

El Liderazgo Femenino en la Sostenibilidad Organizacional

Female Leadership in Organizational Sustainability

Idolina Bernal González¹

Maritza Álvarez Herrera²

Ingrid Milena Fernández Peráfan³

Yudith Cristina Caicedo Domínguez⁴

¹ Docente.

Universidad Autónoma de Tamaulipas.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6292-6173>

ibernal@docentes.uat.edu.mx

² Docente.

Universidad Autónoma de Tamaulipas.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7518-3011>

ahmaritza@docentes.uat.edu.mx

³ Docente.

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4454-5550>

ingrid.fernandez@unad.edu.co

⁴ Docente.

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1061-5167>

yudith.caicedo@unad.edu.co

RESUMEN

El presente artículo analiza la relación entre el liderazgo femenino y el desempeño en sostenibilidad organizacional, con el propósito de identificar los factores que facilitan la transición hacia modelos de negocio más resilientes e inclusivos. En un contexto global marcado por crecientes exigencias sociales y ambientales, el estudio se centra en comprender cómo la participación de mujeres en posiciones de liderazgo influye en la adopción de prácticas sostenibles y en la generación de valor a largo plazo dentro de las organizaciones.

En cuanto a la metodología, para reforzar la hipótesis de investigación se realizó un análisis documental basado en estudios empíricos que abordan la temática propuesta. A través de una revisión sistemática de la literatura, se seleccionaron fuentes académicas relevantes centradas en la intersección entre el liderazgo femenino y el desarrollo sostenible, priorizando investigaciones recientes y de alto impacto en el ámbito organizacional.

Los resultados evidencian que la participación de mujeres en posiciones directivas se asocia con mayores niveles de adopción de criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ESG), así como con la promoción de climas organizacionales caracterizados por la empatía, la colaboración y el bienestar laboral. Estos elementos inciden positivamente en el fortalecimiento del capital humano, la mejora del desempeño organizacional y la generación de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

En consecuencia, se concluye que la incorporación de la perspectiva de género, junto con mecanismos de empoderamiento estructural y políticas inclusivas, constituye un factor catalizador clave para la innovación sostenible y la construcción de organizaciones más equitativas y adaptativas frente a los desafíos contemporáneos.

Palabras Clave.

Sostenibilidad; Desempeño Organizacional; Liderazgo Femenino; Modelos de negocios.

ABSTRACT

This article analyzes the relationship between female leadership and organizational sustainability performance, with the aim of identifying the factors that facilitate the transition toward more resilient and inclusive business models. In a global context marked by increasing social and environmental demands, the study focuses on understanding how women's participation in leadership positions influences the adoption of sustainable practices and the generation of long-term value within organizations.

Regarding the methodology, to support the research hypothesis, a documentary analysis based on empirical studies addressing the proposed topic was conducted. Through a systematic literature review, relevant academic sources were selected, focusing on the intersection between female leadership and sustainable development, prioritizing recent and high-impact research in the organizational field.

The results show that women's participation in managerial positions is associated with higher levels of adoption of environmental, social, and governance (ESG) criteria, as well as with the promotion of organizational climates characterized by empathy, collaboration, and employee well-being. These elements positively influence the strengthening of human capital, the improvement of organizational performance, and the generation of sustainable competitive advantages over time.

Consequently, it is concluded that the incorporation of a gender perspective, together with structural empowerment mechanisms and inclusive policies, constitutes a key catalyst for sustainable innovation and the development of more equitable and adaptive organizations in the face of contemporary challenges.

Keywords

Sustainability; Organizational Performance; Female Leadership; Business Models.

INTRODUCCIÓN

En el escenario global contemporáneo, el concepto de sostenibilidad ha pasado de ser una opción corporativa a una necesidad existencial para las organizaciones (Chávez et al., 2024), actuando como aspecto fundamental para la cohesión social y el crecimiento económico (Jahanshahi et al., 2017; Thakur & Pathak, 2023).

La sostenibilidad organizacional se define comúnmente bajo la perspectiva del "Triple Bottom Line" (TBL) o triple línea de base contemplando la preservación de recursos económicos, sociales y ambientales para las generaciones futuras.

- **Dimensión Económica:** Implica la viabilidad financiera a largo plazo, la estabilidad del flujo de caja, la competitividad y la seguridad de los beneficios para los accionistas. Tradicionalmente externa, hoy se vincula también al bienestar económico interno del empleado.

- **Dimensión Social:** Se centra en el respeto, la equidad, el pago justo y la educación de los trabajadores, así como en la justicia intergeneracional y la ética. Implica integrar los intereses de los empleados con los de la organización para ganar una ventaja competitiva.

- **Dimensión Ambiental:** Engloba la protección de la biodiversidad, la reducción de residuos y emisiones, y el uso racional de recursos naturales para evitar daños irreversibles al ecosistema.

La importancia de la sostenibilidad radica en iniciativas claras que permitan alcanzar altos niveles de satisfacción de los clientes internos y externos. Ante ello, el liderazgo se posiciona como el motor principal de esta transformación (Vergara et al., 2021). Sin la convicción de la gerencia y el desarrollo de habilidades específicas en los colaboradores, la sostenibilidad corre el riesgo de convertirse tan solo en un discurso de marketing (Lazareva et al., 2019).

Dicho en otras palabras, el liderazgo es el pilar que sostiene la cultura y la estrategia necesarias para integrar la sostenibilidad en la toma de decisiones (Czvetkó, et al., 2025). Un liderazgo efectivo transforma y brinda las condiciones propicias para lograr beneficios tangibles que respalden los objetivos de la compañía en términos de sostenibilidad (Kucharčíková et al., 2018). Por ello, es

importante orientar las prácticas de liderazgo hacia climas de trabajo sostenibles como una estratégica viable para contar con empleados versátiles, capaces de implementar nuevos procedimientos ecológicos y sociales (Domi & Domi, 2021).

Es el líder quien asume decisiones y comportamientos orientados a largo plazo, centrados en las necesidades de las personas (Carmeli et al., 2017). Sin embargo, dentro de las diversas estructuras de mando, es importante destacar que estudios recientes han empezado a identificar diferencias en los estilos de liderazgo entre hombres y mujeres. Por su parte, el liderazgo femenino ha comenzado a recibir una atención científica renovada debido a su impacto distintivo en la cultura organizacional y la gestión de la sostenibilidad.

Autores como Chávez et al. (2024) y Jahanshahi et al. (2017) indican que las mujeres líderes suelen crear climas de trabajo más positivos y muestran una mayor empatía hacia sus subordinados, lo cual fortalece el compromiso y a su vez impulsa resultados sostenibles. Así mismo, Almuqrin et al., (2023) comentan que la mujer empresaria fomenta la participación democrática en la toma de decisiones, lo que empodera a los equipos para alcanzar los objetivos ambientales y sociales sin comprometer la calidad.

De igual forma, la literatura científica destaca que existen evidencias de que las ejecutivas femeninas muestran tasas de sostenibilidad organizacional y cumplimiento de criterios ambientales y sociales más altas en comparación con sus pares masculinos. Este compromiso no es solo retórico; se traduce en una mayor transparencia en los informes de sostenibilidad y en una gestión más ética de los recursos (Rizvi, et al., 2024).

Aunado a ello, las mujeres líderes tienden a implementar estilos de gestión más participativos y orientados a las relaciones (Rincón y López, 2023). Al mostrar mayor empatía y capacidad de escucha, facilitan la creación de entornos de trabajo inclusivos, lo que resulta en una mayor satisfacción laboral y bienestar de los subordinados, componentes esenciales de la sostenibilidad social. Esto debido a que, en el ámbito empresarial, las mujeres líderes priorizan la flexibilidad y la colaboración sobre el control rígido (Vergara, et al., 2021).

Por tanto, las empresas gestionadas por mujeres suelen destacar en innovaciones de procesos, distribución y marketing, impulsadas por una sensibilidad aguda hacia las necesidades del mercado y una visión fresca y empática. A pesar de los desafíos como los sesgos de género, las mujeres han logrado destacar como agentes estratégicos para impulsar la innovación en sus empresas tomando posiciones de liderazgo que potencian el crecimiento económico sostenible (Theresia, et al., 2025).

Es así como la presente investigación, bajo esta línea de pensamiento, busca identificar el impacto del liderazgo femenino en la sostenibilidad organizacional, sugiriendo que las mujeres contribuyen a las empresas a ser sostenible brindando las condiciones de trabajo adecuadas y aportando en la toma de decisiones estratégicas para el crecimiento empresarial.

METODOLOGÍA

Para reforzar la hipótesis de investigación, se realizó un análisis documental sobre estudios empíricos que abordan la temática propuesta. Mediante una revisión sistemática se buscaron fuentes académicas centradas en la intersección del liderazgo femenino y el desarrollo sostenible.

Los estudios analizados permitieron obtener una visión holística del fenómeno de estudio. La base de datos utilizada para la identificación de los documentos fue Web of Sciences, contemplando solo los artículos de acceso abierto a fin de asegurar la visibilidad del contenido de los documentos y con ello, garantizar la alineación y pertinencia del análisis.

La intención es poder determinar los factores que potencian el liderazgo femenino en beneficio de la sostenibilidad organizacional.

RESULTADOS

Como resultados de la búsqueda en la base de datos WoS, se obtuvieron 73 documentos publicados de 1994 a 2026 (Figura 1). Este resultado indica una

importante área de oportunidad para desarrollar investigaciones que continúen reforzando el estudio de la sostenibilidad y la influencia de la mujer como líder empresarial en el cumplimiento de las métricas sociales, económicas y ambientales.

Figura 1.
Informe de las publicaciones realizadas sobre liderazgo femenino y su impacto en la sostenibilidad organizacional.



Otro hallazgo relevante de los estudios analizados fue la identificación de palabras clave como desempeño, gobernanza corporativa, liderazgo transaccional y transformacional, responsabilidad social corporativa, diversidad de género, cultura organizacional, estereotipos, equidad, entre otros elementos de análisis que evidencian el interés de los investigadores hacia estos aspectos que impactan de manera trascendental el liderazgo ejercido en el contexto empresarial (Figura 2).

Figura 2.

Palabras clave en los estudios analizados

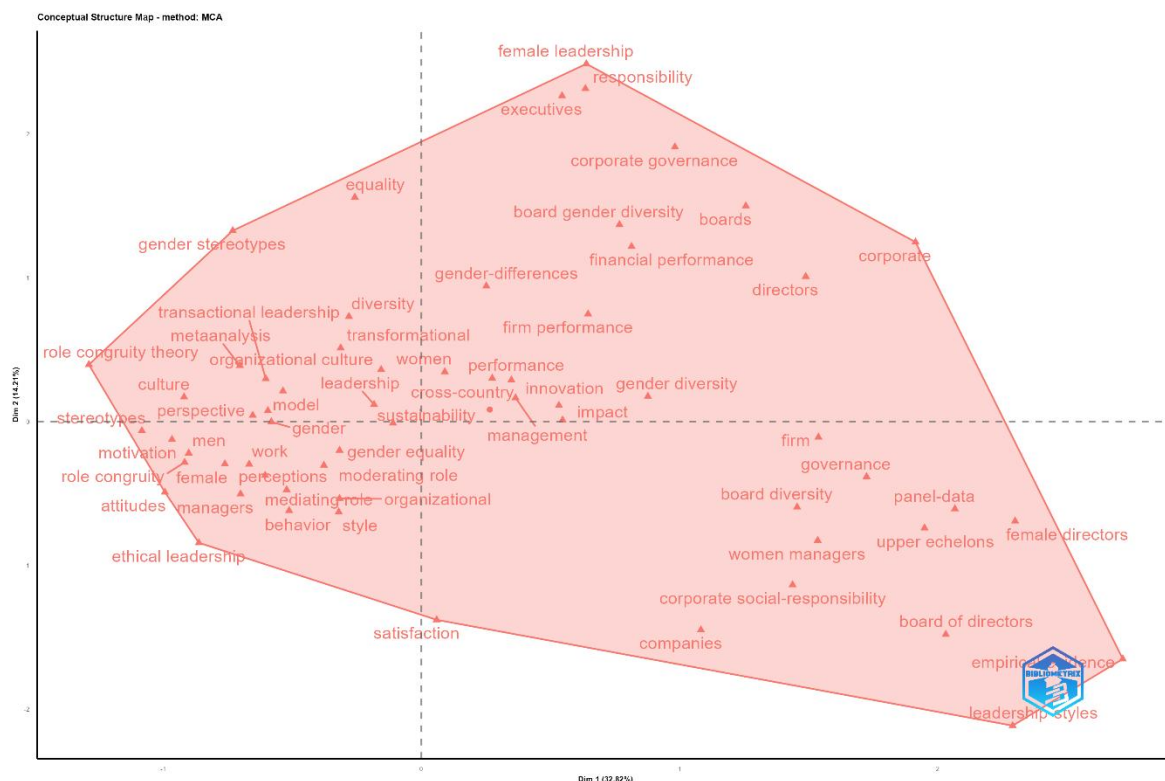


La recurrencia de las palabras clave mostradas en la Figura 2, permite deducir también una vertiente científica orientada al estudio de roles de género en busca de una mayor equidad y participación de la mujer en las firmas, logrando resultados visibles en el desempeño corporativo, principalmente en la implementación de buenas prácticas de gestión del capital humano al fomentar ambientes de trabajo sostenibles.

En cuanto a los principales factores de análisis utilizados en los estudios empíricos, se identificaron como principales componentes la cultura organizacional, innovación, actitudes, equidad, motivación, satisfacción, responsabilidad (Figura 3).

Figura 3.

Principales factores analizados en los estudios identificados



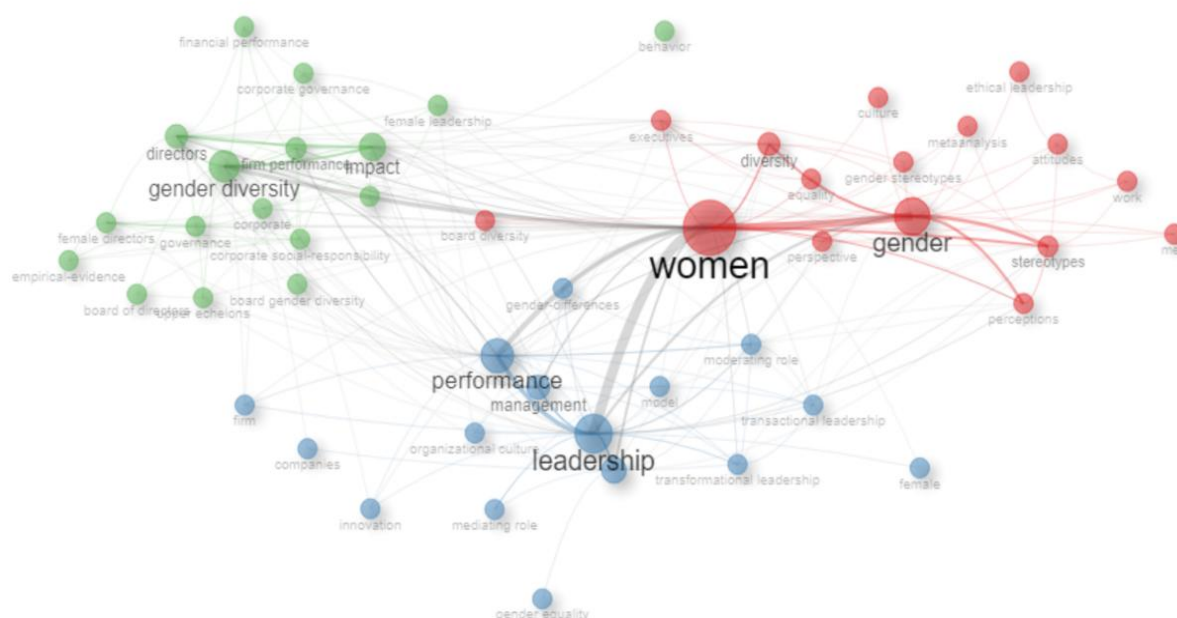
Estos factores descritos en la Figura 3 indican la agrupación de dos grandes dimensiones relacionadas con el liderazgo femenino. En la Dimensión 1, se agrupan elementos a nivel organizacional, por ejemplo, las estructuras empresariales, el gobierno corporativo y los enfoques de género en el desempeño laboral, los cuales explica el 32.82% de la estructura conceptual del liderazgo femenino. Por otra parte, se integra la dimensión 2 orientada a elementos psicosociales y de comportamiento individual, como son las actitudes, roles, estilos de liderazgo y motivación, con una varianza explicada del 14.23%.

Estos hallazgos relevan que el liderazgo femenino puede ser analizado desde dos vertientes (psicológicos u organizacionales). Sin embargo, la proximidad de términos como desempeño, gestión e innovación al centro del mapa indica que ambos enfoques pueden interrelacionarse a través de estos nodos articuladores, brindando una comprensión más holística de la perspectiva de género en el liderazgo.

Ahora bien, para comprender no solo los factores que integran el constructo del liderazgo femenino, sino también su impacto en otras variables organizacionales se determinó la red de co-ocurrencia identificándose variables relacionadas con aspectos económicos sociales y ambientales, todos ellos asociados a la sostenibilidad organizacional y a un mayor desempeño corporativo (Figura 4).

Figura 4.

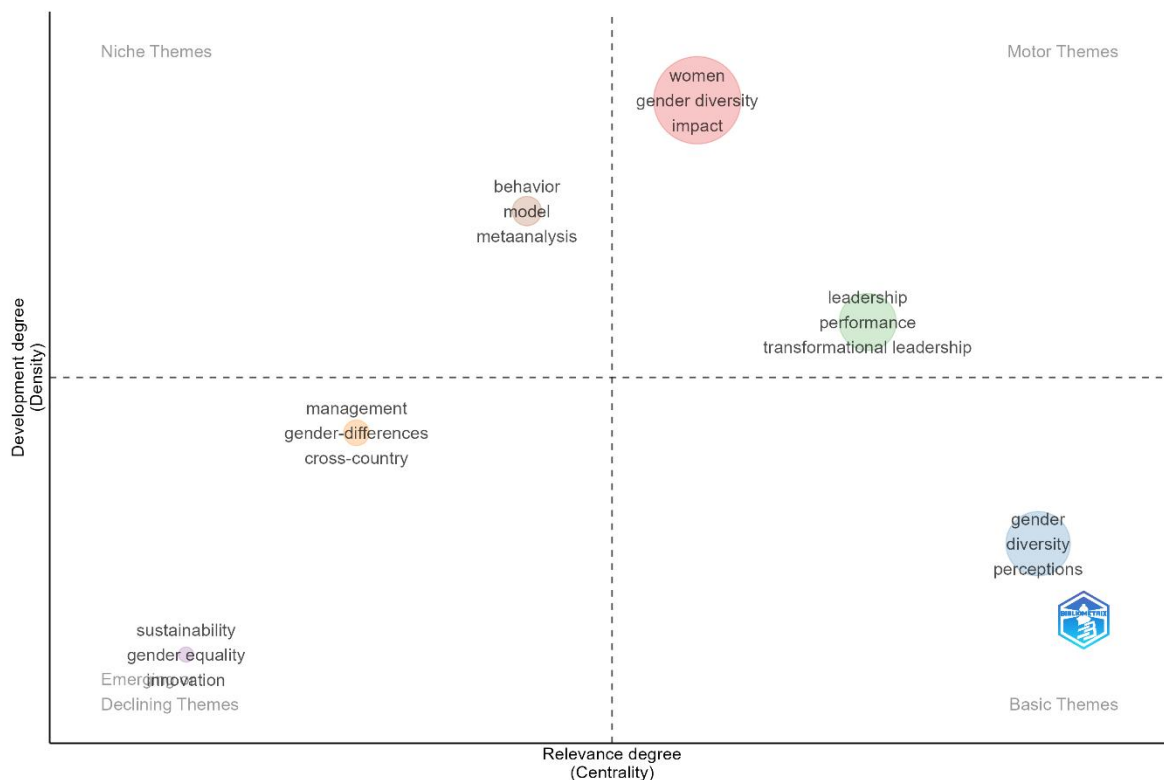
Relación de variables identificadas en los estudios analizados



Por último, el mapa temático de la Figura 5 indica que la diversidad de género constituye un núcleo central y altamente desarrollado dentro del campo de estudio del liderazgo empresarial. Sin embargo, su impacto hacia la sostenibilidad muestra un área de oportunidad para consolidar estudios científicos en este ámbito no solo en cuestión de equidad, sino como un tema estratégico que se asocia con prácticas empresariales más responsables, transparentes y sostenibles donde la mujer tiene una participación importante en la toma de decisiones y en la orientación estratégica hacia el largo plazo.

Figura 5.

Mapa temático



CONCLUSIONES

La sostenibilidad organizacional es un constructo multinivel que requiere la alineación de políticas formales, cultura interna y liderazgo comprometido. El capital humano es el motor de esta realidad, y su efectividad depende de cómo la dirección gestiona sus habilidades, motivación y oportunidades.

En este sentido, el liderazgo femenino emerge como una fuerza poderosa para la sostenibilidad, no solo por su capacidad intrínseca de generar empatía y cohesión, sino por su enfoque pragmático y flexible ante la incertidumbre. Las organizaciones que fomentan la diversidad de género en sus cúpulas directivas se posicionan mejor para responder a los desafíos globales, logrando un equilibrio más saludable entre el beneficio económico y el impacto social y ambiental.

Sin embargo, para consolidar estos avances y seguir impulsando la participación de la mujer como líder empresarial, es imperativo que las políticas públicas y las estrategias corporativas eliminen las barreras estructurales que aún limitan el progreso de las mujeres hacia roles de liderazgo especializados y proporcionen redes formales de apoyo. La sostenibilidad real solo será posible mediante un modelo de liderazgo que integre la ética del cuidado con la agilidad organizacional, donde el talento femenino sea reconocido como un socio estratégico fundamental.

BIBLIOGRAFÍA

- Almuqrin, A., Mutambik, I., Alomran, A., & Zhang, J. Z. (2023). Information System Success for Organizational Sustainability: Exploring the Public Institutions in Saudi Arabia. *Sustainability*, 15, 9233
- Carmeli, A., Brammer, S., Gomes, E. & Tarba, S. Y. (2017). An organizational ethic of care and employee involvement in sustainability-related behaviors: a social identity perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 38, 1380–1395.
- Chávez Rivera, M. E., Ruíz Jiménez, J. M. & Fuentes Fuentes, M. M. (2024). The effects of context and characteristics of women entrepreneurs on innovation performance. *Business Research Quarterly*, 27(1), 73–90.
- Czvetkó, T., Sebestyén, V., & Abonyi, J. (2025). Key factors of industry 5.0-based organizational sustainability. *Technology in Society*, 83, 1.-21.
- Domi, S. & Domi, F. (2021). The interplay effects of skill-enhancing human resources practices, customer orientation and tourism SMEs performance". *European Journal of Training and Development*, Emerald Publishing Limited, 45(8/9),737–761.
- Jahanshahi, A. A., Brem, A. & Bhattacharjee, A. (2017). Who Takes More Sustainability-Oriented Entrepreneurial Actions? The Role of Entrepreneurs' Values, Beliefs and Orientations. *Sustainability*, 9, 1636.
- Kucharčíková, A., Mičiak, M., y Hitka, M. (2018). Evaluating the Effectiveness of Investment in Human Capital in E-Business Enterprise in the Context of Sustainability. *Sustainability*, 10(9), 1-23.

- Lazareva, E., Anopchenko, T. y Murzin, A. (2019). Human Capital in the System of Urban Territory Sustainable Development Management. *Advances in Manufacturing Technology*, 269-277.
- Rincón Roldán, F. & López Cabrales, Á. (2023). ¿Cómo puede la gestión de RRHH mejorar la sostenibilidad de las empresas?: El papel mediador de la flexibilidad de los empleados en empresas del tercer sector. XIX Congreso Internacional de Investigadores en Economía Social y Cooperativa.
- Rizvi, S. A. A., Qureshi, M. A. & Ansari, J. (2024). Exploring the role of women entrepreneurial startups in shaping a sustainable future. *Discover Sustainability*, 5, 264.
- Thakur, V. & Pathak, G. S. (2023). Employee Well-being and Sustainable Development: Can Occupational Stress Play Spoilsport. *Problems of Sustainable Development*, 18(1), 188-198.
- Theresia, S., Sihombing, S. O., & Antonio, F. (2025). From Effectuation to Empowerment: Unveiling the Impact of Women Entrepreneurs on Small and Medium Enterprises' Performance—Evidence from Indonesia. *Administrative Sciences*, 15(6), 198.
- Vergara Romero, A., Márquez Sánchez, F., Sorhegui Ortega, R. & Olalla Hernández, A. (2021). Capital humano: Actor central para la sostenibilidad organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(93).