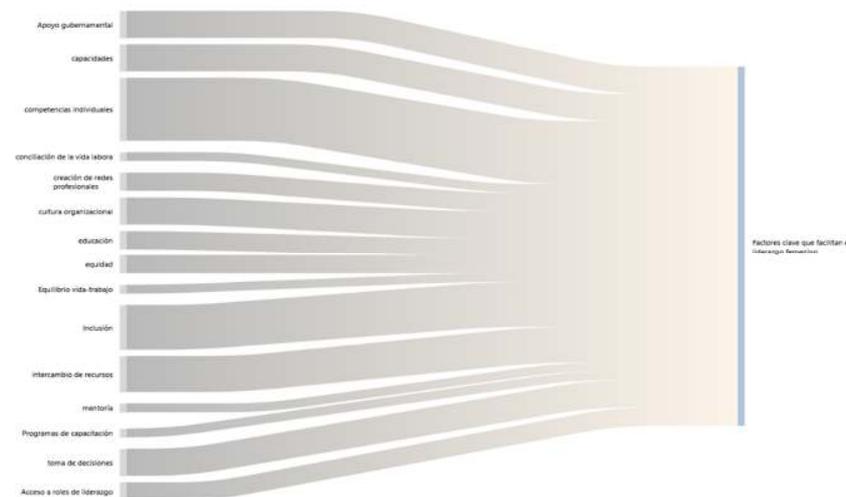


Nota. Elaboración propia.

La Figura 3 presenta los principales facilitadores que impulsan el liderazgo femenino, identificados a partir de la revisión sistemática de literatura realizada en artículos publicados entre 2023 y 2024. Estos facilitadores incluyen factores y condiciones que han demostrado tener un efecto positivo en el acceso y permanencia de las mujeres en roles de liderazgo, tales como: las competencias individuales, las políticas inclusivas y los programas de mentoría.

**Figura 3**

*Facilitadores para el liderazgo femenino identificados a partir de la revisión sistemática de literatura*



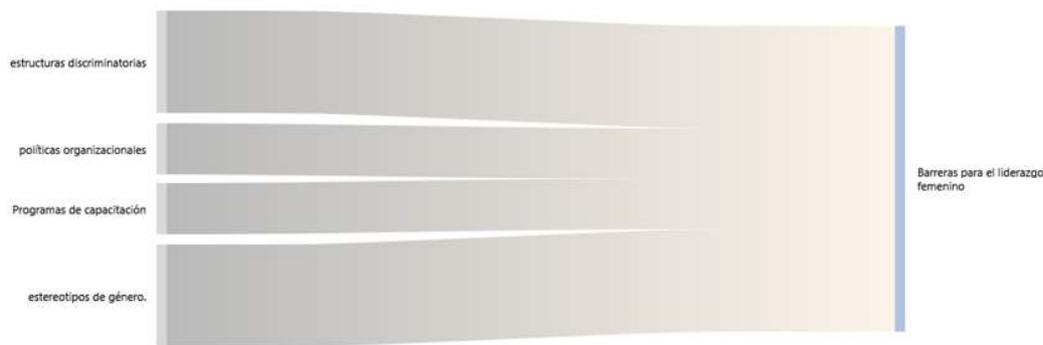
Nota. Elaboración propia a través del software: Atlas.ti 24.

La Figura 4 ilustra las principales barreras que limitan el avance de las mujeres hacia posiciones de liderazgo, identificadas a partir de la revisión sistemática de literatura de 2023-2024. Estas barreras incluyen factores como sesgos de género, estructuras organizacionales inflexibles y falta

de redes de apoyo que continúan impidiendo la igualdad de oportunidades para las mujeres en el ámbito de liderazgo.

#### Figura 4

*Barreras para el liderazgo femenino identificadas a partir de la revisión sistemática de literatura*



Nota. Elaboración propia a través del software: Atlas.ti 24.

## DISCUSIÓN

El liderazgo femenino es clave para la sostenibilidad y la responsabilidad social en las organizaciones, ya que su inclusión en la toma de decisiones genera beneficios empresariales y sociales (Enciso-Alfaro y García-Sánchez, 2024). Para potenciarlo, es fundamental el desarrollo de competencias y programas de apoyo que fortalezcan la resiliencia y el optimismo en mujeres líderes (Van Dongen et al., 2024; Round et al., 2024). Además, su presencia en juntas directivas promueve la ética y la transparencia en la gobernanza corporativa (Areneke et al., 2023).

A pesar de estos beneficios, las mujeres enfrentan barreras estructurales, culturales y personales. La subrepresentación en órganos de decisión, los estereotipos de género y la falta de confianza limitan su acceso a puestos de liderazgo (Surangi et al., 2023; Almalki et al., 2024). En sectores como la medicina y la educación, la desigualdad persiste, aunque la mentoría y las políticas inclusivas pueden mejorar la situación (Tanguilig et al., 2024; Asmamaw y Semela, 2023).

En las empresas familiares, un ambiente inclusivo y programas de mentoría han favorecido el liderazgo femenino (Perkins, 2023; Nickel et al., 2023). Sin embargo, solo el 8% de las mujeres ocupa altos cargos directivos, lo que resalta la necesidad de eliminar estructuras discriminatorias y promover políticas basadas en la competencia y la equidad (Ludvig et al., 2024; Amsalu y Belay, 2024).

Para fomentar el liderazgo femenino, se requiere mentoría, redes de apoyo y políticas laborales equitativas. La comunicación efectiva, la resiliencia y la empatía, son esenciales para su éxito (Sabarwal et al., 2023). Además, la presencia de mujeres en roles de liderazgo contribuye a la sostenibilidad y el rendimiento social de las organizaciones (Yahya, 2023).

## **CONCLUSIONES**

A partir de los resultados obtenidos en esta investigación se concluye que el liderazgo femenino se posiciona como un elemento clave para la innovación y sostenibilidad en las organizaciones (Enciso-Alfaro y García-Sánchez, 2024) destacando su impacto positivo en la retención del personal (Hossny et al., 2023). El desarrollo de competencias profesionales y de liderazgo potencia la confianza en la toma de decisiones, asumiendo nuevas responsabilidades y aumentando la visibilidad en equipos de investigación, lo que también fomenta redes internacionales y colaboración entre pares (Van Dongen et al., 2024), además, el fortalecimiento del capital psicológico, como la autoeficacia y la identidad de liderazgo, es crucial para que las mujeres superen barreras y contribuyan eficazmente en sus organizaciones (Round et al., 2024).

No obstante, persisten obstáculos culturales y de género que limitan el impacto del liderazgo femenino, resaltando la necesidad de abordarlos para alcanzar los objetivos de sostenibilidad de la Agenda 2030 (García-Sánchez et al., 2023); en entornos patriarcales, las mujeres en liderazgo pueden promover prácticas más éticas y transparentes en la gobernanza corporativa (Areneke et al., 2023).

Las barreras que enfrentan las mujeres son multifacéticas, exigiendo intervenciones organizacionales y sistémicas para lograr equidad de género en posiciones de liderazgo (Surangi et al., 2023) es aquí donde el trabajo conjunto entre instituciones académicas y actores relevantes es esencial para eliminar estas limitaciones y aprovechar el talento femenino, pues su liderazgo aporta perspectivas valiosas (Almalki et al., 2024; Nhongo et al., 2024).

A pesar de la creciente conciencia sobre la necesidad de representación femenina, las estructuras discriminatorias siguen limitando oportunidades y la capacidad del sector para innovar (Ludvig et al., 2024). La representación femenina en campos como la medicina deportiva y la neurocirugía aún es baja, lo que requiere la implementación de oportunidades equitativas y entornos inclusivos (Murthy et al., 2024; Tanguilig et al., 2024), estos ejemplos abren el panorama y precisa lo crucial que es fomentar prácticas de networking para contrarrestar los estereotipos de género y promover una cultura de igualdad (Roca et al., 2024).

Asimismo, se necesitan políticas que aborden las barreras sistémicas y culturales, reconociendo la importancia de la autoeficacia, la educación y la inspiración como factores clave para fomentar el liderazgo femenino (Hegde, 2023; Tan, 2024) así como la autenticidad en el liderazgo femenino el cual debe reconsiderar sus estructuras para facilitar un entorno que apoye esta autenticidad (Howard, 2024).

Finalmente, factores como la educación, la inclusión en la toma de decisiones y la resiliencia son fundamentales para el éxito de las mujeres en posiciones de liderazgo, subrayando la necesidad de un enfoque integral que promueva la equidad en todos los niveles organizativos (Azizuddin y Shamsuzzoha, 2024).

## REFERENCIAS

- Abousoliman, A. D. y Mahmoud, H. H. (2024). Effect of authentic leadership on Nurses' psychological distress and turnover intention. *International Journal of Africa Nursing Sciences*, 20. <https://doi.org/10.1016/j.ijans.2024.100722>
- Akinwale, O. E., Akinwale, O. E. y Kuye, O. L. (2024). Gender, religion and politics: a qualitative analysis on the role of women to a sustainable quality of work-life (QWL). *IIMT Journal of Management*. <https://doi.org/10.1108/iimtm-12-2023-0076>
- Almalki, O. S., Fathelrahman, A. I., Alfayez, O. M. y Bawazeer, G. A. (2024). Current situation and barriers to women's leadership in health care education in Saudi Arabia: A cross-sectional study. *Saudi Pharmaceutical Journal*, 32(5). <https://doi.org/10.1016/j.jsps.2024.102000>
- Amsalu, A. y Belay, S. (2024). Women's effectiveness in school leadership: The case of Awi Nationality administrative zone primary schools, Ethiopia. *Social Sciences and Humanities Open*, 10. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2024.101094>
- Arena, C., Catuogno, S. y Naciti, V. (2023). Governing FinTech for performance: the monitoring role of female independent directors. *European Journal of Innovation Management*, 26(7), 591-610. <https://doi.org/10.1108/EJIM-11-2022-0621>
- Areneke, G., Adegbite, E., Tunyi, A. y Hussain, T. (2023). Female directorship and ethical corporate governance disclosure practices in highly patriarchal contexts. *Journal of Business Research*, 164. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114028>
- Asmamaw, A. T. y Semela, T. (2023). Are African academic women more emotionally intelligent than men? Exploring emotional intelligence, gender, and leadership in higher education. *Heliyon*, 9(12). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e22949>
- Azizuddin, M. y Shamsuzzoha, A. (2024). Women leadership development in local governance in South and Southeast Asia: a critical analysis. *Southeast Asia: A Multidisciplinary Journal*, 24(1), 40-52. <https://doi.org/10.1108/seamj-06-2023-0052>
- Bartlett, M. E. (2024). Women leaders' lived experiences of bravery in leadership. *Qualitative Research Journal*. <https://doi.org/10.1108/QRJ-11-2023-0174>

- Berkery, E. y Ryan, N. F. (2024). Think manager – Think male or female: exploring the content of gendered stereotypes of the managerial role among undergraduate business students in Ireland over a 10-year period. *Gender in Management*, 39(3), 328-344. <https://doi.org/10.1108/GM-03-2023-0099>
- Cunha, M. J. y Lúcio Martins, R. (2023). Female journalists who have reached the top: perceptions on communication, leadership, and gender bias in the Portuguese press. *Corporate Communications*, 28(7), 84-100. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-01-2023-0004>
- Enciso-Alfaro, S. Y. y García-Sánchez, I. M. (2024). Are innovative firms more circular when women hold upper positions? *Journal of Innovation and Knowledge*, 9(4). <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100556>
- García-Sánchez, I. M., Aibar-Guzmán, C., Núñez-Torrado, M. y Aibar-Guzmán, B. (2023). Women leaders and female same-sex groups: The same 2030 Agenda objectives along different roads. *Journal of Business Research*, 157. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113582>
- Halrynjo, S. y Teigen, M. (2024). Gender quotas for corporate boards: do they lead to more women in senior executive management? *Gender in Management*, 39(6), 761-777. <https://doi.org/10.1108/GM-03-2023-0096>
- Hegde, S. (2023). Much ahead of her times: Annie Besant's life and journalism as a framework for sustainable women empowerment model. *Journal of Humanities and Applied Social Sciences*, 5(5), 483-493. <https://doi.org/10.1108/jhass-04-2023-0039>
- Hossny, E. K., Alotaibi, H. S., Mahmoud, A. M., Elcokany, N. M., Seweid, M. M., Aldhafeeri, N. A., Abdelkader, A. M. y Abd Elhamed, S. M. (2023). Influence of nurses' perception of organizational climate and toxic leadership behaviors on intent to stay: A descriptive comparative study. *International Journal of Nursing Studies Advances*, 5. <https://doi.org/10.1016/j.ijnsa.2023.100147>
- Howard, L. (2024). Authenticity and woman's leadership: a qualitative study of professional business services in the UK. *Journal of Work-Applied Management*. <https://doi.org/10.1108/JWAM-09-2023-0092>
- Hurmekoski, M., Häggman-Laitila, A., Lammintakanen, J. y Terkamo-Moisio, A. (2023). Nurse leaders' experiences of remote leadership in health care. *Leadership in Health Services*, 36(4), 579-594. <https://doi.org/10.1108/LHS-01-2023-0003>
- Kostiuk, V., Thaxton, C., Loh, S. A., Cardella, J. A., Dardik, A. y Tonnessen, B. H. (2024). Representation of female vascular surgeons in national clinical trial leadership: analysis of trends over 20 years. *JVS-Vascular Insights*, 2, 100077. <https://doi.org/10.1016/j.jvsvi.2024.100077>
- Le Ber, M. J., Gardiner, R. A. y Howe-Walsh, L. (2023). Guest editorial: From intent to action: new directions in women and leadership research. In *Gender in Management* (Vol. 38, Issue 7, pp. 841-854). Emerald Publishing. <https://doi.org/10.1108/GM-10-2023-403>
- Ludvig, A., Öllerer, B. y Aubram, T. (2024). Connecting gender balance, crisis resistance and innovativeness in the forestry sector: Women in leadership and management. *Environmental Science & Policy*, 161, 103890. <https://doi.org/10.1016/j.envsci.2024.103890>

- Massouti, A., Shaya, N. y Qareiny, S. M. A. (2024). Exploring the nexus between female school leaders' perceptions of distributed instructional leadership, socio-cultural dynamics, and student achievement in the Arab world. *International Journal of Educational Research Open*, 7. <https://doi.org/10.1016/j.ijedro.2024.100372>
- Murthy, S., Silva Correia, I. F. y Messina, R. (2024). Women in leadership positions in Italian neurosurgery. In *Brain and Spine* (Vol. 4). Elsevier B.V. <https://doi.org/10.1016/j.bas.2024.102752>
- Nhongo, D., Holt, A., Bail, K. y Flenady, T. (2024). Registered nurses' confidence related to undertaking a leadership role in residential aged care: A clinical leadership self-assessment survey. *Collegian*, 31(4), 202-210. <https://doi.org/10.1016/j.colegn.2024.04.004>
- Nickel, V., Leifeld, L. y Zehrer, A. (2023). Austria – Stanglwirt and Its Approach Towards Female Leadership and Role Models. In *Attaining the 2030 Sustainable Development Goal of Gender Equality* (pp. 57-71). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-80455-832-420231005>
- Perkins, R. (2023). Australia: Australian Winery Ballandean Estate Wines Champion Women in Business and Leadership. In *Attaining the 2030 Sustainable Development Goal of Gender Equality* (pp. 37-56). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-80455-832-420231004>
- Ramseook-Munhurrun, P., Naidoo, P. y Armoogum, S. (2023). Navigating the challenges of female leadership in the information and communication technology and engineering sectors. *Journal of Business and Socio-Economic Development*. <https://doi.org/10.1108/jbsed-03-2023-0014>
- Ratu, D. M. y Rahajeng, D. K. (2024). Anti-corruption policy and earnings management: do women in monitoring roles matter? *Asian Journal of Accounting Research*. <https://doi.org/10.1108/AJAR-09-2023-0327>
- Roca, D., Suárez, A. y Meléndez-Rodríguez, S. (2024). Female creative managers as drivers for gender diversity in advertising creative departments: a critical mass approach. *Gender in Management*, 39(4), 465-479. <https://doi.org/10.1108/GM-09-2022-0291>
- Round, H., Yamao, S., Shao, B., Klonek, F., Sekiguchi, T. y Newman, A. (2024). Fostering psychological capital self-efficacy in emerging female leaders: Practical insights from an international leadership development program. *Organizational Dynamics*. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2024.101085>
- Sabarwal, S., Lamb, J., Bhan, S., Bruce, K., Plotkin, G., Robinson, C., Obudho, N. y Batson, A. (2023). *Comparing barriers and enablers of women's health leadership in India with East Africa and North America*. [www.thelancet.com](http://www.thelancet.com)
- Sarwar, U., Tariq, R., Aamir, M. y Guan, Y. (2023). Comparative Analysis of Female Leadership Styles in Public and Private Sector Universities: A Study in Pakistan. *Heliyon*, 9(11). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e22058>
- Schreiber, B. y Zinn, D. (2023). Advancing gender equality in higher education in South Africa: Emboldening women leaders in complex contexts. In *Inclusive Leadership: Equity and Belonging in Our Communities* (pp. 65-73). Emerald Publishing. <https://doi.org/10.1108/S2058-880120230000009006>

- Surangi, M., Silva, D., Baduge, P., Garth, B., Boyd, L., Ward, K., Joseph, K., Proimos, J. y Teede, H. J. (2023). *Barriers to advancing women nurses in healthcare leadership: a systematic review and meta-synthesis*. [www.thelancet.com](http://www.thelancet.com)
- Tan, S. J. (2024). Leadership pathways for women's leadership development: a multifaceted undergraduate leadership development initiative. *Journal of Leadership Education*, 23(1), 20–35. <https://doi.org/10.1108/jole-01-2024-0014>
- Tanguilig, G., Meyers, J., Ierulli, V. K., Hiemstra, L. y Mulcahey, M. K. (2024). Women in leadership in orthopaedic sports medicine societies throughout the world. In *Journal of ISAKOS* (Vol. 9, Issue 3, pp. 438-443). International Society of Arthroscopy Knee Surgery and Orthopaedic Sports Medicine. <https://doi.org/10.1016/j.jisako.2024.02.009>
- Van Dongen, L., Suidman, L., Henriques, M. A., Jónsdóttir, H., Leino-Kilpi, H., Luderer, C., Suhonen, R. y Hafsteinsdóttir, T. B. (2024). Improved professional competencies and leadership in PhD-prepared nurses and doctoral students after participating in the cross-national and web-based Nurse-Lead program. *Nursing Outlook*, 72(2). <https://doi.org/10.1016/j.outlook.2024.102144>
- Weiss, M., Dogan, R., Jeltema, H. R., Majernik, G. H., Venturini, S., Ryang, Y. M., Darie, L., Engel, D., Ferreira, A., Ilic, T., Lawson McLean, A. C., Malli, A., Mielke, D., Vanchaze, K. y Hernández-Durán, S. (2023). Women in leadership positions in European neurosurgery - Have we broken the glass ceiling? *Brain and Spine*, 3. <https://doi.org/10.1016/j.bas.2023.101777>
- Xie, J., Piao, X. y Managi, S. (2024). The role of female managers in enhancing employee well-being: a path through workplace resources. *Gender in Management: An International Journal*. <https://doi.org/10.1108/GM-09-2023-0307>
- Yahya, H. (2023). Female leadership and ESG performance of firms: Nordic evidence. *Corporate Governance (Bingley)*. <https://doi.org/10.1108/CG-03-2023-0129>