



## *Impacto del liderazgo femenino en el sector empresarial: una revisión sistemática*

*Impact of female leadership in the business sector: a systematic review*

**Karen Abigail Sequeiros Olivares**  
abigailcide@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0003-1600-0403>  
**Vincit Omnia Veritas V.O.V**  
La Paz – Bolivia

**Laura Consuelo Baque Andrade**  
abglaurabaque@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0003-3426-6811>  
**Aletheia Corporación Jurídica**  
Quito – Ecuador

**Stephanie Madelaine Lugo Mollinedo**  
madylugo@gmail.com  
<https://orcid.org/0009-0008-6596-8211>  
**Empresa Comercializadora y de Inversiones STONEHOLDING S.A.**  
La Paz - Bolivia

Artículo recibido: 22 de julio 2024 Arbitrado: 29 de agosto 2024 Aceptado: 27 de septiembre 2024 Publicado: 01 de enero 2025

### RESUMEN

La presencia de mujeres en puestos de liderazgo emerge como un factor transformador en la dinámica empresarial contemporánea. Debido a esto, la presente investigación tuvo como objetivo analizar el impacto del liderazgo femenino en el sector empresarial. Para ello se realizó una revisión sistemática cualitativa basada en el método PRISMA, donde se analizaron 20 estudios publicados entre el año 2020 y 2024. Los hallazgos demuestran que las mujeres en roles directivos generan mejoras significativas en productividad, rentabilidad, sostenibilidad, innovación e indicadores ambiental, social y gobierno. Se destacan características como un estilo de gestión transformacional, con enfoques más colaborativo, empático e inclusivo que impacta positivamente en la cultura organizacional, la toma de decisiones y el desempeño corporativo. La investigación también evidencia persistentes barreras estructurales que limitan la representación femenina en altos cargos. Se concluye, enfatizándose en la necesidad de estrategias para su inclusión de forma equitativa en todos los sectores empresariales.

**Palabras clave:** Dirección empresarial; Gestión organizacional; Impacto empresarial; Liderazgo femenino; Transformación corporativa.

### ABSTRACT

The presence of women in leadership positions emerges as a transformative factor in contemporary business dynamics. Due to this, the present research aimed to analyze the impact of female leadership in the business sector. To do so, a qualitative systematic review based on the PRISMA method was carried out, where 20 studies published between 2020 and 2024 were analyzed. The findings show that women in management roles generate significant improvements in productivity, profitability, sustainability, innovation, and environmental, social, and governance indicators. Characteristics such as a transformational management style are highlighted, with more collaborative, empathetic, and inclusive approaches that positively impact organizational culture, decision-making, and corporate performance. The research also shows persistent structural barriers that limit female representation in senior positions. It concludes by emphasizing the need for strategies for their equitable inclusion in all business sectors.

**Keywords:** Business management; Organizational management; Business impact; Female leadership; Corporate transformation.

## INTRODUCCIÓN

La construcción social del género configura un entramado de estereotipos y roles diferenciados que perpetúan dinámicas de discriminación y desigualdad sistemática hacia las mujeres. Estos constructos culturales se manifiestan de manera transversal en todos los espacios sociales, con una expresión particularmente marcada en el ámbito laboral, donde se establecen valoraciones asimétricas que condicionan las expectativas y oportunidades profesionales según el género (Morcillo et al., 2023).

Según la Organización de las Naciones Unidas (2021), con la pandemia de COVID-19 se profundizó la desigualdad estructural de género en el mercado laboral global, del que resultaron afectadas las mujeres en grandes proporciones. El impacto fue dramático: el empleo femenino experimentó una contracción del 4,2 %, lo que representó una pérdida de 54 millones de puestos de trabajo. Las cifras evidencian una brecha ocupacional significativa pues mientras que solo el 43,2 % de las mujeres en edad laboral mantuvieron su empleo en 2021, la tasa masculina se situó en un 68,6 %.

Entre tanto, esta disparidad además de reflejar desigualdades de acceso, también indica la persistencia de estructuras laborales que de manera sistemática marginan el talento femenino. Sánchez et al. (2021) complementan este panorama al señalar la brecha salarial de género, un indicador crítico que demanda una reducción urgente de las desigualdades económicas en el mercado laboral, lo que exige intervenciones estructurales que garanticen equidad y oportunidades reales para las mujeres.

Asimismo, el contexto laboral contemporáneo evidencia una persistente estructura de liderazgo masculinizada, arraigada en una cultura patriarcal que históricamente ha obstaculizado el empoderamiento y ascenso profesional de las mujeres. Hernández (2022) destaca cómo estas dinámicas organizacionales han generado barreras sistemáticas que restringen el acceso femenino a cargos directivos. Delgado et al. (2024) profundizan en esta problemática, al revelar que los estereotipos de género constituyen un complejo entramado de prejuicios y creencias que limitan la participación

femenina.

Estos constructos sociales se fundamentan en percepciones sesgadas que asocian de forma errónea el liderazgo femenino con atributos de debilidad, con desconocimiento de las capacidades estratégicas, empáticas y transformadoras de las mujeres en roles de dirección. Entre tanto, destaca Díaz y Macías (2023), que las cualidades inherentes de las mujeres lejos de ser una limitación, representan fortalezas potenciales para el liderazgo organizacional. Sin embargo, estos mismos atributos se encuentran condicionados por estructuras culturales que paradójicamente buscan reafirmar su posición mientras simultáneamente obstaculizan su pleno desarrollo profesional.

En aras de promover una transformación estructural que reconozca genuinamente las capacidades del liderazgo femenino, es fundamental comprender su impacto multidimensional en los diversos ámbitos empresariales. Para abordar esta cuestión, resulta pertinente revisar las experiencias documentadas por la comunidad científica, lo que facilitará una comprensión integral. Esto proporcionaría consideraciones clave para visibilizar las contribuciones de las mujeres en roles directivos, desarticular estereotipos limitantes, evidenciar el valor estratégico de la diversidad de liderazgo e impulsar políticas de inclusión organizacional. Debido a esto, el objetivo de esta revisión sistemática es analizar el impacto del liderazgo femenino en el sector empresarial.

## METODOLOGÍA

El estudio se desarrolló mediante un riguroso enfoque cualitativo fundamentado en una revisión sistemática de literatura científica. La metodología comprendió un proceso exhaustivo de identificación, síntesis y análisis crítico de evidencias provenientes de múltiples investigaciones cuantitativas previas, con el propósito de examinar el impacto del liderazgo femenino en diversos ámbitos empresariales.

Para garantizar la rigurosidad académica y la actualidad de los hallazgos, se implementó una estrategia de búsqueda comprehensiva en plataformas académicas de alto prestigio internacional, específicamente Scopus, Google Scholar, Redalyc y Dialnet. La selección de estas bases de datos permitió acceder a investigaciones contemporáneas, evaluadas rigurosamente y con

altos estándares de calidad científica, lo que aseguró la solidez y pertinencia de la evidencia recopilada para el análisis.

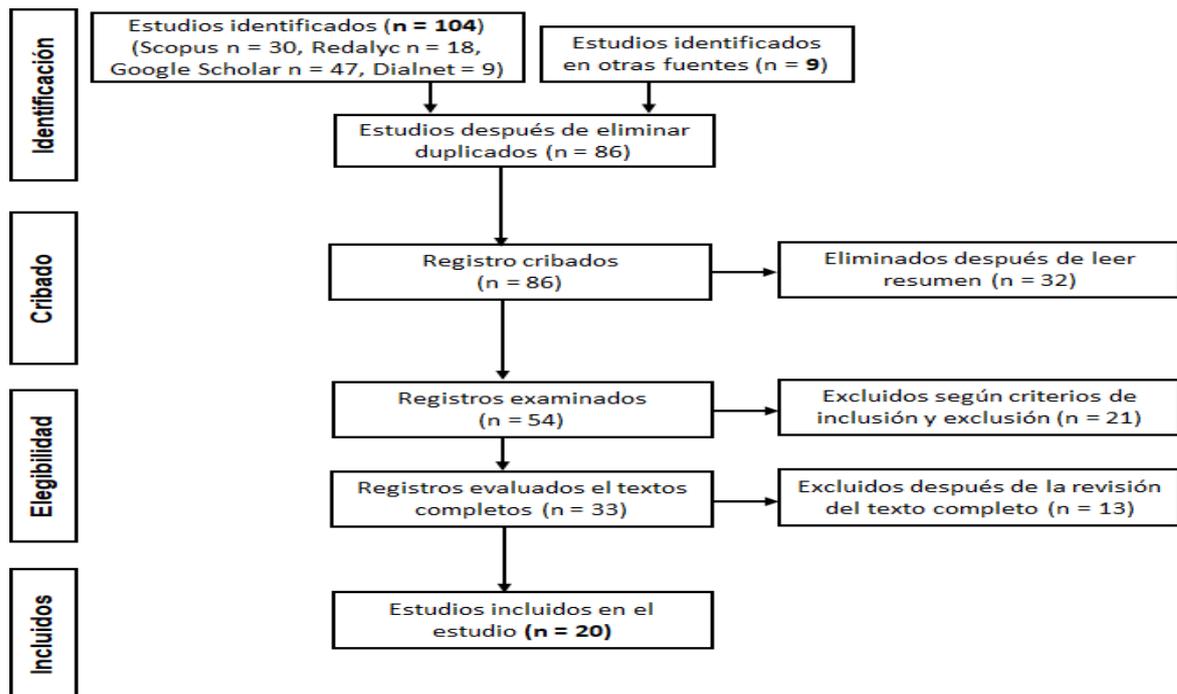
En el proceso de selección de estudios, se diseñó una estrategia de búsqueda sistemática que integró términos clave tanto en español como en inglés, vinculados al liderazgo femenino y el contexto empresarial. La metodología incorporó operadores booleanos para optimizar la precisión de los resultados y permitir combinaciones complejas de descriptores. La estrategia metodológica contempló filtros específicos para delimitar la búsqueda, en el que se consideraron criterios como el año de publicación, el idioma de los documentos y la tipología de las investigaciones. Con la intención de garantizarse una cobertura comprehensiva del fenómeno estudiado, se adoptó un enfoque inclusivo que no restringió la selección a ninguna zona geográfica determinada, lo que permitió una perspectiva global y diversa sobre el liderazgo femenino en el ámbito empresarial.

Para asegurarse la relevancia y calidad de los estudios incluidos en la revisión sistemática sobre el impacto del liderazgo femenino en el ámbito empresarial, se estableció un conjunto de criterios de selección rigurosos y transparentes. Los criterios de inclusión se definieron con precisión, en los que se priorizaron investigaciones que cumplieran los siguientes requisitos: una vinculación directa y sustancial con la temática central, metodología cuantitativa, publicación como artículos científicos en revistas sometidas a evaluación por pares, disponibilidad en español o inglés, y una temporalidad no inferior al año 2020.

De manera complementaria, se implementó un proceso de exclusión que descartó sistemáticamente aquellas investigaciones que no satisfacían los criterios previamente establecidos. Este filtrado comprehensivo excluyó específicamente revisiones sistemáticas previas, artículos duplicados y trabajos que no aportaran elementos significativos al análisis del liderazgo femenino en el contexto empresarial. La aplicación de estos criterios metodológicos aseguró la obtención de un corpus documental robusto, actualizado y científicamente válido para el desarrollo de la investigación.

En la meticulosa selección de estudios para la revisión sistemática, se implementó un proceso de evaluación exhaustivo que contempló múltiples fases de análisis. Inicialmente, se procedió a un examen detallado de títulos y resúmenes, con el propósito de descartar aquellas investigaciones carentes de relevancia para el objeto de estudio. Posteriormente, se realizó una lectura crítica de los artículos completos, seleccionándose únicamente aquellos que cumplieran estrictamente con los criterios de inclusión previamente establecidos. La metodología de organización y registro documental se fundamentó en la guía PRISMA, un estándar internacional que garantiza la transparencia y sistematicidad en las revisiones sistemáticas. La representación gráfica del proceso (Figura 1) ilustra la trazabilidad de la información, lo que revela un proceso de refinamiento que partió de 113 registros iniciales y concluyó con la inclusión definitiva de 20 estudios.

**Figura 1.** *Flujograma PRISMA para la revisión sistemática de la literatura*



## RESULTADOS

En la revisión sistemática llevada a cabo, se analizaron un total de 20 estudios que resaltan el impacto del liderazgo femenino en el sector empresarial. La distribución temporal de estas investigaciones mostró que 7 correspondieron al año 2024, 6 al 2023, 4 al 2022, 1 al 2021 y 2 al 2020. La mayor concentración de publicaciones en los años más recientes, especialmente en 2024, refleja un creciente interés y relevancia del tema en la actualidad. Esta distribución temporal demuestra que el liderazgo de la mujer es un área de estudio dinámica y de gran interés para la comunidad científica.

Los estudios analizados se realizaron en una amplia variedad de países, destacándose México y España con tres investigaciones cada uno, seguidos de Italia con dos. Además, se identificó un estudio en países como Indonesia, Malasia, Cuba, Palestina, India, Ecuador, Panamá, China, Chile, Colombia y Perú. Específicamente, se destacó un estudio que exploró de manera conjunta la realidad de Colombia y Perú, lo que proporcionó una perspectiva comparativa del liderazgo femenino en la región. Esta diversidad geográfica, que abarca regiones como América Latina, Europa, Asia y Medio Oriente, refleja que el impacto del liderazgo

femenino en el sector empresarial es un tema de interés global. La presencia de investigaciones en contextos tan distintos indica que este fenómeno no está limitado a una sola cultura o economía, sino que responde a una demanda mundial por comprender y promover el papel de las mujeres en posiciones de liderazgo. Esto evidencia que, independientemente de las diferencias culturales o socioeconómicas, el liderazgo femenino es reconocido como un factor clave para el desarrollo empresarial y social en múltiples regiones del mundo.

Se destaca además, que las investigaciones analizadas cubren una amplia gama de sectores empresariales, entre los que se incluyen: MYPEs (Peña, 2024; Pando et al., 2022), agroalimentario y cooperativas (García et al., 2024; Ferriol et al., 2023), manufactura e industria (Cárdenas y Romero, 2023; Haro y Naranjo, 2022), financiero y empresas que cotizan en bolsa (Rojas y Sánchez, 2024; Awwad et al., 2023; Pareek et al., 2023; Amestica et al., 2020), sector público y administración (Hernández y Stan, 2023), empresas familiares (Fernández, 2024), tecnológico y startups (Taylor y Brown, 2021), servicios y retail (Kim y Lee, 2021), de responsabilidad social corporativa (Rudyanto et al. (2024; Romano et al., 2020), economía circular

y sostenibilidad (Bosone et al., 2022), consultoría y gestión (Bistué, 2022) e inversiones y gestión financiera (Ullah et al., 2021). Esta diversidad de sectores refleja que el liderazgo femenino es relevante en prácticamente todos los ámbitos empresariales, sin importar el tamaño de la organización, la industria o la región geográfica.

A través de un riguroso análisis de contenido, sistematizó y evaluó de la información recopilada en los estudios seleccionados.

Este proceso metodológico permitió realizar un análisis crítico y reflexivo de los resultados obtenidos en las investigaciones primarias, la identificación de patrones, tendencias y hallazgos significativos sobre el impacto del liderazgo femenino en los resultados empresariales. La síntesis de los estudios se presenta de manera estructurada en la Tabla 1. En ella se consignan elementos clave como los autores, el año de publicación, el contexto geográfico, los objetivos de la investigación, y las conclusiones principales, lo que facilita una comprensión integral.

**Tabla 1.** Síntesis del impacto del liderazgo femenino en los resultados empresariales

No	Autor (año) / Muestra / País	Objetivo de la investigación	Hallazgos y conclusiones principales
1	Peña (2024) / 40 173 mypes, de las cuales 18 895 son dirigidas por mujeres y 21 278 por hombres / México	Determinar si existen diferencias significativas en las percepciones de gestión entre mujeres y hombres directivos de micro y pequeñas empresas (MYPEs).	Se percibieron diferencias significativas en la gestión de las MYPEs según el género de quien las dirige. Los resultados indicaron que, en las organizaciones lideradas por mujeres, el factor que más influye en la productividad es la satisfacción de los empleados con la empresa y con la dirección.
2	Rojas y Sánchez (2024) / 100 empresas de Colombia y Perú que conforman el ranking MERCO (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa) de las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) / Colombia y Perú.	Identificar cómo la presencia de mujeres en la junta directiva incide en la rentabilidad financiera de las organizaciones a partir de la divulgación de prácticas de RSE.	Los hallazgos para Colombia revelan una relación positiva y significativa entre la presencia de mujeres en cargos directivos y la rentabilidad de los activos. En el caso de Perú, esta relación no solo se mantiene con la rentabilidad de los activos, sino que también se extiende a la rentabilidad del patrimonio. Estos resultados indican que la representación femenina en las juntas directivas es un factor clave para mejorar el desempeño financiero de las organizaciones, influenciado en gran medida por la implementación de prácticas de RSE.
3	Castillo y Hernández (2024) / 440 empresas / México.	Analizar el efecto de la inclusión de mujeres en posiciones de liderazgo de alta dirección en las empresas de alta capitalización y su impacto en los indicadores Ambiental, Social y Gobierno (ASG).	Se evidencia, con un alto nivel de significancia estadística, que la participación de mujeres en los altos mandos tiene un impacto positivo en el desempeño de los indicadores ASG en las empresas. Sin embargo, se observó una baja representación de mujeres en puestos de alto nivel, lo que resalta la necesidad de fomentar una mayor inclusión en estos cargos estratégicos.
4	Gómez et al. (2024) / 96 mujeres de la cooperativa Junpajal O'tanil / México	Analizar de qué manera se da el empoderamiento, se ejerce el liderazgo y se balancean los trabajos de cuidado y las actividades propias de este emprendimiento exclusivo de mujeres.	Los emprendimientos liderados exclusivamente por mujeres, en los que participan de manera activa en la toma de decisiones, representan un ámbito clave para su empoderamiento y desarrollo de liderazgo. Además, estos espacios facilitan un equilibrio entre las responsabilidades de

			cuidado y las actividades económicas <u>generadoras de ingresos.</u>
5	García et al. (2024) / 13 mujeres presidentas en 4 comunidades autónomas pertinentes a 13 cooperativas integradas en la Asociación de Mujeres de Cooperativas Agroalimentarias / España	Analizar el proceso de la mujer en el acceso al consejo rector, las características de su liderazgo y la influencia que su liderazgo tiene en la sostenibilidad empresarial, medida a través de sus tres componentes ASG.	El liderazgo ejercido por estas mujeres puede caracterizarse como transformacional, fundamentado en una cultura cooperativa. Asimismo, se destaca una correlación positiva entre la presencia de féminas en roles de liderazgo y el avance hacia una mayor sostenibilidad en las cooperativas agroalimentarias. En el ámbito de la sostenibilidad medioambiental, se ha observado que ellas tienden a priorizar el cuidado del medio ambiente, con el impulso de prácticas de economía circular dentro de las cooperativas. Esto contribuye a la preservación del entorno local y a la optimización de los recursos disponibles. Además, las mujeres en posiciones de liderazgo gestionan con base en principios de transparencia, comunicación efectiva y valores cooperativos, lo que fortalece el <u>tejido social y organizacional.</u>
6	Fernández (2024) / 26 mujeres trabajadoras en 14 empresas familiares / España	Aborda la participación de mujeres en empresas familiares de segunda generación en España, centrándose en las dinámicas de género y liderazgo.	La participación de mujeres en roles de liderazgo aporta beneficios significativos a la cultura organizacional, el rendimiento empresarial y la sostenibilidad de las empresas. Su presencia en puestos directivos mejora la imagen corporativa, atrae talento e incrementa la satisfacción de los empleados. Las mujeres líderes son clave para el éxito a largo plazo, pues suelen ser más conscientes del impacto social y ambiental, por lo que toman decisiones más sostenibles y responsables. Además, fomentan una cultura inclusiva y diversa, lo que se traduce en un mejor desempeño financiero. Su enfoque único y perspectivas diversas enriquecen la <u>estrategia empresarial, lo que</u>
9	Hernández y Stan (2023) / Cinco mujeres directivas españolas / España	Definir cuál sería la aportación del liderazgo femenino al sector público actual.	El estilo de gestión femenino se caracteriza por ser más interactivo, colaborativo, democrático y emocional, vinculado estrechamente con habilidades "blandas" como la escucha activa, la empatía, el trabajo en equipo y la resiliencia. Estas cualidades se adaptan de manera óptima a los desafíos contemporáneos de la administración pública, lo que representa un enfoque innovador y transformador en la gestión y el liderazgo.
10	Cárdenas y Romero (2023) / Colombia	Analiza la relación entre la paridad de género y la productividad de las empresas de la industria manufacturera en Colombia, en el periodo 2000-2019.	Los resultados revelaron que la participación de las mujeres en esta industria ha disminuido, principalmente debido a una reducción en el número de obreras. Además, se observa una marcada segregación de género, con una alta concentración de mujeres en áreas como la confección de prendas de vestir y una presencia limitada en sectores como la fabricación de productos metalúrgicos. Las estimaciones indican que un equilibrio de género en roles administrativos, profesionales, técnicos y tecnológicos está asociado con mayores niveles de productividad, especialmente en pequeñas y medianas empresas.

11	Ferriol et al. (2023) / Tres mujeres dirigentes de UBPC y siete trabajadores de las cooperativas agropecuarias / Cuba	Analiza el liderazgo de las mujeres dirigentes en las Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC) en la provincia de Cienfuegos.	Los principales impactos del liderazgo femenino en las UBPC se reflejaron en un aumento de la productividad, un mayor sentido de pertenencia entre los miembros y la implementación de soluciones para resolver deudas acumuladas. Este liderazgo también impulsó mejoras en la calidad de vida de los trabajadores, incrementó los ingresos de las UBPC, generó nuevas oportunidades de empleo y promovió estrategias orientadas a garantizar la sostenibilidad de las producciones.
12	Awwad et al. (2023) / 47 empresas que cotizaron en la Bolsa de Valores de Palestina entre 2010 y 2020 / Palestina	Investigar si existe una relación entre la presencia de mujeres en los consejos de administración y el desempeño financiero de las empresas y la divulgación de la RSC y, de ser así, si esta relación es positiva, negativa o neutra.	La presencia de mujeres en los consejos de administración tiene un impacto positivo en el desempeño financiero y en la divulgación de la RSC. Sin embargo, al analizar los subcomponentes de la RSC por separado, se observa una disminución en la divulgación relacionada con el medio ambiente y los empleados. Aunque el nivel de representación femenina en los consejos de las empresas palestinas es bajo, su inclusión mejora la toma de decisiones gracias a las habilidades únicas y las diferencias de enfoque que aportan las mujeres.
13	Pareek et al. (2023) / 212 empresas no financieras que cotizan en la Bolsa Nacional de Valores durante un período de 2013-2014 a 2018-2019 / India	Evaluar y establecer la relación entre la diversidad de género en la dirección y el desempeño de sostenibilidad corporativa.	La presencia de mujeres en puestos directivos tiene un impacto significativo en las decisiones vinculadas al desempeño sostenible de la empresa. Además de la diversidad de género, otros factores, como la rentabilidad de la organización, contribuyen positivamente a su sostenibilidad. Estos hallazgos reflejan la importancia de la diversidad de género como un elemento clave para mejorar la sostenibilidad empresarial.
14	Pando et al. (2022) / 70 mujeres empresarias / Perú.	Analiza el liderazgo y empoderamiento de mujeres empresarias de Lima Norte en Perú.	Los hallazgos del estudio revelaron que el empoderamiento desempeña un papel fundamental en el liderazgo de las mujeres empresarias de Lima Norte en Perú. Además, que cada mujer desarrolla una capacidad individual caracterizada por una autonomía y autosuficiencia significativas, las cuales son esenciales para influir en los procesos de toma de decisiones. Se destaca también que el liderazgo femenino se distingue por su visión transformadora, lo que permite a estas empresarias aportar una perspectiva única y estratégica en el ámbito empresarial.

15	Haro y Naranjo (2022) / Empresas categorizadas como manufactureras / Ecuador	Determinar si la participación femenil en la gestión directiva, empleada y obrera aporta a la generación de valor económico-financiero de los activos y capital.	Se percibió que la participación femenina representa una oportunidad para impulsar la mejora continua en las organizaciones. Sin embargo, el análisis estadístico reveló que, en las empresas manufactureras, el aporte de las mujeres al valor económico es limitado, lo cual está relacionado con su baja representación en este sector. Por otro lado, la rotación de ventas se identificó como la variable con mayor impacto en el desempeño económico-financiero. Aunque la inclusión de mujeres enfrenta desafíos, su mayor participación podría fomentar nuevos enfoques organizativos y de liderazgo, lo que promueve una mejora en la gestión y el desarrollo empresarial.
16	Bistué (2022) / 94 personas (hombres y mujeres) que trabajan en 64 empresas en la ciudad de Panamá / Panamá	Evaluar el estilo de liderazgo femenino alcanzado por la alta gerencia en el sector privado de la ciudad de Panamá.	El estilo de liderazgo predominante entre las mujeres de estas empresas es el transformacional, el cual se caracteriza por cualidades como el carisma o influencia idealizada, la estimulación intelectual, la consideración individual, la recompensa contingente, la gestión por excepción o Laissez Faire. Este tipo de liderazgo tiene un impacto significativo en la motivación y el compromiso de los equipos, fomenta un ambiente de innovación, empoderamiento y colaboración. Además, contribuye a la creación de culturas organizacionales más inclusivas y alineadas con los objetivos estratégicos, lo que se traduce en un mejor desempeño y sostenibilidad a largo plazo.
17	Bosone et al. (2022) / Italia	Investigar el impacto de una mayor presencia femenina, entendida como mujeres en puestos de toma de decisiones, en el desempeño de una empresa tanto en términos financieros como de sostenibilidad.	La presencia de mujeres en los puestos directivos mejora el rendimiento financiero de las empresas. En concreto, un mayor número de directoras se asocia con una reducción en el costo de la deuda y una mejora en las calificaciones crediticias. Además, a medida que aumenta la representación femenina en los consejos directivos, también lo hace la proporción de inversiones sostenibles. Esto indica que las directoras tienen un impacto positivo en la adopción de prácticas de finanzas sostenibles. Los hallazgos respaldan que una mayor presencia femenina en cargos de liderazgo fortalece el desempeño financiero e <u>impulsa la sostenibilidad empresarial.</u>
18	Ullah et al. (2021) / China	Investiga el efecto de las directoras ejecutivas en la eficiencia de la inversión.	El género de las directoras ejecutivas influye de manera significativa en la toma de decisiones de inversión eficientes, pues contribuye a fortalecer la gobernanza corporativa y a ejercer un mayor control sobre la gestión. Se ha evidenciado que las directoras ejecutivas están asociadas con una mayor eficiencia en las inversiones. Además, que al tomar decisiones de inversión, las directoras ejecutivas tienden a enfocarse más en prevenir la sobreinversión que en abordar la subinversión.

19	Romano et al. (2020) / 128 empresas italianas no financieras que cotizan en el Mercato Telematico Azionario (MTA) / Italia	Investigar cómo la composición de género del consejo de administración afecta las prácticas de sostenibilidad corporativa.	Los resultados indican que una mayor diversidad de género en el consejo de administración tiene un impacto positivo en el desempeño de los indicadores ASG. Sin embargo, la dualidad de roles en la dirección ejecutiva (cuando una misma persona ocupa el puesto de CEO y presidente del consejo) debilita esta relación. Por ello, para fortalecer el desempeño en sostenibilidad, las empresas deben enfocarse en la composición, estructura, funciones y atribuciones del consejo de administración. Desde una perspectiva social, se destaca el papel crucial que desempeñan las mujeres en la creación de valor dentro de las organizaciones.
20	Amestica et al. (2020) / 36 empresas que cotizan en bolsa bajo el indicador bursátil IPSA (Índice de Precios Selectivo de Acciones) para el periodo 2015-2017 / Chile	Analizar la participación de mujeres en los altos cargos directivos en empresas chilenas que cotizan en bolsa. Además, explicar cómo su participación incide en el desempeño financiero a través de los indicadores de rendimiento sobre el patrimonio (ROE), rendimiento sobre los activos (ROA) y utilidad neta.	Se observó una baja representación de mujeres en los altos cargos directivos, con un promedio del 8,8 %, y un 16,7 % de las empresas analizadas no contaba con ninguna mujer en estos puestos. Respecto a la influencia de las mujeres en posiciones de liderazgo y su impacto en el desempeño financiero, se comprobó que su presencia tiene un efecto positivo y significativo, al mejorar indicadores clave como las utilidades, ROE y ROA. Esto destaca el valor estratégico de la diversidad de género en la alta dirección para el éxito financiero de las empresas.

## DISCUSIÓN

Las revisiones sistemáticas de los 20 estudios analizados revelan que la presencia de mujeres en puestos de liderazgo tiene un impacto positivo y transformador en las organizaciones contemporáneas. Se destacó su influencia multidimensional en la productividad y la gestión empresarial. Los hallazgos evidencian que las MYPEs lideradas por mujeres exhiben niveles superiores de productividad (Peña, 2024), fundamentados en una cultura organizacional que prioriza el compromiso y la satisfacción de los empleados. Esta dinámica se sustenta en un estilo de liderazgo caracterizado por la empatía, la comunicación efectiva y una visión inclusiva que trasciende los modelos tradicionales de gestión.

Este hallazgo está en consonancia con la experiencia descrita por Acevedo et al. (2024), quienes consideran que el liderazgo femenino emerge como un componente estratégico en el nuevo paradigma empresarial del siglo XXI, al mejorar los indicadores de rendimiento y construir entornos laborales más colaborativos y resilientes. No obstante, destacan los autores que persisten desafíos estructurales que limitan la plena integración y reconocimiento de las mujeres en

roles de dirección.

Asimismo, el estudio revela que el liderazgo femenino impacta en la rentabilidad financiera y responsabilidad social (Rojas y Sánchez, 2024), así como en inversiones sostenibles (Bosone et al., 2022; Pareek et al., 2023). Se destacó que la presencia de mujeres en juntas directivas mejora la rentabilidad financiera en Colombia y Perú, especialmente a través de prácticas de RSE. Esto indica que las mujeres líderes impulsan resultados financieros y prácticas sostenibles, lo que mejora la reputación corporativa. En línea con esto se encuentra lo planteado por Santillan (2021), al referir que la diversidad de género además de mejorar la reputación corporativa, también genera un entorno organizacional más innovador y competitivo.

También se apreció que el liderazgo femenino emerge como un factor transformador en la sostenibilidad corporativa y la diversidad de género. Castillo y Hernández (2024) y Wong (2024) convergen en señalar que la representación femenina en los consejos directivos genera un impacto significativamente positivo en los indicadores ASG. Los hallazgos de Bannò et al. (2023), derivados de una revisión sistemática, se alinean con esto. Los autores plantean que la

presencia de mujeres en posiciones de alto nivel corporativo se caracteriza por un compromiso más robusto hacia proyectos sociales y ambientales, lo que refleja mejoras sustanciales en transparencia en la divulgación de sostenibilidad, incremento del valor corporativo y optimización del desempeño financiero. Esta evidencia científica destaca que el liderazgo femenino constituye una estrategia corporativa que genera valor agregado y promueve transformaciones organizacionales más íntegras.

Por otro lado, también se apreció que el liderazgo femenino emerge como un factor determinante en la eficiencia de los procesos de toma de decisiones empresariales (Awwad et al., 2023; Pando et al., 2022; Ullah et al., 2021; Amestica et al., 2020). Se destaca que las mujeres en posiciones directivas implementan estrategias decisionales más precisas y efectivas. Las ejecutivas se caracterizan por un enfoque decisional que prioriza la prevención de sobreinversiones y la optimización de indicadores financieros clave como el ROE y ROA. Esta capacidad se sustenta en una perspectiva analítica que equilibra riesgo y oportunidad con mayor precisión.

A pesar de esto, García et al. (2024) señalan un importante obstáculo: la persistente infrarrepresentación femenina y los prejuicios estereotipados limitan significativamente su capacidad de influencia real en los procesos decisionales. Francovich et al. (2022) refuerzan esta perspectiva, al identificar múltiples barreras estructurales que obstaculizan la participación plena de las mujeres en cargos de representación. Esta realidad evidencia que, aunque se han demostrado sus capacidades, las mujeres enfrentan desafíos sistémicos para ejercer todo su potencial de liderazgo en el ámbito corporativo.

Se revela además en los estudios analizados que las mujeres dirigentes se distinguen por un liderazgo transformacional (Gómez et al., 2024; Bistué, 2022) caracterizado por su capacidad para impulsar la innovación, la inclusión y la colaboración organizacional. Este estilo de liderazgo mejora la cultura empresarial y promueve el empoderamiento femenino. Quintero (2024) coincide con esto al plantear que las mujeres desarrollan estrategias de liderazgo fundamentadas en una comunicación efectiva y una profunda conexión con los equipos,

lo que genera niveles superiores de motivación y compromiso laboral. Se corresponde además con Mohan et al. (2022), quienes plantean que el estilo de liderazgo de las féminas es más participativo, empático y creativo, de una mayor solidaridad y sensibilidad hacia los problemas sociales, de gran capacidad de comunicación, generación de entusiasmo entre los socios, lo que aporta nuevas formas de pensar y de solucionar problemas. Este modelo de liderazgo trasciende los esquemas tradicionales, al aportar nuevas perspectivas que transforman los espacios organizacionales.

Adicionalmente, algunas investigaciones reflejaron que el liderazgo femenino ha demostrado ser clave para impulsar la productividad, la sostenibilidad y la calidad de vida de los trabajadores en sectores específicos como el agroalimentario (García et al., 2024) y las cooperativas (Ferriol et al., 2023). Esto refuerza la idea de que las mujeres líderes se distinguen por priorizar el bienestar social y ambiental. Este resultado se alinea con la percepción de Díaz y Macías (2023), quienes destacan que la incorporación de las mujeres en cargos de dirección representa un avance en equidad y constituye una estrategia corporativa que genera impacto positivo que benefician el concepto de la empresa e inciden en el cambio social.

A pesar de que como se ha descrito, la inclusión de la mujer en roles directivos se asocia con mayores niveles de productividad y rentabilidad, algunos autores (Cárdenas y Romero, 2023; Haro y Naranjo, 2022) revelan una baja representación de ellas en sectores como la manufactura y la industria, lo que limita su impacto. Esto revela una persistente desigualdad en el acceso a oportunidades laborales. De igual manera, Reyes y Nava (2024) destacan la inminente necesidad de abordar las brechas estructurales que impiden una representación equitativa de mujeres en roles directivos a nivel global. Esto es reafirmado por Fernández (2024) cuando plantea que los estereotipos de género influyen en la asignación de tareas, lo que afecta la confianza y autoevaluación de las mujeres, lo que perpetúa un ciclo de marginación sistemática en el ámbito empresarial. La evidencia indica que superar estas barreras requiere un cambio estructural en las organizaciones, que reconozca y valore de forma

integral el potencial de liderazgo femenino.

## CONCLUSIONES

La revisión sistemática revela un impacto multidimensional y significativo del liderazgo femenino en el sector empresarial. Los hallazgos demuestran que la presencia de mujeres en roles directivos genera transformaciones profundas al abarcar dimensiones como la sostenibilidad, la responsabilidad social, la innovación y el desarrollo organizacional. Además, impacta positivamente en aspectos clave como la rentabilidad financiera, los indicadores ambientales, sociales y de gobernanza, la responsabilidad social empresarial y la productividad.

Asimismo, se considera significativo que los 20 estudios analizados, provenientes de una diversidad geográfica que incluye América Latina, Europa, Asia y Medio Oriente, confirman que el liderazgo femenino es un factor estratégico para el desarrollo empresarial contemporáneo. Las investigaciones evidencian que las mujeres líderes se caracterizan por un estilo de gestión transformacional, con enfoques más colaborativos, empáticos e inclusivos que mejoran de forma significativa la cultura organizacional, la toma de decisiones y el desempeño corporativo.

A pesar de los avances significativos documentados, la investigación revela la persistencia de barreras estructurales que obstaculizan la plena representación femenina en roles de liderazgo empresarial. Los hallazgos evidencian una realidad compleja donde, a pesar del reconocido valor del liderazgo femenino, existen limitaciones sistemáticas que restringen su desarrollo integral. Ante esto, la necesidad de implementar estrategias de inclusión equitativa se torna un imperativo. Se reconsidera que estas deben contemplar programas de desarrollo profesional específicos, políticas de promoción interna con perspectiva de género, eliminación de sesgos en procesos de selección y ascenso, flexibilización de entornos laborales y transformación cultural organizacional.

## REFERENCIAS

- Acevedo, Á. E., dos Santos, T. L., de Sousa, A. C., Yomara, I. y Pontet, N. (2024). Female entrepreneurial leadership: A business policy approach in system b business management in latin america. *Boletim de Conjuntura (BOCA)*, 18(54), 250-271. <https://doi.org/10.5281/ZENODO.13119627>
- Amestica, L., King, A., Espinoza, C. y Daza, M. (2020). Participación de la mujer en la alta dirección de empresas chilenas y su impacto en el desempeño financiero. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*, 16(2), 248-266. <https://doi.org/10.18004/riics.2020.diciembre.248>
- Awwad, B. S., Binsaddig, R., Kanan, M. y Al Shirawi, T. (2023). Women on boards: An empirical study on the effects on financial performance and corporate social responsibility. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 33(1), 147-160. <https://doi.org/10.1108/CR-06-2022-0084>
- Bannò, M., Filippi, E. y Trento, S. (2023). Women in top echelon positions and their effects on sustainability: A review, synthesis and future research agenda. *Journal of Management and Governance*, 27(1), 181-251. <https://doi.org/10.1007/s10997-021-09604-7>
- Bistué, M. T. (2022). Evaluación del estilo de liderazgo femenino en el ámbito empresario de la ciudad de Panamá. *Exterior*, 1(1), 23-37. <https://doi.org/10.56880/exterior11.4>
- Bosone, C., Bogliardi, S. M. y Giudici, P. (2022). Are ESG Female? The Hidden Benefits of Female Presence on Sustainable Finance. *Review of Economic Analysis*, 14(2), 253-274. <https://doi.org/10.15353/rea.v14i2.5005>

- Cárdenas, G. y Romero, H. L. (2023). Paridad de género y productividad: El caso de la industria manufacturera en Colombia. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 94. <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/3679/2403>
- Castillo, D. E. y Hernández, F. I. (2024). ¿Son las mujeres en puestos de liderazgo mejores impulsoras de los indicadores de finanzas corporativas sostenibles en empresas de alta capitalización? *Revista de Economía*, 41(102), 124-150. <https://doi.org/10.33937/reveco.2024.391>
- Delgado, M. S., Núñez, L. M. y Silva, F. C. (2024). Estereotipos en el Liderazgo Femenino. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 30(86), 96-106. <https://doi.org/10.19136/hitos.a30n86.6321>
- Díaz, A. y Macías, K. (2023). La gerencia femenina: Un modelo innovador. *InvestUBA*, 6(1). <https://revistasuba.com/index.php/INVE SUBA/article/view/498>
- Fernández, M. J. (2024). Hacia el liderazgo de la mujer en la empresa familiar. *Journal of Feminist, Gender and Women Studies*, 16, 1-29. <https://doi.org/10.15366/jfgws2024.16.01>
- Ferriol, M., Martínez, L. y Barreira, Y. (2023). Mujeres dirigentes en las unidades básicas de producción cooperativa: Estudios de caso. *OIDLES. Observatorio Iberoamericano del Desarrollo Local y la Economía Social*, 17(34), 18-27. <https://doi.org/10.51896/oidles.v17i34.136>
- Francovich, M., Saletti Cuesta, L. y Brussino, S. (2022). Mujeres y participación en la política formal: Una revisión sistemática de estudios cualitativos. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 68(247). <https://doi.org/10.22201/fcpys.2448492xe.2023.247.80244>
- García, E., Hernández, M. J., Ruiz, M. D. C., Pedrosa, C. y Martínez, R. (2024). Liderazgo femenino en los consejos y respuesta corporativa a las iniciativas de sostenibilidad: Un caso exploratorio en cooperativas agroalimentarias. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 111, 227-259. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.111.27572>
- Gómez, A., Marín, L. M. y Guerra, 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>
- Haro, A. y Naranjo, N. M. (2022). Decisiones financieras y desempeño organizacional: La influencia de la mujer en la generación de valor. *Revista Minerva*, 4(2), 43-55. <https://doi.org/10.5377/revminerva.v4i2.12393>
- Hernández, E. y Stan, L. (2023). Liderazgo femenino para una Administración pública innovadora. *Documentación Administrativa*, 9, 26-42. <https://doi.org/10.24965/da.11138>
- Hernández, S. M. (2022). Liderazgo y empoderamiento de la mujer para el desarrollo económico y social en el departamento de Jalapa. *Revista Naturaleza, Sociedad y Ambiente*, 9(1), 35-50. <https://doi.org/10.37533/cunsurori.v9i1.74>

- Mohan, G., Seijts, G. y Miller, R. (2022). Does Leader Character Have a Gender? *Journal of Business Ethics*, 188(1), 169-186. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05313-9>
- Morcillo, J. M., Martínez, I. M. y Ochando, M. V. (2023). Gender perspective and access to positions of responsibility in social and health care institutions from the perspective of social work. *Multidisciplinary Journal of Gender Studies*, 12(1), 1-27. <https://doi.org/10.17583/generos.11246>
- Organización de las Naciones Unidas (2021). *La pandemia aumenta la desigualdad entre géneros: En 2021 sólo el 43 % de las mujeres tendrá trabajo*. <https://news.un.org/es/story/2021/07/1494512>
- Pando, T. T., Cangalaya, L. M., Herrera, Z. E. y Cabrejos, R. E. (2022). Liderazgo y empoderamiento en las mujeres empresarias en el Perú. *Revista de Ciencias Sociales*, XXVIII(Especial 5), 234-245. <https://doi.org/10.31876/rcs.v28i.38159>
- Pareek, R., Sahu, T. N. y Gupta, A. (2023). Gender diversity and corporate sustainability performance: Empirical evidence from India. *Vilakshan - XIMB Journal of Management*, 20(1), 140-153. <https://doi.org/10.1108/XJM-10-2020-0183>
- Peña, N. B. (2024). El impacto de la satisfacción en la productividad de las micro y pequeñas empresas de América Latina: Análisis sistémico desde una perspectiva de género. *Revista RELAYN- Micro y Pequeña empresa en Latinoamérica*, 8(3), 7-20. <https://doi.org/10.46990/relayn.2024.8.3.1613>
- Quintero, Y. L. (2024). Liderazgo de la mujer en el sector público de la salud. *Revista científica*, 3(1), 27-46. <https://publishing.fgu.edu.com/ojs/index.php/RLP/article/view/443/826>
- Reyes, A. T. y Nava, R. (2024). Políticas Públicas para la Paridad de Género en Puestos Ejecutivos Empresariales: Un Análisis Crítico. *Revista CoPaLa. Construyendo Paz Latinoamericana*, 9(20). <https://doi.org/10.35600/25008870.2024.20.0326>
- Rojas, L. K. y Sánchez, D. N. (2024). Participación de mujeres en las juntas directivas, rentabilidad financiera y prácticas de responsabilidad social empresarial. *Innovar*, 34(94), e116821. <https://doi.org/10.15446/innovar.v34n94.116821>
- Romano, M., Cirillo, A., Favino, C. y Netti, A. (2020). ESG (Environmental, Social and Governance) Performance and Board Gender Diversity: The Moderating Role of CEO Duality. *Sustainability*, 12(21), 9298. <https://doi.org/10.3390/su12219298>
- Rudyanto, A., Rahayuningsih, D. A. y Susanto, Y. K. (2024). Feminine leadership and stakeholder orientation: Unraveling the impact of femininity in female CEOs on corporate social responsibility. *Journal of Law and Sustainable Development*, 12(6), e1939. <https://doi.org/10.55908/sdgs.v12i6.1939>
- Sánchez, P., Uriguen, P. y Vega, F. (2021). Discriminación y desigualdad salarial. Exploración de brechas por género en Ecuador. *Revista Científica y Tecnológica UPSE*, 8(1), 48-55. <https://doi.org/10.26423/rctu.v8i1.544>
- Santillan, A. R. (2021). Steadiness of expectation theory measured by swaption curve. *AlfaPublicaciones*, 3(2.1), 6-26. <https://doi.org/10.33262/ap.v3i2.1.46>
- Ullah, I., Majeed, M. A. y Fang, H.-X. (2021). Female CEOs and corporate investment efficiency: Evidence from China. *Borsa Istanbul Review*, 21(2), 161-174. <https://doi.org/10.1016/j.bir.2020.09.010>

Wong, S. L. (2024). The impact of female representation and ethnic diversity in committees on environmental, social and governance performance in Malaysia. *Society and Business Review*, 19(2), 207-229. <https://doi.org/10.1108/SBR-02-2023-0052>