

J-40402082-9

F  
u  
n  
d  
a  
c  
i  
ó  
n  
A  
u  
l  
a  
V  
i  
r  
t  
u  
a  
l



ISSN: 2665-0398

Deposito Legal: LA20200000026

# Aula Virtual

**Generando Conocimiento**

<http://www.aulavirtual.web.ve>

Vol. 6 Nº 13 Año 2025

Periodicidad Continua



# REVISTA CIENTÍFICA AULA VIRTUAL

## Director Editor:

- Dra. Leidy Hernández PhD.
- Dr. Fernando Bárbara

## Consejo Asesor:

- MSc. Manuel Mujica
- MSc. Wilman Briceño
- Dra. Harizmar Izquierdo
- Dr. José Gregorio Sánchez

## Revista Científica Arbitrada de Fundación Aula Virtual

Email: [revista@aulavirtual.web.ve](mailto:revista@aulavirtual.web.ve)

URL: <http://aulavirtual.web.ve/revista>



ISSN: 2665-0398

Depósito Legal: LA2020000026

País: Venezuela

Año de Inicio: 2020

Periodicidad: Continua

Sistema de Arbitraje: Revisión por pares. "Doble Ciego"

Licencia: Creative Commons [CC BY NC ND](https://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/)

Volumen: 6

Número: 13

Año: 2025

Período: Continua-2025

Dirección Fiscal: Av. Libertador, Arca del Norte, Nro. 52D, Barquisimeto estado Lara, Venezuela, C.P. 3001

La Revista seriada Científica Arbitrada e Indexada **Aula Virtual**, es de acceso abierto y en formato electrónico; la misma está orientada a la divulgación de las producciones científicas creadas por investigadores en diversas áreas del conocimiento. Su cobertura temática abarca Tecnología, Ciencias de la Salud, Ciencias Administrativas, Ciencias Sociales, Ciencias Jurídicas y Políticas, Ciencias Exactas y otras áreas afines. Su publicación es **CONTINUA**, indexada y arbitrada por especialistas en el área, bajo la modalidad de doble ciego. Se reciben las producciones tipo: *Artículo Científico* en las diferentes modalidades cualitativas y cuantitativas, *Avances Investigativos*, *Ensayos*, *Reseñas Bibliográficas*, *Ponencias* o *publicaciones derivada de eventos*, y cualquier otro tipo de investigación orientada al tratamiento y profundización de la información de los campos de estudios de las diferentes ciencias. La Revista **Aula Virtual**, busca fomentar la divulgación del conocimiento científico y el pensamiento crítico reflexivo en el ámbito investigativo.



## LIDERAZGO FEMENINO EN LA ECONOMÍA SOCIAL: UN ANÁLISIS CRÍTICO DE BARRERAS ESTRUCTURALES Y SU IMPACTO EN EL EMPODERAMIENTO

## WOMEN'S LEADERSHIP IN THE SOCIAL ECONOMY: A CRITICAL ANALYSIS OF STRUCTURAL BARRIERS AND THEIR IMPACT ON EMPOWERMENT

**Tipo de Publicación:** Artículo Científico

**Recibido:** 20/10/2025

**Aceptado:** 23/11/2025

**Publicado:** 30/12/2025

**Código Único AV:** e610

**Páginas:** 1(2591-2608)

**DOI:** <https://doi.org/10.5281/zenodo.18213101>

### Autores:

**Maria Julia Cabrera Santa Cruz**

Contador Público

Magíster en Administración Estratégica de Empresas

 <https://orcid.org/0000-0002-5361-6541>

**E-mail:** [majucsc2111@gmail.com](mailto:majucsc2111@gmail.com)

**Afiliación:** Universidad Nacional Mayor de San Marcos

**País:** República del Perú

**Sonia Maribel Rimachi Góngora**

Licenciada en Ciencias de la Educación

Magíster en Ciencias de la Educación, mención en Gestión Educacional

 <https://orcid.org/0000-0002-7165-6491>

**E-mail:** [sonia.rimachi@unmsm.edu.pe](mailto:sonia.rimachi@unmsm.edu.pe)

**Afiliación:** Universidad Nacional Mayor de San Marcos

**País:** República del Perú

### Resumen

La persistencia de desigualdades de género en los espacios de liderazgo continúa siendo un desafío estructural dentro de las organizaciones de economía social, donde las mujeres enfrentan limitaciones que afectan su desarrollo profesional y su empoderamiento. Este estudio tuvo como objetivo identificar las barreras estructurales que restringen la capacidad de las mujeres para ejercer sus habilidades gerenciales en el liderazgo y analizar cómo estas barreras inciden en su empoderamiento individual y colectivo. Para ello, se desarrolló un artículo de revisión sistemática basado en el método PRISMA, que permitió examinar evidencia científica reciente indexada en Scopus, enfocada en la intersección entre género, liderazgo y economía social. Los resultados muestran que las principales barreras se originan en estructuras culturales patriarcales, brechas institucionales y desigualdades en el acceso a recursos, mientras que el empoderamiento femenino se fortalece en contextos donde existen políticas inclusivas, redes cooperativas y reconocimiento social del liderazgo. La investigación concluye que superar estas limitaciones requiere no solo de reformas organizacionales, sino también de un cambio cultural sostenido que promueva la igualdad sustantiva y la redistribución del poder en las organizaciones de economía social. Este estudio contribuye al debate académico sobre liderazgo y equidad de género, proporcionando bases para futuras investigaciones y políticas de inclusión.

Barreras estructurales, liderazgo femenino,

**Palabras Clave** empoderamiento, economía social, equidad de género

### Abstract

The persistence of gender inequalities in leadership positions remains a structural challenge within social economy organizations, where women face limitations that affect their professional development and empowerment. This study aimed to identify the structural barriers that restrict women's ability to exercise their managerial skills in leadership and to analyze how these barriers impact their individual and collective empowerment. To this end, a systematic review article was developed based on the PRISMA method, which allowed for the examination of recent scientific evidence indexed in Scopus, focused on the intersection of gender, leadership, and the social economy. The results show that the main barriers originate in patriarchal cultural structures, institutional gaps, and inequalities in access to resources, while women's empowerment is strengthened in contexts where inclusive policies, cooperative networks, and social recognition of leadership exist. The research concludes that overcoming these limitations requires not only organizational reforms but also a sustained cultural shift that promotes substantive equality and the redistribution of power within social economy organizations. This study contributes to the academic debate on leadership and gender equity, providing a foundation for future research and inclusion policies.

**Keywords** Structural barriers, women's leadership, empowerment, social economy, gender equity

## Introducción

En la actualidad, la convergencia entre las habilidades gerenciales y el empoderamiento femenino en las organizaciones de economía social constituye un ámbito decisivo para el desarrollo socioeconómico sostenible. Aunque se han alcanzado avances significativos hacia la equidad de género, las mujeres continúan enfrentando barreras estructurales que restringen su participación efectiva en espacios de liderazgo dentro de dichos entornos. Estas limitaciones abarcan desde la escasez de oportunidades de crecimiento profesional y la reducida participación en redes de apoyo, hasta la persistencia de normas culturales y sociales que refuerzan desigualdades en los procesos de toma de decisiones (Chhabra et al., 2022). Comprender cómo estas condiciones afectan el empoderamiento femenino resulta esencial para consolidar formas de liderazgo equitativas y eficaces, aspecto crucial en la economía social, donde la inclusión y la diversidad se configuran como pilares del éxito organizacional (Dixit et al., 2022).

La economía social, por su propia naturaleza, busca reconfigurar las estructuras económicas tradicionales mediante la priorización del bienestar colectivo y la justicia social. Este enfoque la convierte en un espacio propicio para examinar el papel de las mujeres y las condiciones que limitan su participación. En este sentido, el liderazgo

trasciende la mera posesión de competencias gerenciales, ya que involucra la capacidad de ejercer influencia y de incidir en la esfera pública y económica (Dixit et al., 2022). Tales restricciones, en ocasiones invisibles, exigen un análisis crítico que permita revelar las dinámicas de exclusión y subrepresentación aún vigentes, particularmente en el ámbito de las organizaciones orientadas al bien común.

El debate académico sobre el empoderamiento femenino ha estado, durante largo tiempo, centrado en el fortalecimiento de las capacidades individuales. No obstante, investigaciones recientes reconocen que dicha transformación requiere de condiciones estructurales que promuevan el acceso equitativo a posiciones de liderazgo y fomenten la redistribución real del poder (Eissler et al., 2022).

En los últimos años, diversas investigaciones han profundizado en el análisis de las barreras estructurales que obstaculizan el desarrollo de las habilidades gerenciales de las mujeres dentro de las organizaciones de economía social. Entre los aportes más relevantes destaca el estudio de Aboagye et al, (2025), que examinan la relación entre el índice de empoderamiento de las mujeres (SWPER) y las limitaciones en el acceso a la atención sanitaria en África subsahariana. Los autores sostienen que dimensiones como la autonomía y la capacidad de decisión resultan



esenciales para superar tales restricciones. Al vincular estos componentes con el empoderamiento, el estudio ofrece un marco interpretativo que permite comprender cómo las condiciones institucionales y socioculturales influyen en la posibilidad de las mujeres de acceder a posiciones de liderazgo, tanto en organizaciones convencionales como en aquellas orientadas a la economía social.

De manera complementaria, el trabajo de Dixit et al., (2022) aborda el liderazgo social emprendedor como un catalizador del empoderamiento femenino. Este estudio pone de relieve que un liderazgo eficaz puede propiciar entornos inclusivos capaces de desafiar las estructuras restrictivas y de promover la participación de las mujeres en la gestión organizacional. La evidencia sugiere que la configuración del liderazgo social desempeña un papel decisivo en la activación de las competencias gerenciales femeninas, particularmente en contextos marcados por tradiciones que históricamente han limitado su protagonismo.

Por su parte, Hassan et al., (2022) examinan el impacto del empoderamiento femenino en las intenciones de emprendimiento, focalizando su análisis en la industria alimentaria de Arabia Saudita. Los hallazgos revelan que el empoderamiento económico, sustentado en la toma de decisiones y el ejercicio del liderazgo, potencia

la capacidad de las mujeres para superar las barreras vinculadas con la dirección y la gestión en sus sectores productivos. Las conclusiones subrayan que generar entornos institucionales que favorezcan el empoderamiento de las mujeres no solo fortalece su posición en el ámbito laboral, sino que también optimiza los procesos decisarios dentro de las organizaciones de economía social.

En conjunto, estos estudios amplían el acervo teórico y empírico sobre el empoderamiento femenino al abordar distintas dimensiones que inciden en la capacidad de las mujeres para ejercer funciones gerenciales en espacios de economía social. Dichos aportes contribuyen a delinear una comprensión más profunda de los mecanismos mediante los cuales la equidad y la inclusión pueden materializarse en modelos organizacionales sostenibles.

La revisión de la literatura pone de manifiesto diversos vacíos significativos en la comprensión de cómo las barreras estructurales restringen la capacidad de las mujeres para ejercer sus habilidades gerenciales y asumir roles de liderazgo en las organizaciones de economía social.

El primer vacío se evidencia en la limitada cantidad de estudios que abordan de manera específica dichas barreras dentro de este contexto. Martínez (2024) sostiene que, si bien se ha examinado el papel de las asociaciones de mujeres en la promoción de su inclusión y empoderamiento,

persiste la ausencia de un enfoque sistemático que analice la naturaleza y el alcance de estas limitaciones, así como su incidencia en el liderazgo femenino dentro de entidades que priorizan valores sociales y comunitarios. Este vacío resalta la necesidad de desarrollar investigaciones que no solo identifiquen, sino también clasifiquen estas barreras desde una perspectiva crítica de género, atendiendo a las particularidades propias del sector de la economía social.

El segundo vacío se vincula con la insuficiente atención al impacto que ejercen las normas culturales y los estereotipos de género en la estructura organizativa y en la construcción psicológica del liderazgo femenino. Foppiano-Vilo et al., (2022) advierten que, aunque se han documentado obstáculos en la participación de las mujeres en espacios de decisión, los análisis carecen de una consideración profunda del cambio cultural necesario para transformar dichas dinámicas. En este sentido, la investigación propuesta se orienta a explorar cómo la modificación de percepciones y actitudes sociales podría liberar el potencial de liderazgo de las mujeres en organizaciones de economía social.

Un tercer vacío relevante se refiere a la escasa exploración de la relación entre las habilidades gerenciales de las mujeres y su incidencia en los procesos de toma de decisiones dentro de este ámbito. Si bien se han logrado avances en la

incorporación femenina a posiciones directivas, continúan vigentes estereotipos que obstaculizan su capacidad de decisión y limitan su influencia en las estructuras organizacionales. Esta situación refuerza la necesidad de examinar cómo la formación y el desarrollo de competencias gerenciales se ven condicionados por factores institucionales y sociales, lo que configura un campo de estudio prioritario para promover una mayor equidad en el liderazgo.

El objetivo es identificar las barreras estructurales que limitan la capacidad de las mujeres para ejercer sus habilidades gerenciales en el liderazgo dentro de organizaciones de economía social, y cómo estas barreras impactan en su empoderamiento. La investigación busca atender los vacíos temáticos identificados, examinando tanto los elementos estructurales que limitan la participación femenina como las dimensiones culturales y organizacionales que influyen en su desarrollo como líderes.

## Metodología

Se aplicó el método PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses), que proporciona un marco estructurado para mejorar la transparencia y la calidad de las revisiones sistemáticas.

Se realizó una búsqueda exhaustiva utilizando diversas bases de datos, centrándose principalmente

en Scopus, y se registraron los procesos mediante diagramas de flujo que reflejan cada etapa de la revisión, tal como se recomienda en el método PRISMA. Esto asegura que se capture de manera precisa el proceso de selección y los motivos para incluir o excluir cada estudio revisado.

Para la búsqueda de estudios relevantes, se utilizó la siguiente fórmula booleana en inglés: ("structural barriers" OR "gender barriers" OR "institutional barriers" OR "women empowerment" OR "female leadership" OR "women in management" OR "managerial skills") AND ("social economy" OR "social enterprises" OR "social organizations" OR "non-profit organizations" OR "third sector") AND ("obstacles" OR "challenges" OR "limitations" OR "constraints" OR "inequalities"). Esta búsqueda permite obtener resultados que se alineen con el objetivo del estudio, enfocado en el empoderamiento y las barreras de género en el contexto de la economía social.

Las preguntas de investigación que guiarán esta revisión sistemática incluyen: a) ¿Cuáles son las principales barreras estructurales que enfrentan las mujeres en el liderazgo de organizaciones de economía social? b) ¿Cómo influyen estas barreras en la capacidad de las mujeres para ejercer habilidades gerenciales efectivas? c) ¿Qué impacto tiene el empoderamiento de las mujeres en su participación en roles de liderazgo dentro de las organizaciones de economía social? d) ¿Existen

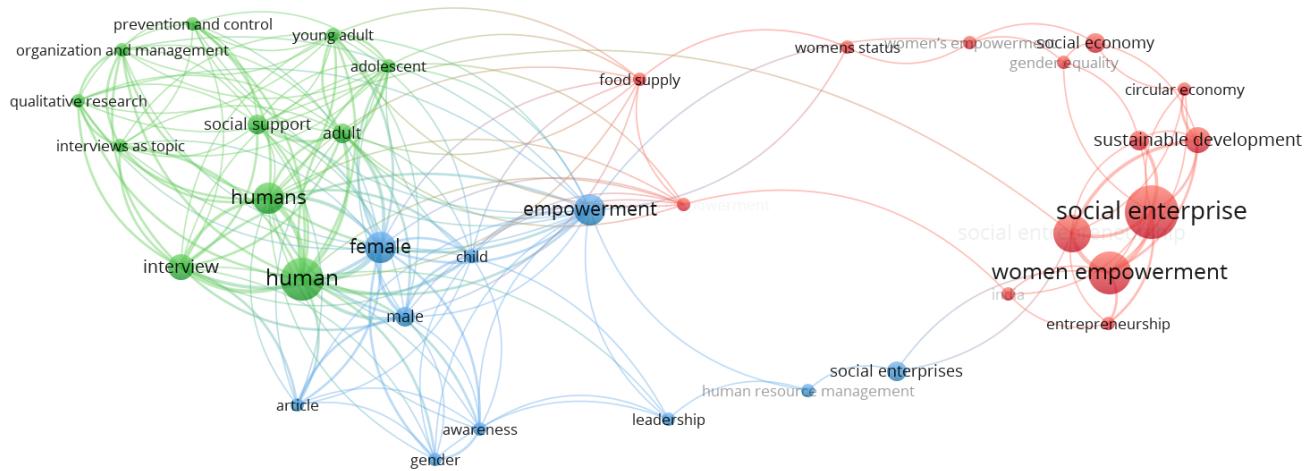
diferencias significativas en la percepción de estas barreras según el contexto cultural o geográfico?

Las estrategias de búsqueda se centraron en un conjunto de criterios de inclusión que dirigieron la selección de literatura relevante. Estos criterios incluyeron estudios publicados en los últimos cinco años, artículos revisados por pares, investigaciones que exploraran explícitamente las barreras de género en el liderazgo, la capacitación gerencial, y el empoderamiento de las mujeres, específicamente en el ámbito de la economía social. Se emplearon palabras clave en inglés y español, tales como "barriers," "women's leadership," "structural limitations," y "social economy," para maximizar la amplitud de la búsqueda y asegurar la inclusión de literatura relevante en diferentes idiomas.

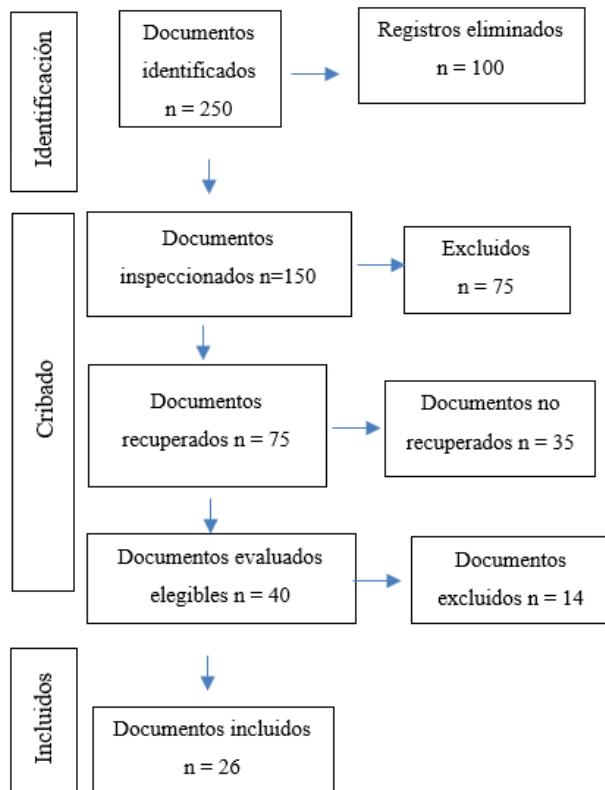
Los criterios de exclusión fueron igualmente importantes para filtrar los estudios seleccionados. Se excluyeron aquellos que no se enfocaban explícitamente en barreras estructurales, artículos que no abordaban la dimensión del liderazgo femenino, así como estudios que no se encontraban dentro del marco temporal establecido (últimos cinco años). También se descartaron estudios que presentaban resultados inconsistentes o que no estaban alineados con el contexto de la economía social.

Este enfoque metódico y riguroso permite abordar de manera efectiva el vacío temático identificado, contribuyendo al avance del

conocimiento sobre las barreras que limitan la capacidad de liderazgo de las mujeres en organizaciones de economía social.



**Figura 1.** Red de coocurrencia temática sobre empoderamiento y empresa social



**Figura 2.** Identificación de estudios mediante el método PRISMA

## Resultados

Autor	Barreras	Impacto	Relevancia
Subadi et al., (2025)	- Cultura patriarcal y sucesión masculina. - Falta de reconocimiento institucional. - Brecha de credibilidad (“techo de cristal”).	El empoderamiento surge al obtener reconocimiento social y simbólico, aunque condicionado al apoyo familiar.	Evidencia cómo los valores tradicionales en estructuras económicas familiares reproducen desigualdad y limitan el liderazgo femenino.
Polishchuk et al., (2025)	- Barreras lingüísticas y culturales. - Falta de acceso al crédito y programas de apoyo diferenciados. - Desigualdad en certificaciones y redes.	El empoderamiento se fortalece a través de ecosistemas de inclusión (redes y programas solidarios).	Muestra cómo las redes cooperativas y la solidaridad fortalecen el liderazgo de mujeres en microempresas sociales transnacionales.
Cruz-Carrasco et al., (2025)	- Sobre carga del trabajo doméstico y de cuidado. - Escasa representación femenina en la gestión del programa. - Falta de políticas integrales de género.	El reconocimiento del trabajo de cuidado como actividad económica fortalece la autonomía y autoestima femenina.	Analiza la intersección entre economía del cuidado y economía social, evidenciando cómo los roles domésticos limitan el liderazgo.
Díaz-Chávez (2025)	- Desigualdad en acceso a tierra, crédito y tecnología. - Baja representación en cooperativas. - Políticas públicas sin perspectiva de género.	El empoderamiento depende de la participación en cooperativas con enfoque inclusivo.	Propone mecanismos de inclusión que transforman las estructuras rurales hacia modelos cooperativos equitativos.
Aidis et al., (2022)	- Falta de financiamiento con equidad. - Ausencia de liderazgo femenino en juntas directivas. - Sesgos estructurales en cultura organizacional.	La inclusión de un “gender lens” promueve empoderamiento gerencial y modelos colaborativos.	Demuestra que aplicar un enfoque de género en emprendimientos sociales mejora la equidad y el liderazgo sostenible.
Lewellen (2022)	- Segregación vertical en puestos directivos. - Brecha salarial estructural. - Normas institucionales masculinizadas.	El liderazgo femenino mejora la eficiencia y la equidad institucional, aunque aún enfrenta estructuras jerárquicas.	Ofrece evidencia de cómo las instituciones sociales reproducen desigualdad de género, aportando analogías válidas para la economía social.
Lee et al., (2025)	- “Techo de cristal” y “acantilado de cristal”. - Discriminación institucional en remuneración y roles. -	El empoderamiento se da cuando las mujeres acceden a espacios de decisión pese a resistencias estructurales.	Refuerza la comprensión de las organizaciones con misión social donde las normas culturales limitan el liderazgo femenino.

**Tabla 1.** Principales barreras estructurales

Autor	Contexto	Barreras	Relación
Arando et al., (2025)	Cooperativas y empresas de economía social en Europa	Segregación ocupacional, baja representación en cargos directivos, normas de género institucionalizadas	Las mujeres enfrentan limitaciones en el acceso a posiciones de decisión; la estructura cooperativa puede mitigar desigualdades si se aplican políticas inclusivas.
Meliá-Martí et al., (2024)	Empresas de economía social del sector agroalimentario en España	Subrepresentación en consejos, falta de masa crítica femenina, sesgos en liderazgo	La presencia de una mujer presidenta transforma el impacto de la diversidad en desempeño, potenciando liderazgo y empoderamiento gerencial.
Canelas et al., (2023)	Cooperativas rurales en América Latina	Dependencia económica del hogar, división tradicional del trabajo, baja autonomía financiera	Las dinámicas familiares restringen la participación decisoria femenina, afectando su empoderamiento y capacidad de ejercer liderazgo efectivo.
Albornoz- Arias et al., (2023)	Asociaciones rurales de mujeres en la economía solidaria	Sobrecarga doméstica, violencia simbólica, limitadas redes de apoyo	Estas barreras reducen la autoconfianza y la participación, debilitando el liderazgo comunitario y el desarrollo de habilidades gerenciales.
Taferner et al., (2024)	Emprendimientos sociales con enfoque de impacto	Sesgos de género en el financiamiento, percepciones estereotipadas de liderazgo femenino	Las barreras limitan el acceso a recursos y reducen la posibilidad de ejercer liderazgo estratégico, afectando la sostenibilidad y el empoderamiento.
Lewellen (2022)	Sector sin fines de lucro (hospitales de EE. UU.)	Brechas salariales, penalización por desempeño, sesgos de evaluación	Las mujeres líderes enfrentan estructuras rígidas que reducen incentivos y reconocimiento, limitando su efectividad gerencial y autonomía.
Palm et al., (2024)	Economía circular (componente de la economía social)	Desigualdad en el acceso a recursos, invisibilización del trabajo de cuidado, subrepresentación en decisiones	Las brechas estructurales reproducen inequidad y restringen la capacidad de las mujeres para dirigir iniciativas sostenibles; propone integrar la equidad de género como eje del empoderamiento.

**Tabla 2.** Barreras en la capacidad



Autor	Evidencia	Impacto	Principales Barreras
Arando et al., (2025)	Promoción de políticas de igualdad y programas de liderazgo inclusivo	Incrementa la representación de mujeres en consejos y puestos de decisión; mejora la innovación y cohesión organizacional	Cultura organizacional masculina, falta de mentoría, sesgos en selección
Ibourk & Hninou (2025)	Educación, acceso a crédito y participación democrática	Las mujeres empoderadas ocupan cargos de gestión y toman decisiones sobre recursos productivos	Limitado acceso a formación, normas patriarcales locales
García-Río et al., (2025)	Sensibilización y capacitación en equidad de género	Fomenta mayor participación femenina en comités de gestión, pero el ascenso a la alta dirección sigue restringido	Estructuras jerárquicas tradicionales, brecha salarial, estereotipos de rol
Brogan & Dooley (2024)	Capital social, redes de apoyo y autonomía económica	Facilita el surgimiento de liderazgos comunitarios y fortalece la sostenibilidad de las cooperativas	Escasa financiación, dependencia de intermediarios, división sexual del trabajo
Acevedo-Duque et al., (2025)	Empoderamiento a través de gestión participativa y ética organizacional	Genera liderazgo transformacional con enfoque en sostenibilidad, innovación y equidad	Sesgos en políticas empresariales y bajo reconocimiento de liderazgo femenino
Cruz-Carrasco et al., (2025)	Participación activa en economía del cuidado y producción comunitaria	Aumenta la visibilidad social y la voz de las mujeres en decisiones locales	Sobrecarga doméstica, doble jornada, desigualdad en la redistribución del tiempo
Castro Núñez et al., (2025)	Inclusión en redes de empleo justo y emprendimientos solidarios	Mejora la participación femenina en sindicatos y asociaciones; impulsa la igualdad en políticas laborales	Persisten techos de cristal y concentración masculina en alta dirección

Tabla 3. Impacto del empoderamiento

Autor	Hallazgos	Barreras	Relación
Islam, M. A. et al., (2025)	La desigualdad institucional y cultural impide el acceso de las mujeres al liderazgo, afectando su autonomía y visibilidad.	Estructuras jerárquicas rígidas, sesgos de contratación, brecha salarial, ausencia de redes de mentoría.	El empoderamiento depende del respaldo institucional y del desarrollo educativo; urge promover igualdad organizacional.
Mbepera, J. (2023)	Las mujeres líderes enfrentan discriminación, sobrecarga doméstica y falta de reconocimiento institucional.	Roles de género tradicionales, ausencia de mentoría, escasa representación en espacios decisivos.	El empoderamiento se construye mediante educación, cooperación comunitaria y liderazgo transformacional.

Autor	Hallazgos	Barreras	Relación
Muthuswamy, V. & Savithri, J. (2025)	Las normas culturales y jerarquías masculinas obstaculizan la participación femenina en la toma de decisiones.	Sesgos institucionales, liderazgo masculino dominante, falta de políticas inclusivas.	El empoderamiento requiere transformación cultural y gobernanza participativa.
Saenz, C. et al., (2025)	Las políticas inclusivas y la cultura organizacional flexible impulsan el liderazgo femenino y la sostenibilidad.	Cultura patriarcal, sesgos en promoción, brecha institucional.	El empoderamiento femenino se fortalece mediante entornos institucionales que valoran la diversidad.
Zdravkovic, M. et al., (2020)	Persisten brechas en liderazgo y promoción laboral para mujeres en distintos países y contextos.	Estructuras jerárquicas, acoso laboral, exclusión institucional.	Las condiciones estructurales reducen la autoeficacia y motivación para el liderazgo femenino.
Huaman-Morillo, Y. (2024)	Obstáculos en participación y toma de decisiones de mujeres en cooperativas y organizaciones sociales del Perú.	Brecha institucional, desigualdad económica, subrepresentación política.	El empoderamiento requiere reformas organizativas y políticas de inclusión.
Thanh, H. T. (2023)	Las mujeres rurales enfrentan limitaciones estructurales en acceso a crédito, formación y liderazgo social.	Dependencia económica, exclusión institucional, normas culturales restrictivas.	El empoderamiento se alcanza mediante acción colectiva y microfinanzas solidarias.

**Tabla 4.** Diferencias significativas en la percepción

## Discusión de Resultados

Los resultados de la revisión sistemática evidencian que las barreras estructurales que limitan la capacidad de las mujeres para ejercer liderazgo en las organizaciones de economía social son principalmente de carácter cultural, institucional y económico. Estas se manifiestan en la persistencia de normas patriarcales, la desigualdad en el acceso a recursos y la subrepresentación femenina en espacios de toma de decisiones. Los hallazgos

coinciden con lo expuesto por Arando et al., (2025) y Meliá-Martí et al., (2024), quienes sostienen que la baja participación de mujeres en los consejos directivos y la segregación vertical siguen siendo fenómenos arraigados en las estructuras cooperativas. De igual modo, Lewellen (2022) y Aidis et al., (2022) afirman que los sesgos institucionales y la ausencia de financiamiento equitativo continúan obstaculizando el desarrollo de



un liderazgo femenino sostenible en sectores vinculados a la economía social.

No obstante, algunos estudios revelan matices diferenciados que enriquecen la comprensión de este fenómeno. Canelas et al., (2023) y Albornoz-Arias et al., (2023) observan que en ciertos contextos rurales de América Latina las cooperativas pueden funcionar como espacios de inclusión, siempre que promuevan políticas con enfoque de género. Estas condiciones generan un entorno favorable para el fortalecimiento del liderazgo y la autonomía femenina. Sin embargo, Thanh (2023) advierte que incluso en estos espacios inclusivos las limitaciones estructurales —como la dependencia económica o la falta de acceso a microfinanzas— continúan restringiendo el empoderamiento de las mujeres.

Asimismo, los resultados permiten identificar la relevancia de la dimensión simbólica del liderazgo, expresada en la necesidad de reconocimiento social y visibilidad institucional. Subadi et al., (2025) y Polishchuk et al., (2025) coinciden en que el prestigio y la legitimidad social son determinantes en la construcción del empoderamiento femenino, en tanto fortalecen la autoconfianza y las redes de apoyo. De manera complementaria, Cruz-Carrasco et al., (2025) y Palm et al., (2024) demuestran que la integración de la economía del cuidado en las estrategias organizativas amplía las oportunidades de

participación de las mujeres y contribuye a su desarrollo como líderes. En contraposición, Islam et al., (2025) y Zdravkovic et al., (2020) muestran que las estructuras jerárquicas rígidas y la falta de programas de mentoría institucional siguen siendo factores que reducen las oportunidades de liderazgo y desincentivan la participación femenina. Estas divergencias pueden explicarse por las diferencias contextuales, especialmente entre regiones donde existen políticas de igualdad consolidadas y aquellas en las que predominan estructuras patriarcales.

De manera convergente, los resultados respaldan las posturas teóricas de Dixit et al., (2022) y Eissler et al., (2022), quienes sostienen que el empoderamiento femenino debe abordarse como un proceso multidimensional que integra la autonomía económica, el capital social y la redistribución del poder institucional. Sin embargo, se advierte la escasez de estudios que analicen estas dimensiones de manera conjunta en el ámbito específico de la economía social, lo que constituye un vacío teórico y metodológico relevante.

A pesar del rigor metodológico, esta investigación presenta ciertas limitaciones. La primera está relacionada con el alcance temporal de los estudios revisados, centrados principalmente en el periodo 2020-2025, lo que podría haber excluido investigaciones previas con aportes significativos. La segunda limitación se vincula con la

heterogeneidad de los enfoques metodológicos, ya que los estudios revisados emplean técnicas cualitativas, cuantitativas o mixtas, lo que dificulta la comparación directa y la generalización de resultados. En tercer lugar, la evidencia proviene de contextos geográficos diversos, con mayor concentración en Europa y América Latina, lo que restringe la posibilidad de extrapolar los hallazgos a otras regiones como África o Asia, donde las condiciones estructurales difieren ampliamente. Finalmente, la revisión depende de la calidad de los metadatos y la disponibilidad de información en los artículos analizados, lo que en algunos casos limitó la evaluación integral de las variables.

A partir de estos resultados y limitaciones, se propone que futuras investigaciones amplíen la cobertura geográfica y temporal mediante estudios comparativos interregionales que permitan analizar la evolución del liderazgo femenino en diferentes modelos de economía social. También se recomienda desarrollar investigaciones longitudinales y mixtas que integren variables relacionadas con la educación, las redes de apoyo, el acceso al crédito y las políticas públicas de igualdad. Por último, es necesario profundizar en el estudio de los factores simbólicos y culturales del empoderamiento, incorporando un enfoque interseccional que contemple el impacto del nivel educativo, la ruralidad y la clase social en la capacidad gerencial de las mujeres. Estos avances

no solo permitirán una comprensión más holística del liderazgo femenino, sino que también contribuirán a la formulación de políticas y estrategias de gobernanza más equitativas en el marco de la economía social.

### Conclusiones

Los resultados de esta investigación permiten concluir que las barreras estructurales que restringen la participación y liderazgo de las mujeres en las organizaciones de economía social se encuentran profundamente arraigadas en las dimensiones cultural, institucional y económica. La revisión sistemática identificó que las normas patriarcales, la desigualdad en el acceso a recursos, la brecha salarial y la escasa representación en espacios de decisión siguen limitando el desarrollo de habilidades gerenciales femeninas. Asimismo, se evidenció que la falta de políticas inclusivas y de mecanismos de mentoría institucional perpetúa la segregación vertical y reduce las oportunidades de ascenso profesional. En contraposición, los estudios que integran enfoques de economía del cuidado, redes solidarias o liderazgo cooperativo muestran avances sustantivos en el empoderamiento femenino, demostrando que la transformación estructural es posible cuando se articulan estrategias que promuevan la equidad, la participación y la redistribución del poder en las organizaciones.

En relación con el objetivo de investigación, se identificó de manera precisa que las barreras

estructurales que limitan la capacidad de las mujeres para ejercer sus habilidades gerenciales tienen un impacto directo en su empoderamiento personal y colectivo. Estas barreras operan en múltiples niveles: desde los estereotipos culturales que desvalorizan el liderazgo femenino, hasta las prácticas institucionales que restringen su acceso a recursos estratégicos y posiciones de decisión. Los hallazgos demuestran que el empoderamiento no puede entenderse únicamente como un proceso individual, sino como una construcción social que depende del reconocimiento institucional, la educación inclusiva y la existencia de políticas que promuevan la igualdad de género en la economía social.

Este estudio corresponde a un artículo de revisión sistemática, lo cual permitió garantizar la transparencia, la trazabilidad y el rigor en la selección y análisis de la evidencia científica. Esta aproximación también permitió identificar vacíos temáticos relevantes, como la falta de estudios longitudinales y comparativos sobre la evolución del empoderamiento de las mujeres en diferentes sectores de la economía social.

En términos reflexivos, los hallazgos de este trabajo subrayan la necesidad de consolidar marcos institucionales que promuevan la inclusión y la igualdad sustantiva dentro de las organizaciones sociales. Se recomienda que futuras investigaciones amplíen el análisis hacia enfoques interseccionales

que consideren factores como la edad, la clase social, el nivel educativo y el contexto rural o urbano, los cuales influyen significativamente en las oportunidades de liderazgo. Asimismo, resulta pertinente fomentar estudios empíricos que evalúen la efectividad de las políticas de equidad y liderazgo femenino en distintos modelos de economía social. En suma, los resultados de esta revisión no solo contribuyen a fortalecer la comprensión teórica del empoderamiento de las mujeres, sino que también ofrecen una base para el diseño de estrategias y políticas que impulsen un liderazgo más equitativo, sostenible y transformador.

## Referencias

- Aboagye, R., Essuman, M., Salihu, T., Seidu, A., Hagan, J., Baiden, F., & Ahinkorah, B. (2025). Association between the survey-based women's empowerment (SWPER) index and barriers to healthcare in sub-Saharan Africa. *International Health*, 17(5), 734–744. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.1093/inthealth/ihaf023>
- Acevedo-Duque, Á., Álvarez-Becerra, R., Alcina de Fortoul, S., Barriga-Soto, O., Cúneo-Álvarez, G., Fernández-Mantilla, M. M., & Valdez-Álvarez, C. (2025). Entrepreneurial female leadership: A business policy approach to B Corp management in Latin America. *Administrative Sciences*, 15(6), 219. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.3390/admsci15060219>
- Aidis, R., Weeks, J., & Carreira, C. (2022). Taking small steps together: Incorporating a gender lens approach for small and growing businesses—A case study. *Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 28(4), 233–247. Documento

- en línea. Disponible <https://doi.org/10.1080/20430795.2021.2012116>
- Albornoz-Arias, N., Rojas-Sanguino, C., & Santafe-Rojas, A.-K. (2023). Rural women's leadership within the cocoa production chain in Tibú, Norte de Santander, Colombia: A gender perspective. *Agriculture*, 15, 370. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.3390/agriculture15040370>
- Arando, S., Elio, E., & Marcuello, C. (2025). Perspectiva de género en la economía social y el cooperativismo: Hacia una agenda de investigación transformadora. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (114), 325–358. Documento en línea. Disponible [https://www.researchgate.net/publication/394097364\\_Perspectiva\\_de\\_Genero\\_en\\_la\\_Economia\\_Social\\_y\\_el\\_Cooperativismo\\_Hacia\\_una\\_Agenda\\_de\\_Investigacion\\_Transformadora](https://www.researchgate.net/publication/394097364_Perspectiva_de_Genero_en_la_Economia_Social_y_el_Cooperativismo_Hacia_una_Agenda_de_Investigacion_Transformadora)
- Brogan, G. S., & Dooley, K. E. (2024). Weaving together social capital to empower women artisan entrepreneurs. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 16(1), 69–88. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.1108/IJGE-03-2023-0076>
- Canelas, C., Meier zu Selhausen, F., & Stam, E. (2023). Husbands and wives: Power, peril and female participation in a Ugandan coffee cooperative. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 31(8), 168–204. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.1108/JSBED-02-2023-0048>
- Castro Núñez, R., García, D., & Moreno, J. (2025). The role of the social economy as a transformative agent in labour markets: Contribution to the reduction of gender gaps in job quality. *Journal of Social Economy and Employment Studies*, 48(2), 150–169.
- Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.1111/apce.12503>
- Chhabra, M., Singh, L., & Mehdi, S. (2022). Women entrepreneurs' success factors of northern Indian community: A person–environment fit theory perspective. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 17(6), 1293–1314. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.1108/JEC-04-2022-0059>
- Cruz-Carrasco, C., Luna-Fuentes, A., Zárate-Nicolás, B. H., Pérez-Flores, M. E., & Toledo-López, A. (2025). To care and to produce: Community participation and care economy among women in Mexico's Sembrando Vida program. *Social Sciences*, 14, 518. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.3390/socsci14090518>
- Díaz-Chávez, R. (2025). Socio-economic assessment of the agriculture sector and the bioeconomy in East Africa—A gender-focused approach. *Agriculture*, 15, 1933. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.3390/agriculture15181933>
- Dixit, A., Malik, N., Seth, M., & Sethi, D. (2022). The role of social entrepreneurial leadership and benchmarking in women empowerment. *Benchmarking: An International Journal*, 30(1), 180–195. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.1108/BIJ-08-2021-0493>
- Eissler, S., Heckert, J., Myers, E., Seymour, G., Sinharoy, S., & Yount, K. (2022). Measuring women's empowerment: Gender and time-use agency in Benin, Malawi and Nigeria. *Development and Change*, 53(5), 1010–1034. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.1111/dech.12725>
- Foppiano-Vilo, G., Matus-Castillo, C., & Cornejo-Améstica, M. (2022). Barreras, facilitadores y estrategias que influyen en la participación femenina en juntas directivas

- de federaciones deportivas chilenas [Barriers, facilitators and strategies that influence women's participation on boards of directors of Chilean sports]. *Retos*, 44, 34–44. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.47197/retos.v44i0.90136>
- García-Río, E., Rincón-Roldán, F., & Baena-Luna, P. (2025). Mapping the relevance and influence of gender in social economy enterprises: A review based on bibliographic analysis. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 96(3), 433–453. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.1111/apce.12508>
- Hassan, O., Sobaih, A., & Elshaer, I. (2022). The impact of women's empowerment on their entrepreneurship intention in the Saudi food industry. *Journal of Risk and Financial Management*, 15(12), 571. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.3390/jrfm15120571>
- Huaman-Morillo, S. R., Vander Linden, K. L., & Palmieri, P. A. (2024). Metaphors describing the gendered organization in the career advancement of women: An integrative review. *Administrative Sciences*, 14, 196. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.3390/admsci14090196>
- Ibourk, A. (2025). Gender empowerment and participation in agricultural cooperatives: Evidence from Morocco. *Discover Sustainability*, 6, 559. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.1007/s43621-025-01245-2>
- Islam, M. A., Rahman, K., & Chowdhury, S. (2025). Women and leadership in non-listed private companies in an emerging country: An analysis of barriers and facilitators. *Journal of Business and Management Research*, 42(1), 88–104. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.1002/csr.3050>
- Lee, Y.-J., King, D. P., & Fulton, B. R. (2025). Barriers inhibiting women's path to the pulpit and the gender gap in compensation. *Journal for the Scientific Study of Religion*, 64(2), 265–278. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.1111/jssr.12952>
- Lewellen, D. (2022). The glass ceiling revisited: Gender inequality in nonprofit executive leadership. *Nonprofit Management and Leadership*, 33(1), 89–108. Documento en línea. Disponible <https://ssrn.com/abstract=4173367>
- Martínez, J. (2024). La mujer rural y las estrategias de dinamización socioeconómica en España para su inclusión: Un estudio de investigación documental. *Investigaciones Feministas*, 13(2), 705–717. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.5209/infe.78701>
- Mbepera, J. (2023). Women teachers in school leadership: A case of community secondary schools in rural Tanzania. *International Journal of Educational Research*, 123, 101–115. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2023.101115>
- Meliá-Martí, E., Tormo-Carbó, G., & Fernández-Guadaño, J. (2024). Board gender diversity and employee productivity: The moderating role of female leaders. *European Research on Management and Business Economics*, 30(4), 100257. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2024.100257>
- Muthuswamy, V., & Savithri, J. (2025). The impact of cultural and organizational factors on gender diversity in leadership: A governance perspective in Saudi public organizations. *Public Administration Review*, 85(4), 512–528. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.22495/cbv21i2art4>
- Palm, J., Lazoroska, D., Valencia, M., Bocken, N., & Södergren, K. (2024). A gender perspective on the circular economy: A

- literature review and research agenda. *Journal of Industrial Ecology*, 28(5), 1670–1683. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.1111/jiec.13554>
- Polishchuk, Y., Yereskova, T., Gernego, I., Horbov, V., & Horbova, Y. (2025). Ukrainian displaced women entrepreneurs in EU countries: Pathways to inclusion in the European business environment. *Women's Studies International Forum*, 114, 103201. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.1016/j.wsif.2025.103201>
- Saenz, C., Wu, S.-W., Uddaraju, V., Nafei, A., & Liu, Y.-L. (2025). Advancing gender equality in executive leadership: The role of cultural norms and organizational practices in sustainable development—A case study of Taiwan and Guatemala. *Sustainability*, 17, 3183. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.3390/su17073183>
- Subadi, L. C., Inggarwati, K., Jeffiro, L., & Joventia, J. (2025). Overcoming barriers: The struggle for recognition of female successors in Indonesian family business. *Business: Theory and Practice*, 26(2), 335–344. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.3846/btp.2025.22239>
- Taferner, J., & Leitner, K.-H. (2024). Founding team gender diversity and social entrepreneurship: Implications for venture growth and equity acquisition. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 31(11), 92–113. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.1108/IJEBR-02-2024-0164>
- Thanh, H. T. (2023). Women's empowerment and structural constraints in rural social enterprises: Lessons from Vietnam's community development programs. *Asian Journal of Social Science and Development Studies*, 9(2), 77–93. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.1080/ajssds.2023.09.002>
- Zdravkovic, M., Osinova, D., Brull, S. J., Prielipp, R. C., Simões, C. M., & Berger-Estilita, J. (2020). Perceptions of gender equity in departmental leadership, research opportunities, and clinical work attitudes: An international survey of 11,781 anaesthesiologists. *British Journal of Anaesthesia*, 124(3), e160–e170. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.1016/j.bja.2019.12.022>