



**Escuela de Administración**

**Mujeres en la alta dirección en Latinoamérica: facilitadores y barreras**

**Artículo de Investigación (Trabajo de Grado)**

**Valeria Pinzón Hernández**

**Sofia Rengifo Roa**

**Bogota D.C**

**2025**



**Escuela de Administración**

**Mujeres en la alta dirección en Latinoamérica: facilitadores y barreras**

**Trabajo de Grado**

**Valeria Pinzón Hernández (Marketing & Negocios Digitales)**

**Sofia Rengifo Roa (Marketing & Negocios Digitales)**

**Francoise Venezia Contreras**

**Bogotá D.C**

**2025**

### **Declaración de Originalidad y Autonomía**

Declaro bajo la gravedad del juramento, que he escrito el documento de título “Mujeres en la alta dirección en Latinoamérica: facilitadores y barreras”, en la opción de grado de Asistente de Investigación y que por lo tanto, su contenido es original.

Declaro que he indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que este trabajo no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.



Valeria Pinzón Hernández

27/05/2025



Sofia Rengifo Roa

27/05/2025

### **Declaración de Exoneración de Responsabilidad**

Declaro que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de su autor. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.



Valeria Pinzón Hernández

27/05/2025



Sofia Rengifo Roa

27/05/2025

## Contenido

Resumen.....	8
Palabras Clave .....	8
Abstract.....	9
Keywords .....	9
1.    Introducción.....	10
2.    Exploración bibliométrica sobre la producción académica relacionada con el liderazgo en las mujeres 2017-2025 .....	12
3.    Situación actual de las mujeres en posiciones de liderazgo .....	17
3.1 Disparidad Salarial y Empleabilidad.....	18
3.2 Acceso a Recursos Financieros .....	19
3.3 Estereotipos de Género.....	20
3.4 Violencia de Género.....	23
3.5 Acceso a la Educación.....	25
3.6 Roles de Género .....	27
3.7 Techo de Cristal .....	29
4.    Facilitadores que promueven el ascenso de las mujeres a cargos de liderazgo.....	32
4.1 Políticas Públicas.....	32
4.2 Liderazgo Transformacional .....	35
4.3 Políticas Educativas.....	36
4.4    Leyes y Políticas para el Fortalecimiento del Liderazgo Femenino .....	39
5.    Experiencia de Mujeres que Ocupan Posiciones de Liderazgo en Latinoamerica .....	43
6.    Conclusiones.....	49
7.    Referencias .....	53
8.    Anexos.....	61

## Lista de Figuras

<b>Figura 1.</b> Mapa de co-ocurrencia de las palabras clave. ....	14
<b>Figura 2.</b> Mapa de la evolución temporal de los términos.....	15
<b>Figura 3.</b> Mapa de la densidad de los términos.....	16

### Lista de Tablas

<b>Tabla 1.</b> Políticas y planes de igualdad de género en América Latina.....	23
<b>Tabla 2.</b> Planes y programas en América Latina. ....	34
<b>Tabla 3.</b> Leyes paridad y alternancia en América Latina.....	40
<b>Tabla 4.</b> Normas que fomentan el acceso en América Latina.....	40
<b>Tabla 5.</b> Programas que fortalecen el liderazgo.....	41
<b>Tabla 6.</b> Leyes sobre condiciones mínimas para el desarrollo.....	42
<b>Tabla 7.</b> Programas en diferentes grupos étnicos.....	42

## **Resumen**

En América Latina, se ha visto que la participación de las mujeres en posiciones de liderazgo en diferentes áreas ha aumentado en los últimos años, incluso desde una etapa académica ya podemos ver cómo aumentan los casos donde se evidencia mayor equidad de género, gracias políticas de inclusión y programas que buscan llegar a esto. Sin embargo, persisten barreras y aún se enfrentan desafíos que limitan el acceso a estos roles como las, brechas salariales, estereotipos de género y falta de oportunidades sectorizadas. Este estudio tiene como objetivo identificar que los facilitadores y obstáculos que enfrentan las mujeres hasta la fecha para alcanzar posiciones de alta responsabilidad y liderazgo. Para esto, se empleó un enfoque mixto que combina un análisis bibliométrico de los campos de estudio en los que más se encuentra interés en texto académicos actualizados que abordan el tema de mujeres en liderazgo, además realizó una revisión de literatura cualitativa para entender desde una perspectiva integral y analítica esta coyuntura en los últimos años. Por último, se desarrollaron entrevistas con mujeres en altos cargos con preguntas dirigidas por los hallazgos en la literatura. A través de este análisis, se busca aportar a este campo con una visión actualizada y contextualizada a Latino América de manera detallada de los factores que influyen tanto positiva como negativamente en la equidad de género en el mundo laboral.

### **Palabras Clave**

Liderazgo femenino, barreras laborales, equidad de género, mercado laboral, América Latina, techo de cristal.

## **Abstract**

In Latin America, women's participation in leadership positions across various sectors has increased in recent years. Even at the academic level, we can already observe a rise in cases that demonstrate greater gender equity, thanks to inclusion policies and programs aimed at achieving this goal. However, barriers still persist, and challenges remain that limit access to these roles, such as wage gaps, gender stereotypes, and lack of opportunities in specific sectors.

This study aims to identify the facilitators and obstacles that women currently face in attaining high-responsibility and leadership positions. To achieve this, a mixed-methods approach was employed, combining a bibliometric analysis of the fields of study where academic interest in women and leadership is most prevalent, with a qualitative literature review to understand this issue from a comprehensive and analytical perspective over recent years.

Finally, interviews were conducted with women in senior positions, guided by findings from the literature review. Through this analysis, the study seeks to contribute to this field with an updated and contextualized view of the factors that positively and negatively influence gender equity in the workplace in Latin America.

### **Keywords**

Female leadership, employment barriers, gender equity, labor market, Latin America, glass ceiling.

## 1. Introducción

En los últimos años en América Latina se ha podido evidenciar una creciente participación de las mujeres en roles de liderazgo en las organizaciones y liderando iniciativas de emprendimiento (Basco, 2021). Este avance ha estado impulsado en gran medida por las nuevas políticas y programas creados por algunos gobiernos para promover la inclusión de género, en cuanto el empoderamiento femenino se ha convertido en un movimiento importante en Latinoamérica. Al respecto, es interesante señalar el caso de Ecuador con los microcréditos que han sido fundamentales para incentivar el emprendimiento femenino a nivel nacional (Alarcón, 2021). Adicionalmente, existen programas como Mujer Emprendedora, *Women for Women* Ecuador y los créditos proporcionados por la Corporación Financiera Nacional (CFN) esto ha permitido que muchas mujeres puedan obtener financiamiento, con una tasa de éxito mucho mayor en comparación con los hombres. También se puede encontrar en Colombia un programa llamado “Mujeres: equidad y empleo” cuyo objetivo es derribar las barreras a las que se enfrentan las mujeres para tener acceso al mundo laboral. En países como Chile y México desde la pandemia la ONU ha lanzado programas donde por medio de plataformas digitales se busca generar redes de apoyo para que las mujeres tengan herramientas para entrar al mercado laboral.

El estudio sobre como participan los diferentes países de Latinoamérica resulta crucial ya que fomentar el acceso de las mujeres a posiciones de liderazgo no solo contribuye a reducir la desigualdad de género, sino que genera ingresos y mayores niveles de autonomía a las mujeres, lo que impacta positivamente el desarrollo económico y social de los países y regiones (Maldonado, 2021). Desde hace más de una década, Heller (2010) afirmaba que el empoderamiento de las mujeres en el ámbito laboral promueve la creación de empleo, el fortalecimiento del núcleo familiar y la reducción de la pobreza. La inclusión de las mujeres

en el mercado laboral fomenta una transformación en las dinámicas familiares, permitiéndoles desarrollar roles activos que, además ayudan a potenciar su desarrollo profesional.

Sin embargo, el acceso y la participación de las mujeres en el mercado laboral en puestos de liderazgo continúa siendo desigual e inequitativo. Existen factores como la etnia, el estrato social, el grupo etario y la ubicación geográfica, entre otros que afectan de manera diferenciada a las mujeres, limitando sus oportunidades y sus posibilidades de crecimiento tanto profesional como personal (Sajjad. 2020). Por esta razón, es necesario implementar una perspectiva de género desde el diseño y evaluación de políticas que tengan como fin reducir las desigualdades de género especialmente en el ámbito laboral. Este enfoque implica desarrollar estrategias que sean sensibles a las necesidades de las mujeres y que consideren tanto los recursos financieros como otros tipos de apoyo para su crecimiento integral.

De acuerdo con la literatura, aún existen muchas barreras que implícita y explícitamente impiden a las mujeres llegar a ser líderes en las altas posiciones empresariales, y también hay factores que lo facilitan, no obstante, el tema aún es controversial y con grandes vacíos de conocimiento, dada la complejidad del fenómeno. El objetivo de este estudio es analizar las barreras y facilitadores que enfrentan las mujeres en roles de liderazgo en Latinoamérica. Para lograr este objetivo, se iniciará con una exploración bibliométrica que permita observar la relevancia del tema en el ámbito académico y el interés de los investigadores por abordar la problemática. Posteriormente a través de una revisión de literatura de tipo narrativa, se explorarán las barreras y los facilitadores actuales que promueven la participación equitativa de las mujeres. Finalmente se realizarán entrevistas a quienes han alcanzado estas posiciones para conocer sus experiencias e identificar que desafíos o estrategias han encontrado para llegar aquí, permitiendo tener una perspectiva actual y detallada.

## 2. Exploración bibliométrica sobre la producción académica relacionada con el liderazgo en las mujeres 2017-2025

Para abordar esta problemática se realizó inicialmente un análisis bibliométrico cuyo objetivo identificar las principales tendencias científicas y líneas de investigación que predominan en un torno de liderazgo femenino, la equidad de género y las redes de poder en el contexto latinoamericano. Este enfoque se llevó a cabo debido a que este análisis permite explorar de una forma sistemática la producción académica en un campo determinado, facilitando la detección de patrones de colaboración y la evolución de las temáticas a lo largo del tiempo.

Este análisis se llevó a cabo usando la base de datos de Scopus, donde el término de búsqueda fue liderazgo femenino y al cual se establecieron unos criterios como la fecha de publicación desde 2017 hasta 2025, lo cual la búsqueda arrojó un total de 487 documentos cuya ecuación de búsqueda fue la siguiente:

```
("Female leader" OR "Women leadership") AND "CEO") OR ("Female leader" OR "Women leadership") AND ("Gender equity" OR "Equality")) OR ("Female leader" OR "Women leadership") AND "Transformational") OR ("Latin-American") AND ("Connection network" OR "Power relations") AND ("Female leader" OR "Women leadership") AND (Organizations OR Companies))
```

Los resultados de esta búsqueda fueron analizados con VOSviewer un software que permite comprender la evolución y las conexiones existentes dentro de la temática en la literatura sobre el liderazgo femenino. El análisis de co-ocurrencia de palabras clave revela distintos clústers que abordan el liderazgo femenino desde varias perspectivas. En el clúster rojo, se evidencia una fuerte concentración en términos como leadership, empowerment, gender y women leaders, lo que indica que la investigación se ha centrado en comprender el

liderazgo femenino como un fenómeno que está vinculado al empoderamiento y la equidad de género. Este grupo de conceptos refleja un enfoque transformador y feminista del liderazgo, resaltando el papel de la mujer como un agente clave en el cambio de contextos sociales y organizacionales.

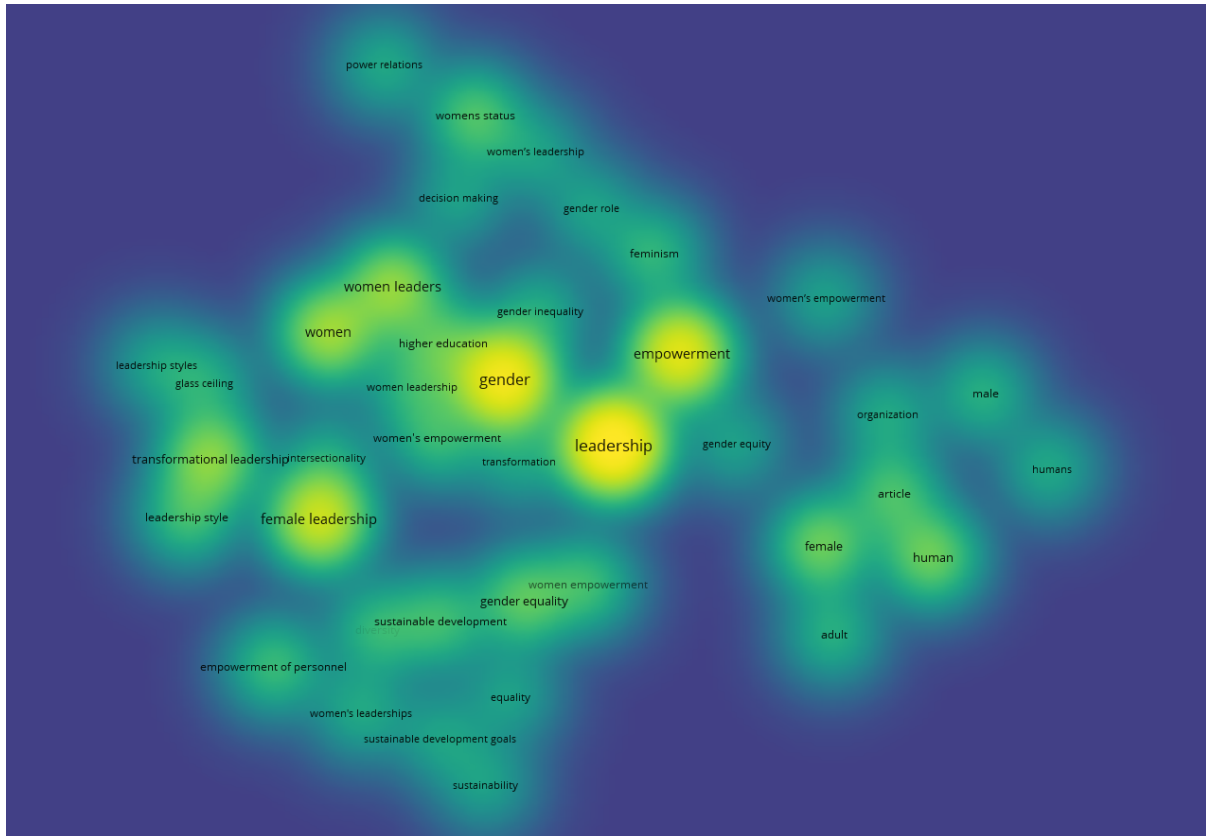
El clúster amarillo está relacionado con términos como female leadership, leadership styles y transformational leadership. Agrupación que sugiere una línea de investigación interesada en las características específicas del liderazgo ejercido por las mujeres, especialmente en estilos de liderazgo transformacional y participativo.

En el clúster verde aparecen términos como gender equality, sustainable development y women's leadership, indicando un vínculo estrecho entre el liderazgo femenino y los objetivos de desarrollo sostenible. El enfoque se centra en una conexión entre la equidad de género en posiciones de liderazgo y el logro de las metas globales relacionadas con la sostenibilidad.

Por otro lado, el clúster azul incluye términos como male, female, human y organization, ubicados en los márgenes del mapa. En esta dispersión se evidencia que los estudios sobre liderazgo masculino y/o las comparaciones entre géneros han sido menos frecuentes o menos centrales para diferentes autores. De este modo, existe una oportunidad para las futuras investigaciones que exploren de manera más equilibrada la interacción entre ambos géneros en los diferentes entornos organizacionales (Figura 1).





**Figura 3.***Mapa de la densidad de los términos.*

Fuente: Elaboración propia por medio de VOSviewer.

En conclusión, el análisis bibliométrico revela que la investigación sobre el liderazgo femenino en Latinoamérica ha estado fuertemente centrada en el empoderamiento y la equidad de género, sin embargo, en los últimos años ha comenzado a expandirse hacia nuevas dimensiones, como la sostenibilidad y el liderazgo transformacional. Esto representa una gran oportunidad para futuras investigaciones que profundicen en estos temas emergentes y contribuyan a una comprensión más integral del liderazgo femenino en la región.

### **3. Situación actual de las mujeres en posiciones de liderazgo**

La situación actual de las mujeres en cargos de alta dirección en América Latina se caracteriza por una persistente desigualdad de género, a pesar de los avances que se han presentado recientemente, no han sido suficientes. En el sector empresarial tan solo el 15% de las mujeres ocupan cargos directivos y apenas un 14% son dueñas de empresas y sólo en una de cada diez empresas el puesto de gerente general lo ocupa una mujer (Banco Interamericano de Desarrollo [BID] 2021).

Algunos de los factores que ayudan a que sea aún más evidente la equidad en el ámbito laboral son la dirección de mujeres en posiciones de liderazgo, el nivel de educación de los empleados, la implementación de tecnologías avanzadas y el fomento de una cultura empresarial inclusiva y reflexiva acerca de según el BID (2021). En algunos países tales como Brasil y Argentina, se evidencia un mayor porcentaje de puestos directivos que son ocupados por mujeres (36%), sin embargo, esto no es representativo para toda la región (Grant Thornton, 2024).

En términos generales, la jerarquía corporativa ha demostrado un panorama bastante preocupante puesto que las mujeres pueden alcanzar posiciones intermedias con alguna facilidad (45% en tercer nivel), su presencia se ve decreciente conforme asciende a los niveles superiores (42% en segundo nivel y menos del 35% en primer nivel) según el estudio realizado recientemente por Sydney Bucholtz (2023). Aunque, ha habido mejoras desde el 2006 en términos de participación económica (65.2%), aún existen brechas significativas si las comparamos con otras regiones del mundo (Foro Económico Mundial [WEF], 2022).

El Banco Interamericano de Desarrollo [BID] (2021) menciona que en pleno siglo XXI aún se carece de estrategias y políticas efectivas suficientes para alcanzar la equidad de género

en el ámbito empresarial porque tan solo un 15% de las empresas analizan las brechas de salarios dentro de su organización. En América Latina para abordar estos desafíos es crucial promover mayor diversidad e inclusión a todos los niveles jerárquicos de una organización. Adicionalmente, implementar políticas públicas que apoyen activamente la participación de las mujeres es fundamental para acelerar los cambios estructurales duraderos; a lo que los estudios recientes han demostrado cómo estas intervenciones pueden ayudar a tener impacto positivo cuando están bien diseñadas e implementadas.

### **3.1 Disparidad Salarial y Empleabilidad.**

A nivel institucional, las disparidades salariales entre los hombres y las mujeres persisten, y bastantes empresas en América Latina no cuentan con políticas para abordar las brechas de salario. De acuerdo con el BID (2021), solo el 15% de las empresas en América Latina implementan políticas para evaluar y reducir estas desigualdades. Este desafío institucional refuerza estereotipos sobre las capacidades de liderazgo de las mujeres y limita su acceso a oportunidades de crecimiento personal.

Por otro lado, en un reciente estudio de la Organización Internacional de Trabajo [OIT] (2024) se encontró que en el 2023 la informalidad laboral afectó a casi la mitad (48%) de las personas trabajadoras en América Latina y que esta situación es más prevalente las mujeres. De igual forma, según esta misma fuente, las mujeres enfrentan mayores tasas de informalidad y empleos de menor calidad, a pesar de superar el promedio de los hombres a nivel educativo. Este panorama de desigualdad en el mercado laboral refleja una situación de nivel estructural que requiere intervenciones tanto políticas como sociales urgentes.

En cuanto a los efectos sobre las crisis económicas, los ajustes fiscales y los recortes en el gasto público han tenido un impacto aún más marcado en los hogares pobres, donde las mujeres, como responsables del cuidado de sus hogares, absorben gran parte de este impacto. Según Vaca (2019), las mujeres suelen recurrir más frecuentemente a las redes de seguridad del Estado, lo que pone en evidencia cómo los desequilibrios de poder y las desigualdades preexistentes se profundizan en un contexto de crisis. Un informe de la CEPAL (2016) señala que entre el 12% y un 66% de las mujeres no participan en el mercado laboral debido a las responsabilidades familiares, en comparación con menos del 6% de los hombres que se encuentran en la misma situación. Esta disparidad refleja un desajuste estructural en las políticas laborales que favorece a los hombres en la participación laboral.

Finalmente, aumentar la participación de las mujeres en el mercado laboral podría mejorar significativamente la tasa de actividad de los países y, en consecuencia, su PIB. Sin embargo, este aumento no debe ser considerado sólo como una solución económica para compensar las caídas de ingresos de los hogares, sino que debe ser acompañado de políticas públicas que garanticen igualdad de oportunidades, empleos decentes y salarios dignos para las mujeres (Vaca, 2019).

### **3.2 Acceso a Recursos Financieros**

El acceso financiero es uno de los mayores desafíos que enfrentan las mujeres en América Latina, especialmente en un contexto donde las empresas e instituciones financieras juegan un rol crucial en el desempeño económico de los países en vía de desarrollo. Un sistema financiero eficiente puede incentivar el ahorro, promover la acumulación de capital y facilitar la asignación de los recursos productivos (CAF, 2011). Sin embargo, las mujeres enfrentan

algunos desafíos y barreras que las limitan al acceder a créditos y otros recursos financieros, lo que directamente afecta su capacidad de avanzar en sus carreras.

Una de las principales barreras es la discriminación de género que persiste y es evidente en las instituciones financieras. Según Scherr et al. (1993), las creencias sociales negativas sobre las mujeres, como la percepción de que son prestatarias de mayor riesgo, influyen en las decisiones de los prestamistas. Actualmente, este fenómeno continúa siendo evidente como lo afirma el estudio realizado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en el 2020, encontró que las solicitudes de crédito presentadas por mujeres en Latinoamérica tienen un 18% menos de probabilidades de ser aprobadas que las que son presentadas por los hombres, a que las que las mujeres suelen mantener tasas más altas de reembolso de crédito debido a su enfoque más conservador y prudente (Montoya, 2020). A pesar de lo anterior, las instituciones financieras no siempre reconocen este comportamiento, lo que las pone en una situación de desventaja (Alecchi, 2020).

### **3.3 Estereotipos de Género**

En la actualidad, el acceso a cargos de liderazgo de las mujeres sigue siendo limitado debido a una serie de barreras sociales y culturales profundamente enraizadas. Estas barreras están fuertemente influenciadas por estereotipos de género que siguen siendo evidentes en diversas culturas, los cuales colocan a los hombres en posiciones de autoridad y poder, mientras que las mujeres son vistas como menos capaces de ocupar estos roles (Berrocal, 2018). De acuerdo con el mismo autor, la carencia de modelos femeninos a seguir en posiciones de liderazgo contribuye a la perpetuación de estas creencias, generando un ciclo donde las mujeres no solo se enfrentan a menos oportunidades, sino que a su vez carecen de inspiración para aspirar a altos puestos de responsabilidad.

Un estudio realizado por Moncayo (2016) señala que, en varias organizaciones, las mujeres a menudo deben adaptarse a estilos de liderazgo “masculinos” para poder avanzar de manera efectiva en su carrera. Esto se debe a la existencia de una “gramática masculina del liderazgo”, un paradigma que valora y recompensa ciertas cualidades consideradas “masculina”, como la competitividad y el asertividad, mientras que se dejan a un lado otras que podrían estar más alineadas con un estilo de liderazgo inclusivo y colaborativo, característico que muchas mujeres. Además, esta dinámica, según la autora, también se ve forzada por la exclusión evidente de las redes informales de poder dentro de las mismas organizaciones, que son esenciales para el progreso profesional y toma de decisiones clave.

La representación de las mujeres en cargos directivos sigue siendo profundamente baja. De acuerdo con el Banco Interamericano de Desarrollo (2021), solo el 15% de los cargos directivos en América Latina y el Caribe son ocupados por mujeres, y estas representan apenas el 14% de las empresas. Además, la mayoría de las mujeres en estos puestos se encuentran en áreas consideradas “blandas”, como la comunicación y recursos humanos, mientras que, en sectores un poco más técnicos como el comercio exterior, sigue siendo marginal. Este fenómeno refleja la existencia de una visión bastante tradicional del liderazgo, donde las mujeres son sistemáticamente excluidas de las posiciones de mayor responsabilidad y dirección, lo que limita sus posibilidades de crecimiento dentro de las organizaciones (Basco, 2021)

De acuerdo con Moncayo (2016), el contexto cultural desempeña un papel crucial en este fenómeno, ya que las normas sociales han establecido una “norma masculina” a la que las mujeres a menudo deben ajustarse para ser tomadas en serio en el entorno laboral. Esta cultura de liderazgo masculino se manifiesta en la forma en que las mujeres deben trabajar más arduamente que sus colegas masculinos para probarse a sí mismas, y en ocasiones deben

adoptar comportamientos que no son auténticos para poder encajar. Según este mismo autor, la subestimación de las mujeres, basada en los prejuicios sociales, contribuye a una falta de confianza en sus habilidades de liderazgo, lo que en otras palabras quiere decir menor acceso a posiciones de poder y una limitada capacidad para influir en las decisiones estratégicas dentro de las empresas.

Por lo cual, un cambio hacia una verdadera equidad de género en los espacios de liderazgo no solo depende de los esfuerzos individuales de las mujeres, sino también de un cambio estructural en las organizaciones que promuevan la equidad de género de manera constante y activa. Como se puede observar en la tabla 1, la implementación de políticas públicas que favorezcan la inclusión de mujeres en liderazgo y el empoderamiento de ellas mismas a través de la formación y redes de apoyo son pasos fundamentales para dejar a un lado y derribar estas barreras culturales y sociales. Sin un esfuerzo concentrado en estos aspectos, las mujeres seguirán enfrentando obstáculos significativos para alcanzar un liderazgo pleno, limitando así, su contribución al desarrollo económico y social.

**Tabla 1.***Políticas y planes de igualdad de género en América Latina.*

PAÍS	PLANES DE EQUIDAD DE GÉNERO
ARGENTINA 	Plan para la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en el lugar de trabajo
BOLIVIA 	Plan nacional para la igualdad de oportunidades
CHILE 	Plan para la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres 2011–2020
COSTA RICA 	Política nacional para la igualdad de género y equidad 2007–2017
ECUADOR 	Plan para la igualdad de oportunidades para las mujeres ecuatorianas
GUATEMALA 	Política nacional para la promoción y el desarrollo integral de las mujeres y plan 2008–2023
PERÚ 	Plan nacional para la igualdad de género 2012–2017
URUGUAY 	Primer plan nacional para la igualdad de oportunidades y derechos: Políticas públicas 2007–2011
VENEZUELA 	Plan de Equidad e Igualdad de Género “Mamá Rosa” 2013–2019

Fuente: Elaboración propia con base en documentos existentes.

### 3.4 Violencia de Género

La violencia de género constituye una de las principales barreras estructurales que limitan el acceso de las mujeres a roles de liderazgo. Este fenómeno no solo afecta la parte física y emocional de las mujeres, sino que también impacta de manera significativa en su desarrollo profesional y económico (Goodwin & Adams, 2014). La inseguridad y la violencia sistemática que enfrentan las mujeres en muchos de los países de Latinoamérica y el Caribe generan un entorno desfavorable que, por ende, limita su capacidad para alcanzar posiciones de influencia y toma de decisiones.

Hace más de una década que se habla y se muestran evidencias estadísticas en donde a nivel mundial, alrededor del 30% de las mujeres han estado en una relación donde han experimentado algún tipo de violencia física y/o sexual por parte de su pareja (Bott & Guedes, 2014). En América Latina las cifras son alarmantes. Por ejemplo, en Bolivia, el 53.3% de las mujeres reporta haber sufrido violencia física o sexual por parte de su pareja, mientras que en Colombia esta cifra alcanza el 39.7%. Estas condiciones de violencia no solo son un problema de los derechos humanos, sino que también están arraigados al impedimento de crecimiento personal y profesional de las mujeres, limitando su capacidad de asumir roles de liderazgo y decisión en las empresas (Banco Mundial, 2023).

El impacto socioeconómico de la violencia de género es bastante preocupante. En Perú, se calcula que la violencia de pareja representa entre el 3.7% y el 3.9% del PIB anual debido al ausentismo y al presentismo laboral, lo que equivale a pérdidas de aproximadamente 6,744 millones de dólares al año (Vara, 2013). Esta violencia no solo afecta a las mujeres de forma directa, sino que también influye en las dinámicas económicas de las empresas y en la sociedad en general. Los altos índices de violencia limitan las oportunidades de las mujeres a participar plenamente en el mercado laboral y asumir posiciones estratégicas, perpetuando una brecha de género en los espacios de liderazgo (Alecchi, 2020).

La violencia de género tiene múltiples niveles de impacto que van más allá del ámbito personal. Sus repercusiones en el ámbito laboral son considerables, afectando la productividad y la capacidad de liderazgo de las mujeres. Según datos del Banco Mundial, en Chile, la violencia doméstica generó una pérdida de 2,420 millones de dólares en salarios en 2020. En Nicaragua, la cifra ascendió a 45.8 millones de dólares. Estas pérdidas reflejan el costo económico que asumen la sociedad al no abordar de manera efectiva la violencia contra las

mujeres, un problema que trasciende el ámbito doméstico y afecta directamente la inclusión de las mujeres en roles de liderazgo (Banco Mundial, 2023).

Finalmente, la violencia y la inseguridad social limitan las oportunidades de las mujeres para desarrollarse plenamente en sus entornos profesionales. Alecchi (2020) resalta que la inseguridad tiene un costo social y económico significativo para los gobiernos, ciudadanos y empresas también comparte como la victimización de las mujeres trabajadoras no solo afecta su bienestar individual, sino que también influye en las dinámicas laborales, obstaculizando su capacidad de acceder y permanecer en cargos directivos. Este contexto de violencia refuerza la exclusión de las mujeres de espacios clave para la toma de decisiones y perpetúa una cultura organizacional que les dificulta ejercer su liderazgo de manera efectiva (BID, 2021).

### **3.5 Acceso a la Educación**

La UNESCO (2023) muestra desde una perspectiva global esta barrera de la educación en las mujeres, monitoreando las políticas que defienden los derechos de las niñas y mujeres a la educación en todo el mundo. Este análisis muestra que el 2% de los países del mundo restringen desde el marco legal el derecho de estudiar a las mujeres jóvenes casadas o embarazadas, sin importar si es educación básica o superior. Por otro lado, el 63% de los países no cuentan con leyes que protegen explícitamente el derecho de las mujeres jóvenes a la educación si se encuentran en estado de embarazo o están casadas, sin embargo, adoptando una perspectiva más positiva el 33% si tienen este tipo de regulaciones que garantizan el acceso a la educación básica y superior a mujeres de todas las edades. Europa y América del norte son las regiones del mundo con más países que protegen directamente estas personas, y le siguen

América latina y el caribe (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO], 2023)

Puntualmente en América Latina, las mujeres hoy en día constituyen la mayoría en las aulas universitarias, lo que nos muestra un avance en el acceso a la educación superior. Sin embargo, aun así existen desafíos que se deben enfrentar y resulta crucial invertir recursos para ofrecer becas, y campañas públicas que inspiren a las mujeres desde jóvenes a estudiar en áreas de la ciencia, ingeniería o tecnología. En países como Chile, México y Colombia, aunque se evidencia un aumento en el número de mujeres que participan en carreras universitarias, estas aún se siguen alejando de carreras STEM (Aguilar, 2025). Estas carreras según la misma autora están asociadas con habilidades que facilitan el liderazgo en el mundo laboral, como la solución de problemas complejos, y el pensamiento analítico y crítico. Sin embargo, según la UNESCO, en 2019 la tasa mundial promedio de mujeres investigadoras era de solo 29,3% y solo el 35% de los estudiantes de STEM en la educación superior eran mujeres además se evidenció que esta brecha aumenta cuanto más avanza el nivel educativo. En Latinoamérica y el Caribe las mujeres representan un 30% del total de personas que lideran investigaciones en ciencia. Asimismo, este estudio realizado por la UNESCO (2019) resalta que, si se habla de matrículas universitarias en carreras STEM, las mujeres representan un 25% en Chile, 30% en Brasil, 34% en Argentina y 38% en México.

El ejemplo más claro de esta situación se evidencia en Chile, donde más mujeres que hombres reciben educación superior en todo tipo de instituciones. Sin embargo, hay determinadas áreas del conocimiento donde la brecha negativa de género se hace más pronunciada, según antecedentes manejados por la Subsecretaría de Educación Superior del país (2019), la brecha de género en Ciencias Básicas es de -0.1 % y en Tecnología es de -65.7 % (Guzmán, 2021). En Colombia se presenta otro desafío además de este, aunque el número

de mujeres que participan en la educación superior crece, aún son la población con mayores tasas de deserción escolar, debido a factores como el rol familiar y cultura (Staff, 2022).

Según el último Índice Global sobre la Brecha de Género del Foro Económico Mundial (2024), se muestra basado en datos de LinkedIn que las mujeres llegan a representar en la plataforma únicamente el 28% de la fuerza laboral en STEM frente al 47,3% en sectores no STEM y se revela que esta cifra se vuelve aún más crítica cuando se analizan los niveles de liderazgo pues en sectores que no pertenecen a estas áreas de conocimiento las mujeres alcanzan alrededor de una cuarta parte de cargos directivos, mientras que en estos sectores apenas logran representar un 10%. Además, el fenómeno de "leaky pipeline", en catalán "fugas en la tubería", muestra que las mujeres renuncian a la carrera profesional antes de obtener roles de liderazgo y es una situación más pronunciada en áreas STEM (Donoso, 2024).

### **3.6 Roles de Género**

Las mujeres en todo el mundo tienden a asumir la mayor parte del trabajo productivo no remunerado (tareas del hogar, crianza de los hijos y trabajo comunitario o voluntario), el cual históricamente ha sido desestimado (Alecchi, 2020). Un ejemplo de esto es un estudio del Banco Mundial (2023) donde se muestra que, a mediados de 2021, la disminución media del empleo fue 3.2 veces mayor para las mujeres. Simultáneamente, se evidenció un mayor aumento en el tiempo que dedicaban a labores domésticas, cuidado infantil y apoyo educativo respecto a los hombres. Además de la información que brindan las mediciones sobre el uso del tiempo, las encuestas de hogares de la región muestran que, en promedio, el 43,4% de las mujeres de entre 20 y 59 años identifican razones familiares (embarazo, cuidado de niños y niñas o personas dependientes, trabajo doméstico o la prohibición por parte de miembros del

hogar) como motivo principal para no buscar activamente o desempeñar un trabajo remunerado (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2017).

De acuerdo con el Banco Mundial (2023), en América Latina, en promedio, la suma de las horas de trabajo remunerado y no remunerado es mayor para las mujeres que para los hombres, y el trabajo no remunerado es realizado principalmente por mujeres. México tiene la tasa más alta, donde la suma de las horas de trabajo remunerado (847.4) más las horas de trabajo no remunerado (847.5) totaliza 94.9 horas por semana. Otros países con un alto nivel de trabajo no remunerado son Uruguay (44.2, más el tiempo de trabajo remunerado, totaliza 82.7 horas por semana). Cuando las mujeres están sobrerrepresentadas en el trabajo no remunerado, esto se convierte en un obstáculo que impacta negativamente sus oportunidades de empleo, compensación financiera y desarrollo psicosocial. La falta de asistencia y apoyo a las mujeres latinoamericanas en cuanto al cuidado de niños y personas dependientes dentro y fuera de su espacio familiar se convierte en un problema, ya que, aunque estas actividades son productivas y necesarias para la armonía y desarrollo de las sociedades, no generan compensación financiera y, por el contrario, causan fatiga física y emocional en las mujeres (Alecchi, 2020)

Desde una perspectiva mundial, las mujeres realizan el 76,2% de todo el trabajo de cuidado no remunerado, dedicando 3,2 veces más tiempo a estas tareas que los hombres. Esto se traduce en que 606 millones de mujeres en edad de trabajar (21,7%) realizan trabajos de cuidado no remunerados a tiempo completo, en comparación con 41 millones de hombres (1,5%) (Maurizio, 2024). Las madres enfrentan ingresos más bajos y tienen menos probabilidades de ocupar cargos directivos o de liderazgo en comparación tanto con mujeres sin hijos como con hombres (con o sin hijos). Esta penalización salarial por motivo de maternidad contrasta con una brecha salarial por motivo de paternidad en la que los padres

tienen más probabilidades de recibir mejores salarios que los hombres sin hijos (Maurizio, 2024).

Aunque durante el siglo XX se han tenido importantes transformaciones culturales y sociales referentes al estereotipo femenino (incorporación de la mujer a la vida laboral, el acceso a la educación y el derecho al sufragio femenino, entre otros), indudablemente se pueden rastrear elementos que favorecen la perpetuación de una imagen femenina enmarcada en roles que priorizan la responsabilidad de la mujer en el ámbito doméstico sobre el profesional (Moncayo, 2016).

### **3.7 Techo de Cristal**

El término techo de cristal se usa para hacer referencia de manera simbólica a las barreras invisibles y sutiles, pero bastante significativas que enfrentan las mujeres para lograr transiciones y ascensos a posiciones de jerarquía superiores en las organizaciones o dentro del papel que desempeñan en este caso dentro de áreas de administración (Carvalho, 2010). Existen estudios recientes que han mostrado una serie de barreras que impiden a las mujeres impulsar sus carreras en los entornos empresariales. En uno de ellos se muestra que estas dificultades se pueden manifestar con mayor frecuencia en el lugar de trabajo mediante tratos diferenciados hacia las mujeres, en su mayoría aquellas que ocupan puestos con una remuneración baja (Pereira & Lima, 2017). Entendiendo esto podemos también entender cómo esto también se refleja en los roles de género en el hogar, que les exigen mayores responsabilidades, reducen su participación y dificultan su progreso profesional.

Esta coyuntura forma parte del llamado "techo de cristal," pues muestra cómo las desigualdades sociales se pueden originar desde el ámbito doméstico. Los estudios que hablan sobre las desigualdades del techo de cristal contienen al menos dos perspectivas que buscan explicar la existencia del fenómeno. La primera hace un claro énfasis en la discriminación y la segunda lo hace en la diferencia de comportamiento entre mujeres y hombres (Coelho, 2006). Si hablamos de discriminación se abordan dos formas: la llamada "discriminación preferencial", en donde el empleador prefiere contratar a un hombre y no a una mujer, aunque los dos candidatos tengan las mismas aptitudes y habilidades; y la "discriminación estadística", que supone que existe un estigma social en el cual la productividad de las mujeres se percibe inferior a la de los hombres. La segunda vertiente resalta la diferencia de comportamiento entre los géneros, sosteniendo que las mujeres se involucran en mayor proporción en actividades no mercantiles o administrativas, como lo son las labores domésticas y/o el cuidado de personas de la familia. Esta situación tiene como resultado que muchas empresas crearán vínculos menos estables con las mujeres.

En América Latina, los factores más relevantes que fomentan el techo de cristal son principalmente sociales, son externos a la mujer y escapan del control directo de ellas. Esto hace alusión a una cultura machista, estereotipos y/o prejuicios, los cuales siguen limitando el acceso de las mujeres a roles de liderazgo (Gallego, 2018). A diferencia de factores internos como el síndrome del impostor que pueden tratarse de manera personal, los factores sociales dependen de comportamientos y pensamientos de terceros. Por ejemplo, el hecho de que una mujer este lo suficientemente preparada académicamente para desempeñar un puesto de alta dirección puede ser rechazada y relegada a cargos inferiores por prejuicios del entorno laboral en el que se encuentre (Del Pino, 2018). A largo plazo, este fenómeno perpetúa unas consecuencias negativas que impactan tanto al rendimiento empresarial como al desarrollo social del país (Gallego, 2018).

La baja participación de las mujeres liderando en el mundo laboral es una pérdida significativa de recursos e incluso de talento para los diferentes sectores de la economía ya que si más mujeres ingresarán al mercado a dirigir se evidenciaría un aumento en las personas que producen bienes y servicios, reflejando números más altos en el Producto Interno Bruto en países de latino américa donde se evidencia una alta tasa de desempleo (Espino 2019). Si se desea ver mayor evidencia al respecto, Bustelo (2017) desarrolló un modelo econométrico donde se hacen dos pruebas relacionadas con políticas públicas, allí se muestran cuáles son los factores más importantes donde se crean sesgos de género específicamente en la participación en el mercado laboral enfocándose en países como México, Chile, Perú y Colombia. La primera política se vincula con políticas sobre el cuidado infantil y la segunda en las maneras de aumentar en un 10% la productividad de las mujeres. Como resultado a este estudio se encuentra que el implementar políticas relacionadas con el apoyo a las mujeres en el cuidado infantil para facilitar su participación en las empresas aumentaría el PIB per cápita entre el 4% y el 6%, por otro lado, la segunda política tiene como resultado un aumento de el mismo indicador económico, pero en un 14,8% y un 25,2%. Concluyendo que la participación femenina en mayores niveles en países de LATAM tiene impactos significativos en el crecimiento económico (Bustelo, 2017).

## **4. Facilitadores que promueven el ascenso de las mujeres a cargos de liderazgo**

### **4.1 Políticas Públicas**

Según el Banco Mundial (2023) existen programas sociales específicamente orientados a promover la participación de las mujeres en el ámbito laboral y en posiciones de liderazgo. Sin embargo, la diferencia entre el 29% de mujeres y el 40,4% de los hombres que tienen un empleo refleja de manera clara la persistente brecha de género. Este patrón no es exclusivo de una región, sino que se reproduce en varios países, lo que evidencia la necesidad de fortalecer e implementar políticas públicas más eficientes y equitativas. Algunos gobiernos ya iniciaron reformas en sus constituciones para reducir estas diferencias, pero aún queda mucho trabajo por hacer (Banco Mundial, 2023).

En el caso de América Latina se necesita intervención pública para promover la participación de las mujeres en roles de liderazgo empresarial, incluso en la creación de empresas con el fin de mejorar la calidad de vida y, a largo plazo, hacer viables las posibilidades de crecimiento y desarrollo socioeconómico (Alecchi, 2020). Para que las mujeres accedan a puestos de liderazgo en el ámbito empresarial, es importante también contar con el apoyo de políticas organizacionales que fomenten la equidad de género. Estas políticas no solo deben promover la igualdad de oportunidades, sino también garantizar un entorno que elimine barreras estructurales y sociales que históricamente han limitado el acceso de las mujeres a estos roles (Agudelo, 2025). Para ello han creado normativas que suelen incluir especificaciones contra el acoso sexual y laboral, estableciendo y determinando sanciones para quienes la que incumplen (Martínez & Palomera, 2022). Por ejemplo, En Nicaragua hay una Ley de Igualdad de Género en el Trabajo que establece que “todas las formas de discriminación contra las mujeres en el ámbito laboral están prohibidas” (Ley de Igualdad de Género, Art. 3)

Otro ejemplo es La Ley de Igualdad Salarial de 1963 en Estados Unidos, “que estipula que no se debe permitir ninguna diferencia de sueldo entre empleados, independientemente de su sexo”, para trabajos que requieran iguales habilidades, y responsabilidades, esto un paso crucial para lograr reducir las brechas salariales entre géneros. Esta legislación no solo busca garantizar una remuneración justa, sino que también actúa como un facilitador para que las mujeres puedan acceder a puestos de liderazgo en las empresas. Al hacer esfuerzos por tratar de eliminar la discriminación salarial, se contribuye a un entorno más equitativo, en el que las mujeres tienen las mismas oportunidades de avanzar en sus carreras, sin ser limitadas por su género. De esta manera, se puede decir que al implementar estas de la ley se abre camino para que más mujeres lleguen a posiciones de poder y liderazgo en los entornos empresariales (Kossek & Buzzanell, 2018).

Desde el año 2010 se muestran que, en algunos programas de liderazgo en emprendimientos de América Latina, en países como Perú, Colombia, México y Chile, han tenido buenos resultados positivos en la productividad y el crecimiento empresarial (Acevedo, 2010). Hoy en día existen programas en América Latina que apoyan a las mujeres y sus empresas (Tabla 2).

**Tabla 2.***Planes y programas en América Latina.*

PAÍS	PLANES DE EQUIDAD DE GÉNERO
ARGENTINA 	Programa Nacional para la Mujer, la Igualdad y el Trabajo Programa para promover el fortalecimiento de la familia y el capital social
BOLIVIA 	Presupuestos con enfoque de género
BRAZIL 	Programa de trabajo, oficios, turismo y autonomía de las mujeres Programa para promover la igualdad de género Acceso al microcrédito: Proyecto estratégico para aumentar la clientela femenina
CHILE 	Mejorar la empleabilidad y las condiciones laborales de las mujeres jefas de hogar ProChile: Apoyo a mujeres emprendedoras que desean exportar
COLOMBIA 	Programa de mujeres jefas de hogar Microempendedoras: Estratos 1 y 2, sectores urbano y rural
ECUADOR 	Fideicomiso de apoyo a las mujeres
PERÚ 	Programa "Hecho por Mujeres Peruanas"
VENEZUELA 	Fondo Especial de Solidaridad; Banco de Desarrollo de la Mujer (BANMUJER)

Fuente: Elaboración propia con base en documentos existentes.

La promoción del emprendimiento en América Latina es cada vez más relevante. Los municipios y las agencias gubernamentales nacionales implementan más proyectos para difundir la cultura emprendedora (Angelelli, 2005).

En América Latina, los programas de capacitación han sido una estrategia de intervención clave para promover la incorporación de las mujeres al mundo del trabajo y alcanzar una participación equitativa. Sin embargo, no es cualquier tipo de formación profesional la que permitirá una modificación sustantiva en la división sexual de los mercados de trabajo y en la inserción laboral de las mujeres (Yannoulas, 2005). Por tanto, es preciso preguntarse para qué tipos de empleo se capacita hoy a las mujeres, considerando que el contexto condiciona y determina las políticas de formación, en tanto reproducen valores,

normas y sesgos dominantes en nuestra sociedad, incluyendo los mandatos de género (Silveira, 2002).

La igualdad de género es uno de los cinco pilares de la Visión 2025, el plan del BID para lograr una recuperación sostenible y el desarrollo económico y social en la región. Dicha estrategia incluye el diseño de incentivos para financiar iniciativas y empresas lideradas por mujeres, así como mejoras en el acceso a los sistemas financieros (Basco, 2021).

## **4.2 Liderazgo Transformacional**

El liderazgo transformacional es un estilo que busca inspirar y motivar a los equipos hacia metas comunes, donde se fomenta plenamente el crecimiento personal y generando cambios positivos dentro de las empresas (López, 2024). Debido a las habilidades interpersonales destacadas, como la empatía y la escucha activa, hacen a las mujeres adoptar con mayor frecuencia este estilo (Squarepoint, 2024).

Las mujeres líderes transformacionales se caracterizan por su capacidad para crear ambientes colaborativos e inclusivos. Donde se promueve la comunicación abierta y valoran las contribuciones individuales de cada miembro del equipo al que pertenecen y sus alrededores (Repsol, 2024). Adicionalmente, su enfoque en las relaciones interpersonales son un vehículo hacia el fortalecimiento de los lazos en el equipo y mejorar la toma de decisiones al considerar diferentes perspectivas.

El liderazgo transformacional actúa como un facilitador clave que impulsa los cambios significativos en las empresas. Al fomentar culturas más resilientes e inclusivas, los líderes pueden superar esas barreras estructurales existentes (Cespedes, 2022). Su capacidad para

lograr empoderar a los demás miembros del equipo mediante la mentoría efectiva es capaz de contribuir al desarrollo profesional sostenible. La Escuela de Negocios Internacionales ADEN (2024) señala que educar sobre el empoderamiento y el liderazgo femenino en América Latina permite que más mujeres se preparen profesionalmente y se motiven a competir en el mercado laboral. Este tipo de liderazgo femenino ayuda a aumentar los índices de igualdad en Latinoamérica ya que se expenden las redes de apoyo para impulsar la participación femenina en empresas, incrementa también los accesos de información para acceder a conocimiento sobre políticas de equidad de género y finalmente promueve iniciativas para también proponerlas (Gómez, 2019)

Finalmente, la presencia de las mujeres en altos cargos ejecutivos que hacen uso del estilo transformacional ofrece múltiples beneficios hacia las organizaciones, por ejemplo, mejorar la innovación gracias a una mayor diversidad de ideas y opiniones (Rosell, 2024), así como aumentar el compromiso emocional entre los empleados al sentirse valorados e inspirados para sus line managers.

### **4.3 Políticas Educativas**

Las universidades también desempeñan un papel fundamental en esta coyuntura, una persona bien preparada profesionalmente tiene mayores probabilidades de llegar a un puesto de liderazgo el área laboral, por ende, estas instituciones, han establecido diversas acciones que se identifican como posibles mecanismos que contribuyen a que las mujeres logren desempeñarse mejor en áreas como el liderazgo. Se evidencia la existencia de programas académicos que han establecido espacios con el propósito de fomentar la colaboración académica y vínculos entre mujeres como una forma de resignificar los estereotipos de género

que puedan existir (Peñalosa & Montecinos, 2016). Por ejemplo, en las universidades de Chile para carreras como la ingeniería, han implementado una perspectiva de género en la enseñanza, donde los seminarios los dirigen grupos de mujeres. Existen además protocolos en las universidades que empiezan en Chile principalmente durante el año 2018, donde el punto de inflexión fue un movimiento estudiantil feminista, que buscaba eliminar toda forma de discriminación de género en la educación superior. De esta manera lograron que existiera sanciones a conductas que vulneraran los derechos de las mujeres por razones como la violencia sexual y de género además de incluir posibles denuncias, y llevar un seguimiento después la sanción establecida (Martínez & Palomera, 2022).

Además, en Colombia la Escuela de Mujeres Líderesas por Colombia, impulsada por ONU Mujeres y la Vicepresidencia de la República, han logrado fortalecer el liderazgo político de más de 3.000 mujeres, permitiéndoles acceder a espacio de toma de decisiones (ONU Mujeres, 2021). Asimismo, el programa de Liderazgo para el Cambio, desarrollado por Enseñanza por Colombia en alianza con Teach For All y USAID, ha impactado positivamente en 72 colegios de regiones priorizadas, potenciando el liderazgo docente y estudiantil (Enseñanza por Colombia, 2024).

A nivel universitario, la Universidad de los Andes ofrece el programa Mujeres Líderes, diseñando para fortalecer el liderazgo de mujeres profesionales mediante el desarrollo de habilidades en negociación, comunicación y pensamiento estratégico (Universidad de los Andes, s.f).

A nivel regional, la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI) lanzó el programa Chicas Imparables LATAM 2025, con sede inicial en Colombia, que busca potenciar el liderazgo de jóvenes mujeres en carreras STEAM, incrementando su autoconfianza y capacidad de acción social (Organización de Estados Iberoamericanos, 2025).

También, el Observatorio de Mujeres y Política de Transparencia Electoral que fue implementado en 2023 el Programa para el Fortalecimiento del Liderazgo Democrático de las Mujeres en América Latina, ofreciendo capacitaciones de manera gratuita sobre el liderazgo con perspectiva de género y participando en términos de política (Transparencia Electoral, 2023).

La Organización de los Estados Americanos (OEA), a través de la Comisión Interamericana de Mujeres (CIM), instauró el Programa Interamericano para Fortalecer la Democracia y el Liderazgo de las Mujeres en 2020, cuyo objetivo es capacitar a mujeres en el ejercicio de campañas electorales y liderazgo político (Organización de los Estados Americanos, 2020).

En Chile, la Agenda Sala Cuna para Chile impulsada en 2025 busca reducir las brechas de acceso a educación inicial, lo que promueve la participación laboral de las mujeres y sentando bases para el liderazgo desde la infancia (El País Chile, 2025). De esta forma se complementa con el Programa El Futuro es Femenino de Aguas Andinas donde se fomenta la formación de mujeres en oficios tradicionalmente masculinos, capacitando más de 200 mujeres en la Regio Metropolitana (El País Chile, 2025).

En República Dominicana, el Colectivo Aquelarre RD, surgido en 2019, trabajan en educación sexual integral y en la promoción del consentimiento, logrando impactar a más de 3.600 niñas y adolescentes, particularmente en zonas vulnerables (El País América Futura, 2025).

Finalmente, a nivel regional, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) lanzó la Estrategia Regional de Igualdad de Género 2023-2025, que apuesta por






políticas transformadoras en favor del empoderamiento y liderazgo de mujeres en América Latina (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2023).

#### **4.4 Leyes y Políticas para el Fortalecimiento del Liderazgo Femenino**

El liderazgo femenino en América Latina ha sido promovido no solo desde el ámbito político, sino a través de leyes y políticas en sectores primarios como lo son la educación, en el ámbito empresarial, la comunidad y demás espacios sociales ya que, operan como una herramienta estructural para corregir las asimetrías del poder históricamente arraigadas. Donde la implementación de normas específicas en distintos niveles (gubernamentales, institucionales, empresariales y educativos) revela un cambio de paradigma por lo cual, se deja atrás la lógica de "acceso excepcional" para pasar a implementar una participación sistemática y garantizada. A continuación, se presentan las medidas y leyes que han sido adoptadas en diversos países para fomentar el liderazgo de las mujeres en un especto amplio.

Sobre el ámbito político, las siguientes leyes buscan garantizar la participación equitativa de las mujeres en la política mediante lo que es la paridad y alternancia en las candidaturas electorales y los cargos públicos (Tabla 3):





**Tabla 3.***Leyes paridad y alternancia en América Latina.*

PAÍS	LEY	DESCRIPCIÓN
ARGENTINA 	Ley de Paridad de Género (2017)	Exige que las listas de candidaturas para cargos legislativos estén conformadas en un 50% por mujeres y 50% por hombres, ubicadas de forma alternada (mujer-hombre o viceversa). Esta ley busca eliminar barreras estructurales para la participación femenina en política.
BOLIVIA 	Ley del Régimen Electoral (2010)	Establece el principio de paridad y alternancia en las listas de candidatos/as para cargos públicos electos, asegurando la representación equilibrada de mujeres y hombres en el poder político. Bolivia fue uno de los primeros países de la región en consagrar este principio de manera constitucional.
COLOMBIA 	Ley 581 (2000)	Conocida como la "Ley de Cuotas", ordena que al menos el 30% de los altos cargos en la administración pública deben ser ocupados por mujeres. Esta norma reconoce la subrepresentación histórica de las mujeres en puestos de decisión.
ECUADOR 	Código de la Democracia (2020)	Reformado para incluir la paridad horizontal y vertical en las listas electorales. Establece la participación igualitaria entre hombres y mujeres en todas las instancias electorales del país, y refuerza la alternancia como mecanismo de equidad.
PERU 	Ley N.º 31030 (2020)	Implementa un proceso progresivo de paridad y alternancia en las elecciones generales. La ley contempla llegar a la paridad completa (50%) en 2031, asegurando una transición gradual y sostenible.

Fuente: Elaboración propia con base en documentos existentes.

Sobre las normas y programas que fomentan el acceso de las mujeres a empleos dignos, posiciones de liderazgo en empresas y emprendimientos económicos (Tabla 4):

**Tabla 4.***Normas que fomentan el acceso en América Latina.*




PAÍS	NORMA / PROGRAMA	DESCRIPCIÓN
MEXICO 	Norma Mexicana NMX-R-025-SCFI-2015	Norma de carácter voluntario que promueve la igualdad laboral y la no discriminación en las empresas. Certifica a las organizaciones que implementan políticas para garantizar igualdad salarial, equilibrio trabajo-vida y liderazgo femenino.
CHILE 	Programa "Género y Buen Gobierno Corporativo"	Iniciativa pública que incentiva la presencia de mujeres en directorios y órganos de gobierno empresarial. Promueve buenas prácticas de inclusión, transparencia y diversidad de género en el sector privado.
COLOMBIA 	Mujeres que Inspiran	Programa que apoya el emprendimiento femenino mediante capacitación técnica, mentorías, acceso a redes y financiamiento. Se enfoca especialmente en mujeres jóvenes y de zonas rurales.
VENEZUELA 	BANMUJER (Banco de la Mujer)	Entidad financiera pública creada en 2001 para otorgar microcréditos a mujeres emprendedoras. Su objetivo es facilitar el acceso a recursos económicos y acompañamiento técnico para fomentar la autonomía económica.

Fuente: Elaboración propia con base en documentos existentes.

Acerca de los programas orientados a fortalecer las capacidades de liderazgo en mujeres de edades tempranas y que se encuentran en distintos contextos (Tabla 5):

**Tabla 5.**




*Programas que fortalecen el liderazgo.*

PAÍS	PROGRAMA	DESCRIPCIÓN
ARGENTINA 	Programas del INAM	El Instituto Nacional de las Mujeres (hoy Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad) promueve talleres y cursos para el liderazgo político, sindical y comunitario femenino. Busca visibilizar y formar lideresas en diversos niveles.
URUGUAY 	Formación para Mujeres Rurales	Programa impulsado por el Instituto Nacional de Colonización y el Ministerio de Ganadería. Brinda herramientas organizativas, de liderazgo y de autonomía económica a mujeres rurales para su participación activa en el desarrollo local.
COLOMBIA 	Mujer TIC	Iniciativa del Ministerio de Tecnologías que fomenta la participación de niñas y mujeres jóvenes en carreras STEM (ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas). También capacita en liderazgo digital y emprendimientos tecnológicos.
REGIÓN	ONU Mujeres y CEPAL	Ejecutan programas como “Liderazgo y Empoderamiento de Mujeres Jóvenes” y “Autonomía Económica de Mujeres Rurales”, enfocados en capacitar a mujeres indígenas, afrodescendientes y rurales para que ejerzan liderazgos transformadores en sus comunidades.

Fuente: Elaboración propia con base en documentos existentes.

De los marcos legales fundamentales que consoliden condiciones mínimas para el desarrollo del liderazgo femenino al garantizar una vida con calidad que se traduce en libre de violencia y discriminación (Tabla 6):





**Tabla 6.***Leyes sobre condiciones mínimas para el desarrollo.*

PAÍS	PROGRAMA	DESCRIPCIÓN
ECUADOR Y PERU  	Empoderamiento de líderes indígenas	A través de alianzas con ONU Mujeres y organizaciones locales, se han impulsado procesos de fortalecimiento de capacidades políticas, participación territorial y defensa de derechos colectivos.
MEXICO 	Mujeres Constructoras de Paz (MUCPAZ)	Programa del Instituto Nacional de las Mujeres que capacita a mujeres líderes comunitarias en prevención de la violencia, cultura de paz y resolución de conflictos. Se enfoca en municipios con alta incidencia de violencia de género.

Fuente: Elaboración propia con base en documentos existentes.

Además, se ha implementado diferentes programas que fortalecen el rol de las mujeres como agentes de cambio en el contexto rural, indígena y comunitario (Tabla 7):

**Tabla 7.***Programas en diferentes grupos étnicos.*

PAÍS	LEYES	DESCRIPCIÓN
MEXICO 	Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia (2007)	Establece mecanismos de protección, prevención y sanción frente a cualquier tipo de violencia contra las mujeres, incluyendo violencia política y económica. Un paso clave hacia condiciones seguras de liderazgo.
BOLIVIA 	Ley 348 (2013)	Ley Integral para Garantizar a las Mujeres una Vida Libre de Violencia. Define múltiples formas de violencia y obliga a todas las instituciones del Estado a prevenir, atender y sancionar la violencia de género.
PERU 	Ley 30364 (2015)	Busca prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra las mujeres y los integrantes del grupo familiar. Incluye medidas de protección y reparación, y considera la violencia simbólica y estructural.
ARGENTINA 	Igualdad Salarial y No Discriminación	Disponen leyes laborales específicas que prohíben la discriminación salarial por género, promueven la conciliación trabajo-familia y garantizan licencias igualitarias.

Fuente: Elaboración Propia con base en documentos existentes.

Se refleja que el panorama normativo de Latinoamérica respecto a lo que se incumbe del liderazgo femenino revela avances significativos en cuanto a la institucionalidad del enfoque de género en diversos ámbitos. Las leyes que tratan de paridad política, programas de empoderamiento económica, formación de líderes y normas de protección representa pasos

concretos hacia una equidad de género. Sin embargo, su eficacia esta medida por factores estructurales como lo son la persistencia de estereotipos de género, la violencia institucional, la falta de voluntad política y los niveles desiguales de desarrollo entre países.

Si bien se evidencia como la región ha adoptado paulatinamente un marco normativo progresiva, su implementación presenta bastantes desafíos a tener en cuenta. En primera instancia, la paridad legal en las listas electorales no siempre es traducido en posiciones reales de poder para las mujeres, y los programas económicos a menudo no alcanzan a las más vulnerables. Además, sobre la interseccionalidad, quiere decir, el cruce que existe entre el género, etnia, clase social y territorio, continúa siendo un aspecto poco considerado en la formulación de políticas.

Por ende, la legislación y los programas analizados constituyen una base necesaria, pero no suficiente, para el fortalecimiento del liderazgo femenino en América Latina. Es impredecible avanzar hacia mecanismos efectivos de seguimientos, evaluación y sanción, así como promover una transformación cultural profunda que erradique de manera total las barreras simbólicas y materiales que aun impiden la plena participación de las mujeres en todos los niveles de la vida social del ser humano.

## **5. Experiencia de Mujeres que Ocupan Posiciones de Liderazgo en Latinoamérica**

Con el objetivo de profundizar en los facilitadores y barreras que enfrentan las mujeres en cargos directivos en Latinoamérica, se realizaron entrevistas semiestructuradas a dos profesionales con amplia experiencia en posiciones de liderazgo en Colombia, donde se solicitó permiso para ser grabadas en audio y usar sus respuestas para fines de esta investigación. La primera entrevistada es Camila Velandia quien es administradora de negocios internacionales con énfasis en mercadeo y cuenta con un MBA; actualmente se desempeña como manager de

anti-money laundering. La segunda entrevistada, fue Argenis Hernández Rodríguez, profesional con más de 25 años de experiencia de trayectoria como Gerente de Gestión Humana y consultora especializada en proyectos estratégicos de recursos humanos, con un MBA y especializaciones en Desarrollo Humano, Seguridad Industrial, Higiene y Gestión Ambiental.

La selección de las participantes se realizó considerando su trayectoria en cargos de alta responsabilidad y su conocimiento sobre los desafíos y oportunidades que enfrentan las mujeres en el ámbito organizacional. Las entrevistas se llevaron a cabo en una reunión virtual, donde se grabó el audio con autorización explícita de la entrevistada. La sesión que se realizó con la manager de anti-money laundering tuvo una duración de 30 minutos y la entrevista a la Gerente General de Recursos Humanos tuvo una duración aproximada de 50 minutos y se estructuraron a partir de los principales apartados desarrollados en este documento, permitiendo abordar tanto experiencias personales como percepciones sobre el liderazgo femenino en la región.

El registro de la información se realizó mediante la grabación y posterior transcripción del audio. Para el análisis de los resultados, se empleó un enfoque temático, identificando las categorías más relevantes en función de los objetivos del estudio y las respuestas de la entrevistada. Esta metodología nos permitió extraer hallazgos significativos y contrastarlos con la literatura revisada, enriqueciendo así la comprensión de los factores que inciden en el acceso y permanencia de las mujeres en posiciones de liderazgo en Latinoamérica.

De la sesión con Camila podemos extraer una mirada valiosa sobre los facilitadores, limitaciones, avances y desafíos que enfrentan las mujeres en el entorno laboral corporativo. Desde su experiencia personal, Camila destaca tanto los apoyos que ha recibido como las presiones internas y sociales que ha percibido en su camino hacia un cargo de liderazgo. Ella destaca que trabaja en una empresa muy comprometida con la equidad, diversidad e inclusión. En su experiencia, nunca ha sentido que ser mujer haya sido una desventaja, incluso en una

industria como la banca, que tradicionalmente ha estado dominada por hombres. No solo no ha enfrentado discriminación al intentar crecer en la empresa en la que está, sino que también destaca el hecho de no experimentar algún trato diferenciado en procesos de aplicaciones y cargos de otras empresas, desde su experiencia ha visto que los filtros, preguntas y pruebas necesarias para ser aceptada son los mismos tanto para hombres como para mujeres, incluso nos menciona que para ascender al cargo actual que tiene tuvo que aplicar con 2 hombres más y ella fue la única mujer.

Sin embargo, se identificaron ciertas barreras desde la experiencia de Camila, una de sus respuestas donde se le preguntó si siente algún tipo de presión social por ser mujer líder fue: sí. Si siente un nivel de presión por ser una mujer en posición de liderazgo, ella menciona que, aunque tiene todo el apoyo institucional, siente una presión propia por demostrar que puede destacar ya que socialmente se cree que el sector de la banca es un entorno más masculino que femenino. También porque lidera un equipo mayoritariamente masculino, pues tiene que dirigir a 9 personas donde 7 son hombres y 2 mujeres, buscando inspirar y empoderar a las pocas mujeres que lo integran. Adicionalmente ha percibido que aún hay industrias o áreas donde las mujeres están limitadas o desmotivadas a participar, especialmente en áreas STEM (ciencia, tecnología, ingeniería, matemáticas). Cree que aún hay una percepción social de que esos campos son más “para hombres”. No obstante, observa un cambio positivo en las nuevas generaciones y en la educación, mencionando el ejemplo de su hermana, interesada en ciencia y programación la cual que fue incentivada en su colegio por un programa para hacerlas participes de estos conocimientos.

Para concluir la entrevista ella señaló que para hacer aún más cambios sociales y culturales con el fin de mejorar el tema de equidad de género del liderazgo femenino en Latino América es imperativo enfocarse en la educación. Pues afirma que esta es la clave del cambio, y nace desde los hogares y desde las escuelas donde se debe fomentar el interés de las niñas en

todo tipo de áreas, no solo en las tradicionalmente asignadas a mujeres. También cree que los adultos deben evitar reforzar estereotipos sobre qué carreras o áreas de conocimiento “les corresponden” a las mujeres desde temprana edad.

A modo de cierre la profesional brinda un consejo para todas las mujeres que se embarcan en este camino hacia el liderazgo empresarial: es necesario confiar en las capacidades que tienen todas las mujeres y la diferencia radica en levantar la mano con propuestas desde cualquier cargo, pues no hay que esperar a tener una posición jerárquica alta para poder liderar, desde cualquier rol las mujeres deben atreverse a opinar de manera propositiva destacando sus ideas y conocimiento. Además, que no les debe asustar el hecho de tener las habilidades técnicas necesarias cuando crezcan de puesto, pues estas llegan con el tiempo y realmente entre más se avanza en puestos de dirección lo que más demandan estos cargos son habilidades blandas, incluso más que las duras, y en esto tenemos la ventaja. El liderazgo es tener la capacidad de apoyar equipos, delegar responsabilidades, y mantener la mejor comunicación para funcionar correctamente señaló Camila.

En el caso de la segunda entrevista, Argenis Hernández expuso una trayectoria marcada por la resiliencia y el aprendizaje continuo, enfrentando periodos en su vida de desempleo y reinsertándose en el mercado laboral en cargos inicialmente de menor rango, para luego ascender a posiciones de alta dirección. Destacó que su carrera estuvo marcada por el aprendizaje desde diversas áreas y sectores, consolidándose finalmente en la empresa Alquería, donde lidero procesos de transformación organizacional durante sus últimos años laborales.

Identifico 5 factores claves que consideró fundamentales en su crecimiento profesional y que, según su visión, son críticos para cualquier mujer que aspire a un rol de liderazgo: hablar el lenguaje del negocio; lograr resultados, especialmente en equipo; cuidar la reputación personal y profesional; construir una red de contactos solida; y avanzar en una formación

académica. Además, señaló la importancia de mantener una actitud de curiosidad intelectual constante, lo que permite adaptarse y anticiparse a los cambios en el entorno

En cuanto a las barreras específicas como mujer, Argenis reconoció haber enfrentado desafíos más relacionados con percepciones sociales que con obstáculos explícitos en sus entornos laborales. Uno de los principales retos que menciono fue la percepción social como “mamá ausente”, una tensión permanente en su vida tanto personal como profesional, especialmente en sus primeros años de liderazgo.

Asimismo, identifiqué como una barrera personal el alto índice de distancia al poder (IDP), común en generaciones anteriores, que superó mediante acciones sencillas como llamar a las personas por su nombre, independientemente del cargo, promoviendo un liderazgo más horizontal y cercano.

Respecto a experiencias de discriminación o sesgos de género, afirmo no haber experimentado situaciones directas, destacando que las organizaciones en las que trabajé, como Makro o Alquería, contaban con entornos inclusivos y con fuerte orientación hacia el respeto y el desarrollo del talento humano, más allá de consideraciones de género.

Durante su trayectoria, reconoció como algunos factores facilitan el rol de la mujer en posiciones de liderazgo como los programas estructurados de desarrollo de talento, mentoría, el coaching y las políticas organizacionales enfocadas en la valoración de las personas desde su esencia humana, más allá de su rol jerárquico. Resalto el impacto positivo de estas iniciativas, señalando que son claves para que las mujeres fortalezcan su autoconfianza, aspecto que considero fundamental para aspirar y ocupar posiciones de liderazgo.

Además, enfatizó en el papel crucial de la cultura organizacional en su experiencia, considerando que en entornos donde la equidad de género es parte del propósito superior de la empresa, estas políticas tienen un impacto real y transformador.

Argenis describió el equilibrio entre la vida profesional y personal como uno de los retos más significativos durante toda su trayectoria. Afirmando que el empoderamiento de sus equipos fue la estrategia que le permitió alcanzar un balance adecuado, evitando el micromanagement y priorizando la confianza en sus colaboradores, lo que no solo facilitó su desempeño laboral, sino también le permitió atender sus responsabilidades familiares de manera más flexible.

En relación con la evolución del liderazgo femenino, Argenis manifestó que, si bien ha habido avances importantes en los últimos años, el ritmo de cambios sigue siendo aun muy lento. Cito estadísticas recientes que muestran esta participación creciente del 39% de las mujeres en cargos gerenciales y de alta dirección, pero también reconoció que persiste una brecha considerable, especialmente en sectores más tradicionales o en empresas familiares donde los modelos de liderazgo aún están marcados por esquemas patriarcales.

Considero que uno de los cambios necesarios para acelerar la participación femenina en altos cargos es la implementación efectiva de políticas de flexibilidad laboral, la reducción de la brecha salarial y la promoción de culturas organizacionales centradas en el equilibrio entre la vida personal y profesional.

Finalmente, nos compartió consejos dirigidos a mujeres jóvenes que aspiran a roles de liderazgo, retomando los cinco pilares que la guiaron en su trayectoria. Además, enfatizó la necesidad de que las mujeres fortalezcan su autoconfianza, trabajen en la construcción de redes de apoyo y no negocien sus principios y valores.

Como reflexión final, señalo que, si pudiera cambiar un solo aspecto en el ámbito empresarial para mejorar la equidad de género, sería “retirar la silla del ego, el miedo y la inseguridad”, ya que estos elementos debilitan el liderazgo, según su experiencia, limitan no solo a las mujeres, sino a cualquier persona en su camino hacia posiciones de poder.

## 6. Conclusiones

Hasta la fecha en América Latina se ha visto un avance significativo en como las mujeres participan y logran no solo llegar a ocupar roles de liderazgo si no también todo lo que conlleva estar ahí, desde los accesos a la educación hasta como se transforman los procesos internos de las empresas para integrar políticas de equidad de género, proponer grupos de apoyo, ofrecer mentorías, y promover el liderazgo sin importar quien lo ejerza. Sin embargo, a pesar de esto avances hay evidencia que muestra como las mujeres siguen enfrentando desafíos estructurales y poco visibles.

Uno de los conceptos que resulto clave en los hallazgos fue el techo de cristal el cual está presente y se menciona de manera indirecta en las principales barreras que se exponen. Sin embargo, ha perdido visibilidad con el tiempo a pesar de que sigue siendo un desafío existente causante de limitaciones para obtener posiciones en la alta dirección. Se entiende que persiste en la actualidad por como los estudios de los diferentes países de Latino América hacen referencia de lo que representa este término. Todas estas barreras invisibles que restringen el crecimiento profesional femenino se hacen presentes con más fuerza en la disparidad de género en el acceso a financiamientos, reflejando la evidente falta de redes de apoyo, de educación financiera y de políticas inclusivas que perpetúan la marginalización de las mujeres en el ámbito de liderazgo. De esta forma, se vuelve imperativo desarrollar políticas públicas que promuevan un acceso equitativo a los recursos financieros existentes y eliminen las barreras que limiten el ascenso a las mujeres en la alta dirección. Además, estas barreras poco perceptibles siguen presentes explicando en gran medida la baja participación femenina que existe en la actualidad para obtener títulos relacionados con carreras STEM (ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas) ya que son áreas históricamente lideradas por hombres.

Solo con acciones constantes en las diferentes instituciones se podrá contribuir para romper el "techo de cristal" y conseguir cada vez más igualdad de género.

Por otro lado, el rol de la mujer en el hogar sigue presentándose como un obstáculo, aunque este ya no es un factor que tenga tanta fuerza como antes para determinar si una mujer puede o no trabajar, estas exigencias en el ámbito doméstico y el cuidado familiar recaen de forma desproporcionada sobre ellas, lo que provoca una presión constante en el manejo del tiempo laboral y personal, limitando de esta manera la posibilidad de dedicar energía de forma plena a una de las dos responsabilidades sin afectar a la otra.

Adicionalmente la literatura junto con las experiencias de las personas entrevistadas permitió identificar que los sesgos laborales no son homogéneos, incluso cambian considerablemente según el sector económico y afecta en gran medida la cultura organizacional de las empresas. Entendiendo que las compañías con un enfoque consienten sobre la inclusión, la igualdad, la diversidad promueven entornos equitativos para todas las personas brindando herramientas que ayudan al crecimiento jerárquico de las mujeres. En este sentido podemos afirmar que los programas de equidad de género, redes de apoyo y políticas organizacionales marcan una diferencia tangible. Sin embargo, el problema radica en el hecho de que no tienen la suficiente visibilidad, impidiendo el aprovechamiento y acceso de las mujeres a estos.

Otro hallazgo importante se presenta con la idea de que muchas de las limitaciones que impiden llegar a liderar no provienen de la sociedad en sí, sino de creencias que se han interiorizado por las propias mujeres. Una de las entrevistada enfatizó que, aunque existen todavía muchas barreras estructurales también se ha podido percatar en el hecho de que muchas mujeres no se postulan a posiciones de liderazgo o incluso no se proyectan en estas porque existe una evidente falta de confianza en las capacidades y habilidades con las que cuentan. Esta afirmación que nos menciona esta persona encuentra respaldo en el "síndrome del impostor" y en la idea del "techo de cristal psicológico" que se discute por Del Pino (2018) y

Montero & Camacho (2018), donde se menciona que las barreras percibidas internamente resultan tan determinantes como las estructurales.

En conclusión, aún existen muchos retos para que el liderazgo femenino en Latino América se pueda convertir en una realidad evidente y tangible, ya que no basta con proponer ideas y proyectos que soporten soluciones a esta coyuntura, es necesario eliminar estigmas, transformar estructuras, fomentar autoconfianza a las mujeres desde una edad temprana y sobre todo desde cualquier entorno de educación, también promover culturas organizacionales que garanticen oportunidades igualitarias de crecimiento profesional a todas aquellas mujeres que también cumplen con un rol fundamental en el hogar. Aquí entran a desempeñar un papel fundamental los facilitadores clave que se encontraron, como todas estas actividades propuestas por entes educativos para impulsar a las niñas a involucrarse en áreas STEM, las redes de apoyo dentro de las organizaciones, las mentorías e iniciativas que empoderan a la mujer en sectores masculinizados, y políticas públicas pues se muestra que estos recursos hacen un cambio para quienes son partícipes de ello. Sin embargo, aún se encuentra necesario profundizar en las investigaciones que puedan mostrar las causas de porque no todas las mujeres que lo necesitan tienen acceso a esto, ya sea por barreras estructurales, sociales, económicas, políticas o incluso culturales con el propósito de cerrar aún más todas estas brechas de género que persisten en el tiempo. Adicionalmente, se concluye de los resultados de este estudio que hay investigaciones en el tema que son pertinentes abordar a futuro, como el análisis de liderazgo sectorizado por áreas de conocimiento o por carreras profesionales, lo cual permitiría identificar desafíos y oportunidades particulares en el ámbito profesional. También el análisis comparativo del liderazgo entre los países de Latino América, para evidenciar como los contextos culturales, políticos y económicos influyen en estas barreras y facilitadores que afrontan las mujeres para liderar. Finalmente, se considera importante investigar como el nivel socioeconómico en el que nacen las mujeres afecta su trayectoria para

alcanzar roles de liderazgo en las empresas, ya que esto puede influir en su proceso de formación profesional, identificando si existen limitantes en el acceso a la educación, redes de apoyo o incluso perpetuando roles de género.

## 7. Referencias

- ADEN Business School. (2024). *Liderazgo femenino en América Latina: educación, tecnología y el papel de las organizaciones*. ADEN Business School.  
<https://www.aden.org/business-magazine/liderazgo-femenino-en-america-latina/>
- Alecchi, B. A. (2020). Toward Realizing the Potential of Latin America's Women Entrepreneurs: An Analysis of Barriers and Challenges. *Latin American Research Review*. Cambridge University. 55(3), 496–514. <https://doi.org/10.25222/larr.108>
- Asamblea Legislativa Plurinacional de Bolivia. (2010). *Ley N.º 026 del Régimen Electoral*.  
<https://www.oep.org.bo/ley-del-regimen-electoral/>
- Asamblea Legislativa Plurinacional de Bolivia. (2013). *Ley N.º 348 para Garantizar a las Mujeres una Vida Libre de Violencia*.  
[https://oig.cepal.org/sites/default/files/2013\\_ley\\_348\\_bol.pdf](https://oig.cepal.org/sites/default/files/2013_ley_348_bol.pdf)
- Asamblea Nacional de Venezuela. (2007). *Ley Orgánica sobre el Derecho de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia*. <http://www.minmujer.gob.ve>
- Banco de la Mujer (BANMUJER). (2020). *Programas de financiamiento para mujeres emprendedoras*. Gobierno de Venezuela. <http://www.banmujer.gob.ve>
- Bachelet, M. (2025). *Agenda Sala Cuna para Chile: La importancia de avanzar en oportunidades para las niñas, niños y familias*. El País Chile.  
<https://elpais.com/chile/2025-04-27/agenda-sala-cuna-para-chile-la-importancia-de-avanzar-en-oportunidades-para-las-ninas-ninos-y-familias.html>
- Basco, A. I., Verna, Á. B., Silva, A. M., Barafani, M., Torres, N. S. A., & Cruz, S. O. (2021). *Una olimpiada desigual: la equidad de género en las empresas latinoamericanas y del Caribe*. Banco Internacional de Desarrollo. <https://doi.org/10.18235/0003427>
- Berrocal, A. (2018). *Retos del liderazgo de las mujeres*. EGADE Business School.  
<https://egade.tec.mx/es/egade-ideas/opinion/retos-del-liderazgo-de-las-mujeres>
- BID. (2021). *Estudio revela alta desigualdad de género en empresas de América Latina y el Caribe*. Banco Internacional de Desarrollo. <https://www.iadb.org/es/noticias/estudio-revela-alta-desigualdad-de-genero-en-empresas-de-america-latina-y-el-caribe>
- Bucholtz, S. (2023). *Empowering Women in the Workplace: Strategies for Equality, Leadership & Career Advancement*. InclusionHub.

<https://www.inclusionhub.com/articles/empowering-women-in-the-workplace-strategies-for-equality-leadership-career-advancement>

- Bustelo, M., L. Flabbiz, C. Piras, & M. Tejada. (2019). *Female Labor Force Participation, Labor Market Dynamic and Growth in LAC*. <http://dx.doi.org/10.18235/0001449>
- Carvalho Neto, A. M., Tanure, B., & Andrade, J. (2010). Ejecutivas: carrera, maternidad, amores y prejuicios. *Scielo*. <https://doi.org/10.1590/S1676-56482010000100004>
- CEPAL. (2022). *Autonomía de las mujeres e igualdad en la agenda 2030*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe.  
<https://www.cepal.org/es/temas/autonomia-las-mujeres>
- Céspedes, E & María, G. (2022). *Liderazgo transformacional femenino*. Sello editorial Esmic. <https://doi.org/10.21830/9786289544640.01>
- Coelho, D. (2014). Ascensão profissional de homens e mulheres nas grandes empresas brasileiras. (pp. 143-159). Instituto Econômico de Pesquisa Aplicada. *Researchgate*.  
[https://www.researchgate.net/publication/260400727\\_ASCENSAO\\_PROFIOSSIONAL\\_DE\\_HOMENS\\_E\\_MULHERES\\_NAS\\_GRANDES\\_EMPRESAS\\_BRASILEIRAS](https://www.researchgate.net/publication/260400727_ASCENSAO_PROFIOSSIONAL_DE_HOMENS_E_MULHERES_NAS_GRANDES_EMPRESAS_BRASILEIRAS)
- Congreso de Colombia. (2000). *Ley 581 de 2000 - Ley de Cuotas*.  
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=1640>
- Congreso de la Nación Argentina. (2017). *Ley 27.412 de Paridad de Género en Ámbitos de Representación Política*. Boletín Oficial de la República Argentina.  
<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-27412-273404>
- Congreso de la República del Perú. (2015). *Ley N.º 30364 – Ley para prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra las mujeres*.  
<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-para-prevenir-sancionar-y-erradicar-la-violencia-contra-ley-n-30364-1303892-1/>
- Congreso de la República del Perú. (2020). *Ley N.º 31030 – Paridad y Alternancia Política*.  
<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-que-modifica-la-ley-26859-ley-organica-de-elecciones-para-ley-n-31030-1853190-1/>
- Congreso de la Unión de México. (2007). *Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia*.  
[https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGAMVLV\\_200123.pdf](https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGAMVLV_200123.pdf)
- Consejo Nacional Electoral del Ecuador. (2020). *Código de la Democracia (reformado)*.  
<https://www.cne.gob.ec/codigo-de-la-democracia/>

- Díaz, Á., & Silva, A. (2017). Retos de las políticas públicas para el fomento del emprendimiento femenino en Colombia. *Redalyc*.  
<https://www.redalyc.org/journal/110/11054032004/html/>
- Díaz, E. (2018). *Leadership self-efficacy: A study of male and female MBA students in Mexico*. *Advancing Women in Leadership Journal*. 38, 27-34. <http://www.awlj.org/>
- El País Chile. (2025). *Aguas Andinas es distinguida con premio de responsabilidad social empresarial 2024 por su programa "El Futuro es Femenino"*. El País Chile.  
<https://elpais.com/chile/branded/2025-04-21/aguas-andinas-es-distinguida-con-premio-de-responsabilidad-social-empresarial-2024-por-su-programa-el-futuro-es-femenino.html>
- Espino, A., & Sanchis, N. (2019). *El mercado laboral femenino en América Latina: Análisis de sus características por estrato social y desafíos en materia de política pública*. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).  
<https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/latinamerica/1a478be26f1405ab6c232f0576a2e83dfe3495c7e60fc74172eea962cfc6503b.pdf>
- Enseña por Colombia. (2024). *Fortaleciendo el liderazgo educativo en América Latina: Programa Liderazgo para el Cambio*. Enseña por Colombia.  
<https://ensenaporcolombia.org/blog/fortaleciendo-el-liderazgo-educativo-en-america-latina-programa-liderazgo-para-el-cambio/>
- Farias, A & Reidy, J. (2024). *Gender Diversity in Latin America Boards: Progress at a Slow Pace*. ISS Insights. <https://insights.issgovernance.com/posts/gender-diversity-in-latin-american-boards-progress-at-a-slow-pace/#:~:text=ISS%20data%20shows%20that%20three,leadership%20roles%2C%20with%20only%2024>
- Grant Thornton. (2024). *Mujeres en los negocios 2024*. Grant Thornton.  
[https://www.grantthornton.mx/globalassets/1.-member-firms/mexico/pdf/mujeres\\_en\\_los\\_negocios\\_2024\\_web.pdf](https://www.grantthornton.mx/globalassets/1.-member-firms/mexico/pdf/mujeres_en_los_negocios_2024_web.pdf)
- Gobierno de Chile. (2020). *Ley N.º 21.216: Reforma al Sistema Electoral con Enfoque de Paridad*. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile.  
<https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1145726>
- Goleman, D. (2002). *The New Leaders: Transforming the Art of Leadership Into the Science of Results*. Google Books.

[https://books.google.co.in/books/about/The\\_New\\_Leaders.html?id=d1D\\_OAAACAAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.co.in/books/about/The_New_Leaders.html?id=d1D_OAAACAAJ&redir_esc=y)

Gómez, L. F. (2019). Trenzar los hilos de la escuela. El liderazgo, elemento clave para el funcionamiento de los consejos técnicos escolares. *Sinéctica*, (52), 1-20.

[https://doi.org/10.31391/s2007-7033\(2019\)0052-009](https://doi.org/10.31391/s2007-7033(2019)0052-009)

Heller, M. (2010). *Empowering Women Entrepreneurs in Latin America: Challenges and Opportunities*. United Nations Economic Commission for Latin America and the Caribbean (CEPAL).

Ibarra, V. (2021). *Condiciones que influyen en el liderazgo de las mujeres en el ámbito laboral en Chile*. Posgrado Economía y Negocios Universidad de Chile.

<https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/182637/Tesis%20-%20Vivian%20Ibarra%20-%20Parte%20I.pdf?sequence=2>

Instituto Nacional de las Mujeres (INAM). (2019). *Programas de liderazgo sindical y político para mujeres*. Gobierno de Argentina. <https://www.argentina.gob.ar/generos>

Instituto Nacional de las Mujeres de Uruguay (INMUJERES). (2021). *Programa de formación en liderazgo para mujeres rurales*. Gobierno de Uruguay.

<https://www.gub.uy/ministerio-desarrollo-social/comunicacion/publicaciones/mujeres-rurales>

Instituto Nacional de las Mujeres (INMUJERES). (2022). *Mujeres Constructoras de Paz*. Gobierno de México. Instituto Nacional de las Mujeres.

<https://www.gob.mx/inmujeres/articulos/mucpaz-mujeres-constructoras-de-paz>

Kossek, E & Buzzanell, P. (2018). *Women's career equality and leadership in organizations: Creating an evidence-based positive change*. Wiley Online Library.

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/hrm.21936>

López, C. (2024). *Liderazgo femenino en la empresa: participativo y transformacional*. The Conversation. <https://theconversation.com/liderazgo-femenino-en-la-empresa-participativo-y-transformacional-228070>

- Lopez. E (2021). Igualdad y trabajo decente en América Latina: un debate recurrente. *Cielo Laboral*. [https://www.cielolaboral.com/wp-content/uploads/2017/05/lopez\\_noticias\\_cielo\\_n5\\_2017.pdf](https://www.cielolaboral.com/wp-content/uploads/2017/05/lopez_noticias_cielo_n5_2017.pdf)
- Mahtain. N. (2025). *Aquelarre: Las dominicanas que hablan de consentimiento en un país que normaliza el embarazo infantil*. El País América Futura. <https://elpais.com/america-futura/2025-04-25/aquelarre-las-dominicanas-que-hablan-de-consentimiento-en-un-pais-que-normaliza-el-embarazo-infantil.html>
- Martínez-Galaz, C. P., del Campo, V. I., & Palomera-Rojas, P. V. (2022). Voces de mujeres en ingeniería: experiencias académicas, obstáculos y facilitadores para permanecer en las carreras. *Revista de Educación en Ingeniería*. 17(4), 59-73. <https://doi.org/10.4067/S0718-50062022000400059>
- Maurizio. R. (2024). *Empleo e informalidad en América Latina y el Caribe: una recuperación insuficiente y desigual*. Organización Internacional del Trabajo. <https://www.ilo.org/es/publications/empleo-e-informalidad-en-america-latina-y-el-caribe-una-recuperacion>
- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC). (2021). *Mujer TIC: Liderazgo femenino en tecnología*. Gobierno de Colombia. <https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/MujerTIC/>
- Moncayo, B. (2016). Management skills in leaders of mid-sized businesses of Colombia. *Revista Científica Pensamiento y Gestión*. 38, 119-146. <https://doi.org/10.14482/pege.38.7703>
- Montero, B., & Camacho, J. (2018). *Caracterización del emprendimiento femenino en España: Una visión de conjunto*. Revesco. *Revista de Estudios Cooperativos* (129), 39-65. <https://doi.org/10.5209/REVE.61936>
- Montoya, J., & Trujillo, L. (2020). *Gender and Access to Credit: An Empirical Analysis of Latin American Banks*. Banco Interamericano de Desarrollo (BID). <http://dx.doi.org/10.18235/0006976>
- Mundial, B. (2023). *Igualdad de género: prioridad para el desarrollo latinoamericano*. World Bank. <https://www.bancomundial.org/es/news/feature/2023/05/05/igualdad-de-genero-prioridad-para-el-desarrollo-latinoamericano>

- ONU Mujeres. (2020). *Las mujeres en la política: avances y desafíos en América Latina*. ONU. <https://www.unwomen.org>
- ONU Mujeres Colombia. (2021). *Inscripciones abiertas: Escuela Mujeres Líderesas por Colombia*. ONU. <https://colombia.unwomen.org/es/noticias-y-eventos/articulos/2021/07/inscripciones--escuela-mujeres-lideresas-por-colombia>
- Organización de los Estados Americanos. (2020). *Programa Interamericano para Fortalecer la Democracia y el Liderazgo de las Mujeres*. Organización de los Estados Americanos. <https://www.oas.org/es/cim/liderazgo.asp>
- Organización de Estados Iberoamericanos. (2025). *Chicas Imparables LATAM 2025: El programa que impulsa el liderazgo femenino*. Organización de Estados Iberoamericanos. <https://oei.int/pt/escritorios/colombia/noticia/chicas-imparables-latam-2025-el-programa-que-impulsa-el-liderazgo-femenino>
- Pereira, A. M. L., & Lima, L. D. dos S. C. (2017). A desvalorização da mulher no mercado de trabalho. *Organizações e Sociedade*. 6(5), 133-148. *Revista Fama*. <https://revista.facfama.edu.br/index.php/ROS/article/view/277>.
- Peña-Sandoval, C., y Montecinos, C. (2016). Formación inicial de docentes desde una perspectiva de justicia social: Una aproximación teórica. *Revista Internacional de Educación para la Justicia Social*. [doi.org/10.15366/riejs2016.5.2.004](https://doi.org/10.15366/riejs2016.5.2.004),
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2019). *El mercado laboral femenino en América Latina: Análisis de sus características por estrato social y desafíos en materia de política pública*. Naciones Unidas. <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/latinamerica/1a478be26f1405ab6c232f0576a2e83dfe3495c7e60fc74172eea962cfc6503b.pdf>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2023). *Estrategia Regional de Igualdad de Género 2023–2025*. Naciones Unidas. <https://www.undp.org/es/latin-america/estrategia-regional-igualdad-de-genero-2023-2025>
- Repsol. (2023). *Todo sobre el liderazgo transformacional*. Repsol. <https://www.repsol.com/es/energia-futuro/personas/liderazgo-transformacional/index.cshtml>
- Rosell, M. (2024). El poder transformador del liderazgo femenino. *Revista haz Fundación*. <https://hazrevista.org/opinion/2024/03/poder-transformador-liderazgo-femenino/>

- Sajjad, M., Kaleem, N., Chani, M.I. and Ahmed, M. (2020). *Worldwide role of women entrepreneurs in economic development*. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*. 14, 151-160. <https://doi.org/10.1108/APJIE-06-2019-0041>
- Secretaría de Economía de México. (2015). *Norma Mexicana NMX-R-025-SCFI-2015 en Igualdad Laboral y No Discriminación*. Secretaría de Economía de México. <https://www.gob.mx/normalaboral>
- Servicio Nacional de la Mujer y la Equidad de Género (SERNAM). (2020). *Programa Género y Buen Gobierno Corporativo*. Gobierno de Chile. Servicio Nacional de la Mujer y la Equidad de Género. <https://www.sernam.cl>
- Squarepoint. (2024). *Liderazgo femenino: un nuevo estilo de liderar*. Squarepoint. <https://www.squarepoint.es/liderazgo-femenino/>
- Transparencia Electoral. (2023). *Programa para el Fortalecimiento del Liderazgo Democrático de las Mujeres en América Latina*. Transparencia Electoral. <https://transparenciaelectoral.org/observatoriodemujeresypolitica/el-observatorio-de-mujeres-y-politica-invita-al-programa-para-el-fortalecimiento-del-liderazgo-democratico-de-las-mujeres-en-america-latina/>
- UNESCO. (2023). *Datos clave sobre el derecho de las niñas y las mujeres a la educación*. UNESCO. <https://www.unesco.org/es/articulos/datos-clave-sobre-el-derecho-de-las-ninas-y-las-mujeres-la-educacion>
- Universidad de los Andes. (s.f.). *Mujeres Líderes. Facultad de Administración*. Universidad de los Andes. <https://administracion.uniandes.edu.co/programas/executive-education/mujeres-lideres/>
- Vaca, L. (2019). *Oportunidades y desafíos para la autonomía de las mujeres en el futuro escenario del trabajo*. CEPAL. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/edc6e8c4-d873-4ad7-a069-1a4a260ca8c1/content>
- Vu, N. (2023). *Techo de Cristal del Liderazgo Femenino en el Entorno Empresarial*. Repositorio Comillas. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/68927>
- WEF. (2023). *Global Gender Gap Report 2023*. World Economic Forum. <https://es.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2023/digest/>
- WIM Network. (2024). *Investigación: las mujeres obtienen puntuaciones más altas que los hombres en la mayoría de las habilidades de liderazgo*. La Red de Mujeres

Latinoamericanas y del Caribe en Gestión de Organizaciones. <https://www.wim-network.org/investigacion-las-mujeres-obtienen-puntuaciones-mas-altas-que-los-hombres-en-la-mayoria-de-las-habilidades-de-liderazgo/>

## 8. Anexos

Anexo A

<https://www.dropbox.com/scl/fi/j4lkid2tp232pw821fzg7/ENTREVISTAS-GLADYS.mp4?rlkey=lje06gtaisrw6v7kkopotr9bs&st=weikurur&dl=0>

Anexo B

<https://youtu.be/ItZcYwLsoC0>