



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
ICADE

# **EL IMPACTO DE LOS ESTREREOTIPOS EN LA VALORACIÓN Y PROMOCIÓN DEL LIDERAZGO FEMENINO**

Autor: Elisa Pigliacampo  
Director: María Eugenia Fabra Florit

MADRID | Junio 2025

## **Resumen**

Este trabajo analiza cómo perciben los hombres en cargos de responsabilidad el desempeño de las mujeres en organizaciones, diferenciando entre tareas agénticas (como liderar o tomar decisiones) y comunales (como cuidar la imagen de la empresa o contribuir a la justicia social). El objetivo es examinar si la forma en que valoran a las mujeres según el tipo de tarea influye en su actitud hacia su desarrollo profesional y acceso al poder. Para alcanzar este objetivo, se ha analizado un estudio previo que empleó una metodología cuantitativa basada en encuestas a 378 hombres con una experiencia profesional significativa.

Los resultados muestran que las mujeres son valoradas más positivamente cuando desempeñan tareas comunales, pero esta valoración no se traduce en un mayor apoyo a su promoción. En cambio, cuando se valora su desempeño en tareas agénticas, sí se observa una actitud más positiva hacia su ascenso. Esto sugiere que el liderazgo sigue asociado a rasgos tradicionalmente masculinos, lo que obliga a las mujeres a adaptarse a un modelo específico si quieren acceder a cargos de poder.

El trabajo aporta una nueva perspectiva al centrar la atención en los hombres, que son quienes mayoritariamente ocupan cargos directivos y toman decisiones. Ellos son una palanca clave para el cambio, por lo tanto, resulta relevante entender cómo perciben el liderazgo femenino.

**Palabras clave: Percepción masculina, Liderazgo femenino, Estereotipos de género, Roles agénticos y comunales, Desarrollo profesional**

## **Abstract**

This paper analyses how men in leadership positions perceive women's performance in organizations, distinguishing between agentic tasks (such as leading or making decisions) and communal tasks (such as managing the company's image or contributing to social justice). The objective is to examine whether the way they evaluate women according to task type influences their attitude toward women's career development and access to power. To achieve this, a previous study was analysed, which used a quantitative methodology based on surveys of 378 men with significant professional experience.

The results show that women are evaluated more positively when performing communal tasks, but this does not translate into greater support for their promotion. In contrast, when women are valued in agentic roles, a more favourable attitude toward their advancement is observed. This suggests that leadership remains associated with traditionally masculine traits, forcing women to adapt to a specific model if they want to access positions of power.

The study offers a new perspective by focusing on men, who still hold most leadership roles and make key decisions. They are a key lever for change; therefore, understanding how they perceive female leadership is essential.

**Keywords: Male perception, Female leadership, Gender stereotypes, Agentic and communal roles, Career development**

## Índice de Contenidos

<b>Índice de Figuras .....</b>	<b>v</b>
<b>Índice de Tablas.....</b>	<b>vi</b>
<b>Índice de Gráficos.....</b>	<b>vii</b>
<b>1 Introducción.....</b>	<b>1</b>
<b>2 Marco teórico.....</b>	<b>5</b>
2.1 Teoría del Rol Social .....	6
2.2 Teoría de la Congruencia de Roles .....	9
<b>3 Metodología.....</b>	<b>13</b>
3.1 Recogida de datos y diseño del estudio .....	13
3.3 Medida de los constructos.....	17
3.3.1 Percepción de los roles de género .....	17
3.3.2 Actitud hacia el desarrollo profesional de la mujer.....	18
3.4 Metodología utilizada .....	19
<b>4 Resultados .....</b>	<b>20</b>
4.1 Análisis de sesgos .....	20
4.2 Valoración del modelo de medida .....	20
4.3 Evaluación del contraste de igualdad de medias.....	22
4.4 Evaluación del modelo estructural.....	23
<b>5 Discusión .....</b>	<b>24</b>
5.1 Implicaciones prácticas y sociales .....	26
5.2 Limitaciones y áreas de investigación .....	28
<b>6 Conclusiones .....</b>	<b>30</b>
<b>7 Declaración de uso de herramientas de Inteligencia Artificial Generativa .....</b>	<b>32</b>
<b>8 Bibliografía .....</b>	<b>33</b>

## Índice de Figuras

Figura 1. Modelo conceptual .....	12
-----------------------------------	----

## Índice de Tablas

Tabla 1. Características de la muestra .....	13
Tabla 2. Estadísticos descriptivos de la muestra .....	14
Tabla 3. Análisis factorial: agrupación de ítems en tareas agénticas y comunales .....	18
Tabla 4. Medias de los ítems de la actitud hacia el liderazgo femenino .....	19
Tabla 5. Correlaciones y estadísticos descriptivos de los constructos .....	20
Tabla 6. Pesos estandarizados e índices de ajuste del modelo de medida.....	21
Tabla 7. Análisis ANOVA: tareas agénticas vs. comunales.....	23
Tabla 8. Estimaciones tipificadas de los efectos directos (modelo efectos simples) .....	23

## **Índice de Gráficos**

Gráfico 1. Distribución de los encuestados por rangos de edad .....	15
Gráfico 2. Distribución de los encuestados según nivel educativo .....	15
Gráfico 3. Distribución de los encuestados por antigüedad en la empresa .....	16
Gráfico 4. Distribución de los encuestados por experiencia laboral .....	16

## 1 Introducción

A pesar de los avances sociales y legislativos de las últimas décadas, la desigualdad de género en el ámbito laboral sigue siendo una realidad. En particular, la distribución del poder entre hombres y mujeres en las organizaciones empresariales continúa mostrando desequilibrios (Hashimzade & Vershinina, 2017). Durante los últimos años, la participación femenina en el mercado laboral y su nivel de especialización han subido de forma notable (Eagly et al., 2020). Sin embargo, estos progresos no se han traducido en una igualdad efectiva de oportunidades. Persisten diferencias en el acceso a puestos de responsabilidad, en las posibilidades de promoción y en las condiciones salariales (Das & Kotikula, 2019; Busch & Holst, 2011). Esta desigualdad es especialmente visible en la limitada representación femenina en los niveles más altos de dirección. Aunque muchas mujeres logran acceder a empleos cualificados, su presencia disminuye a medida que se asciende en la jerarquía organizacional (León & Marengo, 2021). Este fenómeno se conoce como segregación vertical, y se refiere a la subrepresentación femenina en los puestos de mayor responsabilidad y toma de decisiones (León & Marengo, 2021).

Según un informe publicado por del Ministerio de Igualdad, en 2024 las empresas del IBEX 35 contaban con un 39,2 % de mujeres en sus consejos de administración (Instituto de las Mujeres, 2025). Sin embargo, dentro de ese porcentaje, el 41,3 % correspondía a cargos de consejera y únicamente el 12,1 % ocupaba la presidencia (Instituto de las Mujeres, 2025). Además, un análisis reciente de 160.427 empresas españolas reveló que aproximadamente el 63% no cuenta con ninguna mujer en su órgano de dirección (INFORMA, 2024). Estos datos reflejan que, las mujeres todavía no acceden en la misma medida que los hombres a los puestos de mayor autoridad. Adicionalmente, los datos muestran que, la presencia femenina disminuye progresivamente en función del poder ejecutivo del cargo.

A la desigualdad jerárquica se suma la segregación horizontal, es decir, la distribución desigual de mujeres y hombres según el tipo de función que desempeñan dentro de la organización (Ibáñez et al., 2022). Las mujeres tienden a ocupar puestos relacionados con recursos humanos, comunicación o calidad, mientras que los hombres predominan en áreas estratégicas como producción, dirección técnica o finanzas (INFORMA, 2024; León & Marengo, 2021). Esta distribución refleja una diferencia en el nivel de poder. En

general, los cargos con mayor presencia masculina están más relacionados con la toma de decisiones estratégicas y tienen más influencia dentro de la organización.

Para comprender mejor las causas de esta desigualdad, diversos estudios han analizado el desempeño organizacional en función de la proporción de mujeres y hombres en su entorno laboral (Zhou, 2020; Desvaux et al., 2007). Los resultados muestran que las organizaciones con una alta representación femenina en puestos directivos tienden a operar de forma igual o incluso más eficiente que aquellas donde las mujeres están menos presentes (Desvaux et al., 2007; Hashimzade & Vershinina, 2017; Zhou, 2020).

La literatura, por tanto, identifica otras causas que podrían explicar la brecha en el acceso a altos puestos directivos. Entre ellas se encuentran factores estructurales, como la cultura organizacional y las prácticas tradicionales que, a través de redes informales o procesos poco transparentes, suelen favorecer a los hombres (Das & Kotikula, 2019). También influyen elementos individuales, como la autoestima, la autoeficacia o las expectativas profesionales, que pueden condicionar cómo las mujeres perciben y persiguen sus oportunidades de desarrollo (Atwater et al., 2004; Johns, 2013).

Entre todos estos factores, destacan de forma particular los estereotipos de género. Centrándonos en los mismos, la literatura señala que el liderazgo suele asociarse a características de tipo agéntico. Rasgos como la asertividad, la independencia, la ambición o la competitividad se perciben como cualidades propias del líder “ideal”, y han sido históricamente asociadas a los hombres (Eagly & Carli, 2007). Por otro lado, las cualidades comunales, como la empatía, la sensibilidad interpersonal, la colaboración o el cuidado por los demás, suelen vincularse con las mujeres y se valoran más en roles de apoyo o menos visibles dentro de la organización (Eagly & Carli, 2007).

Esta diferencia en la forma de valorar los atributos influye en cómo se percibe la idoneidad de mujeres y hombres para ocupar puestos de poder. Como resultado, los hombres tienden a ser considerados más aptos para tareas estratégicas o de dirección, mientras que las mujeres son vistas como más adecuadas para funciones operativas o de cuidado (Eagly & Karau, 2002; Atwater et al., 2004). Esta percepción tiene un impacto directo en las evaluaciones de desempeño, las oportunidades de promoción y en la autopercepción de las propias mujeres dentro del entorno laboral (Eagly & Carli, 2007; Heilman, 2001; Busch & Holst, 2011).

Además, es importante señalar que las percepciones no son compartidas por igual entre hombres y mujeres. Estudios muestran que los hombres, más que las mujeres, tienden a asociar las funciones relacionadas con el trabajo a rasgos masculinos. En cambio, las mujeres tienen una visión más equilibrada, reconociendo tanto atributos femeninos como masculinos en los mismos roles (Atwater et al., 2004). Esta diferencia en la percepción puede afectar directamente a cómo se valora el liderazgo femenino, especialmente si quienes toman decisiones de promoción o asignación estratégicas mantienen ideas sesgadas sobre el género (Atwater et al., 2004; Eagly & Carli, 2007).

Adicionalmente la literatura muestra que los hombres, ocupando puestos de poder, pueden reproducir, consciente o inconscientemente, normas y prácticas que desfavorecen el ascenso de las mujeres (Eagly & Carli, 2007). La forma en que los hombres interpretan el comportamiento femenino influye en la cultura organizacional. Además, favorece modelos de liderazgo jerárquicos y autoritarios, donde los enfoques más colaborativos o comunales que adoptan las mujeres son vistos como menos eficaces (Eagly & Carli, 2007; Atwater et al., 2004). Esto impacta las evaluaciones individuales y, en consecuencia, en la forma en que se estructura el poder en la organización (Eagly & Carli, 2007).

En definitiva, las percepciones alimentan estereotipos de género que afectan la trayectoria profesional de las mujeres. Esto hace que sean evaluadas de forma sesgada y que muchas lleguen a dudar de sus propias capacidades para aspirar a cargos directivos (Schulte et al., 2025; Rincón et al., 2017). Como resultado, la manera en que los hombres valoran su desempeño puede reforzar la segregación vertical y horizontal, limitando sus oportunidades de desarrollo profesional (Madsen et al., 2020).

Por estas razones, este trabajo analiza cómo perciben los hombres en puestos directivos el rol de las mujeres en el contexto organizacional, especialmente en el desempeño de roles agénticos y comunales. El objetivo es examinar si la percepción que tienen los hombres sobre el rol que desempeñan las mujeres en las organizaciones influye en su actitud hacia el desarrollo profesional femenino y el acceso equitativo al poder. A partir de ello, se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo perciben los hombres en cargos de responsabilidad el desempeño de las mujeres en roles agénticos y comunales, y qué relación tiene esta percepción con su actitud frente al desarrollo profesional femenino hacia puestos directivos?

Para alcanzar este objetivo, se ha seguido una metodología cuantitativa. En primer lugar, se realiza una revisión de la literatura académica centrada en las teorías sobre los estereotipos de género y la percepción de las mujeres en puestos de liderazgo. Este análisis permite comprender el contexto general y las causas de la desigualdad vinculadas a los estereotipos de género. En segundo lugar, se examina un estudio cuantitativo previo que recoge la percepción de 378 hombres sobre el desempeño de las mujeres en roles agénticos y comunales. A través de este análisis, se busca responder si la manera en que los hombres valoran a las mujeres influye en su actitud frente al ascenso profesional y al acceso al poder dentro de las organizaciones.

El trabajo se estructura de la siguiente manera. Primero se presenta el marco teórico, donde se explican dos enfoques clave para entender la relación entre estereotipos de género y liderazgo: la Teoría del Rol Social, la Teoría de la Congruencia de Roles. Después se expone la parte empírica, en la que se describe la muestra, las variables y la metodología del estudio. A continuación, se presentan los resultados y, se lleva a cabo una discusión crítica sobre los hallazgos y su relación con las teorías analizadas. Al final, se recogen las principales conclusiones del estudio.

## 2 Marco teórico

En el ámbito organizacional, el poder se refiere a la capacidad de un individuo para tomar decisiones, gestionar recursos, influir en estrategias y ejercer liderazgo dentro de la organización (Pfeffer, 1993). Sin embargo, este poder no se distribuye de manera equitativa. Las mujeres, en particular, siguen enfrentando barreras que tienen que ver con la percepción social de su rol dentro y fuera de las organizaciones (Tabassum & Nayak, 2021). La circunstancia que refleja esta limitación en el acceso de las mujeres a los puestos de liderazgo se denomina “techo de cristal” (Morrison et al., 1987). Este concepto hace referencia a los límites no visibles ni explícitos, pero que existen en la práctica. Se basa en percepciones y estereotipos que afectan la valoración del trabajo femenino y dificultan sus oportunidades de desarrollo profesional, incluso cuando cuentan con las competencias o formación necesarias (Morrison et al., 1987; Johns, 2013; Schwanke, 2013).

A lo largo del tiempo, se han construido convicciones sociales sobre cómo deben ser y comportarse hombres y mujeres. Las creencias sobre las características, comportamientos y roles que se consideran socialmente apropiados para hombres o mujeres se denominan estereotipos de género (Heilman, 2001). En términos generales, estas creencias se aprenden desde edades tempranas de forma inconsciente y tienen un impacto significativo en cómo se percibe y trata a cada persona según su género, especialmente en contextos de liderazgo (Tabassum & Nayak, 2021).

Aunque los roles sociales han cambiado con el tiempo, las ideas sobre qué comportamientos se consideran propios de hombres o mujeres siguen estando presentes. Un estudio realizado por Eagly et al. (2020), basado en encuestas recogidas en Estados Unidos entre 1946 y 2018, confirma esta tendencia. Según sus resultados, las mujeres son percibidas hoy como más competentes que en décadas anteriores, lo cual supone un cambio positivo (Eagly et al., 2020). Sin embargo, también se ha intensificado el estereotipo de que poseen principalmente rasgos comunales, como la amabilidad, la honestidad o la paciencia (Eagly et al., 2020). Por otro lado, el estereotipo de que los hombres son agénticos, con rasgos como ambición, dominio o asertividad, se ha mantenido casi sin cambios (Eagly et al., 2020). Esto es relevante porque el liderazgo se sigue asociando más con características agénticas que con comunales. Por lo tanto,

aunque las mujeres hayan ganado reconocimiento, se tiende a relacionar el poder y la autoridad con lo masculino (Eagly et al., 2020; Heilman, 2001).

A partir de aquí, es posible diferenciar entre dos tipos de estereotipos de género. Por un lado, están los descriptivos que se refieren a lo que se cree que las mujeres y los hombres “son realmente” (Heilman, 2001). Por ejemplo, se suele pensar que las mujeres son más empáticas, afectuosas y colaborativas, mientras que los hombres son más decididos, independientes y seguros de sí mismos (Heilman, 2001). Por otro lado, los estereotipos prescriptivos indican cómo “deberían” comportarse hombres y mujeres. Es decir, no solo se cree que las mujeres son amables, sino que también se espera que actúen de esa forma (Heilman, 2001). Cuando una mujer no cumple con esa expectativa, puede ser juzgada negativamente. (Heilman, 2001; Hoyt & Murphy, 2016).

Para comprender mejor el papel que juegan estos estereotipos en el acceso desigual al poder, es necesario analizar algunas teorías que explican su origen y efectos. A continuación, se presentan dos enfoques clave: la Teoría del Rol Social y la Teoría de la Congruencia de Roles.

## **2.1 Teoría del Rol Social**

Para entender por qué los estereotipos afectan el acceso al poder, primero es necesario explicar la Teoría del Rol Social. Según Eagly y Wood (2012), los estereotipos de género no tienen un origen biológico, sino que se desarrollan a partir de la interacción entre factores culturales, económicos y sociales que han favorecido una división desigual del trabajo entre hombres y mujeres (Eagly & Wood, 2012; Anglin et al., 2022). Históricamente, los hombres han estado más presentes en el espacio público, como el trabajo y la política, mientras que las mujeres se han ocupado del hogar y del cuidado. A partir de esta división, la sociedad ha empezado a asociar a los hombres con la autoridad y la acción, y a las mujeres con el cuidado y la sensibilidad (Eagly & Wood, 2012). Con el tiempo, estas creencias se han interiorizado y las personas tienden a reproducirlas, tanto en su comportamiento como en la manera en que evalúan a los demás (Eagly & Wood, 2012).

Este reparto simbólico también se refleja en el ámbito laboral y en la forma en que se percibe el liderazgo en las organizaciones (Heilman, 2001). Se espera que quien ocupa cargos directivos tenga características agénticas como dominancia, asertividad,

independencia y competencia (Heilman, 2001; Eagly & Karau, 2002). Estas cualidades también se relacionan con los estereotipos masculinos. En contraste, a las mujeres se les atribuyen rasgos comunales como la amabilidad, la empatía, la sensibilidad y solidaridad (Heilman, 2001; Eagly & Karau, 2002). Los atributos que se consideran propios de los hombres se ven como necesarios para ejercer una buena gestión. Como resultado, la posición de líder se ha visto tradicionalmente como un rol asociado a los hombres. (Atwater et al., 2004; Bosak & Sczesny, 2011).

Esta asociación entre liderazgo y rasgos masculinos ha sido confirmada tanto en investigaciones clásicas como en estudios más recientes. Uno de los trabajos más influyentes es el de Schein (1973), quien mostró que tanto hombres como mujeres tendían a vincular la figura del directivo con atributos considerados propios del género masculino (Schein, 1973). Según sus investigaciones, los líderes eran descritos de forma muy similar a los hombres, y de manera muy distinta a las mujeres. A partir de estos hallazgos, en un trabajo posterior, Schein (1993) desarrolló el concepto “think manager, think male”, que se ha utilizado para describir la creencia automática de que los buenos líderes son, por definición, hombres. Investigaciones posteriores han confirmado que esta asociación persiste en la actualidad, especialmente cuando se evalúa a líderes en contextos de éxito organizacional (Ryan et al., 2011). En estos casos, las personas tienden a atribuir el buen desempeño de una empresa a estilos de liderazgo más tradicionales y agénticos (Ryan et al., 2011).

Sin embargo, el estudio de Ryan et al. (2011) demuestra que este estereotipo no es estático, sino que varía en función del contexto. A través de tres investigaciones, los autores analizaron cómo cambian las percepciones sobre el liderazgo masculino y femenino según el rendimiento de la empresa. En primer lugar, observaron que cuando se describe a los líderes de compañías exitosas, se les asocia con rasgos masculinos como la firmeza o la competitividad (Ryan et al., 2011). Pero cuando las organizaciones están en estados de crisis o periodos de bajo rendimiento, esta percepción se transforma. En esos casos, las personas tienden a valorar más rasgos considerados femeninos, como la empatía, la capacidad de escucha o la comprensión (Ryan et al., 2011). Este fenómeno ha sido nombrado como “think crisis, think female”, porque en contextos de dificultad se considera que las mujeres pueden gestionar mejor el conflicto o las relaciones humanas dentro del equipo (Ryan et al., 2011). Sin embargo, esta asociación también tiene

implicaciones problemáticas. En varios contextos, se elige a una mujer para liderar en situaciones de riesgo debido más a la expectativa de que adopte un rol cuidadoso o asuma la culpa en caso de fracaso, que a una confianza en su capacidad de revertir los resultados (Ryan et al., 2011). De esta manera, se consolida el concepto del “acantilado de cristal”, un término introducido por Ryan & Haslam (2005). Esta expresión describe cómo a las mujeres se les ofrece acceso a puestos de responsabilidad, pero en contextos frágiles, como crisis empresariales o momentos de fuerte inestabilidad (Ryan & Haslam, 2005; Ryan et al. 2011). En estos escenarios, el margen de maniobra es reducido y el riesgo de fracaso es alto. Es decir, se les permite romper el “techo de cristal” solo cuando el entorno ya está inestable (Ryan et al. 2011). En lugar de representar una verdadera oportunidad de avance profesional, este tipo de promoción puede terminar dañando su reputación si la situación termina en fracaso. Como consecuencia, se refuerzan estereotipos negativos sobre la capacidad de las mujeres para liderar (Ryan et al., 2011).

A esto se suma que los estilos de liderazgo de hombres y mujeres suelen ser distintos, lo cual también influye en cómo se percibe su desempeño. Las mujeres tienden a tener un estilo de comunicación más colaborativo: prefieren explicar las tareas de forma indirecta, dar retroalimentación con tacto y compartir los logros con el equipo (Cini & Erirencelebi, 2022). En cambio, los hombres suelen destacar sus propios logros, hablar de forma directa y tomar decisiones de manera individual (Cini & Erirencelebi, 2022). A pesar de que ambos estilos pueden ser eficaces, el estilo masculino se asocia más con el éxito individual. Por eso, los logros femeninos suelen recibir menos reconocimiento y visibilidad (Heilman, 2001). A esto se suma la existencia de creencias generalizadas que pueden perjudicar la imagen de las mujeres líderes. Se considera que los hombres controlan mejor sus emociones, mientras que a las mujeres se les atribuyen reacciones más emocionales (Tabassum & Nayak, 2021). También se dice que evitan el conflicto, necesitan aprobación constante o no confían en sus propios logros (Cini & Erirencelebi, 2022). Aunque muchas veces estas creencias no se ajustan a la realidad, siguen afectando de forma negativa la percepción sobre la capacidad del liderazgo femenino. Por consiguiente, una parte significativa de empleados en las organizaciones tienden a preferir a un hombre como superior antes que a una mujer (Cini & Erirencelebi, 2022).

Además de los estereotipos generales sobre género y estilo de liderazgo, también existen percepciones distintas sobre las tareas concretas que forman parte del trabajo de un líder.

Un estudio realizado por Atwater et al. (2004) analizó cómo hombres y mujeres perciben distintos subroles dentro de los cargos de gestión. Los resultados muestran que varias tareas se asocian con un género específico. Por ejemplo, funciones como tomar decisiones estratégicas, delegar o resolver problemas se consideran más masculinas. En cambio, actividades como apoyar al equipo, comunicar o motivar se ven como más femeninas (Atwater et al., 2004). Esta división simbólica influye en cómo se organizan y valoran los espacios dentro de las organizaciones. Las mujeres suelen estar en cargos administrativos con menos poder, como recursos humanos o comunicación. Los hombres, en cambio, se concentran más en puestos estratégicos y con mayor capacidad de decisión (INFORMA, 2024). Esta distribución desigual contribuye a explicar la segregación horizontal en las empresas que se ha mencionado en la introducción.

En definitiva, la forma en que se asignan y valoran las funciones organizacionales está marcada por las normas sociales sobre los roles tradicionales de hombres y mujeres. La literatura reciente muestra que los roles sociales no solo influyen en cómo se espera que las personas se comporten, sino también en cómo son evaluadas según su género (Anglin et al. 2022). Según Anglin et al. (2022), las personas suelen actuar y ser juzgadas en función del rol social que ocupan, y cuando no encajan con esas expectativas, pueden ser penalizadas. Esto ayuda a entender por qué las mujeres pueden recibir menos reconocimiento cuando adoptan estilos de liderazgo que no coinciden con los estereotipos femeninos.

A partir de este marco, se plantea la siguiente hipótesis: “H1. Los hombres valoran más positivamente a las mujeres cuando desempeñan tareas comunales que cuando asumen funciones agénticas.”

Esta hipótesis se alinea con la idea de que ciertos comportamientos femeninos, como el cuidado o la cooperación, reciben mayor aprobación porque encajan mejor con las expectativas sociales asociadas al género. Para profundizar en esta tensión entre las expectativas de género y rol del liderazgo, se recurre a la Teoría de la Congruencia de Roles.

## **2.2 Teoría de la Congruencia de Roles**

La Teoría de la Congruencia de Roles, desarrollada por Eagly y Karau (2002), explica el conflicto que se genera cuando una mujer intenta ocupar un puesto de poder. Esta teoría

parte de la idea que existen expectativas sociales diferentes para hombres y mujeres. Por un lado, a los líderes se les suele asociar con comportamientos agénticos, como ser firmes, decididos y competitivos. En cambio, a las mujeres se les asignan rasgos comunales, como ser amables, empáticas y cuidadosas (Eagly & Karau, 2002). Esta diferencia crea una incongruencia entre lo que se espera de una líder y lo que se espera de una mujer.

Cuando una mujer muestra un estilo de liderazgo más empático o colaborativo, puede ser percibida como débil o poco preparada. Pero si actúa con firmeza, autoridad y demuestra un alto rendimiento, puede ser percibida como poco femenina, desagradable o incluso arrogante (Heilman, 2001; Eagly & Karau, 2002; Rudman & Glick, 2001). La falta de encaje entre el rol de género y el rol profesional puede generar resistencias entre compañeros, superiores o subordinados. Esto genera un doble obstáculo. Las mujeres líderes deben encontrar un equilibrio entre demostrar su competencia y mantener una actitud amable para evitar ser juzgadas negativamente (Eagly & Karau, 2002). A diferencia de los hombres, a quienes se les reconoce autoridad con mayor facilidad, ellas deben justificar más sus decisiones y comportamientos (Eagly & Karau, 2002).

Estas percepciones también influyen en los procesos de selección, evaluación y promoción en las organizaciones. Aunque tengan la experiencia y la preparación necesarias, las mujeres pueden ser vistas como menos adecuadas para ocupar cargos de poder (Heilman, 2001). Diversos estudios han demostrado que, incluso cuando logran destacar en posiciones tradicionalmente masculinas, no siempre son vistas como competentes (Heilman, 2001; Eagly & Karau, 2002). A menudo se duda de sus méritos o se atribuyen sus logros a la suerte, al trabajo en equipo o a ayudas externas (Heilman, 2001; Schulte et al., 2025).

Esta situación no solo afecta la forma en que las mujeres son evaluadas desde fuera, sino también la manera en que ellas mismas viven su rol profesional. Una parte significativa de ellas sienten que deben esforzarse más o comportarse de una manera que no les representa. Con el tiempo, pueden llegar a pensar que no encajan en posiciones de liderazgo o que no tienen el perfil adecuado para asumir este tipo de responsabilidades (Heilman, 2012; Hoyt & Murphy, 2016). Esto afecta su autoconfianza y se relaciona con una menor autoeficacia, es decir, con una menor confianza en su capacidad de liderar (Schulte et al., 2025). Además, la presión que generan los estereotipos puede reducir el

rendimiento de las mujeres en tareas relacionadas con el liderazgo o la toma de decisiones (Hoyt & Murphy, 2016). En estos contextos, es común que utilicen un lenguaje más inseguro o duden más al actuar, no por falta de capacidad, sino por el miedo a confirmar expectativas negativas (Hoyt & Murphy, 2016). Esta sensación de no encajar también puede reducir su motivación o hacer que cambien de trayectoria, incluso cuando están bien preparadas para avanzar (Hoyt & Murphy, 2016).

El impacto de los estereotipos de género limita el desarrollo profesional de las mujeres y tiene consecuencias para el entorno organizativos en general. Las empresas corren el riesgo de perder talento valioso si no cuestionan los estereotipos de género y no permiten modelos de liderazgo más diversos.

En resumen, la Teoría de la Congruencia de Roles muestra cómo los estereotipos de género afectan en la forma en que se percibe el liderazgo y cómo se valora el trabajo de las mujeres (Eagly & Karau, 2002). Las creencias sociales influyen en la forma en que se evalúan sus méritos, en las oportunidades que se les ofrecen y en la manera en que ellas mismas se perciben (Eagly & Karau, 2002; Rincón et al., 2017). Esta desigualdad limita el desarrollo profesional de las mujeres y priva a las organizaciones de talento valioso, especialmente cuando se siguen reforzando modelos de liderazgo que priorizan lo agéntico por encima de lo comunal.

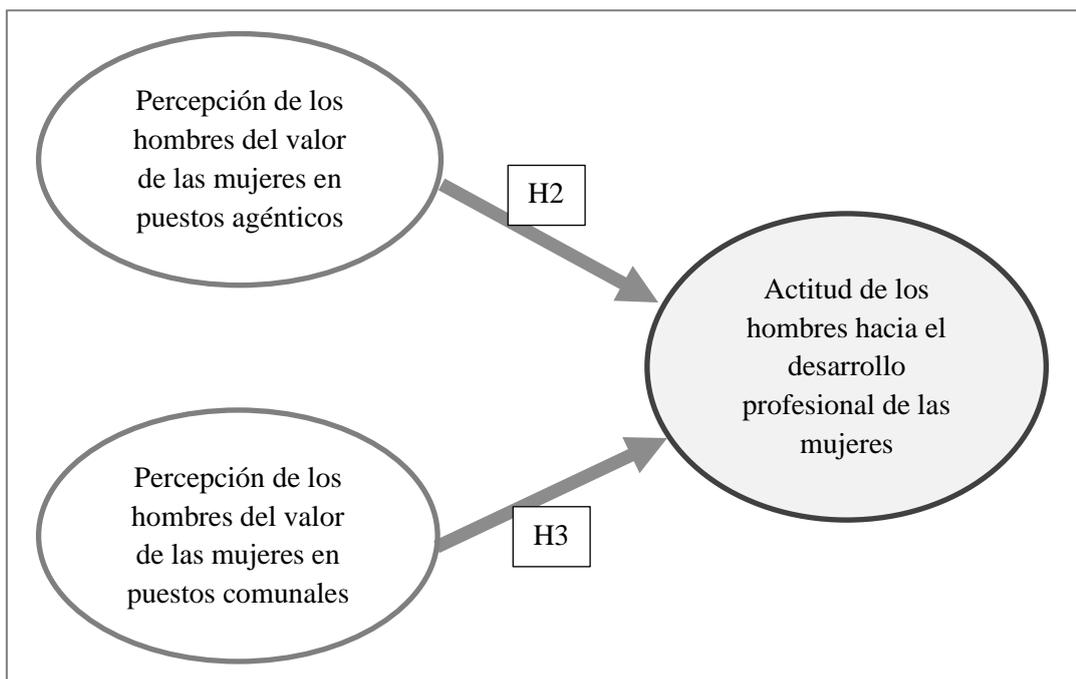
Dado que los rasgos agénticos siguen siendo los más valorados en contextos de liderazgo, es relevante analizar cómo influye el tipo de tareas que desempeñan las mujeres en la percepción que los hombres tienen sobre su potencial profesional. A partir de este planteamiento, se formulan las siguientes hipótesis:

“H2. Los hombres que valoran positivamente a las mujeres en tareas agénticas tienen una actitud más positiva hacia su desarrollo profesional y adquisición de poder dentro de la organización.”

“H3. Los hombres que valoran positivamente a las mujeres en tareas comunales tienen una actitud más positiva hacia su desarrollo profesional y adquisición de poder dentro de la organización.”

Así el modelo que se plantea se muestra en la Figura 1.

Figura 1. Modelo conceptual



### 3 Metodología

Para responder a la pregunta de investigación y contrastar las hipótesis, se ha utilizado una metodología cuantitativa basada en encuestas. A continuación, se presenta el diseño del estudio, el análisis descriptivo de la muestra y las técnicas estadísticas empleadas.

#### 3.1 Recogida de datos y diseño del estudio

Los datos utilizados en este estudio han sido obtenidos de un Proyecto realizado por la Asociación Woman Forward, cuyo objetivo fue analizar cuál es la percepción general que tienen los hombres sobre las barreras laborales que enfrentan las mujeres a la hora de acceder a puestos de alta dirección dentro de las organizaciones.

El cuestionario fue distribuido a directivos hombres de distintas empresas entre los meses de septiembre y diciembre de 2020. Se trataba de una encuesta estructurada en la que se pedía a los participantes que valoren diferentes enunciados en una escala Likert del 1 al 7, mostrando así su grado de acuerdo. Las preguntas estaban organizadas en temas relacionados con la percepción del liderazgo femenino en el entorno empresarial.

La primera parte se centraba en cómo se percibe la contribución de las mujeres en funciones directivas asociadas a la toma de decisiones, la estrategia o el rendimiento económico, es decir, tareas de tipo agéntico. Además, se incluían preguntas sobre funciones comunales, más vinculadas al impacto social, la transparencia o la imagen de la empresa. Al final, se evaluó la actitud general de los encuestados hacia el desarrollo profesional de las mujeres en puestos de responsabilidad.

#### 3.2 Muestra y análisis descriptivo

La muestra final estuvo compuesta por 378 hombres con estudios avanzados. Las características de los participantes se muestran en la Tabla 1 y 2.

Tabla 1. Características de la muestra

VARIABLE	CATEGORÍAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Género	Hombre	378	100%
	Mujer	0	0%
Edad	< 35 años	11	3%
	35 – 44 años	57	15%
	45 – 54 años	182	48%
	> 54 años	128	34%

Nivel educativo	Grado universitario medio	35	9%
	Grado universitario superior	102	27%
	Máster	214	57%
	Doctorado	27	7%
Antigüedad	0-5 años	83	22%
	6-10 años	55	15%
	11-15 años	53	14%
	16-25 años	106	28%
	> 25 años	78	21%
Experiencia laboral	< 10 años	10	3%
	10 – 15 años	18	5%
	16 – 20 años	50	13%
	> 20 años	300	79%

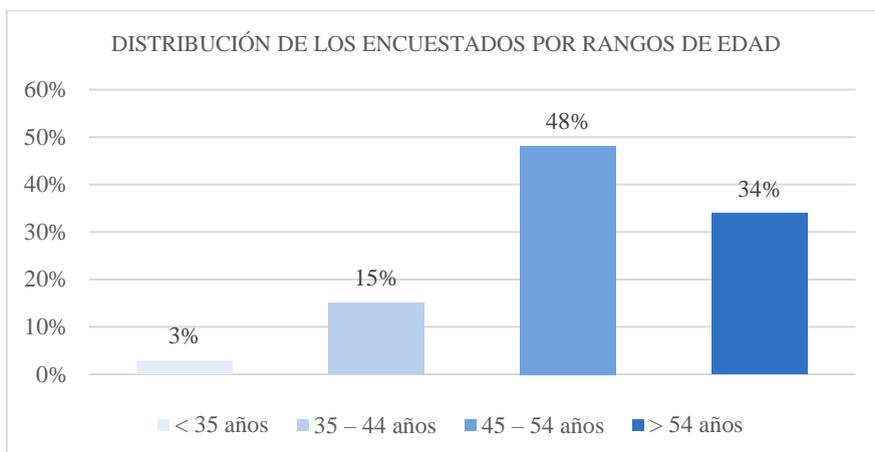
Tabla 2. Estadísticos descriptivos de la muestra

	Rango de edad	Nivel educativo	Antigüedad	Experiencia laboral
Media	3,1296	2,6164	16,254	3,6931
Mediana	3,0000	3,0000	15,000	4,0000
Mínimo	1,0000	1,0000	0,0000	1,0000
Máximo	4,0000	4,0000	54,000	4,0000
Desviación típica (DT)	0,76849	0,75232	11,270	0,68404
C.V	0,2455	0,28754	0,69338	0,18522
Asimetría	-0,61102	-0,54959	0,62156	-2,4121
Exc. De Curtosis	-0,006459	-0,034193	-0,17049	5,3594
Percentil del 5%	2,0000	1,0000	2,0000	2,0000
Percentil del 95%	4,0000	4,0000	37,200	4,0000
Rango intercuartílico	1,0000	1,0000	18,000	0,0000
Observaciones ausentes	-	-	3	-

NOTA: Para poder realizar el análisis estadístico, las variables ordinales fueron transformadas en valores numéricos mediante la creación de rangos siguiendo la Tabla 1.

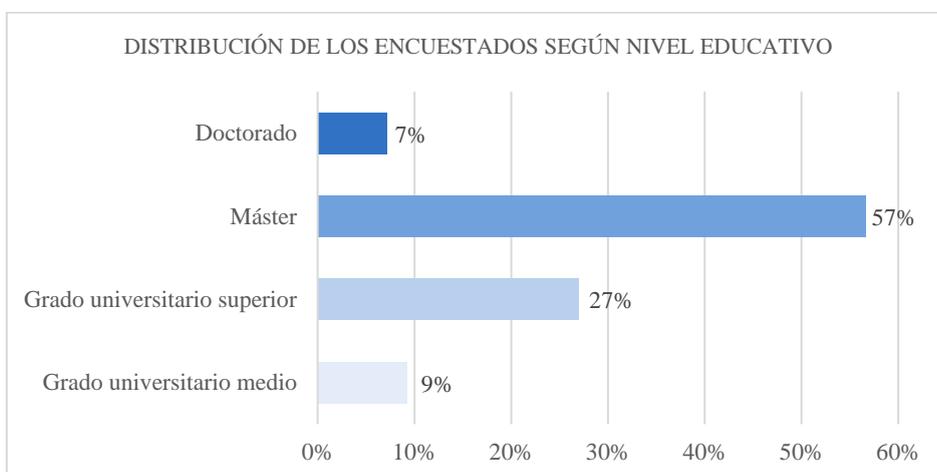
En el caso de la edad, el análisis descriptivo realizado muestra que la mayoría de los encuestados se encuentran en el rango de edad entre 45 y 54 años, con una media aproximada de 46 años. Esta distribución se puede observar en el Gráfico 1.

Gráfico 1. Distribución de los encuestados por rangos de edad



En cuanto al nivel educativo, la media (2,6164) nos indica que se encuentra por encima del grado universitario superior. Esto quiere decir que la mayoría de las personas que han sido encuestadas cuentan con una educación universitaria superior. La mediana tiene un valor de 3,0, por lo que se puede concluir que al menos la mitad de los encuestados tienen un nivel educativo equivalente a un máster. De hecho, como se muestra en el Gráfico 2, este es el nivel de formación más frecuente entre los participantes.

Gráfico 2. Distribución de los encuestados según nivel educativo



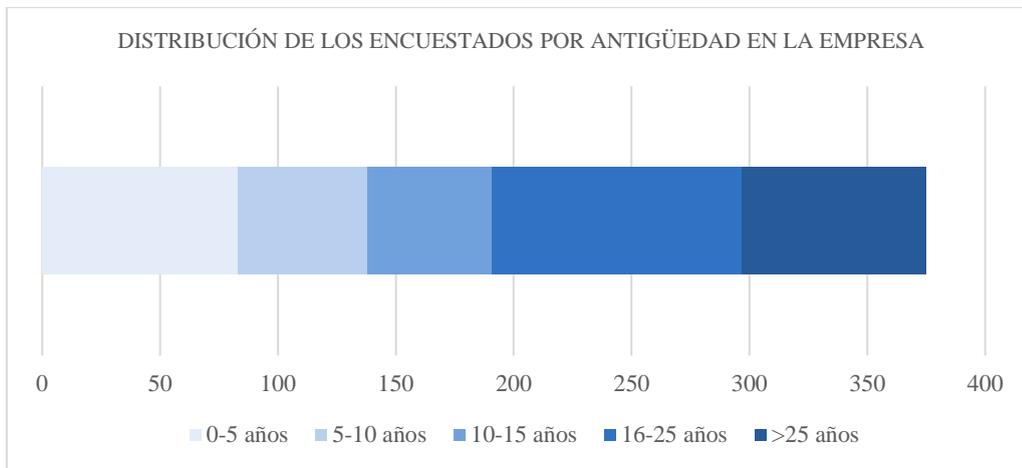
La variable “Antigüedad” trata de medir el tiempo que cada uno de los encuestados lleva trabajando en la empresa en la que se encuentran actualmente. Esta variable es de especial relevancia, puesto que nos da una idea de los puestos que pueden desempeñar los encuestados basándose en el tiempo que llevan trabajando en la empresa.

La media indica que, en promedio, los encuestados llevan trabajando en la misma empresa aproximadamente 16 años y 3 meses. Debido a que la mediana tiene un valor de 15,0, se

concluye que la mitad de los encuestados llevan trabajando en la misma empresa durante al menos 15 años, siendo el tiempo máximo de antigüedad 54 años y el mínimo 0 años, por lo que sería nuevo en la empresa.

Además, hay que matizar que, en esta variable en concreto, tres de los encuestados no proporcionaron respuesta (observaciones ausentes), por lo que el número de casos válidos para el análisis es 375 en lugar de los 378 totales. La distribución de los datos se puede observar en el Gráfico 3.

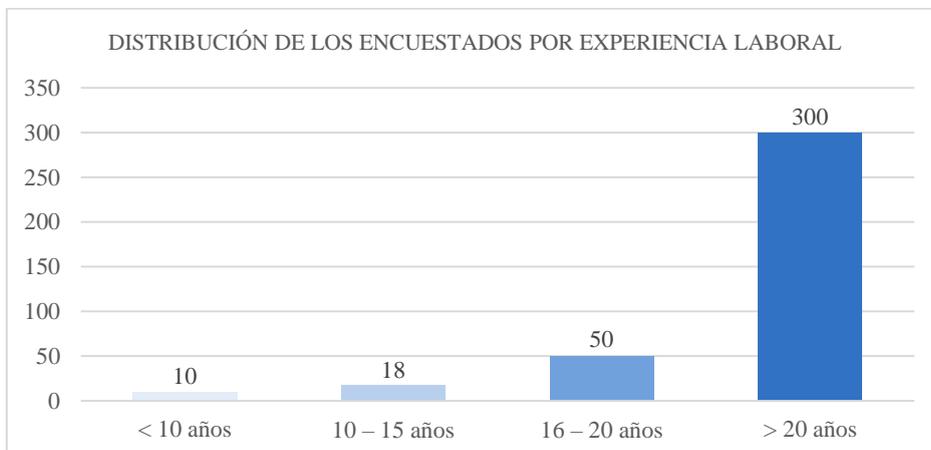
Gráfico 3. Distribución de los encuestados por antigüedad en la empresa



A diferencia de la variable “Antigüedad”, la experiencia laboral describe los años totales que cada encuestado lleva trabajando en el mercado laboral, independientemente de que sea en la empresa que se encuentra actualmente o no.

La media de las respuestas se encuentra cercana a 4, por lo que la mayoría de los encuestados tienen en torno a 20 o más años de experiencia laboral (Gráfico 4).

Gráfico 4. Distribución de los encuestados por experiencia laboral



Considerando todas las variables analizadas, se puede extraer un perfil aproximado del participante medio que ha cumplimentado la encuesta. Se trata de un hombre de unos 46 años, con una educación universitaria de grado superior o máster, una antigüedad media en su empresa de más de 16 años, y una experiencia profesional total superior a los 20 años.

### **3.3 Medida de los constructos**

En este apartado se presenta cómo se han definido y medido los principales constructos del estudio a partir de los ítems del cuestionario.

#### **3.3.1 Percepción de los roles de género**

Las percepciones de los participantes sobre los roles definidos por género se midieron mediante una escala tipo Likert de 7 puntos. Se solicitó a los encuestados que calificaran la importancia de los beneficios empresariales derivados del desempeño de las mujeres en doce puestos directivos diferentes.

Con los ítems que valoraban esta importancia, se realizó un análisis factorial exploratorio utilizando el método de extracción de ejes principales y rotación Varimax, mediante el software SPSS (versión 29). Se utilizó la prueba de autovalores mayores que uno para determinar el número de factores significativos. La regla de decisión para determinar si un elemento se incluía en un factor determinado fue tener una carga superior a 0,40 con cargas cruzadas bajas (Towler y Dipboye, 2003). El análisis reveló dos factores con autovalores superiores a 1 y en conjunto explicaron el 72,70 % de la varianza total de los ítems, lo que indica un alto poder explicativo del modelo (Tabla 3). Ningún elemento se descartó por una carga inadecuada (inferior a 0,4) y ninguno presentó elementos con cargas dobles.

El primer factor agrupa todos los ítems que representaban roles de agencia. El segundo factor agrupa todos los ítems que representaban roles comunales (Tabla 3).

Tabla 3. Análisis factorial: agrupación de ítems en tareas agénticas y comunales

Ítems y factores	C. alpha	Media	Desv. típica	Factores	
				1	2
<b>Factor 1. Tareas agénticas</b>	<b>0,932</b>	<b>5,262</b>			
Mejora las decisiones estratégicas corporativas		5,430	1,636	0,690	
Mejora los procesos de toma de decisiones		5,440	1,537	0,893	
Favorece la propuesta de soluciones alternativas a los problemas que enfrenta el equipo		5,500	1,515	0,881	
Ayuda al equipo a resistir mejor la presión ejercida por miembros dominantes en los procesos de toma de decisiones		4,830	1,725	0,708	
Mejora la comprensión de los mercados y consumidores de la empresa		5,130	1,648	0,742	
Contribuye al crecimiento económico		5,260	1,713	0,713	
Contribuye a la sostenibilidad de la empresa		5,000	1,788	0,736	
<b>Factor 2. Tareas comunales</b>	<b>0,882</b>	<b>5,398</b>			
Mejora la imagen y reputación de la empresa		5,360	1,557		0,864
Mejora la transparencia de la empresa		4,840	1,865		0,698
Contribuye a servir de ejemplo para otras empresas		5,380	1,708		0,856
Contribuye al empoderamiento de las mujeres		5,470	1,746		0,671
Contribuye a la justicia social		5,680	1,703		0,582

### 3.3.2 Actitud hacia el desarrollo profesional de la mujer

Por otro lado, las actitudes hacia el desarrollo profesional de las mujeres en puestos de liderazgo se midieron mediante la escala de Aycan (2004). Al igual que en el caso anterior, se pidió a los hombres que evaluaran los ítems según una escala tipo Likert de 7 puntos. El análisis mostró una alta consistencia interna (Alfa de Cronbach = 0,83). Además, como se observa en la Tabla 4, las medias obtenidas para los distintos ítems son elevadas, con valores cercanos o superiores a 6 en todos los casos. Esto sugiere que los

hombres participantes tienden a mostrar un grado alto de acuerdo con las afirmaciones planteadas. Por lo tanto, los resultados indican una actitud mayoritariamente positiva hacia la participación femenina en roles de liderazgo.

Tabla 4. Medias de los ítems de la actitud hacia el liderazgo femenino

Ítems de las actitudes (Aycan, 2004)	C. alpha	Media
	0,830	6,450
Es aceptable que las mujeres compitan con los hombres por los puestos ejecutivos más altos		6,672
La sociedad debería valorar el trabajo de las directivas tanto como el de los directivos		6,674
La comunidad empresarial debería aceptar algún día a las mujeres en puestos clave de dirección		6,592
Las mujeres tienen la objetividad necesaria para evaluar adecuadamente las situaciones empresariales		6,089
Las mujeres poseen la autoconfianza requerida para ser una buena líder		6,225

### 3.4 Metodología utilizada

Para contrastar la hipótesis 1, se llevó a cabo un análisis ANOVA de igualdad de medias mediante el software Jedox. En el caso de las hipótesis 2 y 3, se estimó un modelo de ecuaciones estructurales utilizando AMOS (versión 20).

Siguiendo el enfoque propuesto por Anderson & Gerbing (1988), se adoptó un procedimiento de estimación en dos fases. Primero se evaluó la fiabilidad, convergencia y validez del modelo de medida y a posteriormente se contrastaron las hipótesis a través de la valoración del modelo estructural.

## 4 Resultados

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos. Primero, se examina la posible presencia de sesgo de método común. A continuación, se analiza la validez del modelo de medida. Por último, se evalúan las hipótesis planteadas mediante el análisis ANOVA y la estimación del modelo estructural.

### 4.1 Análisis de sesgos

Dado que los datos fueron autoinformados, el análisis podría estar expuesto al sesgo de varianza del método común. Para abordar esta posible limitación, se realizó un análisis preliminar, según lo sugerido por Podsakoff et al. (2003). En concreto, se aplicó una prueba de un factor de Harman, que consiste en un análisis factorial sin rotación de todos los ítems incluidos en el modelo. El resultado mostró que el primer factor explicó el 59,1% de la varianza, lo que indica que el sesgo del método común probablemente no representa un riesgo significativo en este estudio (Fuller et al., 2016).

### 4.2 Valoración del modelo de medida

Se presenta en primer lugar la adecuación del modelo de medida utilizado para representar los principales constructos del estudio. La Tabla 5 recoge la media, desviaciones típicas y correlaciones entre estos constructos, así como con las dos variables de control: edad y experiencia laboral.

Tabla 5. Correlaciones y estadísticos descriptivos de los constructos

		Media	Desv. típica	Correlaciones			
				1	2	3	4
1	Percepción de los hombres del valor de las mujeres en puestos agénticos	5,262	1,358	(0,923)			
2	Percepción de los hombres del valor de las mujeres en puestos comunales	5,398	1,332	0,742**	(0,861)		
3	Actitud de los hombres hacia el desarrollo profesional de las mujeres	6,450	1,003	0,303**	0,204**	(0,829)	
4	Edad	3,126	0,768	-0,044	-0,009	0,145**	
5	Experiencia	3,693	1,446	0,018	0,027	0,097	0,641**

\*\*Correlación significativa al nivel 0,01.

Alfa de Cronbach entre paréntesis

Respecto a la adecuación de las escalas, se evaluaron su unidimensionalidad, fiabilidad y

validez. Para evaluar la validez discriminante, se siguió a Bagozzi (1994) y se verificó que las correlaciones entre los distintos factores no superan el valor de 0,8 (Tabla 5). La fiabilidad fue alta en todos los casos, con valores de alfa de Cronbach superiores a 0,8 (Tabla 5).

A continuación, en la Tabla 6 se muestra que los pesos de regresión estandarizados fueron significativos ( $p < 0,001$ ). Los índices de ajuste del modelo de medida mostraron valores dentro de los rangos aceptables, lo que indica un buen ajuste del modelo.

*Tabla 6. Pesos estandarizados e índices de ajuste del modelo de medida*

Ítems	Constructos	Estimación
1) Mejora las decisiones estratégicas corporativas	← Percepción agéntica	0,734***
2) Mejora los procesos de toma de decisiones	← Percepción agéntica	0,768***
3) Favorece la propuesta de soluciones alternativas a los problemas que enfrenta el equipo	← Percepción agéntica	0,791***
4) Ayuda al equipo a resistir mejor la presión ejercida por miembros dominantes en los procesos de toma de decisiones	← Percepción agéntica	0,805***
5) Mejora la comprensión de los mercados y consumidores de la empresa	← Percepción agéntica	0,772***
6) Contribuye al crecimiento económico	← Percepción agéntica	0,829***
7) Contribuye a la sostenibilidad de la empresa	← Percepción agéntica	0,744***
1) Mejora la imagen y reputación de la empresa	← Percepción comunal	0,668***
2) Mejora la transparencia de la empresa	← Percepción comunal	0,768***
3) Contribuye a servir de ejemplo para otras empresas	← Percepción comunal	0,814***
4) Contribuye al empoderamiento de las mujeres	← Percepción comunal	0,746***
5) Contribuye a la justicia social	← Percepción comunal	0,778***

1) Es aceptable que las mujeres compitan con los hombres por los puestos ejecutivos más altos	← Actitud	0,455***
2) La sociedad debería valorar el trabajo de las directivas tanto como el de los directivos	← Actitud	0,832***
3) La comunidad empresarial debería aceptar algún día a las mujeres en puestos clave de dirección	← Actitud	0,954***
4) Las mujeres tienen la objetividad necesaria para evaluar adecuadamente las situaciones empresariales	← Actitud	0,794***
5) Las mujeres poseen la autoconfianza requerida para ser una buena líder	← Actitud	0,567***
<b>Índices de ajuste del modelo de medida</b>		
Chi (gl)		398,669 (111)
IFI		0,929
TLI		0,913
CFI		0,929
RMSEA		0,083

\*\*\* $p < 0,001$

**Leyenda:**

*Percepción agéntica = Percepción de los hombres del valor de las mujeres en puestos agénticos*

*Percepción comunal = Percepción de los hombres del valor de las mujeres en puestos comunales*

*Actitud = Actitud de los hombres hacia el desarrollo profesional de las mujeres*

### 4.3 Evaluación del contraste de igualdad de medias

Una vez evaluado el modelo de medida, se procedió a contrastar la hipótesis H1: “Los hombres valoran más positivamente a las mujeres cuando desempeñan tareas comunales que cuando asumen funciones agénticas”. Los resultados muestran que la media de valoración para las tareas comunales ( $M = 5,398$ ) es superior a la de las tareas agénticas ( $M = 5,262$ ). Para comprobar si esta diferencia es estadísticamente significativa, se realizó un análisis ANOVA de igualdad de medias (Tabla 7). Los resultados indican una diferencia significativa entre ambas valoraciones ( $p = 0,006$ ). Por lo tanto, la hipótesis H1

queda respaldada por los datos.

Tabla 7. Análisis ANOVA: tareas agénticas vs. comunales

			estadístico	gl	p
Tareas agénticas	Tareas comunales	T de Student	-2,77	377	0,006

Nota.  $H_a \mu$  Medida 1 - Medida 2  $\neq$  0

#### 4.4 Evaluación del modelo estructural

A continuación, se procedió a estimar el modelo estructural. En él se analizan las relaciones entre las percepciones de los hombres sobre el valor de las mujeres en tareas agénticas, y su actitud hacia su desarrollo profesional. Las estimaciones obtenidas se muestran en la Tabla 8.

Tabla 8. Estimaciones tipificadas de los efectos directos (modelo efectos simples)

			Estimación
H2: Percepción de los hombres del valor de las mujeres en puestos agénticos	→	Actitud hacia desarrollo profesional	0,318 (0,005)
H3: Percepción de los hombres del valor de las mujeres en puestos comunales	→	Actitud hacia desarrollo profesional	- 0,664 (0,476)

En cuanto a la hipótesis H2, los resultados muestran que existe una relación positiva ( $\beta = 0,318$ ) y estadísticamente significativa ( $p = 0,005$ ) entre la valoración de las mujeres en tareas agénticas y la actitud de los hombres hacia su desarrollo profesional. Por lo tanto, esta hipótesis queda respaldada.

En el caso de la hipótesis H3, los datos no permiten confirmar una asociación significativa entre la valoración de las mujeres en tareas comunales y una actitud más positiva hacia su desarrollo profesional y adquisición de poder dentro de la organización. Se ha obtenido un coeficiente negativo ( $\beta = - 0,664$ ) y el resultado no fue estadísticamente significativo ( $p = 0,476$ ). En consecuencia, la hipótesis H3 no puede considerarse respaldada.

## 5 Discusión

Las oportunidades profesionales de las mujeres están condicionadas por las percepciones que quienes hoy ocupan la mayoría de los puestos de poder. A nivel organizativo, la mayoría de estos cargos sigue estando en manos de hombres. Por eso, la forma en cómo ellos ejercen su autoridad y valoran el liderazgo femenino actúa como una palanca clave para el avance de las mujeres en las organizaciones.

A partir de los resultados obtenidos, es posible reflexionar sobre el impacto que tienen estas percepciones masculinas en la forma en que se valora el liderazgo femenino. En concreto, ahora se puede explicar si el tipo de tareas que se asocian con las mujeres influye en la actitud hacia su desarrollo profesional y su acceso a posiciones de poder.

En general, los datos revelan un acuerdo elevado por parte de los hombres con las afirmaciones presentadas en el cuestionario sobre las tareas agénticas y comunales que pueden desempeñar las mujeres. Esto indica una valoración positiva del liderazgo femenino. En conjunto, las mujeres son vistas como competentes, lo cual es un dato positivo. Esta percepción también coincide con lo planteado por Eagly et al. (2020), quienes explican que en las últimas décadas la imagen de las mujeres ha mejorado en términos de competencia.

Sin embargo, al analizar con más detalle las diferencias entre los tipos de tareas, los resultados muestran que los hombres valoran más a las mujeres cuando desempeñan funciones comunales que cuando asumen tareas agénticas. Desde la formulación de la hipótesis H1, se esperaba este resultado porque está en línea con las teorías desarrolladas en el marco teórico. De hecho, el estudio confirma lo planteado por Heilman (2001) y por Eagly y Karau (2002), quienes señalan que las mujeres suelen ser valoradas más positivamente cuando realizan tareas comunales, porque estas encajan mejor con las expectativas tradicionales de género.

La problemática surge al considerar qué tipo de funciones están realmente vinculadas al poder en las organizaciones. Las tareas comunales, donde las mujeres son más valoradas, suelen estar alejadas de los espacios donde se toman decisiones estratégicas o se ejerce poder. Por el contrario, cuando las mujeres asumen tareas agénticas asociadas al poder, como liderar, establecer objetivos o tomar decisiones, su trabajo tiende a ser valorado de forma menos positiva. Y aquí es donde se reproduce una desigualdad en las estructuras

organizativas. Las mujeres tienden a ser dirigidas hacia funciones que no se perciben como espacios de poder, y su capacidad para liderar se cuestiona cuando intentan acercarse a ellos. La Teoría de la Congruencia de Roles ayuda a explicar esta dinámica. Plantea que las mujeres no encajan del todo con las expectativas sociales vinculadas al liderazgo y por eso suelen ser valoradas con más escepticismo en los roles agénticos.

Por lo tanto, el estudio confirma que la valoración del trabajo femenino depende del tipo de tarea que se desempeña. Así, todavía hoy, siguen persistiendo estereotipos tradicionales que asocian lo femenino con el cuidado y lo masculino con la autoridad. Pero lo verdaderamente importante no es sólo como valoran los hombres el trabajo de las mujeres, sino qué consecuencias tienen estas valoraciones. ¿Su valoración positiva favorece realmente el desarrollo profesional femenino? ¿O siguen dejando a las mujeres en un segundo plano al valorarlas más en roles secundarios o de apoyo?

En general, los hombres muestran una actitud positiva. Los resultados muestran que están de acuerdo con que las mujeres deberían competir en igualdad por los puestos ejecutivos, que su trabajo debería valorarse igual, y que deberían estar presentes en cargos de dirección clave. Sin embargo, esta actitud cambia significativamente según el tipo de tarea que desempeñan las mujeres. Por un lado, puede parecer positivo que los hombres valoren a las mujeres cuando asumen tareas comunales dentro del liderazgo. Pero esto también puede ser una forma invisible de mantenerlas en roles más centrados en el apoyo que en la estrategia o el poder. Esta dinámica podría ser una razón que explica la segregación horizontal y vertical presente en el entorno laboral español.

La hipótesis H3 trataba de comprobar si los hombres que valoran a las mujeres en tareas comunales también muestran una actitud positiva hacia su crecimiento profesional y acceso al poder. Pero los datos no la confirmaron. Aunque valoren a las mujeres en estas funciones, no lo consideran un motivo suficiente para apoyar un ascenso o asignar más poder. Se reconoce su trabajo, sí, pero no se traduce en oportunidades reales. Esto vuelve a mostrar que, en el fondo, las tareas comunales no se ven como clave para liderar. Todavía se cree que para tener poder hay que destacar en tareas más agénticas como tomar decisiones, asumir riesgos, liderar con firmeza. Y eso deja fuera muchas habilidades que también son necesarias, pero no se premian de igual manera.

De hecho, cuando las mujeres logran destacar en tareas agénticas, la actitud de los

hombres sí cambia. Se observa una relación significativa entre esta valoración y el apoyo a su acceso a puestos de poder. A simple vista, esta conclusión puede parecer positiva. A diferencia de lo que sostenía Heilman (2001), que las mujeres agénticas eran vistas como arrogantes e inapropiadas o que su éxito se debe a la suerte y a fuentes externas, en este estudio sí se reconoce su valor. Los hombres están mayoritariamente de acuerdo con la capacidad de las mujeres para liderar en tareas agénticas y también muestran una actitud positiva hacia su promoción. Sin embargo, el hecho de que esta valoración positiva se limite a un tipo específico de liderazgo muestra que todavía no se valoran otros estilos que no sean agénticos para ejercer poder. Y esta dinámica también plantea otras preguntas: ¿por qué solo se considera válido su liderazgo cuando se ajusta al modelo tradicional, más masculino? ¿Por qué no se valoran igual otras formas de liderar?

Estas preguntas no tienen una única respuesta, pero podrían abrir una posible línea de investigación futura. Una posible explicación está vinculada a las teorías desarrolladas en el marco teórico, que permiten analizar cómo ciertas formas de liderazgo han sido históricamente más reconocidas. El liderazgo agéntico, más tradicional, es percibido como el más adecuado para ocupar cargos de poder, en parte por cómo se ha construido históricamente la sociedad. Se valoran más la autoridad, la firmeza y la capacidad de decisión, rasgos que desde el inicio se han asociado con el poder y con los hombres. Sería interesante investigar en el futuro si otros estilos de liderazgo, como una combinación entre lo agéntico y lo comunal, podrían ser igual de valorados para ejercer poder. De este modo, las organizaciones avanzarían hacia estilos de liderazgo más diversos y equilibrados.

Al final, el estudio confirma que para los hombres un buen líder tiene que destacar en funciones agénticas y sólo en este caso muestran una actitud positiva hacia el acceso al poder. Por lo tanto, las mujeres siguen teniendo que adaptarse a un patrón ya definido para poder avanzar. No basta con hacerlo bien. Tienen que encajar en una imagen concreta de liderazgo para ser consideradas aptas para el poder y recibir apoyo en su acceso a cargos ejecutivos. Y eso no solo limita a las mujeres, sino también a las organizaciones, que dejan fuera otros modelos de liderazgo igual de necesarios.

## **5.1 Implicaciones prácticas y sociales**

A partir de lo desarrollado a lo largo de este trabajo, es fundamental entender que los

hombres pueden ser una verdadera palanca para el desarrollo profesional de las mujeres. Son ellos quienes, en su mayoría, toman decisiones clave dentro de las organizaciones, incluidas aquellas relacionadas con la promoción y el acceso al poder. Por eso, sus percepciones sobre qué es buen liderazgo y quién es adecuado para ejercerlo, son fundamentales para impulsar un cambio. En este sentido, no basta con valorar el liderazgo femenino o mostrar una actitud positiva hacia su ascenso. Es necesario que tengan una visión más completa sobre lo que significa liderar de forma eficaz. Sin vincular esta idea solo con tareas agénticas.

Para eso, lo primero es reconocer que la desigualdad todavía existe. El 86% de los hombres consideran que hay equidad de género en sus organizaciones (Johns, 2013). Sin embargo, los datos sobre la baja representación femenina en los cargos directivos muestran lo contrario. Esto indica que muchos hombres no perciben las barreras que enfrentan sus compañeras, quizás porque no las experimentan del mismo modo (Carlson et al., 2006; Johns, 2013). Sensibilizarse ante esta realidad es el primer paso.

Después, es clave que entiendan que un buen liderazgo no se basa solo en tomar decisiones firmes o asumir riesgos. También implica tener empatía, saber escuchar y entender las necesidades del equipo y del entorno. Es decir, combinar tareas agénticas y comunales. Como mencionado en la introducción, las organizaciones con una buena presencia femenina suelen tener mejores resultados, y eso no es casualidad. También suelen verse a las mujeres en casos de crisis como más adaptas para liderar. Por lo tanto, es importante incluir tanto a hombre como a mujeres en los puestos más altos de dirección, ya que los estilos de liderazgo pueden completarse.

Valorar solo las funciones agénticas deja fuera muchas capacidades que también son esenciales. Si los hombres entienden que ambas tareas (comunales y agénticas) son parte del liderazgo, también podrán tener una actitud más justa y completa hacia el desarrollo profesional de las mujeres. Solo así se podrá avanzar hacia entornos más igualitarios y, al mismo tiempo, más eficaces.

Para avanzar hacia un modelo de liderazgo más equilibrado, se podrían aplicar algunas medidas concretas dentro de las empresas. Una opción sería organizar talleres prácticos donde los directivos analicen casos reales desde dos enfoques: uno más agéntico y otro más comunal. Esto les ayudaría a ver que ambos estilos aportan valor. También se

deberían revisar los sistemas de evaluación del liderazgo. No deben centrarse solo en logros individuales o toma de decisiones, sino incluir también habilidades como la empatía, el trabajo en equipo o la gestión del clima laboral. Además, es importante que los hombres participen desde el principio en las estrategias de igualdad. Si se sienten parte del cambio, su compromiso será mayor. Por último, se puede fomentar una toma de decisiones compartida dentro de los equipos directivos, combinando distintos estilos y perfiles. Así se transmite la idea de que la diversidad fortalece.

Solo cuando se deje de ver el liderazgo desde una única perspectiva, será posible construir entornos donde todas las personas puedan desarrollarse, aportar y crecer, sin importar su género.

## **5.2 Limitaciones y áreas de investigación**

El trabajo también tiene algunas limitaciones que deben tenerse en cuenta.

Los datos fueron recogidos de forma autoinformada. Es decir, cada persona respondió al cuestionario por su cuenta, sin supervisión externa. En estos casos algunas personas tienden a contestar con rapidez, sin pensar demasiado en lo que responden. Esto puede afectar la calidad de las respuestas. Aunque se aplicó la prueba de un factor de Harman y el resultado no indica un riesgo grave, el sesgo del método común no se puede descartar completamente.

Además, los tipos de encuesta sobre temas sociales y sensibles como la desigualdad de género y las percepciones de las mujeres en el entorno laboral pueden tener sesgos. Algunas personas tienden a responder lo que consideran socialmente correcto, aunque no sea exactamente lo que piensan.

También hay que tener en cuenta que los datos del estudio provienen mayoritariamente de empresas españolas. Esto significa que los resultados reflejan principalmente la realidad de España, por lo tanto, no pueden considerarse representativos de otras culturas organizacionales o entornos de otras naciones.

Otra limitación está en el perfil de los encuestados. En su mayoría, se trata de hombres con una edad ya algo avanzada, lo que puede influir en que mantengan una visión más tradicional del liderazgo y del papel de las mujeres. Sería interesante analizar cómo perciben estas cuestiones hombres más jóvenes, que tal vez tienen una mentalidad más

moderna o abierta al cambio.

Adicionalmente, los datos se basan en percepciones y no en acciones. Es decir, no se puede saber si los hombres que valoran a las mujeres, al final efectivamente las apoyan en su desarrollo profesional o las promueven. Para completar esta visión, sería necesario realizar entrevistas o estudios de casos que analicen directamente cómo se toman las decisiones de selección y promoción en las empresas.

En cuanto a posibles áreas de investigación, como se mencionó anteriormente en este trabajo, una idea sería analizar si una combinación de rasgos agénticos y comunales en una mujer genera una actitud más positiva por parte de los hombres hacia su acceso al poder. Es decir, si un enfoque mixto como liderar con firmeza y al mismo tiempo con empatía, puede romper con los estereotipos tradicionales y resultar incluso más efectivo que un liderazgo basado solo en tareas agénticas, como ha mostrado este trabajo. Esto permitiría entender si integrar ambos estilos mejoraría la percepción del liderazgo femenino y también sus oportunidades de promoción.

Además, sería interesante replicar este mismo estudio desde la perspectiva de las mujeres. Analizar cómo valoran a otras mujeres en roles agénticos y comunales, y qué tipo de liderazgo perciben como más adecuado para el desarrollo profesional. Esto permitiría contrastar percepciones y tener una visión más completa del contexto.

Finalmente, otra posibilidad podría ser de investigar el impacto de la formación en igualdad. Analizar si los hombres que han recibido formación en diversidad muestran una actitud más positiva hacia el liderazgo femenino podría servir para evaluar la efectividad de las iniciativas actuales y proponer mejoras futuras.

## 6 Conclusiones

Este trabajo tenía como objetivo analizar cómo perciben los hombres en posiciones de responsabilidad el papel de las mujeres en el entorno organizacional, diferenciando entre tareas agénticas y comunales. Se buscó entender si la forma en que los hombres valoran a las mujeres según el tipo de rol influye en su actitud hacia su desarrollo profesional y acceso al poder. Esta perspectiva es especialmente relevante porque se centra en quienes hoy ocupan la mayoría de los cargos directivos.

Los resultados muestran que los estereotipos de género siguen influyendo en cómo se valoran a las mujeres según el rol que desempeñan, y que la percepción del liderazgo condiciona la actitud hacia su desarrollo profesional.

La hipótesis H1 fue confirmada. Los hombres tienden a valorar más a las mujeres cuando desempeñan funciones comunales que cuando asumen tareas agénticas. Sin embargo, esta valoración no se traduce en un mayor apoyo a su promoción. De hecho, la hipótesis H3 no fue respaldada. No se encontró una relación significativa entre la valoración de las tareas comunales y una actitud positiva hacia el desarrollo profesional femenino. En cambio, la hipótesis H2 sí que fue confirmada. Cuando los hombres valoran a las mujeres en funciones agénticas, también muestran una actitud más positiva hacia su acceso al poder.

Esto sugiere que, aunque las mujeres sean bien valoradas en funciones de cuidado o apoyo, estas tareas no se consideran suficientes para justificar su acceso al poder. Por otro lado, cuando las mujeres asumen roles más cercanos al modelo de liderazgo tradicional o agéntico, sí se las percibe con mayor potencial. Pero eso implica que deben adaptarse a un modelo de liderazgo agéntico que no siempre refleja su estilo. Así, se refuerza la idea de que el liderazgo sigue asociado a rasgos tradicionalmente masculinos, y que las mujeres deben encajar en ese modelo si quieren avanzar.

El valor añadido de este trabajo está en haber analizado la desigualdad desde otra perspectiva. No desde lo que supuestamente falta en las mujeres, sino desde cómo se define lo que es necesario para acceder al poder y quién lo establece. Al hacerlo, se ha confirmado que una de las barreras más importantes no es la falta de capacidad o valoración, sino cómo los hombres relacionan el mérito con un tipo concreto de liderazgo.

En definitiva, no basta valorar a las mujeres y que ellas sean competentes. Para que tengan

acceso al poder, es necesario cuestionar las ideas sesgadas sobre el liderazgo. Hay que reconocer que las tareas agénticas son importantes, pero que no son las únicas. Que las funciones comunales también son necesarias para ser un buen líder y por lo tanto deberían ser valoradas positivamente para acceder al poder.

Los estilos de liderazgo tienen que completarse. Una alta dirección equilibrada, donde convivan ambos enfoques y ambos géneros sería más justa y eficaz. En consecuencia, el talento sí debe valorarse, pero también ser apoyado y promovido.

## 7 Declaración de uso de herramientas de Inteligencia Artificial Generativa

**ADVERTENCIA:** Desde la Universidad consideramos que ChatGPT u otras herramientas similares son herramientas muy útiles en la vida académica, aunque su uso queda siempre bajo la responsabilidad del alumno, puesto que las respuestas que proporciona pueden no ser veraces. En este sentido, NO está permitido su uso en la elaboración del Trabajo fin de Grado para generar código porque estas herramientas no son fiables en esa tarea. Aunque el código funcione, no hay garantías de que metodológicamente sea correcto, y es altamente probable que no lo sea.

Por la presente, yo, Elisa Pigliacampo, estudiante de “Grado en Administración y Dirección de Empresas, con mención Internacional (E4)” de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "El impacto de los estereotipos en la valoración y promoción del liderazgo femenino”, declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación:

1. **Brainstorming de ideas de investigación:** Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
2. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
3. **Sintetizador y divulgador de libros complicados:** Para resumir y comprender literatura compleja.
4. **Revisor:** Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.
5. **Traductor:** Para traducir textos de un lenguaje a otro.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: 02.06.2025

Firma: 

## 8 Bibliografía

Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological bulletin*, 103(3), 411.

Anglin, A. H., Kincaid, P. A., Short, J. C., & Allen, D. G. (2022). Role Theory Perspectives: Past, Present, and Future Applications of Role Theories in Management Research. *Journal Of Management*, 48(6), 1469-1502.

<https://doi.org/10.1177/01492063221081442>

Atwater, L. E., Brett, J. F., Waldman, D., DiMare, L., & Hayden, M. V. (2004). Men's and women's perceptions of the gender typing of management subroles. *Sex roles*, 50, 191-199. <https://doi.org/10.1023/B:SERS.0000015551.78544.35>

Aycan, Z. (2004). Key success factors for women in management in Turkey. *Applied Psychology*, 53(3), 453-477. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2004.00180.x>

Bagozzi, R. (Ed.). (1994). *Advanced Marketing Research*. John Wiley & Sons.

Bosak, J., & Sczesny, S. (2011). Gender Bias in Leader Selection? Evidence from a Hiring Simulation Study. *Sex Roles*, 65(3-4), 234-242. <https://doi.org/10.1007/s11199-011-0012-7>

Busch, A., & Holst, E. (2011). Gender-Specific Occupational Segregation, Glass Ceiling Effects, and Earnings in Managerial Positions: Results of a Fixed Effects Model. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1750260>

Carlson, D. S., Kacmar, K. M., & Whitten, D. (2006). What men think they know about executive women. *Harvard Business Review*, 84(9), 28.

Cini, M. A., & Erirencelebi, M. (2022). Woman or Man? A Qualitative Research on Gender-Based Management Perception. *The Eurasia Proceedings Of Educational And Social Sciences*, 24, 68-77. <https://doi.org/10.55549/epess.1179357>

Das, S., & Kotikula, A. (2019). *Gender-based employment segregation: Understanding causes and policy interventions*. World Bank.

- Desvaux, G., Devillard-Hoellinger, S., & Baumgarten, P. (2007). Gender diversity, a corporate performance driver. *Women Matter, 1*, 1-24.  
[https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/dotcom/client\\_service/organization/pdfs/women\\_matter\\_oct2007\\_english.ashx](https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/dotcom/client_service/organization/pdfs/women_matter_oct2007_english.ashx)
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review, 109*(3), 573–598. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.109.3.573>
- Eagly, A. H., & Wood, W. (2012). Social role theory. *Handbook of theories of social psychology, 2*(9), 458-476. <https://doi.org/10.4135/9781446249222.n49>
- Eagly, A. H., Carli, L. L., & Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders* (Vol. 11). Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Eagly, A. H., Nater, C., Miller, D. I., Kaufmann, M., & Sczesny, S. (2020). Gender stereotypes have changed: A cross-temporal meta-analysis of U.S. public opinion polls from 1946 to 2018. *American Psychologist, 75*(3), 301-315.  
<https://doi.org/10.1037/amp0000494>
- Fuller, C. M., Simmering, M. J., Atinc, G., Atinc, Y., & Babin, B. J. (2016). Common methods variance detection in business research. *Journal of business research, 69*(8), 3192-3198. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.12.00>
- Hashimzade, N., & Vershinina, N. (2017). Symptoms and Causes: Gender Effects and Institutional Failures. *Ifo DICE report., 15*(2), 22-25.
- Heilman, M. E. (2001). Description and Prescription: How Gender Stereotypes Prevent Women's Ascent Up the Organizational Ladder. *Journal Of Social Issues, 57*(4), 657-674. <https://doi.org/10.1111/0022-4537.00234>
- Heilman, M. E. (2012). Gender stereotypes and workplace bias. *Research In Organizational Behavior, 32*, 113-135. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2012.11.003>
- Hoyt, C. L., & Murphy, S. E. (2016). Managing to clear the air: Stereotype threat, women, and leadership. *The leadership quarterly, 27*(3), 387-399.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.11.002>

- Ibáñez, M., Mingo, E. G., & Aguado, E. (2022). Mujeres en mundos de hombres: segregación ocupacional de género y mecanismos de cierre social de acceso en profesiones de dominación masculina. *Sociología del Trabajo/Sociología del Trabajo*, 101, 329-343. <https://doi.org/10.5209/stra.81673>
- INFORMA. (2024). Presencia de las mujeres en la empresa española. En *Igualdad En la Empresa*. Ministerio de Igualdad. [https://www.igualdadnlaempresa.es/recursos/CentroDocumentacion/docs/Presencia\\_de\\_las\\_mujeres\\_en\\_la\\_empresa\\_espanola.pdf](https://www.igualdadnlaempresa.es/recursos/CentroDocumentacion/docs/Presencia_de_las_mujeres_en_la_empresa_espanola.pdf)
- Instituto de las Mujeres. (2025). Principales indicadores estadísticos igualdad. En *Instituto de las Mujeres*. Ministerio de Igualdad. <https://www.inmujeres.gob.es/MujerCifras/Informes/Docs/PrincipalesIndicadores2025.pdf>
- Johns, M. L. (2013). Breaking the glass ceiling: Structural, cultural, and organizational barriers preventing women from achieving senior and executive positions. *Perspectives in Health Information Management/AHIMA, American Health Information Management Association*, 10(Winter), 1e. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/23346029>
- León, I. M. M., & Marengo, P. (2021). La segregación laboral por género en España. Evolución 2008-2018 y tendencias actuales. *ICE Revista de Economía*, 921. <https://doi.org/10.32796/ice.2021.921.7266>
- Madsen, S. R., Townsend, A., & Scribner, R. T. (2020). Strategies that male allies use to advance women in the workplace. *The Journal of Men's Studies*, 28(3), 239-259. <https://doi.org/10.1177/1060826519883239>
- Morrison, A. M., White, R. P., & Van Velsor, E. (1987). *Breaking The Glass Ceiling: Can Women Reach The Top Of America's Largestcorporations?*. Pearson Education
- Pfeffer, J. (1993). Comprensión del papel que juega el poder en la toma de decisiones. RAMIÓ, C.; BALLART, X. *Lecturas de teoría de la organización*. Madrid, España: Serie Administración General, Ministerio para las Administraciones Públicas, 2.

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 88(5), 879.
- Rincón, V., González, M., & Barrero, K. (2017). Women and leadership: Gender barriers to senior management positions. *Intangible Capital*, 13(2), 319. <https://doi.org/10.3926/ic.889>
- Rudman, L. A., & Glick, P. (2001). Prescriptive Gender Stereotypes and Backlash Toward Agentic Women. *Journal Of Social Issues*, 57(4), 743-762. <https://doi.org/10.1111/0022-4537.00239>
- Ryan, M. K., & Haslam, S. A. (2005). The Glass Cliff: Evidence that Women are Over-Represented in Precarious Leadership Positions. *British Journal Of Management*, 16(2), 81-90. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2005.00433.x>
- Ryan, M. K., Haslam, S. A., Hersby, M. D., & Bongiorno, R. (2011). Think crisis—think female: The glass cliff and contextual variation in the think manager—think male stereotype. *Journal Of Applied Psychology*, 96(3), 470-484. <https://doi.org/10.1037/a0022133>
- Schein, V. E. (1973). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics. *Journal Of Applied Psychology*, 57(2), 95-100. <https://doi.org/10.1037/h0037128>
- Schein, V. E., & Davidson, M. J. (1993). THINK MANAGER, THINK MALE. *Management Development Review*, 6(3). <https://doi.org/10.1108/eum0000000000738>
- Schulte, A., Weitzel, A. I., Alves, H., & Lammers, J. (2025). Understanding the Devaluation of Female Leaders: A Cognitive-Ecological Perspective. *Social Psychological And Personality Science*. <https://doi.org/10.1177/19485506251324071>
- Schwanke, D. (2013). Barriers for women to positions of power: How societal and corporate structures, perceptions of leadership and discrimination restrict women's advancement to authority. *Earth Common Journal*, 3(2). <https://doi.org/10.31542/j.ecj.125>

Tabassum, N., & Nayak, B. S. (2021). Gender Stereotypes and Their Impact on Women's Career Progressions from a Managerial Perspective. *IIM Kozhikode Society & Management Review*, 10(2), 192-208. <https://doi.org/10.1177/2277975220975513>

Towler, A. J., & Dipboye, R. L. (2003). Development of a learning style orientation measure. *Organizational research methods*, 6(2), 216-235. <https://doi.org/10.1177/1094428103251572>

Zhou, S. (2020). Do women leaders improve firm performance?. *European journal of economics and management sciences*, (2), 21-26. <https://doi.org/10.29013/EJEMS-20-2-21-26>