

Conciliación y liderazgo femenino: aproximaciones teóricas y empíricas en el ámbito directivo

Olga Selenia Federico Valle; Graciela Orozco Sosa;
Linda Dunia Estrada Montijo

RESUMEN

La conciliación entre la vida laboral y personal se ha convertido en una variable estratégica del liderazgo femenino en contextos globalizados. Uno de los factores clave que inciden en esta dinámica es la conciliación trabajo-familia, entendida no solo como la capacidad de equilibrar responsabilidades, sino como un componente estratégico que condiciona el desarrollo del liderazgo femenino. Este trabajo analiza, desde un enfoque teórico y empírico, cómo la conciliación impacta el desarrollo de las mujeres en puestos directivos, considerando factores estructurales, organizacionales y personales. Se realizó una revisión documental en bases de datos como Scielo, Dialnet y Google Académico, con investigaciones publicadas entre los años 2018 y 2025. Los resultados muestran que la conciliación influye directamente en la efectividad del liderazgo, el bienestar y la permanencia de las mujeres en posiciones de poder; además, confirman que el equilibrio entre la vida laboral y la vida personal no solo incide en el bienestar de las mujeres, sino también en la eficiencia, la innovación y la sostenibilidad institucional. Se concluye que la equidad, la flexibilidad institucional y la corresponsabilidad social son elementos clave para promover un liderazgo femenino sostenible, capaz de responder a los desafíos de un entorno competitivo y en constante transformación..

Palabras clave: liderazgo femenino, conciliación trabajo-familia, liderazgo sostenible.

Cómo citar: Federico, O.S., Orozco, G. y Estrada, L.D. (2025). Conciliación y liderazgo femenino: aproximaciones teóricas y empíricas en el ámbito directivo. En De los Reyes Villarreal, E. R., Del Angel Cortés L., Hernández Rejon E. M. (Coord). (2025). *Geografías del conocimiento: Perspectivas de mujeres científicas en la construcción de una Iberoamérica sostenible*. High Rate Consulting. <https://doi.org/10.38202/geografias-08>

Work-Life Balance and Female Leadership: Theoretical and Empirical Approaches in the Managerial Context

ABSTRACT

The reconciliation of work and personal life has become a strategic variable in female leadership within globalized contexts. One of the key factors influencing this dynamic is work-family balance, understood not only as the ability to manage responsibilities but also as a strategic component that conditions the development of female leadership. This study analyzes, from both theoretical and empirical perspectives, how work-life balance impacts the development of women in managerial positions, considering structural, organizational, and personal factors. A documentary review was conducted using databases such as SciELO, Dialnet, and Google Scholar, focusing on studies published between 2018 and 2025. The results show that work-life balance directly influences leadership effectiveness, well-being, and the retention of women in positions of power. They also confirm that balancing professional and personal life not only affects women's well-being but also contributes to organizational efficiency, innovation, and institutional sustainability. The study concludes that equity, institutional flexibility, and social coresponsibility are key elements in promoting sustainable female leadership capable of responding to the challenges of a competitive and constantly evolving environment.

Keywords: female leadership, work-family balance, sustainable leadership.

INTRODUCCIÓN

La participación de las mujeres en posiciones de liderazgo ha aumentado de forma gradual a nivel global; sin embargo, su presencia en los niveles directivos continúa siendo limitada. Este fenómeno refleja una paradoja: mientras el discurso social promueve la igualdad de oportunidades, las estructuras organizacionales y culturales mantienen brechas que obstaculizan la equidad real. Uno de los factores clave que inciden en esta dinámica es la conciliación trabajo-familia, entendida no solo como la capacidad de equilibrar responsabilidades, sino como un componente estratégico que condiciona el desarrollo del liderazgo femenino.

En el contexto latinoamericano, caracterizado por estructuras laborales rígidas, economías desiguales y una distribución tradicional del trabajo doméstico, la conciliación adquiere relevancia especial. Diversas autoras (Cortés Arcila y Orejuela Gómez, 2021; Torres Guzmán et al., 2023; Hernández Herrera, 2024) coinciden en que las mujeres enfrentan un doble desafío: responder a las exigencias profesionales y cumplir con expectativas sociales que siguen asignándoles la responsabilidad principal del cuidado familiar. Este conflicto afecta tanto la productividad como la salud mental, generando tensiones que impactan su capacidad de liderazgo y permanencia en puestos de decisión.

Esta investigación se justifica por su relevancia social y empresarial, ya que aborda un problema estructural que incide directamente en la competitividad organizacional y en la calidad de vida de las trabajadoras. Desde el punto de vista teórico, contribuye a comprender la conciliación como una variable estratégica de gestión, más allá del ámbito privado. Su valor práctico radica en ofrecer una mirada integral que vincula liderazgo, equidad de género y bienestar organizacional, elementos esenciales para el desarrollo sostenible de las instituciones en un entorno globalizado.

El objetivo principal es analizar la conciliación como variable estratégica del liderazgo femenino, desde una revisión de la literatura con una perspectiva teórica y empírica, para describir cómo este concepto puede influir favorablemente en el bienestar de mujeres en posiciones de poder, desde una base en evidencias recientes. El enfoque se orienta hacia la formulación de estrategias de liderazgo inclusivas y corresponsables, capaces de transformar las estructuras organizacionales en espacios más equitativos y competitivos.

La investigación se estructura en cinco apartados: el marco teórico-conceptual, la metodología, los resultados, las conclusiones e implicaciones sociales y empresariales, y las referencias bibliográficas.

MARCO TEÓRICO

El marco teórico reúne los fundamentos conceptuales que sustentan la relación entre liderazgo, conciliación trabajo-familia y equidad de género. Su desarrollo se estructura en varios ejes: liderazgo, liderazgo femenino, conciliación trabajo-familia, rol de las mujeres en puestos directivos y factores emergentes, como la transformación digital.

Este apartado busca integrar los hallazgos más recientes obtenidos de una revisión documental exhaustiva realizada en bases académicas reconocidas (SciELO, Dialnet y Google Académico), en las que se identificaron aportaciones teóricas y empíricas sobre la participación femenina en contextos organizacionales y la conciliación como factor estratégico.

Liderazgo

El liderazgo se concibe como la capacidad de influir en los demás para alcanzar objetivos colectivos, integrando habilidades de gestión, comunicación y motivación (Zárate-Torres et al., 2022). Entre los estilos más relevantes destacan el transformacional, orientado al desarrollo humano; el transaccional, centrado en la supervisión; y el participativo, basado en la colaboración.

A su vez, Eagly y Johnson (1990) identificaron diferencias de género, señalando que las mujeres tienden a ejercer un liderazgo más cooperativo y empático, características valoradas en contextos globalizados y multiculturales.

La literatura reciente añade nuevos matices, en cuanto enfatiza la función del liderazgo como facilitador del aprendizaje organizacional, mientras que Rodríguez-Saavedra (2025) incorpora la dimensión ética y la gestión de la incertidumbre como elementos esenciales para liderar entornos complejos.

Tabla 1.
Liderazgo.

DEFINICIÓN	AUTORES
Capacidad de influir en un grupo hacia el logro de objetivos, combinando visión y gestión del cambio.	Zárate-Torres et al. (2022)
Proceso interpersonal que promueve motivación y compromiso a través de la comunicación.	Eagly & Johnson (1990)
Conducción orientada al desarrollo sostenible de la organización.	Vega Osuna et al. (2025)
Liderazgo entendido como facilitador del aprendizaje organizacional.	Rodríguez-Saavedra (2025)
Estilo que gestiona la incertidumbre mediante innovación.	Meza-De-Luna et al. (2022)
Enfoque relacional que prioriza el bienestar colectivo.	Guevara-Rufasto (2024)
Liderazgo ético que equilibra desarrollo humano y resultados.	Hernández Herrera (2024)

Fuente. Elaboración propia con datos de artículos consultados.

En síntesis, el liderazgo contemporáneo integra aspectos técnicos y relacionales, articulando competencias estratégicas y valores éticos, como se puede observar en la Tabla 1, en una relación de conceptos por parte de diferentes autores.

Liderazgo femenino

El liderazgo femenino se caracteriza por integrar valores como la empatía, la resiliencia, la cooperación y la gestión emocional. Las mujeres líderes suelen adoptar estilos transformacionales y participativos, fomentando la colaboración, la innovación y la cohesión del equipo (Vega Osuna et al., 2025).

Para Martínez Gómez et al. (2022) cabe destacar la importancia de las redes de mentoría y la construcción de entornos que reconozcan las competencias relacionales y técnicas de las mujeres. Este tipo de liderazgo se asocia con la promoción de climas organizacionales más inclusivos, donde la comunicación abierta y la motivación se convierten en pilares del desempeño.

Sin embargo, persisten barreras estructurales y culturales que obstaculizan la igualdad de oportunidades. Autoras como Araya-Pizarro y Rojas-Escobar (2024) y Hernández Herrera (2024) evidencian que los estereotipos de género y la falta de políticas de conciliación efectivas limitan la permanencia de las mujeres en puestos de liderazgo; en la Figura 1 se observan los rasgos de liderazgo femenino.

Por ello, el liderazgo femenino requiere estrategias que permitan equilibrar las responsabilidades laborales y familiares, promoviendo la corresponsabilidad y la equidad institucional, tal como se observa en la Tabla 2.

Tabla 2.
Liderazgo femenino.

DEFINICIÓN	AUTORES
Liderazgo caracterizado por empatía, colaboración y construcción de redes.	Hernández Herrera (2024)
Estilo transformacional donde prima el desarrollo del equipo y la motivación intrínseca.	Cortés Arcila & Orejuela Gómez (2021)
Práctica directiva que integra resiliencia y adaptación ante contextos adversos.	Martínez Gómez et al. (2022)
Liderazgo que incorpora la perspectiva de género y favorece la inclusión.	Araya-Pizarro & Rojas-Escobar (2024)
Estrategia basada en gestión emocional y comunicación asertiva.	Pérez Ramos (2021)
Enfoque innovador que vincula sostenibilidad y liderazgo femenino en áreas STEM.	Vega Osuna et al. (2025)
Liderazgo participativo con redes de apoyo y mentoría.	Mendoza Robles & Pa-checo Pazos (2024)
Combinación de habilidades técnicas y relacionales orientadas a resultados.	López-Rodríguez (2023)



Figura 1.
Rasgos del liderazgo femenino transformacional
Fuente. Elaboración propia con datos de artículos consultados.

Conciliación trabajo-familia

El concepto de conciliación trabajo-familia ha evolucionado desde una perspectiva centrada en el equilibrio individual hacia una visión más amplia, que reconoce la responsabilidad compartida entre los actores sociales, el Estado y las organizaciones (Cortés Arcila & Orejuela Gómez, 2021). De acuerdo con la Real Academia Española (s.f.), la conciliación se entiende como “la participación equilibrada entre mujeres y hombres en la vida familiar y en el mercado de trabajo, mediante la reorganización de los sistemas laborales y sociales con el fin de introducir igualdad de oportunidades en el empleo y modificar los roles tradicionales”.

En este sentido, la conciliación no puede considerarse únicamente una cuestión personal o doméstica, sino una variable estructural que incide directamente en la equidad, la productividad y la sostenibilidad organizacional. Para Pérez Ramos (2021) y Vega Osuna et al. (2025) la conciliación efectiva depende tanto de las políticas institucionales como del compromiso de los liderazgos, en especial aquellos con enfoque de género.

La falta de medidas de conciliación impacta la salud mental, el desempeño y la estabilidad profesional de las mujeres, generando fenómenos como el “techo de cristal” y el “suelo pegajoso”. Estos obstáculos refuerzan las brechas salariales y de representación en puestos directivos. Por otro lado, las organizaciones que implementan estrategias de flexibilidad laboral, teletrabajo, licencias parentales y horarios adaptables reportan mayores niveles de bienestar y retención del talento (Solís-Saavedra, 2024; Villavicencio Sánchez & Arce Duran, 2021).

De acuerdo con Jiménez y Hernández (2020), la percepción de equidad en el entorno laboral actúa como mediadora entre las condiciones de trabajo y la satisfacción personal, fortaleciendo el compromiso organizacional. La conciliación, por tanto, no es solo una política de bienestar, sino un componente de gestión estratégica que impacta la

efectividad y legitimidad de los liderazgos; en la Tabla 3 se muestra una relación de conceptos de varios autores sobre conciliación trabajo-familia, así como también en la Figura 2, en la que se logra observar un modelo integrador de liderazgo femenino y conciliación trabajo-familia.

Tabla 3.
Conciliación trabajo-familia.

DIMENSIÓN / DEFINICIÓN	AUTORES
Estrategias institucionales de flexibilidad, teletrabajo y horarios adaptativos.	Solís-Saavedra (2024)
Percepción de equidad y apoyo social que reduce el estrés y mejora la salud mental.	Jiménez Figueroa & Hernández Reveco (2020); Pérez Ramos (2021)
Práctica dinámica que varía según el ciclo vital y la composición familiar.	Meza-De-Luna et al. (2022)
Marco de políticas públicas que promueve igualdad efectiva.	Reyes & Nava López (2024)
Resultado organizacional: mayor retención y compromiso del personal.	Villavicencio Sánchez & Arce-Duran (2021); Solís-Saavedra (2024)
Factor estratégico que potencia la innovación y sostenibilidad.	Vega Osuna et al. (2025); Cortés Arcila & Orejuela Gómez (2021)

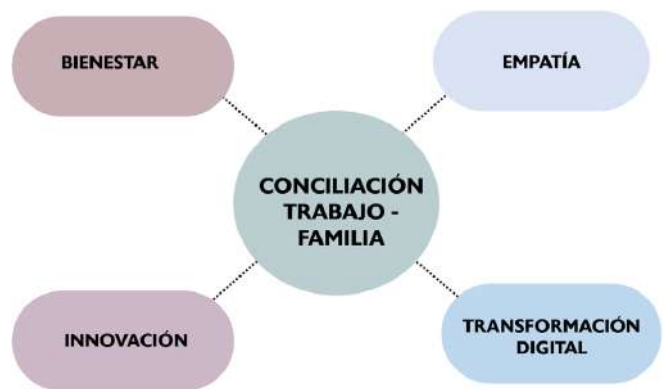


Figura 2.
Modelo integrador del liderazgo femenino y la conciliación trabajo-familia

Fuente. Elaboración propia con datos de artículos consultados.

Rol de las mujeres en puestos directivos

El acceso y la permanencia de las mujeres en posiciones de liderazgo han sido históricamente limitados por barreras estructurales, sociales y culturales. Estas barreras se expresan en fenómenos como la segregación vertical y horizontal, los estereotipos de género y la falta de políticas de conciliación efectivas (García Muñoz Aparicio et al., 2023).

Según Araya-Pizarro y Rojas-Escobar (2024), el liderazgo femenino aporta estilos relacionales y colaborativos que mejoran la cohesión de los equipos y fortalecen la creatividad organizacional. Sin embargo, estas cualidades suelen subvalorarse dentro de estructuras jerárquicas que priorizan modelos de liderazgo tradicionales y masculinizados.

En América Latina, la representación femenina en cargos de alta dirección continúa siendo baja, especialmente en sectores tecnológicos, financieros y de ingeniería. Según Ruperti-Lucero et al. (2021) y Torres Guzmán et al. (2023) las mujeres líderes enfrentan la “doble carga”: gestionar en simultáneo las demandas laborales y familiares. La falta de apoyo institucional en este sentido conduce a trayectorias fragmentadas y a la deserción de carreras directivas prometedoras.

Por el contrario, cuando las organizaciones promueven entornos inclusivos, acompañados de redes de mentoría y políticas de conciliación, las mujeres logran mayor desarrollo profesional, satisfacción y permanencia (Martínez Gómez et al., 2022; Mendoza Robles & Pacheco Pazos, 2024), como se aprecia en la Tabla 4.

Liderazgo inclusivo y diversidad organizacional

El liderazgo inclusivo representa una evolución dentro del estudio del liderazgo femenino, ya que promueve la diversidad como un valor estratégico. Su propósito es crear entornos laborales donde las diferencias individuales –género, edad, origen, orientación o estilo cognitivo– sean fuente de innovación y no de desigualdad. Según Boix Vilela (2021), los equipos con mayor diversidad presentan niveles más altos de bienestar psicosocial y creatividad, pues la inclusión favorece la confianza y el compromiso.

En este sentido, el liderazgo femenino se asocia de manera natural con prácticas inclusivas, debido a su énfasis en la comunicación empática, la cooperación y la gestión emocional. Las mujeres líderes suelen impulsar la participación horizontal, valorando las aportaciones de todos los miembros del equipo. Este enfoque contrasta con los modelos tradicionales basados en jerarquías rígidas y control, que limitan la innovación y la adaptación al cambio.

Para Villavicencio Sánchez & Arce Duran (2021) la inclusión no debe limitarse a la presencia de mujeres en cargos directivos, sino reflejarse en políticas institucionales que garanticen igualdad real de oportunidades. Cuando las empresas integran la perspectiva de género en sus procesos de selección, evaluación y promoción, el impacto se traduce en mayor productividad, cohesión interna y sostenibilidad social.

Impacto del liderazgo femenino en la innovación empresarial

El liderazgo femenino ha demostrado ser un motor de innovación organizacional. Los estudios de Solís-Saavedra (2024), así como Guevara-Rufasto & Peñalver-Higuera (2024) señalan que los equipos dirigidos por mujeres tienden a promover la creatividad colectiva, la resolución cola-

Tabla 4
Rol de las mujeres en puestos directivos.

ASPECTOS CLAVE	AUTORES
Condicionado por barreras estructurales (techo de cristal, sesgos implícitos).	Araya-Pizarro & Rojas-Escobar (2024)
Aporta estilos relacionales y colaborati-vos que mejoran la cohesión y creatividad.	Zárate-Torres et al. (2022); Vega Osuna et al. (2025)
Función transformadora en la cultura or-ganizacional.	Cortés Arcila y Orejuela Gómez (2021)
Subrepresentación en sectores estratégi-cos (STEM y alta dirección).	García Muñoz Aparicio et al. (2023)
Doble gestión: responsabilidades domés-ticas y laborales.	Torres Guzmán (2023); Ruperti-Lucero et al. (2021)
Importancia de redes de mentoría y pa-trocinio para el ascenso profesional.	Martínez Gómez et al. (2022); Mendoza Robles & Pacheco Pazos (2024)
Integración de innovación y conciliación para retener talento femenino.	Gómez Gutiérrez et al. (2024); Vega Osuna et al. (2025)
Necesidad de transformar la cultura organizacional para la equidad.	Reyes & Nava López (2024)

Fuente. Elaboración propia con datos de artículos consultados.

borativa de problemas y la apertura al aprendizaje. Estos rasgos transformacionales son esenciales en un entorno empresarial caracterizado por la incertidumbre y la necesidad constante de adaptación.

La innovación, entendida como la capacidad de generar valor a través de ideas nuevas, requiere una cultura que equilibre la exigencia con la empatía. En ese sentido, el liderazgo femenino contribuye a humanizar los procesos organizativos, reconociendo que la productividad no depende únicamente de la eficiencia técnica, sino también del bienestar emocional.

Asimismo, Jiménez Figueroa y Hernández Reveco (2020) destacan que las empresas con mayor presencia de mujeres en posiciones de toma de decisiones muestran mejores resultados en sostenibilidad e innovación social. Esto se debe a que las líderes suelen integrar la perspectiva de largo plazo y la responsabilidad ética en la planificación estratégica, aspectos que fortalecen la reputación corporativa y el compromiso del personal.

Conciliación trabajo-familia en el contexto pospan-demia

La pandemia de COVID-19 reconfiguró profundamente las dinámicas laborales y familiares, visibilizando la urgencia de políticas de conciliación efectivas. Durante el confinamiento, millones de mujeres asumieron simultáneamente el trabajo remoto, el cuidado de hijos y las tareas domésticas, generando altos niveles de estrés y agotamiento. Villa-

vicencio Sánchez, & Arce Duran (2021) y Ruperti-Lucero et al. (2021) documentaron que, en América Latina, más del 60 % de las mujeres redujo su jornada laboral o renunció temporalmente para atender responsabilidades familiares.

En este contexto, el liderazgo femenino cobró relevancia al promover modelos organizativos más empáticos y flexibles. Muchas líderes impulsaron prácticas de teletrabajo con enfoque humano, priorizando el bienestar emocional de sus equipos y fomentando la confianza como base del desempeño. Sin embargo, Meza-De-Luna et al. (2022) advierten que la conciliación sigue siendo desigual: las mujeres sin hijos o con redes de apoyo sólidas experimentaron mayor estabilidad, mientras que otras sufrieron retrocesos en su carrera profesional.

La etapa pospandemia plantea el desafío de reconstruir entornos laborales más justos. Las organizaciones que incorporen aprendizajes de este periodo podrán consolidar una cultura de corresponsabilidad y equilibrio, con la reducción de brechas históricas de género y el fortalecimiento de la sostenibilidad del liderazgo femenino.

La corresponsabilidad social y las políticas públicas de igualdad

La corresponsabilidad social implica reconocer que la conciliación trabajo-familia no es una cuestión individual, sino una tarea compartida entre Estado, empresa y sociedad. Las políticas públicas de igualdad, cuando se implementan de manera efectiva, contribuyen a redistribuir el tiempo y las oportunidades de manera equitativa.

En México, por ejemplo, la Ley Federal del Trabajo y la Norma Oficial Mexicana 035 establecen disposiciones sobre bienestar y prevención de riesgos psicosociales, lo cual sienta bases para la conciliación y el equilibrio entre vida laboral y personal. Sin embargo, como advierten Gómez Gutiérrez et al. (2024) y Martínez Gómez (2022), la aplicación práctica de estas políticas aún es desigual.

A nivel regional, países como Chile y Uruguay han avanzado en la implementación de licencias parentales compartidas y programas de conciliación, aunque todavía enfrentan desafíos culturales. Jiménez Figueroa y Hernández Reveco (2020) subrayan que el éxito de estas medidas depende del compromiso institucional y de la voluntad de modificar estructuras organizativas tradicionales. La corresponsabilidad, entendida como una ética colectiva, constituye una de las condiciones más sólidas para consolidar liderazgos femeninos sostenibles.

Tecnología, digitalización y conciliación

El auge del teletrabajo y las herramientas digitales ha transformado los límites entre lo personal y lo profesional. Si bien la tecnología ofrece nuevas posibilidades para la flexibilidad laboral, también ha ampliado la carga de trabajo invisible. Boix Vilela (2021) sostiene que la “hiperconectividad” genera la sensación de estar siempre disponible, lo que puede incrementar la fatiga y reducir el tiempo de descanso.

Por otro lado, la digitalización ha permitido que muchas

mujeres mantengan su actividad profesional desde espacios domésticos, facilitando la conciliación. Sin embargo, este beneficio es parcial si no se acompaña de una cultura organizacional basada en la confianza y el respeto a los horarios personales. Para Villavicencio Sánchez & Arce Duran (2021) la verdadera conciliación digital requiere políticas de desconexión laboral y mecanismos de evaluación por resultados, no por presencia constante en línea.

El liderazgo femenino, con su enfoque empático y colaborativo, puede desempeñar un papel clave en el diseño de entornos híbridos saludables, donde la tecnología se utilice como herramienta de equilibrio y no de sobreexigencia.

Bienestar emocional y liderazgo empático

La dimensión emocional del liderazgo se ha convertido en un factor determinante para el éxito organizacional. Las líderes que promueven ambientes de confianza y apoyo mutuo contribuyen no solo al bienestar del equipo, sino también a su productividad. Según Sánchez Mayoral et al. (2024) las emociones positivas dentro del entorno laboral potencian la creatividad y la resolución de conflictos, fortaleciendo la cohesión grupal.

El liderazgo empático, característico de muchas mujeres, favorece la escucha activa, el reconocimiento del esfuerzo y la validación de las experiencias personales. En contextos de alta presión, estas prácticas reducen el estrés y aumentan el sentido de pertenencia. Nuevamente recurrimos a Boix Vilela (2021), quien agrega que la salud psicosocial es un componente central de la conciliación trabajo-familia, ya que sin bienestar emocional no existe sostenibilidad profesional.

De esta manera, el bienestar deja de ser un beneficio complementario para convertirse en un indicador estratégico de liderazgo responsable. Integrar la gestión emocional en la cultura institucional fortalece tanto la calidad de vida de las personas como la competitividad de las organizaciones.

METODOLOGÍA

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo de tipo documental, orientado a comprender la conciliación trabajo-familia como una variable estratégica dentro del liderazgo femenino. Este enfoque permitió analizar el fenómeno desde una perspectiva interpretativa, a la vez que priorizar la comprensión del sentido, así como las experiencias representadas en los estudios y su interpretación más allá de la simple acumulación de datos.

En consecuencia, la búsqueda de información se llevó a cabo en bases de datos académicas reconocidas, como Scielo, Dialnet y Google Académico. Fueron consideradas aquellas publicaciones comprendidas entre los años 2018 y 2025. Para encontrar los materiales más pertinentes, se emplearon palabras descriptivas como: liderazgo femenino, conciliación trabajo-familia, equidad de género, gestión organizacional, corresponsabilidad institucional, además de bienestar laboral.

Se realizó un barrido teórico, con el objetivo de identificar las principales aportaciones, enfoques y resultados relacionados con el tema. En esta etapa, se revisó un conjunto amplio de fuentes académicas y documentales, y posteriormente se aplicaron criterios de inclusión y exclusión.

Ahora bien, como resultado de este proceso, se seleccionaron finalmente 38 referencias, que constituyen la base teórica y empírica de la investigación. Los textos revisados proceden principalmente de países latinoamericanos como México, Colombia, Chile y Ecuador, junto con algunos aportes internacionales que permitieron ampliar la perspectiva comparativa y contextualizar los hallazgos.

La metodología adoptada permitió una revisión crítica, reflexiva y actualizada sobre el liderazgo femenino y la conciliación trabajo-familia. El enfoque cualitativo-documental contribuyó a comprender el fenómeno desde una visión amplia y humanista, e integrar diversos contextos y perspectivas que fortalecen la comprensión del liderazgo femenino como un elemento clave para la equidad y la sostenibilidad organizacional.

RESULTADOS

Panorama actual del liderazgo femenino

Los estudios revisados muestran que la participación de las mujeres en cargos directivos sigue siendo limitada (Vega Osuna et al., 2025; Araya-Pizarro & Rojas-Escobar, 2024). En Chile, solo una minoría accede a puestos de decisión; en México y Colombia, los avances son modestos. Aun así, el liderazgo femenino ha demostrado ser transformacional y colaborativo, impulsando la innovación y la cohesión (Zárate-Torres et al., 2022). No obstante, persiste su baja representación en sectores estratégicos como STEM y educación superior (Meza-Mejía et al., 2023).

Se confirma que, aunque la representación de las mujeres en posiciones de liderazgo ha crecido lentamente, el cambio cultural dentro de las organizaciones sigue siendo desigual. Araya-Pizarro & Rojas-Escobar (2024) señala que en Chile solo un 28 % de los cargos directivos en universidades y empresas privadas son ocupados por mujeres, y que las principales barreras provienen de la persistencia de estereotipos sobre el “liderazgo masculino”. De forma similar, Boix Vilela (2021) y Guevara-Rufasto & Peñalver-Higuera (2024) destacan que la falta de políticas de equidad limita el desarrollo de estilos de liderazgo inclusivo, lo que reduce la innovación y la diversidad en la toma de decisiones.

Las investigaciones de Villavicencio Sánchez. & Arce Duran (2021) y Jiménez Figueroa & Hernández Reveco (2020) evidencian que, aunque las mujeres poseen altos niveles de formación académica, su ascenso profesional se ve condicionado por factores externos como la carga doméstica, la falta de redes de apoyo y la pobre flexibilidad laboral. Estos hallazgos sugieren que el liderazgo femenino continúa enfrentando resistencias estructurales, pero también que su impacto positivo en el clima y la cultura organizacional es cada vez más reconocido.

Conciliación familiar y carrera profesional

Las indagaciones de Baeza Aldana & Torre López (2023) y Pérez Ramos (2021) evidencian que las políticas de conciliación son poco conocidas y aplicadas. En México, las instituciones carecen de mecanismos que promuevan la flexibilidad o la corresponsabilidad familiar. Las mujeres suelen recurrir a estrategias personales —como organización del tiempo o apoyo de redes—, que no compensan la ausencia de políticas institucionales. Una conciliación deficiente se asocia con menor satisfacción laboral y mayor rotación.

Esta problemática se refuerza a partir de estudios posteriores. Villavicencio Torres et al. (2021) analizó la situación de mujeres con trabajo remunerado durante la pandemia en La Paz, concluyendo que el 63 % tuvo que reducir su jornada o renunciar temporalmente para atender tareas del hogar. De manera complementaria, Meza-De-Luna (2022) comparó los efectos de la conciliación en mujeres con y sin hijos en Chile, encontrando diferencias notables en los niveles de bienestar subjetivo y productividad laboral.

Por otro lado, Solís-Saavedra (2024) y Sánchez Mayoral et al. (2024) coinciden en que la conciliación no solo incide en la retención del talento, sino también en la salud mental y emocional de las trabajadoras. Cuando las instituciones promueven esquemas flexibles, las mujeres reportan mayor motivación, menor estrés y un sentido más fuerte de pertenencia organizacional. Ello corrobora de que la conciliación no es un privilegio personal, sino una condición estructural para el liderazgo sostenible y equitativo.

Barreras estructurales y culturales

A su vez, Delgado et al. (2024) y Hernández Herrera (2024) destacan que los estereotipos de género limitan la visibilidad de las mujeres líderes. En América Latina, la figura del líder sigue vinculada a rasgos masculinos, lo que desvaloriza estilos empáticos y cooperativos. García Muñoz Aparicio et al. (2023) confirman que solo un tercio de los puestos de alta dirección son ocupados por mujeres, perpetuando el techo de cristal y reduciendo la innovación organizacional.

Las investigaciones más recientes coinciden en que estas barreras no son solo simbólicas, sino también estructurales. Ruperti-Lucero et al. (2021) documentan cómo los roles sociales tradicionales asignan a las mujeres la mayor parte de las tareas domésticas, lo que reduce su disponibilidad para el desarrollo profesional. Desde su perspectiva, Chan Chi et al. (2025) aportan evidencia en el sector educativo, donde muchas mujeres docentes reportan dificultades para equilibrar la vida familiar con las exigencias laborales, generando desgaste emocional y estancamiento profesional.

Además, Boix Vilela (2021) indica que el estrés derivado de la doble jornada y la falta de apoyo institucional impacta directamente en la salud psicosocial. Estos factores, sumados a la carencia de referentes femeninos en posiciones de liderazgo, refuerzan la desigualdad en el acceso a espacios de decisión. Sin embargo, los mismos estudios sugieren que las organizaciones con liderazgo diverso muestran mayor creatividad, cohesión y adaptabilidad ante el cambio.

Estrategias de liderazgo y redes de apoyo

Según su enfoque, Martínez et al. (2022) muestran que las mujeres adoptan estrategias de resiliencia y liderazgo participativo, integrando empatía y cooperación. Las redes de apoyo y mentoría son esenciales para su desarrollo profesional. Para Higuera-Cota & Carrillo Montoya (2024) resalta la importancia de las redes institucionales, mientras que Mendoza Robles & Pacheco Pazos (2024) evidencian cómo las comunidades académicas fortalecen la colaboración y la retención del talento.

En los últimos años, las estrategias de liderazgo femenino se han caracterizado por la búsqueda de equilibrio entre el bienestar personal y la productividad organizacional. Estudios como el de Guevara-Rufasto & Peñalver-Higuera (2024) destacan la relación positiva entre clima laboral, motivación y desempeño, mientras que Solís-Saavedra (2024) señala que las líderes que fomentan la comunicación abierta y la corresponsabilidad logran equipos más cohesionados y con menor rotación.

Asimismo, se ha observado un aumento en las redes de mentoría entre mujeres profesionales, tanto en el ámbito empresarial como académico. Estas redes, según Jiménez (2020), son fundamentales para compartir experiencias, generar modelos de referencia y promover el liderazgo basado en la confianza y la colaboración. Dichas estrategias, más que resistir al sistema, buscan transformarlo mediante prácticas inclusivas y sostenibles.

Políticas de equidad y sostenibilidad

A partir de su punto de vista, Gómez et al. (2024), Martínez et al. (2022) y Reyes y Nava (2024) advierten que las políticas públicas y empresariales de igualdad aún no se traducen en acciones consistentes. Aunque México ha avanzado normativamente, la implementación es desigual. Las organizaciones que aplican programas de mentoría y esquemas flexibles reportan mayores niveles de productividad y compromiso, consolidando la conciliación como un recurso estratégico para la equidad y la sostenibilidad.

De manera complementaria, Araya-Pizarro & Rojas-Escobar (2024) y Villavicencio Sánchez & Arce Duran (2021) sostienen que la sostenibilidad del liderazgo femenino depende de políticas integrales que consideren la conciliación no como una concesión, sino como una responsabilidad compartida entre el Estado, las empresas y las familias. Cuando las instituciones adoptan medidas de corresponsabilidad, se fortalecen tanto la productividad como el bienestar colectivo.

Finalmente, Meza-De-Luna (2022) enfatiza que la sostenibilidad del liderazgo femenino está directamente relacionada con la innovación organizacional y la justicia social. De este modo, las políticas de equidad que integran perspectiva de género y conciliación generan ambientes laborales más justos, humanos y resilientes. En ese sentido, la conciliación trabajo-familia se consolida no solo como un derecho social, sino como un eje estratégico del liderazgo transformador.

El impacto del liderazgo femenino en el bienestar

organizacional

El bienestar organizacional constituye uno de los resultados más relevantes asociados al liderazgo femenino. Los estudios analizados (Boix, 2021; Solís-Saavedra, 2024) demuestran que las líderes que promueven la conciliación trabajo-familia generan ambientes laborales más saludables, reduciendo el estrés y la rotación de personal. Este tipo de liderazgo, basado en la empatía y la comunicación abierta, propicia relaciones laborales estables y de confianza.

La evidencia sugiere que los equipos dirigidos por mujeres suelen reportar niveles más altos de satisfacción laboral, motivación y compromiso. Meza-De-Luna et al. (2022) encontraron que, en instituciones chilenas donde las políticas de flexibilidad se aplican con equidad, el clima organizacional mejora significativamente. De igual forma, Guevara-Rufasto (2024) sostiene que la conciliación influye de manera directa en la percepción de justicia organizacional, elemento clave para la productividad sostenible.

Asimismo, el liderazgo femenino tiende a incorporar una visión integral del bienestar que abarca tanto la salud física como la emocional. A su tiempo, Sánchez et al. (2024) destacan que las líderes que priorizan la empatía fortalecen la identidad colectiva del grupo, reducen los conflictos internos y aumentan la creatividad. En este sentido, el bienestar deja de ser una meta individual para convertirse en un objetivo organizacional compartido, sustentado en la corresponsabilidad y el respeto mutuo.

Retos y oportunidades para el futuro del liderazgo femenino

A pesar de los avances, el liderazgo femenino continúa enfrentando desafíos estructurales que obstaculizan su consolidación plena. Entre ellos destacan la persistencia de estereotipos de género, la desigual distribución de las tareas domésticas y la escasa presencia de mujeres en áreas estratégicas como tecnología o ciencia. Sin embargo, los resultados de esta revisión también evidencian un panorama de cambio y oportunidades.

De acuerdo con Araya-Pizarro & Rojas-Escobar (2024) y Villavicencio Sánchez & Arce Duran (2021), las nuevas generaciones de mujeres líderes están adoptando estilos más flexibles, colaborativos y orientados a la innovación social. Esta tendencia se ve fortalecida por políticas emergentes de conciliación y corresponsabilidad, así como por redes de mentoría que facilitan el intercambio de experiencias.

El futuro del liderazgo femenino dependerá de la capacidad de las instituciones para integrar la equidad de género como principio estructural y no solo como objetivo programático. Esto implica repensar la gestión del talento, la evaluación del desempeño y los modelos de liderazgo en clave de sostenibilidad y bienestar.

Por otro lado, la transformación digital presenta un reto y una oportunidad. Si bien la tecnología puede amplificar desigualdades, también abre nuevos espacios de liderazgo en ámbitos antes masculinizados. El liderazgo femenino del siglo XXI deberá, por tanto, combinar sensibilidad humana

con competencia digital, conciliando el progreso tecnológico con la justicia social.

En suma, los resultados exhiben que la consolidación del liderazgo femenino requiere avanzar de la inclusión simbólica a la igualdad sustantiva, donde la conciliación trabajo-familia se consolide como base de un modelo organizacional más humano, ético y sostenible.

CONCLUSIONES

La conciliación se consolida como un eje estratégico del liderazgo femenino, pues su ausencia perpetúa la desigualdad y limita la competitividad organizacional. Los hallazgos de esta revisión confirman que el equilibrio entre la vida laboral y personal no solo incide en el bienestar de las mujeres, sino también en la eficiencia, la innovación y la sostenibilidad institucional.

Desde una perspectiva teórica, se demuestra que el liderazgo femenino se sustenta en valores transformacionales –empatía, colaboración y resiliencia–, esenciales para los entornos globalizados actuales. Sin estructuras de apoyo y corresponsabilidad institucional, estos valores se debilitan y restringen su potencial transformador, afectando tanto el desarrollo individual como el progreso organizacional.

Las implicaciones sociales destacan la necesidad urgente de construir una cultura de equidad y corresponsabilidad, donde la conciliación sea reconocida como un derecho y

no como una concesión. En el ámbito empresarial, este compromiso debe traducirse en acciones concretas que garanticen igualdad real de oportunidades, tales como:

- Implementar políticas de flexibilidad laboral y corresponsabilidad familiar.
- Diseñar programas de mentoría y liderazgo con perspectiva de género.
- Evaluar el desempeño con criterios de diversidad y bienestar integral.
- Sensibilizar sobre los sesgos de género en la cultura organizacional.

Por lo tanto, responder a los desafíos de la globalización implica promover organizaciones donde las mujeres puedan ejercer liderazgo sin renunciar a su vida personal. Fomentar la conciliación no solo favorece la equidad de género, sino que impulsa la innovación, el compromiso y la sostenibilidad institucional.

En síntesis, el liderazgo femenino basado en la conciliación trabajo-familia representa una nueva forma de gestión más humana y responsable. Reconocer este vínculo como un componente esencial del desarrollo organizacional permitirá avanzar hacia instituciones que valoren por igual la productividad, el bienestar y la justicia social, pilares indispensables del liderazgo sostenible en el siglo XXI.

REFERENCIAS

- Araya-Pizarro, S., & Rojas-Escobar, L. (2024). Sobre las prácticas de las lideresas: Evidencias de mujeres en cargos directivos de Chile (On the practices of female leaders: Evidence of women in management positions in Chile). *Andamios*, 21(54), 333–371. <https://doi.org/10.29092/uacm.v21i54.1073>
- Baeza Aldana, S. A., & Torre López, L. del R. (2023). Conciliación de la vida laboral y familiar: ¿asunto de políticas públicas? (Work-life balance: a matter of public policy?). *Investigaciones Feministas*, 14(1), 35–45. <https://doi.org/10.5209/infe.86045>
- Boix Vilela, S., Barrera García, R., León Zarceno, E. & Serrano Rosa, M.A. (2021). Conciliación trabajo-familia y salud psicosocial en los inicios del COVID-19: un estudio piloto con profesores y no profesores (Work-family balance and psychosocial health at the beginning of COVID-19: a pilot study with teachers and non-teachers). *Perfiles Educativos*, 43(174). <https://doi.org/10.22201/iisue.24486167e.2021.174.59993>. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-26982021000400026
- Chan Chi, G.I., Pons Bonals, L. y Jiménez Pérez, S.P. (2025). Conciliación del trabajo escolar en preescolar: implicaciones para la vida familiar y profesional (Reconciling school work in preschool: implications for family and professional life). *Praxis Educativa*, 29(1), 251–268. <https://doi.org/10.19137/praxiseducativa-2025-290117>
- Cortés Arcila, C. & Orejuela Gómez, J. (2021). La conciliación trabajo-familia en un grupo de mujeres líderes/emprendedoras del Eje Cafetero (Work-family balance in a group of women leaders/entrepreneurs from the Coffee Region). *Psicoespacios / Ligeia*, 15(27), 1–17. <https://doi.org/10.25057/21452776.1422>
- Eagly, A.H. y Johnson, B.T. (1990). Gender and Leadership Style: A Meta Analysis. *Psychological Bulletin*, 108(2), 233–256. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.233>
- García Muñoz Aparicio, C., Navarrete Torres, M. del C., & Sánchez Rosado, O.B. (2023). Brecha de género en la alta dirección: Participación y obstáculos de las mujeres en organizaciones a nivel global (Gender gap in senior management: Women's participation and obstacles in organizations at a global level). *Innovaciones de Negocios*, 1(1), 32–44. <https://doi.org/10.29105/revin1.1-443>
- Gómez Gutiérrez, E. L., Castillo Borrego, J. F., & Rodríguez Camacho, V. (2024). La equidad de género en el trabajo para acceder a oportunidades que impactan en el desarrollo y liderazgo de la mujer (Gender equality in the workplace to access opportunities that impact women's development and leadership). *Ciencia Latina Revista Multidisciplinar*, 8(5), 955–973. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i5.13475
- Guevara-Rufasto, B.S., & Peñalver-Higuera, M.J. (2024). Impacto del clima organizacional en el desempeño laboral en instituciones de salud (Impact of organizational climate on job performance in healthcare institutions). *Ciencia-matria. Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, 10(19), 163–180. <https://doi.org/10.35381/cm.v10i19.1357>

- Hernández Herrera, C.A. (2024). Las mujeres y el acceso al liderazgo (Women and access to leadership). *RIDE. Revista Iberoamericana Para La Investigación y El Desarrollo Educativo*, 15 (29). <https://doi.org/10.23913/ride.v15i29.2120>
- Higuera-Cota, M. F., & Carrillo Montoya, T. D. (2024). Estrategias para la autonomía de las mujeres: Un análisis de las redes formales de apoyo en el noroeste de México (Strategies for women's autonomy: An analysis of formal support networks in northwestern Mexico). *Ehquidad. La Revista Internacional de Política de Bienestar y Trabajo Social*, (21), 65-88. <https://doi.org/10.15257/ehquidad.2024.0003>
- Jiménez Figueroa, A., & Hernández Revecó, A. (2020). Percepción de equidad de género y equilibrio trabajo-familia en trabajadores pertenecientes a empresas públicas y privadas de Chile (Perception of gender equality and work-family balance among workers belonging to public and private companies in Chile). *Ciencias Psicológicas*, 14(2), <https://doi.org/10.22235/cp.v14i2.2201>
- Martínez Gómez, R., Gutiérrez Lillo, S., Bravo Villarroel, K., & Peña Ramírez, C. (2022). Experiencias y estrategias de mujeres en STEM en cargos de liderazgo e híbridos en el sector TI (Experiences and strategies of women in STEM in leadership and hybrid roles in the IT sector). 360: *Revista de Ciencias de la Gestión*, (7). <https://doi.org/10.18800/360gestion.202207.007>
- Mendoza Robles, D.L., & Pacheco Pazos, M.H. (2024). Construcción de redes entre mujeres académicas como estrategia colaborativa (Building networks among female academics as a collaborative strategy). *Espacio I+D, Innovación más Desarrollo*, 13(36). <https://doi.org/10.31644/IMASD.36.2024.a02>
- Meza-de-Luna, M.E., Conde Morelos Zaragoza, T. M., Meza-de-Luna, L. (2022). Conciliación trabajo-familia con y sin niños y niñas, durante el confinamiento por COVID-19 en México. *Psicoperspectivas*, 21(2), 26-39. <https://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-vol21-issue2-fulltext-2467>
- Meza-Mejía, M.deC., Villarreal-García, M.A., & Ortega-Barba, C.F. (2023). Women and leadership in higher education: A systematic review. *Social Sciences*, 12(10), 555. <https://doi.org/10.3390/socsci12100555>
- Pérez Ramos, S.P. (2021). Conciliación familia-trabajo y su relación con la salud mental y el apoyo social desde una perspectiva de género (Family-work conciliation and its relationship with mental health and social support from a gender perspective). *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i.2568>
- Real Academia Española (s.f). Diccionario de la lengua española.
- Reyes, A.T., & Nava López, R. (2024). Políticas públicas para la paridad de género en puestos ejecutivos empresariales: Un análisis crítico. *Revista Construyendo Paz Latinoamericana*, 9(20). <http://revistacopala.net/index.php/ojs/article/view/289>
- Rupertí-Lucero, E., Espinel-Guadalupe, J., Naranjo-Cabrera, C., & Aguilar-Pita, D. (2021). Conciliación de la vida familiar y bienestar laboral: Análisis de roles sociales y género en tiempos de COVID-19. Caso Ecuador (Reconciling family life and work well-being: An analysis of social roles and gender in times of COVID-19. The case of Ecuador). *Revista Chakiñan de Ciencias Sociales y Humanidades*, (15). <https://doi.org/10.37135/chk.002.15.01>
- Sánchez Mayoral, J.M., Zapata Martelo, E.M., Ayala Carrillo, M.R., Martínez Corona, G.B., Pérez Hernández, L.M. y Garza Bueno, L.E. (2024). Emociones ante la conciliación de trabajo y vida social en contextos urbanos. *Revista Mexicana de Psicología Social*. http://www.scielo.org.bo/pdf/rap/v19n2/v19n2_a03.pdf
- Solis-Saavedra, O.T. (2024). Clima organizacional, satisfacción laboral, y percepción de calidad del servicio en empleados públicos. *Revisión sistemática (Organizational climate, job satisfaction, and perception of service quality among public employees. A systematic review)*. *Cienciamatria. Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, 10(19), 51-67. <https://doi.org/10.35381/cm.v10i19.1346>
- Torres Guzmán, N., Pacheco Lupercio, F., & Salazar Vintimilla, A. C. (2023). Conciliación trabajo-familia: las académicas y la construcción social del género (Work-family balance: academics and the social construction of gender). *Millcayac: Revista Digital de Ciencias Sociales*, 10(18). <https://www.redalyc.org/journal/5258/525874126017/525874126017.pdf>
- Vega Osuna, L.A., Vega Esparza, R.M., Alvarado-Peña, L. J., Ramírez Gómez, J.F., Muñoz Castorena, R. V., & Reyes Bazúa, X. (2025). Liderazgo de la mujer en áreas STEM: Clave para la promoción de la inclusión y la diversidad (Women's leadership in STEM fields: Key to promoting inclusion and diversity). *Mujer Andina*, 3(2), 1-14. <https://doi.org/10.36881/ma.v3i2.987>
- Villavicencio Sánchez, N.A. & Arce Duran, P.A. (2021). Equilibrio entre conciliación familiar y satisfacción laboral de mujeres con trabajo remunerado durante la crisis sanitaria de 2020 en La Paz (Balance between work-life balance and job satisfaction among women with paid employment during the 2020 health crisis in La Paz). *Ajayu Órgano de Difusión Científica del Departamento de Psicología UC BSP*, 19(2), 286-315. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2077-21612021000200003&script=sci_abstract
- Zárate-Torres, R., Rey-Sarmiento, F., Prada, R., y Acosta-Prado, J. (2022). Estilo de liderazgo según el género: Diferencias basadas en la personalidad de hombres y mujeres (Leadership style according to gender: Differences based on the personalities of men and women). *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(Especial 7), 167-185. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.12>