




El impacto de la postpandemia en el liderazgo femenino: una revisión de alcance

The impact of the post-pandemic era on female leadership: a scoping review

Dra. Ana Cordero-Borjas 
Universidad de Carabobo,
Valencia, Venezuela
<https://orcid.org/0000-0002-3024-6568>

Msc. Emmary Pinto-Rueda 
Universidad de Carabobo,
Valencia, Venezuela
<https://orcid.org/0009-0008-7018-8535>

Dra. Sara García-Nieves 
Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela
<https://orcid.org/0000-0001-6619-9487>

Resumen

La postpandemia ha redefinido las dinámicas organizacionales, posicionando al liderazgo femenino como punto de reflexión dado su carácter estratégico y económico. Por ello, el objetivo de este estudio es analizar el impacto de la era postpandemia en el ejercicio del liderazgo femenino en las organizaciones, identificando tanto sus competencias fortalecidas como las barreras emergentes. La metodología se basó en una revisión de alcance (scope review) siguiendo el protocolo de Okoli (2015) sobre un corpus de literatura científica e institucional del periodo 2020-2026. Los hallazgos permiten afirmar que las líderes han consolidado un perfil caracterizado por la resiliencia estratégica, el liderazgo transformacional y la ética del cuidado. Pese a ello, persisten barreras como el techo de cristal, el tokenismo y el incremento de la doble carga de cuidado en modelos de trabajo híbridos. Se concluye que es indispensable para la gerencia actual el cierre de la brecha de género atendiendo las contradicciones develadas en esta investigación.

Palabras clave: liderazgo femenino; postpandemia; entorno VICA.

Abstract

This The post-pandemic era has redefined organizational dynamics, positioning female leadership as a point of reflection given its strategic and economic nature. Therefore, the objective of this study is to analyze the impact of the post-pandemic era on the exercise of female leadership in organizations, identifying both strengthened competencies and emerging barriers. The methodology was based on a scope review following Okoli's (2015) protocol, using a corpus of scientific and institutional literature from the period 2020-2026. The findings indicate that female leaders have consolidated a profile characterized by strategic resilience, transformational leadership, and an ethic of care. Despite this, barriers such as the glass ceiling, tokenism, and the increased double burden of caregiving in hybrid work models persist. It is concluded that closing the gender gap is essential for current management, addressing the contradictions revealed in this research.

Keywords: female leadership; post-pandemic; VUCA environment.

Recibido: 15-02-2026

Aceptado: 24-03-2026

Introducción

La crisis sanitaria global por la pandemia por COVID-19 representó un cambio de paradigma en la conducción organizacional, actuando como catalizador que aceleró la transición hacia el trabajo virtual. Al respecto, Newman y Ford (2021) sostienen que este escenario exigió una reconfiguración de las competencias directivas, donde la eficacia ya no reside en el control jerárquico tradicional, sino en la capacidad de gestionar equipos mediante la confianza y la comunicación intencional en entornos de alta incertidumbre.

Esta transición hacia modelos de gestión basados en la confianza y la horizontalidad encuentra un punto de convergencia importante con las dimensiones del enfoque de género en la alta dirección. La literatura emergente sugiere que las competencias demandadas por la nueva normalidad, tales como la empatía, la comunicación bidireccional y la agilidad digital, son rasgos distintivos de una gestión humanizada que no solo responde a la resiliencia operativa, sino que actúa como un catalizador de valor financiero a gran escala.

Más allá de la necesidad de justicia social, el liderazgo femenino se ha consolidado hoy como un pilar económico global en la era postpandemia. El ejercicio del liderazgo de las mujeres en las organizaciones trasciende la gestión operativa, posicionándose como un impulsor de desarrollo macroeconómico capaz de mitigar la pobreza extrema y dinamizar los mercados en entornos de alta incertidumbre.

La lentitud del progreso global con relación a la incorporación femenina en el mercado laboral obliga a repensar el liderazgo femenino como una estrategia urgente, y no solo necesaria. Según el informe *Panorama de género 2025* (ONU Mujeres y Departamento de Asuntos Económicos y Sociales [DAES], 2025), al ritmo actual, el mundo tardaría casi dos siglos en alcanzar la paridad de género en el empleo a nivel mundial. Este dato no solo evidencia la fragilidad de los sistemas actuales, sino que posiciona la equidad de género como una prioridad de supervivencia estructural y no meramente como un objetivo de cumplimiento normativo. La era postpandemia exige una evolución de los modelos de mando hacia liderazgos que privilegien la resiliencia y la adaptabilidad a través de estilos más colaborativos e inclusivos.

Esta transición se alinea con los atributos tradicionalmente femeninos, orientados a la cooperación y la escucha, distanciándose del enfoque meramente instrumental de la dirección tradicional (Zylicz, 2025). Pese a ello, este avance enfrenta barreras estructurales, la crisis no solo profundizó las desigualdades laborales y de cuidados para las mujeres, sino que incrementó las brechas preexistentes en su bienestar y estabilidad económica, condicionando su éxito en el nuevo modelo de gestión.

En este escenario, el liderazgo femenino transita en medio de una tensión constante entre las nuevas demandas de gestión de crisis y la persistencia de expectativas estereotipadas. Existe el riesgo de que, a pesar de la efectividad demostrada por las mujeres en el manejo de la incertidumbre, las organizaciones retomen estructuras rígidas

que ignoren el valor del liderazgo femenino. Esta paradoja se manifiesta cuando se demandan modelos flexibles, pero se mantiene el fenómeno de acantilado de cristal, donde las mujeres son llamadas a ocupar posiciones de poder solo en condiciones de alto riesgo, quedando atrapadas en arquitecturas que exigen resultados extraordinarios bajo altos niveles de presión (Zylicz, 2025).

La problemática que aborda la presente investigación se contextualiza en un escenario global de retroceso y fragilidad documentado por ONU Mujeres y el DAES (2025). El informe Panorama de Género 2025 señala que la igualdad sustantiva está lejos de alcanzarse. Esta realidad evidencia una contradicción fundamental: mientras la inclusión digital femenina podría aportar 1,5 billones de dólares al PIB mundial, las estructuras de poder actuales siguen resistiéndose a integrar el liderazgo femenino en los niveles estratégicos de decisión (ONU Mujeres y el DAES, 2025). Es allí donde se sitúa la necesidad de develar las paradojas del liderazgo femenino organizacional en la postpandemia.

Bajo este complejo escenario, el aporte de la presente investigación es ofrecer una visión integradora del liderazgo femenino como una pieza clave de la gerencia estratégica contemporánea. Al determinar las competencias fortalecidas tras la crisis y las barreras que aún persisten en los entornos híbridos, este trabajo no solo busca visibilizar el valor de la mujer como 'arquitecto social' en la construcción de organizaciones resilientes, sino también aportar evidencias que impulsen el cierre de las brechas y la superación de las estructuras rígidas de control. Este estudio se plantea como propósito: analizar el impacto de la era postpandemia en el ejercicio del liderazgo femenino en las organizaciones. Para alcanzar este objetivo, es necesario, en primer lugar, identificar las competencias clave que las líderes femeninas han fortalecido tras la crisis y en segundo, determinar las barreras emergentes en el entorno laboral híbrido.

Método

Esta investigación es una revisión de alcance que sigue el protocolo de ocho pasos de Okoli (2015) cuyo rigor permite analizar el impacto de la era postpandemia en el ejercicio del liderazgo femenino en las organizaciones mediante un procedimiento sistemático, transparente y reproducible. A continuación, se describe el protocolo:

1. Propósito de la revisión: elaborar un mapa de la literatura institucional y académica más reciente para examinar cómo ha afectado el periodo postpandemia al liderazgo de las mujeres, determinando tanto el fortalecimiento de habilidades como los obstáculos estructurales en organizaciones híbridas y entornos VICA.
2. Protocolo y capacitación: a fin de garantizar la uniformidad en la extracción de datos y posibilitar la incorporación de literatura científica proveniente de bases de datos (Scopus, Web of Science y Dialnet Plus) y literatura gris procedente de organizaciones internacionales (UN Women), se definieron, entre los investigadores, un plan de búsqueda y criterios estandarizados para su evaluación.

3. Cribado (Screening): siguiendo la lógica de una revisión de alcance, se aplicaron los siguientes criterios:
 - Criterios de inclusión: Estudios que vinculen género y gerencia post-COVID-19, informes de impacto económico global (2025). Rango de 2020 a 2026.
 - Criterios de exclusión: Artículos cuya unidad de análisis no sea el entorno organizacional o que carezcan de fundamento metodológico claro.
4. Búsqueda bibliográfica: la recolección de información se centra en un periodo estratégico (2020-2026). Para Scopus se utilizaron descriptores en inglés y español, junto con operadores booleanos: ("Liderazgo femenino" OR "Female leadership") AND ("Brecha digital" OR "Digital divide") AND ("Postpandemia" OR "Post-pandemic"). Para WoS y Dialnet Plus se utilizaron palabras clave basadas en la ecuación de búsqueda anterior, añadiendo manualmente los filtros: artículos en revistas y el rango 2020-2026.
5. Extracción de datos: para organizar la información, se empleó una matriz de extracción de datos adaptada de Okoli. Esta herramienta organizó los resultados en torno a las competencias fortalecidas y las barreras emergente de las líderes en la postpandemia.
6. Evaluación de calidad: la calidad fue evaluada en función de la actualidad y la pertinencia de las aportaciones, dado el carácter del alcance de la revisión.
7. Síntesis y análisis: para detectar las brechas de conocimiento (gap analysis), se llevó a cabo una síntesis cualitativa. El análisis se centró en exponer la contradicción entre el valor estratégico del liderazgo femenino, que es reconocido, y las barreras constantes que impiden su implementación completa en los niveles de toma de decisiones.
8. Redacción de la revisión: para finalizar, se realizó la síntesis cualitativa de la información recolectada, lo que permitió transformar los datos aislados en un cuerpo de conocimiento estructurado.

Marco teórico referencial

Liderazgo en la postpandemia

El impacto de la crisis por la pandemia y la posterior transición hacia la normalidad híbrida ha reconfigurado las estructuras de poder y los marcos de gestión en el mundo organizacional. Si bien, los efectos de la pandemia han sido diferenciados, en todos los casos perturbó significativamente las diversas actividades internas de las organizaciones (Ticlau et al., 2021). Frente a la fragilidad de los modelos tradicionales, las organizaciones se han visto en la necesidad de reevaluar sus prácticas gerenciales a fin de poder dar respuesta a las demandas de un entorno caracterizado por la volatilidad e incertidumbre. En la etapa postpandémica, el liderazgo femenino posee varias fortalezas fundamentales, tales como la incorporación de perspectivas variadas y situadas al momento de tomar decisiones, el interés por temas de desigualdad y género, y una perspectiva más responsable y cooperativa en la gestión social y científica (González,

2021). Ruiloba y Goenaga (2022) argumentan que los atributos de este liderazgo (femenino) parecen más consistentes y valorados en periodos de incertidumbre. De hecho, la pandemia ha generado un auge en el interés sobre el liderazgo, sus rasgos y la comparación de los rendimientos, conductas y propuestas de los líderes.

Msila (2022) sostiene que las fortalezas fundamentales del liderazgo femenino en el escenario postpandémico abarcan la resiliencia, el uso de la conciencia feminista, el liderazgo colaborativo y participativo, y la habilidad para ajustarse a patrones de liderazgo multidimensionales y andróginos. Investigaciones recientes coinciden en señalar que durante la fase postpandémica emergen estilos de liderazgo caracterizados por la empatía y la atención a los grupos. Es importante destacar que el liderazgo transformacional, el liderazgo genuino y el liderazgo de servicio han ganado especial relevancia, dado que estos valoran la motivación intrínseca, la comunicación abierta, la confianza y el compromiso colectivo.

En la postpandemia, el liderazgo efectivo se vincula estrechamente con la capacidad de generar climas laborales positivos, fomentar la participación activa y promover relaciones basadas en el respeto, la equidad y la inclusión (Msila, 2022). Se puede afirmar que, la metamorfosis del liderazgo en la era postpandemia no ha sido un proceso superficial, sino una respuesta estructural a la fragilidad del entorno VICA. Si bien la resiliencia y la empatía se han erigido como los nuevos pilares de la gestión estratégica (Msila, 2022), esta transición deja al descubierto una realidad ineludible: las competencias más demandadas hoy coinciden históricamente con los rasgos del liderazgo femenino.

Sin embargo, no basta con reconocer estas fortalezas como herramientas de supervivencia organizacional; es necesario profundizar en cómo estas capacidades interactúan con las estructuras de poder preexistentes. Por ello, para comprender el alcance real de este cambio, es importante analizar la función directiva con un enfoque de género, donde la equidad deja de ser una meta operativa para convertirse en la guía que redefine la justicia y la eficacia dentro de las organizaciones contemporáneas.

El enfoque de género en la gerencia

El enfoque de género en la gerencia constituye una perspectiva analítica y práctica orientada a visibilizar y transformar las desigualdades estructurales que históricamente han limitado la participación y el desarrollo profesional de las mujeres en los espacios de poder organizacional. Desde esta perspectiva, el liderazgo femenino no se concibe como un estilo esencialista o biológicamente determinado, sino como una construcción social y cultural, influida por normas, valores, estereotipos y estructuras patriarcales que atraviesan las organizaciones (González, 2021).

Persisten brechas de género en el acceso a cargos directivos, la participación en instancias de toma de decisiones y el reconocimiento del desempeño profesional de las mujeres. Estas desigualdades se manifiestan en fenómenos como el techo de cristal, el suelo pegajoso, la segregación vertical y horizontal; así como en la distribución desigual

de las responsabilidades de cuidado (González, 2021). La pandemia y la postpandemia han profundizado muchas de estas brechas, al incrementar la carga doméstica y emocional asumida mayoritariamente por las mujeres, lo que ha impactado negativamente en su desarrollo profesional y en su productividad laboral.

Desde el enfoque de género, el liderazgo femenino se asocia frecuentemente con estilos transformacionales caracterizados por la empatía, la comunicación efectiva, la escucha activa, la cooperación y la orientación al cuidado. Sin embargo, resulta fundamental evitar la reproducción de estereotipos que asignan de manera exclusiva estas competencias a las mujeres. Si bien Ticiu et al. (2021) afirman que el género no influye significativamente en la respuesta a la adversidad, si relacionan el liderazgo femenino con valores enfatizados a lo largo de las crisis de la pandemia como lo son: empatía, compasión, colaboración y espíritu de equipo.

De las Heras-Pedrosa et al. (2024) consideran que la forma en que las mujeres ejercen el liderazgo y la gestión de la empresa fomenta una mayor cooperación, creatividad y empatía, por lo cual es necesario visibilizar a las mujeres líderes y favorecer su acceso y liderazgo en el mercado laboral. La gerencia con enfoque de género implica, por tanto, la implementación de políticas, prácticas y culturas organizacionales orientadas a garantizar la equidad, la inclusión y la igualdad de oportunidades.

La gerencia con enfoque de género ha dejado de ser una aspiración ética para consolidarse como una exigencia de eficacia en un mundo que demanda flexibilidad en los modelos de gestión. Si bien la teoría nos advierte sobre la persistencia de techos de cristal y desigualdades que la crisis sanitaria solo logró agudizar, es precisamente en esta tensión donde emergen las huellas de un cambio profundo. No basta con enunciar la necesidad de equidad; el verdadero desafío reside en desentrañar cómo estas dinámicas han reconfigurado la práctica diaria de las líderes.

Por consiguiente, tras haber descrito el marco conceptual y las brechas estructurales, es importante contrastar la teoría con la realidad empírica del entorno postpandemia. A continuación, se presentan los hallazgos de esta revisión, analizando las competencias que las mujeres han logrado fortalecer y las barreras emergentes que, paradójicamente, siguen obstaculizando su plena inserción en la gerencia contemporánea.

Resultados

Matriz de extracción de datos

Se creó la matriz de extracción de datos incorporando las 8 investigaciones del corpus examinado, con el propósito de robustecer la trazabilidad del análisis y el peso representativas de las categorías emergentes. La tabla muestra información esencial de cada investigación que se incluye en la síntesis cualitativa.

Autor/Año	Objetivo	Metodología	Competencias fortalecidas	Barreras emergentes
Ana María González Ramos (2021)	Analizar la posición de responsabilidad de las mujeres en las instituciones científicas y los roles que necesitan asumir para liderar el futuro post-COVID	Revisión crítica y análisis reflexivo con perspectiva de género sobre las estructuras de poder en el ámbito científico y académico	Resiliencia, liderazgo colaborativo, gestión emocional	Sobrecarga doméstica, invisibilización, brechas de género, estructuras patriarcales, escasa representación en espacios de toma de decisiones
Tudor, Cristina Hintea y Constantin Trofin (2021)	Explorar el concepto de liderazgo resiliente y los factores que influyen en la capacidad de las líderes para generar respuestas adaptativas ante la adversidad de la pandemia	Investigación cualitativa basada en 10 entrevistas en profundidad con mujeres líderes de los sectores privado y no lucrativo	Empatía, compasión, trabajo en equipo, mayor compromiso social	Invisibilización del impacto del liderazgo femenino, dependencia de factores externos, falta de experiencia en gestión financiera
Vuyisile Msila (2022)	Explorar cómo las mujeres líderes (específicamente mujeres negras en Sudáfrica) gestionan escuelas eficaces superando barreras estructurales y sociales	Cualitativa, basada en entrevistas semiestructuradas y análisis de narrativas desde la teoría feminista negra	Resiliencia, conciencia feminista, liderazgo participativo, adaptabilidad, empoderamiento, desarrollo de redes, liderazgo inclusivo	Cultura patriarcal, estereotipos sociales, opresión de género, desigualdad estructural y social, sesgos de género y raza
Juana María Rulioba Núñez y María Goenaga Ruiz de Zuazu (2022)	Reflexionar sobre el liderazgo femenino en cargos ejecutivos y sobre el li-derazgo en tiempos de crisis, a partir del análisis de la campaña en Twitter de las mujeres candidatas a la Presidencia	Cuantitativa y cualitativa: análisis de contenido de 353 tuits emitidos por las candidatas, examinando temas, funciones y estilos de liderazgo.	Versatilidad comunicativa, firmeza y empatía, adaptabilidad en entornos complejos, resiliencia, prudencia estratégica	Techos de cristal, sueltos pegajosos, sesgos de roles, condicionamiento ideológico, representación simbólica limitada
Carlos De las Heras-Pedrosa, Carmen Jambino-Maldonado y Dolores Rando-Cueto (2024)	Analizar el estado de la investigación científica sobre empresas lideradas por mujeres y su relación con la gestión de la felicidad y el bienestar organizacional	Estudio bibliométrico y mapeo de redes de co-ocurrencia de palabras clave utilizando 128 artículos de la Web of Science (WoS) desde 1996 hasta la actualidad	Estilo de gestión transformacional, proactividad hacia la felicidad, resiliencia social y familiar	Brecha sectorial, doble carga, escasa financiación y representación en cargos directivos, invisibilidad estadística
Elisa Gavari Starkie y María del Mar Montalvo Bravo (2024)	Analizar las aportaciones de las mujeres líderes en la gestión posdesastre para favorecer una reconstrucción resiliente y sostenible	Estudio cualitativo de revisión documental y análisis de marcos nacionales (Chile y España) y recomendaciones internacionales	Inteligencia territorial y comprensión sistémica, resiliencia colectiva, compromiso sostenido,	Esteretipos, invisibilización, indiferencia institucional, vacías en marcos legales, exclusión de espacios de toma de decisiones, obstáculos burocráticos y culturales
Lioba A. Gierke, Sofia Schlamp y Fabiola H. Gerprot (2025)	Identificar los factores del contexto organizacional que ayudan a las mujeres a obtener y retener posiciones de liderazgo en el siglo XXI	Revisión Sistemática de Literatura (SLR) de 87 artículos científicos, mapeados según el ciclo de vida del empleado: (1) Reclutamiento, (2) Desarrollo, (3) Evaluación y (4) Retención	Diversidad de pensamiento, cooperación, compromiso, orientada a la cultura inclusiva, desarrollo de redes de apoyo	Efecto de simbolismo (Tokenismo), infravaloración de experiencia y competencias femeninas, falta de estímulo y posibilidades reales de crecimiento dentro de las organizaciones
Chen Chen, Ivan Ka Wai Lai, y Tingyue Kuang (2025)	Revisar el desarrollo de la investigación sobre liderazgo femenino en los últimos 10 años, clasificar temas de investigación e identificar brechas para estudios futuros	Revisión Sistemática de Literatura (SLR) y análisis bibliométrico utilizando VOSviewer sobre 277 artículos de la base de datos Web of Science (2014-2023).	Colaboración, comunicación participativa, empatía, liderazgo transformacional, trabajo en equipo, adaptabilidad en tiempos complejos, responsabilidad social	Esteretipos, techo de cristal, conflicto de roles (vida-trabajo), escasa representación en cargos directivos

Nota. Datos obtenidos a partir del análisis de la literatura seleccionada mediante el protocolo de Okoli

Categorías emergentes

La revisión de alcance realizada muestra una configuración dual y contradictoria en la gerencia actual, la cual se integran a través de dos categorías vinculadas a los objetivos de esta investigación: categorías emergentes de fortalezas (competencias) y las categorías emergentes de las barreras (obstáculos). En primer lugar, las fortalezas definen un perfil de liderazgo femenino resiliente, empático y transformacional; en segundo lugar, las barreras evidencian la persistencia de una estructura institucional que se resiste al cambio. Esta sección precisa estas categorías emergentes evidenciando la tensión dialéctica entre las capacidades de la mujer y la inercia de las estructuras patriarcales.

Categorías emergentes de las fortalezas (competencias)

- 1) Liderazgo transformacional y de servicio: centrado en la motivación intrínseca y la inspiración de los integrantes del equipo.
- 2) Gestión basada en la empatía y el cuidado: prioriza, como activos estratégicos, el bienestar emocional, la salud mental y el entorno laboral.
- 3) Inteligencia colaborativa y comunitaria: establece redes de colaboración para propiciar la participación horizontal en pro del beneficio colectivo.
- 4) Resiliencia estratégica: navega la incertidumbre con prudencia asumiendo riesgos calculados, lo cual fortalece su capacidad de aprendizaje continuo en entornos adversos.
- 5) Visión holística y sostenible: integra la responsabilidad social empresarial, la sensibilidad cultural y el conocimiento del territorio para definir soluciones sostenibles en el tiempo.

Categorías emergentes de las barreras (obstáculos)

- 1) Barreras estructurales: representada por el techo de cristal, el suelo pegajoso y la subrepresentación en cargos decisorios.
- 2) Estereotipos de rol: prejuicios que vinculan el liderazgo efectivo a rasgos masculinos, relegando a la mujer a roles de menor jerarquía.
- 3) Conflicto de doble presión (sobrecarga trabajo-familia): el teletrabajo y la presencialidad híbrida impactaron negativamente sobre la carga doméstica y las responsabilidades tradicionalmente asignadas a la mujer.
- 4) Discriminación simbólica: tokenismo y barreras asociadas a la raza, etnia o nivel socioeconómico.
- 5) Invisibilidad: escasa visibilización de experiencias exitosas de liderazgo femenino.
- 6) Falta de apoyo institucional: carencia de políticas de género efectivas.

Discusión

El análisis realizado hasta ahora permite establecer un diálogo crítico entre los autores seleccionados, evidenciando la convergencia existente en torno a la funcionalidad del

liderazgo femenino frente a la inercia institucional, la cual se sintetiza de la siguiente manera:

- 1) El liderazgo relacional como activo de supervivencia: Msila (2022), Ticlau et al. (2021) y González (2021) coinciden al identificar la ética del cuidado y la gestión emocional no como rasgos blandos, sino como competencias de supervivencia organizacional. Sin embargo, mientras Msila (2022) vincula estas fortalezas a una conciencia feminista de resistencia, Ticlau et al. (2021) advierten que este aporte suele ser invisibilizado por sistema, el cual tiende a beneficiarse de la empatía femenina sin otorgar el reconocimiento financiero o jerárquico correspondiente. Este contraste sugiere que la “metamorfosis” del liderazgo mencionada en la teoría es, por ahora, operativa y no necesariamente estructural.
- 2) La paradoja de la visibilidad y el riesgo del “Tokenismo”: la revisión de las investigaciones de Gierke et al. (2025) y Chen et al. (2025) introduce un matiz crítico sobre la retención del talento femenino. Ambos autores coinciden en que, aunque las mujeres puntúan más alto en competencias transformacionales, enfrentan el fenómeno del tokenismo o simbolismo. Este hallazgo se complementa con la perspectiva de Ruiloba y Goenaga (2022), quienes demuestran que, incluso en la comunicación digital de alto nivel, la versatilidad femenina es juzgada bajo sesgos del rol preexistentes. Así, la evidencia del corpus indica que la mayor visibilidad lograda durante la crisis no ha desmantelado los “suelos pegajosos”, sino que lo ha reconfigurado en el entorno virtual.
- 3) Inteligencia territorial y reconstrucción sostenible: un aporte diferenciador emana de los estudios de Gavari y Montalvo (2024) y De las Heras-Pedrosa et al. (2024). Mientras el grueso de la literatura se enfoca en la eficiencia corporativa, estas investigaciones elevan el liderazgo femenino a una dimensión comunitaria y de bienestar integral. Gavari y Montalvo proponen que la inteligencia territorial de las mujeres es clave para la reconstrucción posdesastre, lo que dialoga con la proactividad hacia la felicidad organizacional que documentan De las Heras-Pedrosa et al. En conjunto, estos autores validan que el impacto de la líder femenina en la postpandemia trasciende la gestión operativa para posicionarse como pilar de sostenibilidad sistémica.

La revisión de análisis permite evidenciar que la brecha no reside en la carencia de competencias sino en una arquitectura de poder que, como indican Chen et al. (2025) y González (2021), aún carece de marcos legales e institucionales que protejan a la mujer de la sobrecarga del trabajo híbrido y la exclusión estratégica.

Conclusiones

La gestión organizacional actual invita a la reflexión sobre el rol determinante de la mujer, por ello, y luego de realizada la revisión de alcance planteada para esta investigación, en esta sección, se presenta la síntesis de los objetivos propuestos. Igualmente, se

plantean las limitaciones de la presente investigación y se proponen futuras líneas de investigación, con el fin de que esta reflexión promueva nuevas discusiones académica entorno al liderazgo femenino.

Para analizar el impacto de la era postpandemia en el ejercicio del liderazgo femenino en las organizaciones fue necesario en primer lugar, identificar las competencias clave que las líderes femeninas han fortalecido tras la crisis y en segundo, determinar las barreras emergentes en el entorno laboral híbrido.

En cuanto a la identificación de las competencias, se concluye que las líderes han consolidado un perfil cuyas competencias clave son: resiliencia adaptativa, liderazgo transformacional y ética del cuidado; competencias que han demostrado ser efectivas para gestionar la incertidumbre del entorno VICA característico de la postpandemia.

Con respecto a las barreras, el estudio devela la contradictoria realidad que se plantea ante el reconocimiento de las competencias del liderazgo femenino ante las persistentes barreras estructurales como el techo de cristal y el suelo pegajoso. A ello, se le suman el fenómeno del tokenismo (percepción simbólica) y el incremento de la doble carga de cuidado al asumir el trabajo híbrido y/o remoto.

Pese al rigor metodológico que provee el protocolo de Okoli (2015), se reconocen las siguientes limitaciones:

- 1) Sesgo de temporalidad: la perspectiva de los efectos a largo plazo es limitada considerando que la literatura revisada es de un lapso muy reciente (2020-2026) el cual comprende la etapa postpandémica que es un fenómeno en curso.
- 2) Representatividad geográfica: el número de documentos cribados sugiere cautela al generalizar los resultados.
- 3) Naturaleza de las fuentes: por ser una revisión de alcance, la profundidad del análisis depende de la calidad de los datos reportados en estudios primarios, los cuales en ocasiones son escasos.

Los hallazgos y las limitaciones enunciadas, sugieren futuras rutas de investigación:

- 1) Inteligencias artificial y brecha de género.
- 2) Liderazgo femenino y sostenibilidad.
- 3) Impacto del trabajo híbrido.
- 4) Enfoque interseccional.

Referencias

- Chen, C., Lai, I. K. W., & Kuang, T. (2025). A Systematic Literature Review of Female Leadership in Business (2014-2023). *SAGE Open*, 15(2), 1-17. <https://doi.org/10.1177/21582440251340140>
- De las Heras-Pedrosa, C., Jambrino-Maldonado, C., Rando-Cueto, D., & Iglesias-Sánchez, P. P. (2024). Trends of research on women's entrepreneurship on the management of happiness and well-being in organisations. *Journal of Management Development*, 43(2), 150-172. <https://doi.org/10.1108/JMD-04-2023-0127>
- Gavari Starkie, E. y Montalvo Bravo, M. M. (2024). Mujeres como líderes en contextos de gestión de riesgo y desastres para una reconstrucción resiliente y sostenible: Experiencias desde Chile y España. *Revista de Estudios Latinoamericanos sobre Reducción del Riesgo de Desastres REDER*, 8(2), 15-32. <https://doi.org/10.55467/reder.v8i2.155>
- Gierke, L. A., Schlamp, S., & Gerpott, F. H. (2025). Which organisational context factors help women to obtain and retain leadership positions in the 21st century? A systematic review and research agenda for human resource management. *Human Resource Management Journal*, 35(1), 336-370. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12568>
- González Ramos, A. M. (2021). Mujeres líderes en la ciencia para una era post-COVID. *TSN Transatlantic Studies Network*, (11), 56–64. <https://doi.org/10.24310/TSN.2021.vi11.14331>
- Msila, V. (2022). Black Women School Leaders: Building Effective Schools Against the Odds. *Multidisciplinary Journal of Gender Studies*, 11(1), 1–23. <https://doi.org/10.17583/generos.8925>
- Newman, S. A., & Ford, R. C. (2021). Five Steps to Leading Your Team in the Virtual COVID-19 Workplace. *Organizational Dynamics*, 50(1), Article 100802. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100802>
- Okoli, C. (2015). A guide to conducting a standalone systematic literature review. *Communications of the Association for Information Systems*, 37(1), 879-910. <https://doi.org/10.17705/1CAIS.03743>
- ONU Mujeres y Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas (DAES). (2025). El progreso en el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible: Panorama de género 2025. <https://www.unwomen.org/sites/default/files/2025-11/progress-on-the-sustainable-development-goals-the-gender-snapshot-2025-es.pdf>
- Ruiloba Núñez, J. M. y Goenaga Ruiz de Zuazu, M. (2022). Liderazgos femeninos que triunfan en pandemia: la campaña Madrid 2021 en Twitter. *Revista Más Poder Local*, (47), 79-97. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8258628>
- Țiclau, T., Hințea, C., & Trofin, C. (2021). Resilient leadership. qualitative Study on factors influencing organizational resilience and adaptive response to adversity. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 17(Special Issue), 127-143. <https://doi.org/10.24193/tras.SI2021.7>
- Zylicz, P. O. (2025). Female leaders in times of (post) COVID. En I. M. M. El Emery, A. Brzozowska, & P. Maśloch (Eds.), *Digital Synergy* (pp. 120-125). James Clarke & Company Ltd / CRC Press. <http://dx.doi.org/10.1201/9781003440406-14>

