

# La persistencia de los estereotipos de género sobre las competencias de liderazgo \*

The persistence of gender stereotypes about leadership competencies

Dries Berings  
Nick Deschacht \*\*

## Resumen

Este artículo estudia los estereotipos de género sobre las competencias de liderazgo entre hombres y mujeres, y el efecto del pensamiento estereotipado sobre la autoestima de dichas competencias. Nos basamos en datos de encuestas originales que miden tanto el pensamiento estereotipado de género como la autoestima, sobre una extensa lista de 25 competencias de liderazgo. Nuestro principal hallazgo es que las actitudes estereotipadas de género tienen un efecto sustancial en la autoestima y que este efecto es mayor para las mujeres que para los hombres. También encontramos que los estereotipos más fuertes existen para las competencias en las que se considera que las mujeres son mejores (como empatizar); que tanto los hombres como las mujeres tienen estereotipos, aunque los estereotipos son más fuertes entre los hombres (especialmente para las competencias que están más estrechamente relacionadas con el liderazgo); que existen diferencias sustanciales de género en la autoestima sobre ciertas competencias específicas de liderazgo, pero no sobre la competencia general para liderar; y que las teorías implícitas del liderazgo están fuertemente relacionadas con los estereotipos de género (competencias que están más fuertemente relacionadas con el liderazgo, son también competencias de las que los encuestados consideran que los hombres son mejores en ello).

**Palabras clave:** Estereotipos de género, liderazgo, competencias, autoestima.

---

\* Traducción del inglés al castellano por Jesús Sosa, revisión Wesley Marshall.

\*\* Facultad de Economía y Negocios, KU Leuven, Bruselas Bélgica.

## Abstract

This paper studies gender stereotypes about leadership competencies among men and women, and the effect of stereotypical thinking on the self-esteem regarding these competencies. We rely on original survey data that measures both gender stereotypical thinking and self-esteem in an extensive list of 25 leadership competencies. Our main finding is that gender stereotypical attitudes have a substantial effect on self-esteem and that this effect is greater for women than for men. We also find that the strongest stereotypes exist for competencies that women are considered to be better at (such as empathizing); that both men and women have stereotypes, although stereotypes are stronger among men (especially for competencies that are most closely related to leadership); that there are substantial gender differences in self-esteem in certain specific leadership competencies but not in general leading competency; and that implicit leadership theories are strongly related to gender stereotypes (competencies that are more strongly related to leadership, are also competencies of which respondents consider that men are better at it).

**Keywords:** Gender stereotypes, leadership, competencies, self-esteem.

## 1. Introducción

Este estudio arroja luz sobre la fuerza y la naturaleza de los estereotipos de género sobre las competencias de liderazgo y cómo es posible que sigan reflejando una visión sobre el liderazgo efectivo orientada a los hombres. Además, se explora el posible papel de la internalización de las creencias sobre las diferencias de género en el autoconcepto de las personas. Los estereotipos de género pueden definirse de la siguiente manera: “los estereotipos de género son creencias categóricas con respecto a los rasgos y características de comportamiento atribuidos a las personas en función de su género” [Duehr y Bono, 2006: 816]. La autoestima sobre las competencias de liderazgo se conceptualiza como la forma en que los estudiantes evalúan sus propias competencias de liderazgo.

El estudio contribuye al estudio de los estereotipos de género de diversas maneras. En primer lugar, podemos estimar la relación entre los estereotipos sobre la autoestima y arrojar luz sobre la internalización de los estereotipos en el autoconcepto de hombres y mujeres. En segundo lugar, medimos los estereotipos sobre un amplio conjunto de 25 competencias de liderazgo diferentes. En comparación con investigaciones anteriores sobre estereotipos de género, esto nos permite investigar con más detalle dónde se ubican los estereotipos dentro de un amplio rango que cubre dimensiones clásicas en estereotipos como “calidez” y “competencia” [Fiske et al., 2007] o “comunal” versus “agente” [Duehr y Bono, 2006; Eagly, 1987; Heilman, 2012; Johnson et al., 2008]. En tercer lugar, debido a que hacemos la distinción entre la competencia general “liderar”, por un lado, y una amplia gama de competencias específicas de liderazgo (por ejemplo, hablar en nombre de un grupo, desarrollar una visión y estrategia, empatizar con otros), podemos derivar empíricamente qué competencias específicas de liderazgo están correlacionadas con la competencia general de liderazgo dentro del autoconcepto. Tales análisis pueden revelar indirectamente información sobre la teoría del liderazgo implícito (ILT) que tienen los estudiantes, siendo que sus expectativas y suposiciones implícitas sobre qué competencias específicas debe tener alguien para ser un buen líder [Eden y Leviatan, 1975; Schyns, Kiefer y Foti, 2020; Offermann, Kennedy y Wirtz, 1994]. Desde el punto de vista de género, es interesante saber si las competencias centrales en el ILT son también competencias típicamente asociadas a los hombres. En cuarto lugar, se propone una escala para medir el grado de pensamiento estereotipado de género de un individuo, lo que permite explorar los antecedentes y consecuencias del mismo. En nuestro estudio se exploran las posibles relaciones con el género y la autoestima, pero dicha escala también puede ser útil para explorar la relación entre el pensamiento estereotipado de género y las expectativas profesionales, las preferencias vocacionales, la motivación para liderar, etcétera. Finalmente, proponemos una metodología para

identificar el efecto de los estereotipos sobre la autoestima mediante el uso de la regresión de efectos fijos, un enfoque de datos de panel que explota solo la variación en los estereotipos y la autoestima dentro de los individuos (pero a través de las competencias) en lugar de la variación entre individuos, de modo que las características personales fijas no observadas no produzcan sesgos.

La idea de analizar los estereotipos de género en las competencias de liderazgo se remonta al trabajo pionero de Schein [1973 y 1975]. Schein utilizó una lista de “características personales” y pidió a los encuestados que las aplicaran a “las mujeres en general”, a los “hombres en general” y a los “mandos intermedios exitosos”. Los resultados mostraron que las características atribuidas a los directivos exitosos se asemejan más a las características atribuidas a los hombres que a las atribuidas a las mujeres. Este “paradigma de Schein” constituyó la base de muchos otros estudios [Brenner, Tomkiewicz y Schein, 1989; Heilman, Block, Martell y Simon, 1989; Duehr y Bono, 2006]. Estos estudios confirman los resultados de Schein, especialmente en muestras de hombres, y más concretamente de estudiantes varones. Sin embargo, algunos estudiosos consideran que los estereotipos de género son bastante estables y persistentes a lo largo del tiempo [Ellemers, 2018; Lueptow, Garovich-Szabo y Lueptow, 2001].

Los estudios sobre los estereotipos de género sobre las competencias de las mujeres y los mecanismos subyacentes siguen siendo importantes porque los estereotipos sobre la idoneidad de las mujeres y los hombres para puestos de liderazgo pueden hacer que las mujeres sean más vulnerables en situaciones de contratación, negociación y promoción [Early y Carli, 2007; Heilman, 1997; Heilman, 2012; Hoover et al., 2019; Koenig, Eagly y Ristikari, 2011; Pardal, Alger y Latu, 2020]. Además, este efecto puede fortalecerse cuando hombres y mujeres internalizan estos estereotipos en la imagen de sí mismos en un proceso de

autoestereotipación [Oswald y Capleau, 2010; Ellemers, 2018; Schyns, Kiefer y Foti, 2020]. En los estudios de género, se presta especial atención a los estereotipos de género y a las expectativas de los roles de género que pueden desempeñar un papel en la persistencia del techo de cristal y a los fenómenos conexos, como la ambición y las expectativas profesionales conexas, como la anticipación del equilibrio entre el trabajo y la vida personal.

Las ideas arraigadas sobre las diferencias de género y el “buen liderazgo” pueden ser consideradas responsables de la brecha de promoción que aún persiste [Baert, De Pauw y Deschacht, 2016; Feenstra et al., 2023; Johnson, Murphy, Zewdie y Reichard, 2008; Oakley, 2000; Powell et al., 2021]. Para explicar este duro camino hacia la igualdad de género, se hace referencia a factores estructurales, culturales e históricos, pero también a las llamadas “barreras sutiles” que pueden situarse en los esquemas cognitivos de los directivos y otros responsables de la toma de decisiones de Recursos Humanos, así como de los propios solicitantes de empleo y solicitantes de empleo [Ayman y Korabik, 2010; Vasconcelos, 2018; Wellington, Kropf y Gerkovich, 2003]. Especialmente la incongruencia o “falta de ajuste” entre las expectativas de rol de género, por un lado, y las expectativas de rol de liderazgo, por el otro [Eagly y Karau, 2002; Heilman, 2012; Johnson et al., 2008], pueden desempeñar aquí un papel crucial.

En cuanto a las expectativas de roles de género, muchos estudios han demostrado que a los hombres se les asocia fácilmente con propiedades como la decisión y la racionalidad, mientras que a las mujeres se les suele atribuir propiedades como la empatía y la emocionalidad. Estos estereotipos se corresponden con la idea que subyace a la Teoría de los Roles Sociales, que afirma que se espera que las mujeres sean “comunales” mientras que los hombres deben ser “agentes” [Duehr y Bono, 2006; Eagly, 1987; Heilman, 2012; Johnson et al., 2008]. La comunión se refiere a la necesidad fundamental de formar y fomentar las relaciones sociales, mientras que la agencia se refiere a la necesidad de establecer el poder y el

control sobre los demás. Las conductas asociadas con lo comunal (y con las mujeres) son útiles, enriquecedoras y gentiles, mientras que las conductas asociadas con lo agencial son asertivas, controladoras y seguras [Johnson, Murphu, Zewdie y Reichard, 2008].

Las expectativas de liderazgo estuvieron ancladas durante décadas en la llamada Teoría de los Grandes Hombres, en la que los líderes excepcionales del pasado eran considerados como una referencia para un liderazgo excelente y excepcional [Jogulu y Wood, 2006]. Pero durante el siglo XX, la visión y las teorías sobre el liderazgo efectivo han evolucionado constantemente. El prototipo de liderazgo efectivo se ha convertido cada vez más en una combinación de características y competencias “agentivas” y “comunitarias”. El estilo de liderazgo efectivo se ha convertido en una combinación de “orientación a la tarea” y “orientación a las personas”, y las capacidades esenciales de liderazgo son definidas por los académicos como un conjunto de “habilidades duras” y “habilidades blandas”. La idea de que el “buen liderazgo” es una combinación de características “masculinas” y “femeninas” se plasma hoy en día en el concepto de “liderazgo andrógino” [Blake-Beard, Shapiro e Ingols, 2020; Feenstra et al., 2023; Korabik, 1990; Powell et al., 2021]. Sin embargo, los estudios de género en el siglo XXI todavía muestran que el liderazgo sigue estando asociado con más fuerza a los hombres que a las mujeres y que esta asociación entre hombres y liderazgo todavía se puede encontrar en los esquemas cognitivos de los niños pequeños [Ayman y Korabik, 2010].

## **2. Preguntas de investigación**

Con el fin de realizar los objetivos del estudio, se formulan cuatro preguntas de investigación:

1. ¿Para qué competencias de liderazgo se pueden observar los estereotipos de género? ¿Los hombres y las mujeres

- encuestados tienen diferentes estereotipos de género? y ¿hay una diferencia de género en el grado de pensamiento estereotipado de género?
2. ¿En qué medida difieren hombres y mujeres en su autoestima sobre las competencias de liderazgo? y ¿esas diferencias de género están en consonancia con los estereotipos de género?
  3. ¿Qué competencias específicas de liderazgo se correlacionan fuertemente con la competencia general de “liderar” dentro del autoconcepto de los individuos? y ¿son estas competencias, típicamente las que a menudo se atribuyen a los hombres?
  4. ¿Cuál es el efecto del pensamiento estereotipado de género en la autoestima de los individuos sobre las competencias de liderazgo, y cómo difiere este efecto entre hombres y mujeres?

### 3. Datos y métodos

La muestra está formada por 835 estudiantes, 42% hombres y 58% mujeres, matriculados en programas de licenciatura en negocios (N=135), economía (holandés) (N=290), economía (programa internacional) (N=205) y educación (N=205) en una universidad de Bélgica. Los datos se recopilaron mediante una encuesta en línea que se integró en diferentes cursos. La tasa de respuesta general fue de 51%, pero la tasa de respuesta varió entre los programas de 77 a 33% porque en algunos programas el cuestionario se rellenó durante la clase.

El núcleo del cuestionario se basa en una lista de 24 competencias específicas de liderazgo que reflejan listas y modelos bien comparables como los que se pueden encontrar en los dominios de “comportamiento organizacional”, “psicología del trabajo y organizacional” y “ciencia de la gestión” [Bennis, 2003; Boyatzis, 1982; Yukl, 2012; Mumford, Todd, Higgs y McIntosh, 2017;

Yammarino, Dionne, Schriesheim y Dansereau, 2008; Zheng y Muir, 2015], en estudios sobre género y liderazgo [Duehr y Bono, 2006; Schein, 1975; Wirth-Dominicé, 2015; Vasconcelos, 2018] y enfoques específicos del liderazgo [Goleman, 2006; Landy, 2005; Patterson y van Dierendonck, 2010; Russell y Stone, 2002; Brown y Treviño, 2006; Schein y Schein, 2018]. También se buscó un equilibrio entre “agente” versus “comunal”, “competencia” versus “calidez”, así como la inclusión de características de liderazgo más neutrales pertenecientes a las llamadas teorías de liderazgo implícitas o “comprensión laica del liderazgo” [Ayman y Korabik, 2010; Offerman, Kennedy y Wirtz, 1994].

En la encuesta se incluyeron las siguientes medidas:

*La autoestima* de 24 competencias específicas de liderazgo y una competencia general (“liderar”) se midió pidiendo a los encuestados que estimaran sus propias competencias en una escala de cinco puntos, con muy mala (1), mala (2), regular (3), buena (4) y excelente (5) como anclas. Con el fin de obtener una estimación global de la autoestima, se promediaron las puntuaciones de los 25 ítems (el alfa de Cronbach es de .827).

*El pensamiento estereotipado* sobre las mismas competencias de liderazgo se midió preguntando a los encuestados: “Las personas difieren en lo que son buenas. Indique para cada una de las siguientes afirmaciones si cree que los hombres son mejores en eso (1), que las mujeres son mejores en eso (2) o que no hay diferencia (3)”. A partir de las 25 respuestas de cada encuestado, se construyeron tres escalas para medir la actitud estereotipada de género a nivel individual. Las escalas miden el porcentaje (que oscila entre 0 y 100) de las competencias de las que un encuestado(a) piensa que los hombres son mejores, que las mujeres son mejores, o que los hombres o las mujeres son mejores (no neutral). Con el fin de que la escala refleje el grado en que un encuestado confirma los estereotipos pronunciados por toda la muestra, la atribución por parte de un encuestado de una

competencia a un género (por ejemplo, hombres mejor) se ponderó por el porcentaje de encuestados en toda la muestra que atribuyeron esta competencia a ese género (por ejemplo, hombres mejor de la muestra) (Tabla 1).

Como complemento a los análisis descriptivos y comparativos, se realizaron los siguientes análisis:

Con el fin de explorar los determinantes del pensamiento estereotipado de género sobre las competencias de liderazgo, realizamos una regresión lineal múltiple con las tres medidas para el pensamiento estereotipado de género como variables dependientes y el género y la autoestima general como variables independientes. Las características del programa educativo se agregaron como variables de control.

Se utilizó un análisis más profundo en el que se analizó la relación entre la autoestima y el pensamiento estereotipado de género a partir de cada combinación sujeto-competencia. Por lo tanto se adoptó un enfoque de efectos fijos individuales en el que estudiamos la variación dentro de los individuos en lugar de la variación entre individuos. En otras palabras, estimamos, dentro de individuos específicos pero a través de competencias, cómo el grado de pensamiento estereotipado se relaciona con la autoestima de las competencias. Reestructuramos los datos en un conjunto de datos de panel en el que cada línea es persona-competencia, y estimamos modelos de efectos fijos del tipo  $z_{ij} = \alpha_i + \beta_1 B_{ij} + \beta_2 W_{ij} + \mu_{ij}$ , donde  $z_{ij}$  es el nivel de autoestima del encuestado  $i$  con respecto a la competencia  $j$ ,  $B_{ij}$  es una variable ficticia para actitudes estereotipadas que indican si el encuestado  $i$  siente que su sexo es mejor en la competencia  $j$ ,  $W_{ij}$  es una variable ficticia que indica si los encuestados sienten que su sexo es peor en la competencia (la categoría de referencia omitida es la actitud neutral que no hay diferencias de género notables) y  $\alpha_i$  son efectos fijos individuales.

## 4. Resultados

La Tabla 1 muestra la distribución de las tres posibles respuestas para el pensamiento estereotipado para cada competencia, así como el porcentaje de encuestados que sienten que existe una diferencia de género (el porcentaje no neutral en la columna final), y una medida para el grado de opiniones estereotipadas masculinas que oscila entre  $-100$  (todos los encuestados piensan que las mujeres lo hacen mejor) y  $+100$  (todos los encuestados piensan que los hombres lo hacen mejor). Las competencias con los estereotipos más fuertes son “empatizar” (casi tres cuartas partes de los encuestados reconocen una diferencia de género), “escuchar” e “inteligencia emocional”. Curiosamente, todos estos estereotipos más fuertes se relacionan con competencias en las que se considera que las mujeres son mejores. Los estereotipos más fuertes orientados a los hombres se relacionan con la “resistencia al estrés” y “ser decisivo”. Si se utiliza un umbral de 50% se puede concluir que para más de una cuarta parte de las competencias emerge un claro estereotipo de género. En la gran mayoría de las competencias, más de un tercio de los encuestados reconocen una diferencia de género, lo que también ocurre con la competencia general “líder”.

Tabla 1. Estereotipos de género por competencia [N=834]

Competencia	Pct. hombres mejor (A)	Pct. mujeres mejor (B)	Pct. neutro	Total	Estereotipo masculino (A-B)	Estereotipo: Pct. no neutro (A+B)
14 Empatizar con los demás	1.2	73.3	25.5	100.0	-72.1	74.5
16 Escuchar	5.4	61.6	33.0	100.0	-56.2	67.0
25 Pensar y actuar emocionalmente inteligente (EQ)	4.3	55.4	40.3	100.0	-51.1	59.7
15 Ser inmune al estrés	50.6	7.8	41.6	100.0	42.8	58.4
5 Negociando	44.4	12.7	42.9	100.0	31.7	57.1
2 Motivar a las personas	10.7	42.4	46.9	100.0	-31.8	53.1
3 Organización de actividades	7.0	45.6	47.5	100.0	-38.6	52.5
8 Ser resolutivo	43.0	5.2	51.8	100.0	37.9	48.2
9 Entusiasmar a la gente	6.1	40.0	53.8	100.0	-33.9	46.2

	por un objetivo						
6	Poner el listón cada vez más alto para ti mismo	19.4	23.4	57.2	100.0	-4.0	42.8
4	Tener ideas originales	9.1	33.2	57.7	100.0	-24.1	42.3
23	Humildad y modestia	4.7	35.6	59.7	100.0	-30.9	40.3
17	Ser honesto y sincero	13.3	25.3	61.4	100.0	-12.0	38.6
1	Principal	30.8	7.1	62.1	100.0	23.7	37.9
12	Coaching de personas	11.2	26.6	62.2	100.0	-15.5	37.8
19	Señale los errores a los demás	23.3	13.5	63.2	100.0	9.7	36.8
21	Delegar y confiar en los demás	13.9	22.3	63.8	100.0	-8.4	36.2
10	Liderar una reunión	27.7	7.2	65.1	100.0	20.5	34.9
13	Redacción de informes	6.0	28.9	65.1	100.0	-22.9	34.9
24	Pensar y actuar intelectualmente (CI)	26.9	6.0	67.1	100.0	20.9	32.9
7	Hablar frente a un grupo	22.8	7.7	69.5	100.0	15.1	30.5
22	Hacer acuerdos claros	15.8	12.6	71.6	100.0	3.2	28.4
20	Desarrollo de una visión y una estrategia	23.9	4.2	71.9	100.0	19.7	28.1
18	Trabajar en equipo	13.8	12.9	73.3	100.0	0.8	26.7
11	Pensando en nuevas soluciones	10.2	15.2	74.6	100.0	-5.0	25.4

Nota: La tabla está ordenada en la última columna.

En la Tabla 2 se repite este análisis por separado en las submuestras de hombres y mujeres encuestados para investigar en qué medida los estereotipos de género difieren entre hombres y mujeres. Las pruebas de Chi<sup>2</sup> muestran que para solo tres competencias de liderazgo, la distribución en las tres categorías de respuesta es parecida para las mujeres y los hombres encuestados. En la tabla también se muestra la diferencia absoluta del porcentaje de respuestas no neutrales entre hombres y mujeres. Los porcentajes positivos y negativos significan, respectivamente, que los hombres o las mujeres piensan de manera más estereotipada. Para casi todas las competencias, el porcentaje de pensamiento no neutral es mayor para los hombres que para las mujeres. La competencia general “liderar” tiene la mayor diferencia de género en el pensamiento no neutral. Más de 50% de los hombres encuestados piensan de manera no neutral (la mayoría de los hombres piensan que los hombres son mejores para liderar)

en comparación con menos de 30% de las mujeres encuestadas (pero también aquí con mayor frecuencia a favor de los hombres).

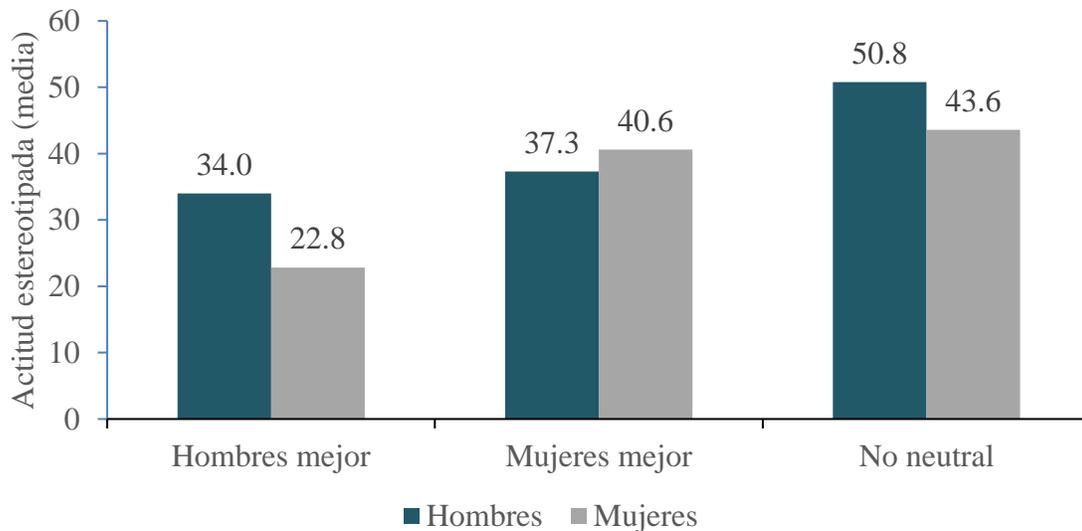
Tabla 2. Estereotipos entre hombres y mujeres

Competencia	Hombres (N=353)			Mujeres (N=482)			Diferencia (C-G)	Chi <sup>2</sup>
	Los hombres son mejores (A)	Las mujeres mejor (B)	No neutro (C=A+B)	En masa (A)	Las mujeres mejor (F)	No neutral (G=E+F)		
Principal	47.7	2.8	50.6	18.5	10.2	28.6	21.9	**
Hacer acuerdos claros	22.2	14.2	36.4	11.2	11.4	22.6	13.7	**
Hablar frente a un grupo	27.8	9.4	37.2	19.1	6.4	25.5	11.7	**
Liderar una reunión	33.8	9.9	43.8	23.2	5.2	28.4	15.3	**
Trabajar en equipo	18.5	14.2	32.7	10.4	12.0	22.4	10.3	**
Señalar los errores a los demás	27.8	16.8	44.6	19.9	11.2	31.1	13.5	**
Desarrollo de una visión y una estrategia	29.8	4.3	34.1	19.5	4.1	23.7	10.4	**
Pensar y actuar intelectualmente (CI)	33.5	5.7	39.2	22.0	6.2	28.2	11.0	**
Negociando	51.1	13.6	64.8	39.4	12.0	51.5	13.3	**
Ser resolutivo	49.4	6.3	55.7	38.4	4.4	42.7	12.9	**
Pensando en nuevas soluciones	15.9	13.4	29.3	6.0	16.6	22.6	6.6	**
Redacción de informes	6.0	34.9	40.9	6.0	24.5	30.5	10.4	**
Ser honesto y sincero	19.0	24.7	43.8	9.1	25.7	34.9	8.9	**
Organización de actividades	12.2	44.9	57.1	3.1	46.1	49.2	7.9	**
Coaching de personas	19.0	22.2	41.2	5.4	29.9	35.3	5.9	**
Tener ideas originales	14.5	30.7	45.2	5.2	35.1	40.2	4.9	**
Poner el listón muy alto	31.5	14.5	46.0	10.6	29.9	40.5	5.6	**
Entusiasmar a la gente por un objetivo	9.7	39.8	49.4	3.5	40.2	43.8	5.7	**
Ser inmune al estrés	52.8	7.4	60.2	49.0	8.1	57.1	3.2	N.S.
Delegar y confiar en los demás	19.3	19.0	38.4	10.0	24.7	34.6	3.7	**
Emocionalmente inteligente (EQ)	6.3	55.4	61.6	2.9	55.4	58.3	3.3	N.S.
Motivar a las personas	21.3	32.1	53.4	2.9	50	52.9	0.5	**
Empatizar con los demás	2.8	72.7	75.6	0	73.7	73.7	1.9	**
Escucha	10.2	56.5	66.8	1.9	65.4	67.2	-0.5	**
Humildad y modestia	6.3	33.2	39.5	3.5	37.3	40.9	-1.4	N.S.

Nota: La tabla está ordenada en la última columna.

En la Gráfica 1 se compara el nivel de actitudes estereotipadas de género entre hombres y mujeres encuestados para las tres escalas de actitudes construidas. Los hombres encuestados consideran que los hombres son mejores en 34.0% de las competencias, mientras que esto es solo 22.8% para las mujeres encuestadas ( $p < .001$ ). Por otro lado, las mujeres encuestadas consideran que las mujeres son mejores en un porcentaje (ligeramente) mayor de las competencias que los hombres encuestados ( $p < .05$ ). El porcentaje de competencias que se consideran no neutrales es mayor entre los encuestados masculinos que entre las mujeres encuestadas ( $p < .001$ ).

Gráfica 1. Actitudes estereotipadas entre hombres (N=352) y mujeres (N=482)



Nota: Las barras muestran las puntuaciones medias de los encuestados en las medidas ponderadas de actitudes estereotipadas. Las tres comparaciones implican diferencias significativas de medias en las pruebas  $t$  ( $p < .05$ ).

En la Tabla 3 se presentan los resultados de un análisis de regresión lineal en el que se realizan regresiones de los tres indicadores de actitudes estereotipadas de género sobre la autoestima global y el género, con las características del programa como variables de control. En cuanto a la posible relación entre la tendencia en términos de esterotipos de género y la autoestima, los coeficientes de regresión son negativos, pero estadísticamente no

significativos. Incluso después de controlar otras variables, las diferencias entre estudiantes de sexo femenino y masculino, como se presenta en la Gráfica 1, siguen siendo estadísticamente significativas. Los hombres, más que las mujeres, confirman los estereotipos de género a favor de su propio género y las mujeres están más inclinadas a pensar que el género es neutro. Pero también las características del programa parecen tener algún impacto en la tendencia a pensar estereotipados de género. Los estudiantes en un programa educativo e internacional tienden a pensar menos estereotipados de género.

Tabla 3. Determinantes de las actitudes estereotipadas (regresión MCO)

	(1) Hombres mejor	(2) Mujeres mejor	(3) No neutral
Mujer	-9.817***	5.078**	-5.208*
Autoestima general	-4.032*	-3.952	-4.927
Administración de empresas	-5.919**	-9.962***	-8.572**
Negocio	-.622	-5.550*	-2.814
Educación	-7.221***	-10.758***	-11.107***
Constante	51.881***	57.288***	73.720***
R <sup>2</sup>	.10	.06	.05
Observaciones	834	834	834

Nota: \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*\*\*  $p < .001$ . Las variables dependientes miden el porcentaje de competencias en las que los hombres y/o las mujeres son mejores según el encuestado. Las categorías de referencia son estudiantes varones y de HW.

En una segunda parte del cuestionario, se pidió a los encuestados que se puntuaran a sí mismos en 25 competencias. En la Tabla 4 se muestran las puntuaciones medias en una escala de cinco puntos para los encuestados de ambos sexos. La competencia con la mayor diferencia de género en la autoestima es la resistencia al estrés. La autoestima entre los hombres encuestados también es significativamente mayor para “negociar”, “pensar y actuar intelectualmente” y “desarrollar una visión y una estrategia”. Por otro lado, las mujeres encuestadas tienen puntuaciones de autoestima más altas en competencias como “empatizar”, “redactar informes”, “establecer un alto estándar”, “organizar”,

“ser honesto y sincero”, “escuchar” y “motivar a las personas”. Cabe destacar que no se encuentra ninguna diferencia de género en cuanto a la competencia general de liderazgo “liderar” y para el indicador de autoestima general la puntuación es aún mayor para las alumnas en comparación con los varones.

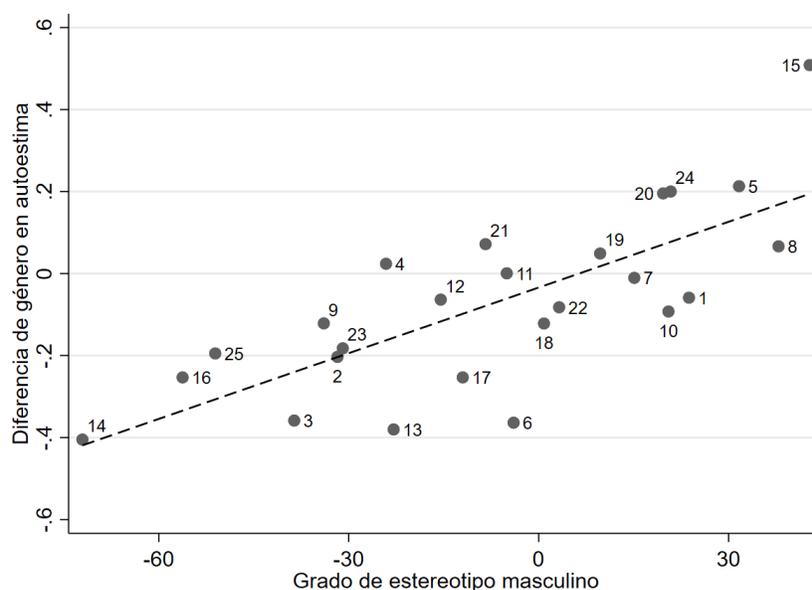
Tabla 4. Diferencias en la autoestima entre hombres y mujeres, por competencia

Competencia	Promedio de hombres (N=353)	Promedio de mujeres (N=482)	Diferencia	Prueba T
Ser inmune al estrés	3.388	2.880	0.508	**
Negociación	3.734	3.521	0.213	**
Pensar y actuar intelectualmente (CI)	3.864	3.664	0.200	**
Desarrollo de una visión y una estrategia	3.575	3.380	0.195	**
Delegar y confiar en los demás	3.609	3.537	0.072	N.S.
Ser resolutivo	3.380	3.313	0.066	N.S.
Señalar los errores a los demás	3.578	3.529	0.049	N.S.
Tener ideas originales	3.569	3.546	0.024	N.S.
Pensar en nuevas soluciones	3.700	3.699	0.001	N.S.
Hablar frente a un grupo	3.317	3.328	-0.011	N.S.
<i>Principal</i>	3.671	3.730	-0.059	N.S.
<i>Coaching</i> de personas	3.561	3.624	-0.064	N.S.
Hacer acuerdos claros	3.856	3.938	-0.082	N.S.
Liderar una reunión	3.297	3.390	-0.093	N.S.
Entusiasmar a la gente por un objetivo	3.654	3.776	-0.122	*
Trabajar en equipo	3.731	3.853	-0.122	*
Humildad y modestia	3.629	3.811	-0.182	**
Emocionalmente inteligente (EQ)	3.714	3.909	-0.195	**
Motivar a las personas	3.884	4.087	-0.203	**
Escuchar	4.076	4.330	-0.253	**
Ser honesto y sincero	4.170	4.423	-0.253	**
Organización	3.575	3.934	-0.359	**
Establecer un alto estándar	3.649	4.012	-0.364	**
Redacción de informes	3.037	3.417	-0.380	**
Empatizar con los demás	3.813	4.218	-0.405	**
<i>Autoestima general</i>	3,774	3,838	-0,064	*

Nota: La autoestima se mide como la capacidad autoevaluada para una competencia calificada entre 1 (soy muy malo en eso) y 5 (soy muy bueno en eso). La tabla está ordenada en función de la diferencia entre hombres y mujeres (columna 3).

Una comparación de los resultados de la Tabla 1 en la que se presentan los estereotipos de género y los de la Tabla 4 en la que se informan las diferencias de género en la autoestima, sugiere que las competencias en las que los encuestados consideran que los hombres son mejores en ello, son también competencias en las que los hombres tienen mayor autoestima que las mujeres. La Gráfica 2 visualiza la relación entre esta diferencia de género en la autoestima y el grado de estereotipo masculino de una competencia (es decir, el porcentaje de encuestados que piensan que los hombres son mejores en la competencia, véase la Tabla 1) para cada una de las 25 competencias. La gráfica muestra una fuerte correlación positiva: las competencias en las que los encuestados consideran que los hombres son mejores en ello, son también competencias en las que los hombres tienen una autoestima más alta que las mujeres.

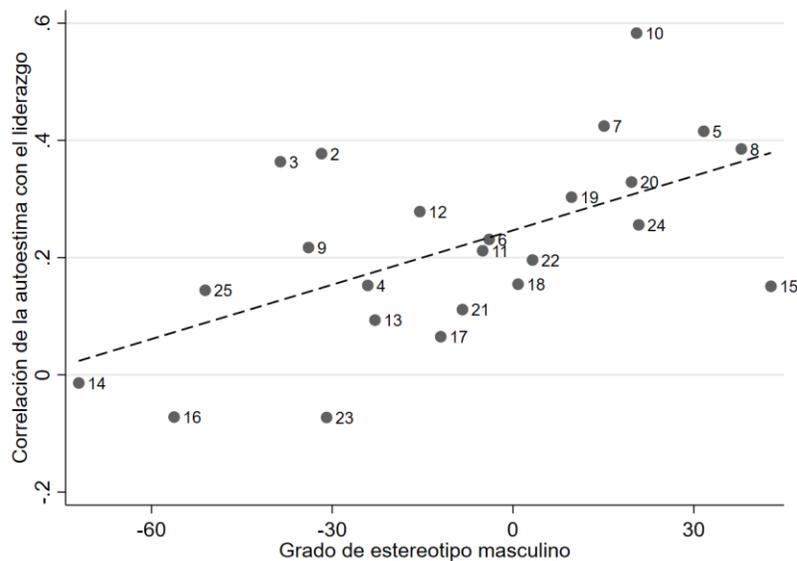
Gráfica 2. Relación entre la diferencia de género en la autoestima y el grado de estereotipo masculino



Nota: Cada observación es una competencia (N=25). Las etiquetas hacen referencia a los números de artículo de la Tabla 1. El eje x muestra el grado en que los encuestados consideran que los hombres son mejores en la competencia (A-B en la Tabla 1). El eje y muestra la diferencia de género (masculino menos femenino) en la autoestima media de la competencia (como en la Tabla 5). La correlación en el diagrama de dispersión es de .751 ( $p < .001$ ).

Con el fin de estudiar cómo se relacionan los estereotipos de género con la ILT, primero identificamos qué competencias están fuertemente relacionadas con el liderazgo mediante el cálculo de los coeficientes de correlación de Pearson entre la autoestima para la competencia general “liderar” y la autoestima para cada una de las otras 24 competencias. La Gráfica 3 muestra la relación entre, en el eje horizontal, el grado de estereotipo masculino de una competencia y, en el eje vertical, la correlación de cada competencia con el liderazgo. En el diagrama de dispersión se aprecia una fuerte relación positiva, que indica que las competencias de las que los encuestados consideran que los hombres son mejores en ello, son también competencias que están más fuertemente relacionadas con el liderazgo.

Gráfica 3. Relación entre la importancia dentro de la teoría del liderazgo implícito y el grado de estereotipo masculino



Nota: Cada observación es una competencia (N=24). Las etiquetas se refieren a los números de artículo en la Tabla 1 (2–25). El eje x muestra el grado en que los encuestados consideran que los hombres son mejores en la competencia (A–B en la Tabla 1). El eje y muestra la correlación entre la autoestima de la competencia y la competencia “líder” entre los encuestados. La correlación en el diagrama de dispersión es de .579 ( $p=.003$ ).

Finalmente, se investiga la relación entre actitudes estereotipadas de género y niveles de autoestima a un nivel de competencia individual más detallado, y se estudia cómo esta relación difiere

entre hombres y mujeres encuestados. En la Tabla 5 se presentan los resultados de un análisis de regresión de efectos fijos en el que en la autoestima de los encuestados se realiza una regresión en función de las opiniones estereotipadas de género de los encuestados para cada competencia. Para este análisis, cada fila de los datos corresponde a una combinación persona-competencia, de modo que contiene, por ejemplo, en la primera línea para el encuestado 1 y la competencia “líder” tanto la autoestima con respecto a “liderazgo” del encuestado 1 como si el encuestado 1 considera que su propio sexo o el del otro sexo es mejor para liderar (o la actitud neutral de que no hay diferencia notable entre hombres y mujeres; esta es la categoría de referencia en el modelo de regresión). El modelo controla los efectos fijos individuales, lo que implica que estudiamos el efecto de las actitudes estereotipadas sobre la autoestima dentro de los individuos (no entre individuos), lo que reduce en gran medida el riesgo de sesgo resultante de los factores de confusión omitidos. El modelo 1 muestra que si un encuestado siente que su propio sexo es mejor en una competencia, entonces su autoestima para esa competencia es 0.214 puntos (en una escala de 1 a 5) más alta que la de un encuestado que no tiene puntos estereotipados sobre esta competencia. Del mismo modo, si un encuestado siente que su propio sexo es peor en la competencia, entonces su autoestima para la misma competencia cae en 0.177 puntos. El modelo 2 agrega términos de interacción para estudiar si el efecto difiere entre los encuestados masculinos y femeninos. Los resultados indican que los efectos de las opiniones estereotipadas sobre la autoestima son más fuertes para las encuestadas, y son más fuertes en ambas direcciones. Si una encuestada piensa que las mujeres son mejores en una competencia, entonces eso aumenta la autoestima para esta competencia más que en el caso de un encuestado masculino. Y si una encuestada piensa que las mujeres son peores en una competencia, entonces eso reduce su autoestima más que en el caso de un encuestado masculino.

Tabla 5. Efecto de las visiones de competencia de género sobre la autoestima (regresión individual de efectos fijos)

	(1)	(2)
Mi sexo es mejor	0.214***	0.105***
Mi sexo es peor	-0.177***	-0.047
Mi sexo es mejor x Femenino		0.173***
Mi sexo es peor x Femenino		-0.297***
Constante	3.662***	3.663***
Observaciones	20850	20850
Individuos	834	834

Nota: \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*\*\*  $p < .001$ . Cada observación es una competencia de la persona. La variable dependiente es la capacidad autopercibida para una competencia calificada entre 1 (soy muy malo en eso) y 5 (soy muy bueno en eso). La categoría de referencia es la actitud neutra (no hay diferencia entre hombres y mujeres para esta competencia).

## 5. Discusión

Nuestra visión general del pensamiento estereotipado sobre las competencias de liderazgo muestra que muchas competencias tienden a atribuirse a un género. Los estereotipos más fuertes existen para las competencias que se consideran mejores para las mujeres. “Empatizar”, “escuchar”, “inteligencia emocional”, “organizar”, “motivar a las personas”, “entusiasmar a las personas por un objetivo” suelen considerarse características femeninas, mientras que “resistencia al estrés”, “negociar” y “ser decisivo” suelen considerarse características masculinas. En otras palabras, los estereotipos emergentes siguen existiendo y están principalmente en línea con la dimensión comunidad-agencia. Estos estereotipos de género son claramente más fuertes expresados por los estudiantes varones en comparación con las estudiantes femeninas, especialmente en lo que respecta a la competencia general de liderazgo. Alrededor de la mitad de los estudiantes varones están convencidos de que los hombres son más adecuados para liderar que las mujeres, mientras que una gran mayoría de las estudiantes están convencidas de que no tiene sentido esperar que los hombres sean mejores líderes. En otras palabras, los estereotipos de género siguen vivos, especialmente en la mentalidad de los estudiantes varones.

En cuanto a la autoestima, los resultados no muestran diferencias de género en la autoestima sobre la competencia general de liderazgo y la autoestima general es aún mayor para las alumnas. En otras palabras, las estudiantes tienen al menos el mismo nivel de confianza en sí mismas que los hombres. Pero cuando observamos las diferencias de género en la autoestima para cada competencia aparte, surgen muchas diferencias y estas diferencias reflejan bien los estereotipos de género. “Ser inmune al estrés” y “negociar” son competencias atribuidas más a los hombres que a las mujeres y son también las competencias por las que los hombres se perciben mejor que las mujeres. En otras palabras, existe cierto paralelismo entre los estereotipos de género que surgen y la forma en que los hombres y las mujeres se perciben a sí mismos en términos de competencias de liderazgo.

La exploración de las correlaciones entre la autoevaluación para la competencia general de liderazgo (“liderar”) y para las competencias específicas revela altas correlaciones con “liderar una reunión”, “hablar frente a un grupo”, “negociar” y “ser decisivo”. En otras palabras, las competencias asociadas dentro del autoconcepto con “liderar” son principalmente las mismas que se consideran típicamente masculinas. Se encuentran excepciones como “motivar a las personas” y “organizar actividades” que también se correlacionan con “liderar”, pero que son más bien competencias atribuidas a las mujeres. Sin embargo, en general las competencias orientadas a la “agencia”, la mayoría atribuidas a los hombres, parecen tener un lugar más central en la teoría del liderazgo implícito aplicada al evaluar las propias competencias de liderazgo.

Finalmente, los resultados de nuestros análisis en detalle a partir de cada combinación asignatura-competencia muestran que existe un efecto sustancial de los estereotipos de género sobre la autoestima sobre las competencias de liderazgo, y que este efecto es mayor para las mujeres que para los hombres. En otras palabras, tanto los hombres como las mujeres parecen internalizar los

estereotipos de género en su autoestima con respecto al liderazgo, pero esta internalización es más fuerte entre las mujeres que entre los hombres.

Si se mira hacia atrás y se observan todos estos resultados juntos, la imagen que emerge parece bastante compleja, ambivalente y a primera vista contradictoria. En primer lugar, los estereotipos de género siguen vivos, pero solo son compartidos por una fracción de la población estudiantil, pero esta fracción es claramente mayor para los hombres que para las mujeres. En segundo lugar, encontramos cierto paralelismo entre los estereotipos de género y la forma en que los estudiantes masculinos y femeninos evalúan sus propias competencias de liderazgo, pero en general las mujeres muestran un nivel ligeramente más alto en la autoestima general. Y, por último, se encuentran indicios de que la creencia en las cualidades del propio género fortalece la autoestima, especialmente en el caso de las mujeres. Sabiendo que tales cualidades son más bien “comunales” que “agentes”, tal internalización no es necesariamente errónea para la igualdad de oportunidades, porque cada vez más competencias “comunales” tienen su lugar en los prototipos de liderazgo contemporáneos. En ese caso, la discrepancia entre las expectativas de rol de género y las identidades de rol de género, por un lado, y la expectativa de rol de liderazgo, podría ser menos sustancial de lo sugerido por la teoría de la congruencia de rol.

Pero tal vez sea demasiado entusiasta pensar que los prototipos de liderazgo hoy en día se han vuelto neutrales en cuanto al género o andróginos, porque en este estudio encontramos indicios de que las competencias típicamente atribuidas a los hombres siguen siendo centrales en la teoría implícita del liderazgo sobre el buen liderazgo.

La forma en que hemos medido la teoría del liderazgo implícito es que las respuestas de los encuestados fueron “indirectas” y se puede criticar dicha lógica y, en consecuencia, también la

interpretación que hemos hecho. Por lo tanto, sugerimos incluir en futuras investigaciones sobre estereotipos de género sobre las competencias de liderazgo una medida ILT más directa, a partir de la misma lista de competencias de liderazgo, para las cuales se podría pedir que se estime la importancia de cada competencia para convertirse en un líder exitoso.

También se deben mencionar otras consideraciones y limitaciones sobre los métodos. En primer lugar, las comparaciones entre hombres y mujeres se basan en promedios y estos ocultan diferencias importantes entre individuos. No todos los encuestados piensan de acuerdo con los estereotipos de género y existe una variación sustancial entre los individuos, por lo que es útil considerar el pensamiento estereotipado de género como una característica individual en lugar de una característica de género. En segundo lugar, es difícil encontrar un criterio empírico para determinar si existe o no un estereotipo de género a nivel de grupo. Pocos dudarían de que existe un estereotipo de género para “empatizar” porque 73% de los encuestados considera que las mujeres son mejores en esto, pero no está claro cuál debería ser el umbral para sacar conclusiones sobre las otras competencias. En cualquier caso, creemos que las conclusiones deben basarse en el tamaño del efecto y no simplemente en la significación estadística, ya que incluso los efectos pequeños son significativos en muestras grandes. Abordamos esta cuestión presentando los resultados en tablas ordenadas por el tamaño del efecto, para que el lector pueda interpretar los hallazgos de una manera más autónoma. En tercer lugar, aunque nuestros enfoques de regresión de efectos fijos reducen en gran medida el riesgo de sesgo en la estimación del efecto del pensamiento estereotipado sobre la autoestima, no podemos excluir la causalidad inversa y no podemos determinar la dirección de la causalidad a partir de nuestros datos. Los estereotipos de género pueden interiorizarse en la autoestima, o los estereotipos de género pueden reflejar la autoestima, o la relación entre ambos puede ser bidireccional. Una sugerencia para futuras

investigaciones podría ser aleatorizar el orden de medición de los estereotipos y la autoestima y tal vez también prever un intervalo de tiempo entre las dos evaluaciones.

Este estudio se centró en las competencias de liderazgo tomadas de la literatura sobre liderazgo efectivo. Un posible inconveniente es que solo se incluyen las características “positivas”. Una sugerencia para futuras investigaciones podría ser incluir características “negativas”, como las de la literatura sobre el liderazgo abusivo (Fisher, Tian y Hughes, 2021). Futuras investigaciones sobre la relación entre estereotipos y autoestima podrían apuntar a diseños de investigación que permitan estudiar la dirección de la causalidad involucrada. Los datos de encuestas longitudinales podrían ser una vía, pero esto solo permitiría la identificación si hay suficiente variación dentro del individuo en el pensamiento estereotipado a lo largo del tiempo, lo que es poco probable que sea el caso. El diseño ideal sería un experimento aleatorio, pero eso requiere una asignación aleatoria de estereotipos o autoestima a los participantes.

## Referencias

- Ayman, R. y Korabik, K. [2010], “Leadership: Why gender and culture matter”, *American Psychologist*, 65[3], pp. 157-170.
- Baert, S., De Pauw, A.-S. y Deschacht, N. [2016], “Do employer preferences contribute to sticky floors?”, *Industrial & Labor Relations Review*, 69[3], pp. 714-736.
- Bennis, W. [2003], *On becoming a leader*, New York: Basic Books.
- Blake-Beard, S., Shapiro, M. e Ingols, C. [2020], “Feminine? Masculine? Androgynous leadership as a necessity in COVID-19”, *Gender in Management: An International Journal*, 35[7/8], pp. 607-617.
- Boyatzis, R. [1982], *The competent manager*, Chichester: Wiley.
- Brenner, O. C., Tomkiewicz, J. y Schein, V. E. [1989], “The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics revisited”, *Academy of Management Journal*, 32[3], pp. 662-669.

- Brown, M. E. y Treviño, L. K. [2006], “Ethical leadership: A review and future directions”, *The Leadership Quarterly*, 17[6], pp. 595-616.
- Duehr, E. E. y Bono, J. E. [2006], “Men, Women, and Managers: Are stereotypes finally changing?”, *Personnel Psychology*, 59[4], pp. 815-846.
- Eagly, A. H. y Carli, L. L. [2007], *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*, Boston: Harvard Business School Press.
- Eagly, A. H. y Karau, S. J. [2002], “Tolerance congruity theory or prejudice toward female leaders”, *Psychological review*, 109[3], pp. 573-598.
- Ellemers, N. [2018], “Gender stereotypes”, *Annual Review of Psychology*, 69, pp. 275-298.
- Feenstra, S., Stoker, J. I., Lammers, J. y Garretsen, H. [2023], “Managerial stereotypes over time: the rise of feminine leadership”, *Gender in Management: An International Journal*, 38[6], pp. 770-783.
- Fisher, T., Tian, A. W. y Hughes, D. J. [2021], “Abusive supervision: A systematic review and fundamental rethink”, *The Leadership Quarterly*, 32[6], pp. 1-19.
- Goleman, D. [2006], *Emotional intelligence: why it can matter more than IQ*, New York: Bantam Books.
- Heilman, M. E. [1997], “Sex discrimination and the affirmative action remedy: The role of sex stereotypes”, *Journal of Business Ethics*, 16[9], pp. 877-889.
- Heilman, M. E. [2012], “Gender stereotypes and workplace bias”, *Research in Organizational Behavior*, 32, pp. 113-135.
- Heilman, M. E., Block, C. J., Martell, R. F. y Simon, M. C. [1989], “Has anything changed? Current characterizations of men, women, and managers”, *Journal of Applied Psychology*, 74[6], pp. 935-942.
- Hoover, A., Hack, T., Garcia, A. L., Goodfriend, W. y Habashi, M. M. [2018], “Powerless men and agentic Women: Gender bias in hiring decisions”, *Sex Roles*, 80, pp. 667-680.
- Jogulu, U. D. y Wood, G. J. [2006], “The role of leadership theory in raising the profile of women in management”, *Equal Opportunities International*, 25[4], pp. 236-250.
- Johnson, S. K., Murphy, S. E., Zewdie, S. y Reichard, R. J. [2008], “The strong, sensitive type: Effects of gender stereotypes and leadership

- prototypes on the evaluation of male and female leaders”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 106[1], pp. 39-60.
- Koenig, A. M., Eagly, A. H., Mitchell, A. A. y Ristikari, T. [2011], “Are leader stereotypes masculine? A meta-analysis of three research paradigms”, *Psychological Bulletin*, 137[4], pp. 616-642.
- Korabik, K. [1990], “Androgyny and leadership style”, *Journal of Business Ethics*, 9, pp. 283-292.
- Landy, F. J. [2005], “Some historical and scientific issues related to research on emotional intelligence”, *Journal of Organizational Behavior*, 26[4], pp. 411-424.
- Lueptow, L. B., Garovich-Szabo, L. y Lueptow, M. B. [2001], “Social change and the persistence of sex typing: 1974-1997”, *Social Forces*, 80[1], pp. 1-3.
- Mumford, T. V., Todd, E. M., Higgs, C. y McIntosh, T. [2017], “Cognitive skills and leadership performance: nine critical skills”, *The Leadership Quarterly*, 18[2], pp. 24-39.
- Oakley, J. G. [2000], Gender-based barriers to senior management positions: Understanding the scarcity of female CEOs. *Journal of Business Ethics*, 27, pp. 321-334.
- Offermann, L. R., Kennedy, J. K. y Wirtz, P. W. [1994], “Implicit leadership theories: Content, structure, and generalizability”, *The Leadership Quarterly*, 5[1], pp. 43-58.
- Oswald, D. L. y Chapleau, K. M. [2010], “Selective self-stereotyping and women’s self-esteem maintenance”, *Personality and Individual Differences*, 49[8], pp. 918-922.
- Pardal, V., Alger, M. y Latu, I. [2020], “Implicit and explicit gender stereotypes at the bargaining table: Male counterparts’ stereotypes predict women’s lower performance in dyadic face-to-face negotiations”, *Sex Roles*, 83, pp. 289-302.
- Patterson, K. y van Dierendonck, D. [Eds.] [2010], *Servant leadership: Developments in theory and research*, Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Powell, G. N., Butterfield, D. A. y Jiang, X. [2021], “The ‘good manager’ over five decades: toward an androgynous profile?”, *Gender in Management: An International Journal*, 36[6], pp. 714-730.

- Russell, R. F. y Stone, A. G. [2002], “A review of servant leadership attributes: developing a practical model”, *Leadership & Organization Development Journal*, 23[3], pp. 145-157.
- Schein, E. H. y Schein, P. A. [2018], *Humble leadership. The power of relationships, openness, and trust*, Oakland: Berrett-Koehler Publishers.
- Schein, V. E. [1973], “The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics”, *Journal of Applied Psychology*, 57[2], pp. 95-100.
- Schein, V. E. [1975], “The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics among female managers”, *Journal of Applied Psychology*, 60[3], pp. 340-344.
- Vasconcelos, A. F. [2018], “Gender and leadership stereotypes theory: Is it reaching the boundaries?”, *Management Research Review*, 41[11], pp. 1336-1355.
- Wellington, S., Kropf, M. B. y Gerkovich, P. R. [2003], “What’s holding women back?”, *Harvard Business Review*, 81[6], pp. 18-19.
- Wirth-Dominicé, L. [2015], *The global report women in business and management: gaining momentum*, Geneva: International Labour Office.
- Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Schriesheim, C. A. y Dansereau, F. [2008], “Authentic leadership and positive organizational behavior: A meso, multi-perspective”, *The Leadership Quarterly*, 19[6], pp. 708-722.
- Yukl, G. [2012], “Effective leadership behavior: what we know and what questions need more attention”, *Academy of Management Perspectives*, 26[4], pp. 66-85.
- Zheng, W. y Muir, D. [2015], “Embracing leadership: a multi-faceted model of leader identity development”, *Leadership & Organization Development Journal*, 36[6], pp. 630-656.

Recibido 11 de abril 2024

Aceptado 27 de mayo 2024