



La misión organizativa en las empresas tecnológicas: una perspectiva de género

Organizational mission in technology companies: a gender perspective

Nuria Alabau-Tejada  | Nuria.alabau@universidadeuropea.es
Universidad Europea de Valencia, España 

Lorena Pérez-Alfonso  | Lorena.perez2@universidadeuropea.es | Autora de correspondencia
Universidad Europea de Valencia, España 

10.17502/mrcs.v14i1.934

Recibido: 13-02-2026

Aceptado: 15-05-2026



Resumen

Este estudio analiza la influencia del género en la percepción de la misión organizativa, a partir de la dimensión misión del Modelo de Denison de Cultura Organizativa (Modelo DOCS) y de sus subdimensiones visión, metas y objetivos y dirección estratégica, en una empresa del sector tecnológico español. Se adopta un diseño cuantitativo transversal aplicado a una organización líder del sector ($n = 487$), utilizando la escala DOCS validada en español y comparando las valoraciones de género mediante análisis estadísticos. Los resultados sugieren diferencias estadísticamente significativas por género en las subdimensiones visión y metas y objetivos, indicando que las mujeres tienden a valorar en mayor medida componentes asociados a una orientación de largo plazo, inclusiva y ética. En contraste, no se observan diferencias significativas en la percepción de la dirección estratégica, lo que sugiere que esta subdimensión podría estar más condicionada por rutinas organizativas y marcos de gestión estandarizados propios del sector tecnológico. Los hallazgos son consistentes con la teoría de la identidad social y la teoría de la congruencia de roles, y aportan evidencia empírica sobre la interpretación diferenciada de la Cultura Organizativa (CO) y de la misión según el género en contextos tecnológicos.

Palabras clave: cultura organizacional, identidad social, congruencia de roles, ética profesional, toma de decisiones.

Abstract

This study examines the influence of gender on the perception of organizational mission, drawing on the mission dimension of the Denison Organizational Culture Survey (DOCS) and its subdimensions, vision, goals and objectives, and strategic direction, within a Spanish technology-sector company. A cross-sectional quantitative design was employed in a leading organization in the sector ($n = 487$), using the Spanish-validated DOCS instrument and comparing gender-based evaluations through statistical analyses. The findings suggest statistically significant gender differences in the vision and goals and objectives subdimensions, indicating that women tend to assign greater importance to components associated with a long-term, inclusive, and ethically oriented perspective. In contrast, no significant gender differences were observed in perceptions of strategic direction, suggesting that this subdimension may be more strongly shaped by organizational routines and standardized management frameworks characteristic of the technology sector. The results are consistent with social identity theory and role congruity theory, and they provide empirical evidence of gender-based differences in the interpretation of organizational culture and mission within technological contexts.

Keywords: organizational culture, social identity, role congruity, professional ethics, decision making.

Sumario

1. Introducción | 1.1. Modelo de cultura organizacional DOCS: misión | 1.2. Perspectiva de género en la dimensión misión de la cultura organizacional tecnológica | 1.3. Hipótesis | 2. Metodología | 3. Resultados | 4. Conclusiones | 4.1. Limitaciones y líneas de investigación futuras | 4.2. Implicaciones de gestión | Referencias.

Cómo citar este artículo

Alabau-Tejada, N. y Pérez-Alfonso, L. (2026). La misión organizativa en las empresas tecnológicas: una perspectiva de género. *methaodos.revista de ciencias sociales*, 14(1), m261401a08. <https://doi.org/10.17502/mrcs.v14i1.934>

1. Introducción

La Cultura Organizacional (CO) es un sistema complejo de significados compartidos que guía las interacciones, influye en la toma de decisiones estratégicas y determina en gran medida el desempeño empresarial (Schein, 2010) y la satisfacción de los empleados. Uno de los modelos más reconocidos y validados para evaluar este fenómeno es el Modelo de Cultura Organizativa de Denison (Modelo DOCS), que establece cuatro dimensiones clave: participación, consistencia, adaptabilidad y misión; todas directamente relacionadas con la efectividad organizacional (Denison y Mishra, 1995). Aunque numerosos estudios han examinado el impacto de la CO en los indicadores económicos, la innovación y la satisfacción laboral (Mascarenhas *et al.*, 2022), la influencia de las variables sociodemográficas, particularmente el género, sigue siendo un campo de investigación en desarrollo (Eagly y Carli, 2007).

El sector tecnológico ocupa una posición estratégica en la economía global, representando entre el 4,3% y el 4,5% del PIB mundial en 2024. En España, la relevancia de este sector es aún más significativa, aportando directamente el 11% del PIB y hasta el 22% cuando se consideran los efectos indirectos. Además, se ha convertido en un motor clave de innovación y competitividad nacional, con un crecimiento sostenido del empleo y la productividad en los últimos años. Sin embargo, el sector tecnológico español también se enfrenta a un reto importante: una brecha de género persistente. Solo el 18% de los profesionales STEM en España son mujeres, lo que refleja barreras estructurales como los estereotipos, la falta de referentes femeninos y los sesgos culturales, que limitan significativamente la diversidad y sostenibilidad del sector (Tokbaeva y Achtenhagen, 2023).

Desde una perspectiva teórica, las diferencias de género afectan a la percepción y la evaluación de la CO, especialmente en dimensiones estratégicas como la misión corporativa (Gorman y Mosseri, 2019). Las mujeres tienden a caracterizarse por un estilo de liderazgo más relacional y transformacional, priorizando la cooperación, la inclusión y la sostenibilidad a largo plazo (Ely y Meyerson, 2000; Kim y Collins, 2020). Por el contrario, los hombres tienden a centrarse en objetivos inmediatos, cortoplacistas, resultados medibles y estructuras organizativas jerárquicas, favoreciendo estilos de liderazgo más transaccionales y autoritarios (Ridgeway, 2009; Hofstede, 2001). Dado que la dimensión de la misión conecta la visión estratégica a largo plazo con los objetivos operativos del día a día, es fundamental explorar cómo estas diferencias de género impactan en su percepción y evaluación dentro de las organizaciones tecnológicas. En particular, se espera que las mujeres valoren y conecten con una misión organizacional transparente, compartida e inclusiva, mientras que los hombres pueden preferir un enfoque más instrumental centrado en los resultados inmediatos (Cameron y Butcher-Powell, 2006; Jonsen *et al.*, 2010). Desde un punto de vista sociopsicológico, las predicciones de este estudio se basan en dos marcos complementarios. En primer lugar, se estudia la Teoría de la Identidad Social, que postula que los individuos evalúan y respaldan el contenido organizacional, como la misión, en la medida en que refuerza la pertenencia al grupo y la autodefinición (Tajfel, 1978). En segundo lugar, se observa la Teoría de la Congruencia de Roles la cual sugiere que la aceptación de los mensajes estratégicos depende del ajuste percibido con las expectativas de los roles de género, siendo más colaborativa la interpretación femenina y más orientada a resultados la masculina (Koenig *et al.*, 2011; Zhang *et al.*, 2022).

A pesar de la extensa literatura que ha abordado la relación entre género y CO desde diferentes perspectivas, todavía hay una notable falta de estudios específicos que examinen esta interacción en contextos tecnológicos. La mayoría se ha centrado en sectores tradicionales o contextos genéricos, dejando sin explorar suficientemente cómo los factores culturales específicos del sector tecnológico pueden moderar o amplificar las percepciones relacionadas con el género.

Además, en el sector tecnológico la CO no opera únicamente como un conjunto de valores "declarados", sino como un sistema de normas implícitas que define qué comportamientos se consideran competentes, legítimos y alineados con el rendimiento profesional. En entornos altamente masculinizados, como el sector objeto de estudio, estas normas tienden a reforzar un ideal profesional asociado a la autosuficiencia, la competitividad y el énfasis en métricas exigentes, lo que puede generar una disonancia cultural para colectivos infrarrepresentados. Desde esta perspectiva, la misión organizacional no solo orienta la estrategia, sino que también actúa como un mecanismo simbólico de pertenencia: los empleados interpretan si "encajan" en la organización en función del tipo de futuro que se imagina, los objetivos que se priorizan y el estilo de legitimidad que se valora internamente.

Esto resulta especialmente relevante porque, en las empresas tecnológicas, los marcos de ejecución (p. ej., metodologías ágiles, OKR, roadmaps y ceremonias de seguimiento) conviven con un discurso estratégico frecuentemente centrado en crecimiento y productividad. La coexistencia entre narrativas de propósito y rutinas operativas orientadas a entrega puede producir percepciones diferentes según el género, particularmente cuando se trata de interpretar si la misión es un motor inspirador y compartido o un artefacto funcional. En consecuencia, estudiar la dimensión misión desde una perspectiva de género no solo permite comprender diferencias de percepción, sino también identificar palancas concretas para construir culturas más inclusivas y sostenibles en sectores donde atraer y retener talento diverso es estratégico.

Este estudio realiza tres aportaciones específicas. En relación con la literatura sobre CO se amplía el análisis de la dimensión de misión del modelo DOCS desde una perspectiva de género en un contexto tecnológico, aun escasamente explorado. Asimismo, diferencia entre componentes simbólicos (visión y metas) y procedimentales (dirección estratégica) de la misión, mostrando que los efectos del género dependen del tipo de mecanismo organizativo. Por último, aporta evidencia empírica basada en una muestra amplia dentro de una organización real, ofreciendo implicaciones prácticas para el diseño de misiones organizativas más inclusivas en empresas tecnológicas.

1.1. Modelo de cultura organizacional DOCS: misión

En términos de gestión, la dimensión misión es especialmente crítica porque constituye la infraestructura cultural que conecta el “por qué” de la organización (visión) con el “qué” y el “cómo” (metas y dirección estratégica). No se limita a una declaración institucional, sino que influye en la priorización, la forma de justificar decisiones y la coherencia percibida entre lo que la organización dice y lo que efectivamente hace. Esta dimensión adquiere relevancia adicional en empresas tecnológicas por dos motivos. Primero, debido a la velocidad de cambio: cuando los productos, tecnologías y mercados evolucionan rápidamente, la misión es un mecanismo de estabilidad cognitiva que reduce incertidumbre y facilita alineamiento. Segundo, porque el trabajo digital suele organizarse en equipos multifuncionales, donde la coordinación depende más de marcos compartidos que de supervisión directa. En este contexto, una misión percibida como coherente y compartida incrementa la coordinación, refuerza el compromiso y reduce fricciones interfuncionales, mientras que una misión ambigua o meramente formal puede convertirse en un elemento decorativo sin capacidad movilizadora (Smith y Thomas, 2024).

El modelo DOCS de Denison, ampliamente utilizado en estudios organizacionales y en contextos de fusiones y adquisiciones, ha demostrado su validez en diversos ámbitos culturales para diagnosticar la CO de las organizaciones y su impacto en las variables de efectividad empresarial. Esta dimensión no es un concepto abstracto, sino que está estructurada en tres componentes o subdimensiones interrelacionados entre sí que articulan el propósito organizacional (Denison y Mishra, 1995).

En primer lugar, la dirección estratégica se refiere a la capacidad de la organización para establecer prioridades claras y un propósito definido, que sirva de guía para la toma de decisiones en todos los niveles. Las metas y los objetivos, por otro lado, proporcionan especificidad al traducir la misión en hitos cuantificables y establecer mecanismos de monitoreo sistemáticos que permiten evaluar el progreso de la organización. Finalmente, la subdimensión visión introduce una perspectiva más inspiradora y prospectiva al describir una imagen compartida y aspiracional del futuro deseado por la organización, capaz de movilizar tanto el esfuerzo colectivo como el compromiso individual.

Desde una perspectiva empírica, diversos estudios han asociado una sólida, coherente y compartida misión organizacional con mejores resultados en indicadores clave como el retorno de los activos, el crecimiento de las ventas y la motivación del personal (Denison y Mishra, 1995). Sin embargo, a pesar de su relevancia, sigue existiendo una brecha significativa en la literatura sobre el papel que juega la diversidad de género en la forma en que se percibe y valora esta dimensión. Dado que los hombres y las mujeres tienden a adoptar diferentes estilos de liderazgo y marcos interpretativos, es necesario explorar con mayor profundidad cómo estas diferencias influyen en la construcción compartida del propósito organizacional (Cha *et al.*, 2023, Özmütlu y Arun, 2024).

1.2. Perspectiva de género en la dimensión misión de la cultura organizacional tecnológica

La Teoría del Rol Social postula que las expectativas históricas y culturales sobre el comportamiento apropiado para hombres y mujeres influyen profundamente en sus comportamientos y estilos de liderazgo (Eagly y Carli, 2007). Las mujeres, tradicionalmente asociadas con valores vinculados a la cooperación y el compromiso con el bienestar colectivo, tienden a valorar las estrategias corporativas a largo plazo, la ética relacional y la participación inclusiva (Castro-Martínez *et al.*, 2024).

En las empresas tecnológicas no prevalecen estos atributos de manera mayoritaria debido a la masculinización del sector (Eagly y Carli, 2007; Zenger y Folkman, 2012). Su importancia para el género femenino, y el hecho de que las mujeres estén subrepresentadas en dicho sector, agudiza esta necesidad. Las mujeres tecnológicas valoran especialmente la claridad empresarial y una estrategia transparente y compartida. Esto les proporciona seguridad psicológica, un sentido de propósito y reduce los sentimientos de exclusión (Ely y Meyerson, 2000).

Sin embargo, a los hombres desde una edad temprana, se les alienta a actuar de manera autoritaria e independiente, lo que se traduce en estilos de liderazgo transaccionales (Hofstede, 2001; Eagly y Johannesen-Schmidt, 2001; Paustian-Underdahl *et al.*, 2024). En contextos tecnológicos, donde predominan las estructuras organizativas orientadas a la innovación, la eficiencia y el desempeño cuantificable, los líderes masculinos tienden a centrar su atención en indicadores de éxito técnico y financiero a corto plazo, relegando a un segundo plano la definición participativa de la estrategia o la alineación ética de las acciones corporativas (Brescoll, 2016). Esta configuración puede conducir a una concepción instrumental de la misión organizacional: se concibe como una herramienta operativa o un requisito formal, pero no necesariamente como un eje integrador del comportamiento colectivo o un sentido de pertenencia. Por lo tanto, aunque muchos hombres en posiciones de liderazgo pueden defender la importancia estratégica de la misión, su conexión emocional o de identidad con ella tiende a ser más funcional que simbólica, lo que reduce su capacidad para inspirar, alinear o movilizar equipos en torno a un propósito común (Ashkanasy *et al.*, 2010).

Una explicación complementaria puede incorporarse desde la literatura sobre tokenismo y amenaza de estereotipo (Begeny *et al.*, 2020). Cuando un grupo está subrepresentado, sus integrantes suelen estar expuestos a mayores niveles de visibilidad, evaluación social y presión por demostrar competencia. En este tipo de entornos, contar con señales culturales claras, como una visión estable y metas percibidas como alcanzables y justas, ayuda a reducir ambigüedad, refuerza la seguridad psicológica y facilita la integración. De forma indirecta, una misión compartida también funciona como un "contrato cultural", es decir, permite anticipar qué comportamientos serán valorados, cómo se definirá el éxito y si el desempeño será juzgado con criterios consistentes.

Asimismo, la percepción de misión se conecta con la legitimidad organizacional. En organizaciones donde la narrativa estratégica incluye explícitamente ética, inclusión y horizonte de largo plazo, se incrementa la probabilidad de que perfiles diversos perciban coherencia entre el discurso institucional y la práctica, reforzando identificación y compromiso. Por el contrario, cuando la misión se interpreta como un instrumento para intensificar rendimiento o justificar decisiones sin participación, el resultado suele ser una menor apropiación simbólica y una vinculación más instrumental con la organización. Esta diferencia en la interpretación aporta una base teórica para comprender por qué el género puede asociarse a evaluaciones distintas, especialmente en visión y metas (Ramaswami *et al.*, 2021).

No obstante, investigaciones recientes sugieren que las diferencias de género en contextos organizativos son cada vez más dependientes del contexto y menos atribuibles a características intrínsecas. En entornos altamente estandarizados, como las empresas tecnológicas, los elementos estructurales y procedimentales pueden atenuar las diferencias de percepción por género, desplazando el foco desde las características individuales hacia el diseño organizativo (Paustian-Underdahl *et al.*, 2024). Esto invita a una interpretación más matizada de los efectos del género. En particular, se ha observado que las percepciones organizativas no dependen únicamente del género como atributo individual, sino de su interacción con estructuras, roles y dinámicas organizativas específicas. Cabe destacar el estudio de Galsanjigmed y Sekiguchi (2026), quienes evidencian que las desigualdades de género en las organizaciones emergen de lo que se ha denominado "fuerzas asimétricas" dentro del entorno organizativo donde los mismos procesos formales generan trayectorias y percepciones distintas para hombres y mujeres. Además, de acuerdo con Wulandari *et al.* (2025), los estereotipos de género siguen influyendo en la asignación de roles, en la percepción del liderazgo y en la

interpretación de la CO, incluso en entornos aparentemente neutros o técnicos. Estas ideas refuerzan la necesidad de analizar no solo quién percibe la CO, sino en qué condiciones organizativas se produce dicha percepción.

1.2.1. Visión y género

La visión representa la capacidad de la organización para articular un propósito inspirador a largo plazo que guíe las decisiones estratégicas y movilice a los miembros hacia un futuro compartido. Una visión clara y compartida da sentido al trabajo diario y fortalece el compromiso organizacional (Denison y Mishra, 1995; Schein, 2010). La visión también se percibe de manera diferente según el género. La teoría de la congruencia de roles de género (Eagly y Karau, 2002) explica que las mujeres líderes están presionadas socialmente para formular visiones compatibles con los estereotipos de inclusión y desarrollo humano, lo que influye tanto en el tipo de visión que expresan como en la forma en que es recibida por los equipos. Jonsen *et al.* (2010) muestran que las mujeres tienden a integrar elementos relacionados con la equidad, la sostenibilidad y el propósito compartido en sus visiones organizacionales, mientras que los hombres se enfocan más en la expansión del mercado, la competitividad tecnológica y los logros. En el contexto tecnológico, esto se traduce en diferentes tipos de narrativas: las mujeres proponen visiones de innovación con impacto ético o humano, mientras que los hombres tienden a valorar visiones centradas en el liderazgo del sector o la disrupción del mercado.

1.2.2. Metas y objetivos por género

Las metas y los objetivos son la subdimensión que refleja la capacidad de la organización para definir y comunicar objetivos claros, específicos y medibles que alineen las acciones del equipo con la estrategia general. Estos objetivos conectan la visión con la ejecución operativa, facilitando el compromiso, la coordinación y la evaluación del desempeño (Denison y Mishra, 1995). Desde una perspectiva de género, existen diferencias significativas en la literatura. Los estudios experimentales han demostrado que, en entornos donde hay exposición pública o juicio externo, las mujeres tienden a establecer metas más conservadoras o realistas, posiblemente debido a la autopercepción o la presión social. Sin embargo, en entornos colaborativos o vinculados al impacto social, como es el caso de algunas ramas de la tecnología, las mujeres participan con igual o mayor intensidad que los hombres, priorizando la utilidad colectiva de los logros. Jonsen *et al.* (2010) identifican que en contextos STEM, los hombres tienden a orientar sus objetivos hacia el avance técnico, el reconocimiento profesional o el beneficio económico, mientras que las mujeres valoran los objetivos relacionados con la resolución de problemas sociales, el aprendizaje continuo y la estabilidad del grupo. Esto se traduce en diferentes motivaciones y percepciones del éxito.

1.2.3. Dirección estratégica y género

La Dirección Estratégica se refiere a la capacidad de una organización para definir una dirección clara, establecer prioridades estratégicas y garantizar que todos los miembros entiendan hacia dónde se dirige la empresa. Actúa como un vínculo entre la visión y la acción concreta (Denison y Mishra, 1995). En el sector tecnológico, la literatura ha documentado que las mujeres tienden a valorar más la orientación estratégica compartida y la alineación con los propósitos sociales o éticos, mientras que los hombres tienden a priorizar las pautas operativas centradas en los resultados financieros o de mercado (Jonsen *et al.*, 2010). Alharthi (2024) encontró que las mujeres en contextos académicos y tecnológicos dan mayor importancia a la dirección estratégica basada en la cohesión del grupo y el propósito organizacional, mientras que los hombres se identifican más con el liderazgo centrado en la ejecución y el desempeño. Además, Cameron y Butcher-Powell (2006) señalan que las mujeres profesionales en el campo tecnológico están más involucradas en estrategias que promueven la colaboración, el aprendizaje compartido y la sostenibilidad a largo plazo, mientras que sus homólogos masculinos responden mejor a las estructuras jerárquicas y a la delimitación precisa de responsabilidades y objetivos. A pesar de que la literatura sugiere diferencias relevantes entre hombres y mujeres en diversas dimensiones de la CO, hasta el momento, no se describen diferencias por género en la evaluación de la gestión

estratégica en el sector tecnológico. Esta expectativa se basa en la naturaleza altamente estructurada, metodológica y regulada de las empresas tecnológicas actuales, donde la claridad estratégica y operativa generalmente se percibe de manera homogénea, independientemente del género (Alharthi, 2024). Estudios previos han evidenciado que en contextos laborales altamente regulados y metodológicamente homogéneos, como el sector tecnológico, las percepciones relacionadas con la claridad y precisión de la estrategia tienden a estar más condicionadas por procesos técnicos y organizativos que por variables sociodemográficas como el género (Cameron y Butcher-Powell, 2006).

1.3. Hipótesis

En el modelo DOCS, la subdimensión de visión refleja la comprensión y la identificación de los individuos con un propósito organizacional a largo plazo. En entornos tecnológicos, la visión proporciona un significado compartido en medio de la incertidumbre y la rápida innovación. Investigaciones anteriores indican que las mujeres a menudo adoptan estilos de liderazgo relacionales y transformacionales que enfatizan la inclusión, la cooperación y la sostenibilidad (Ely y Meyerson, 2000; Eagly y Carli, 2007). Desde las perspectivas de congruencia de roles e identidad social, los mensajes visionarios que destacan la pertenencia y el impacto colectivo se alinean con las orientaciones comunitarias, fomentan una identificación más fuerte y evaluaciones más positivas en las mujeres.

La subdimensión "metas y objetivos" traduce la misión en objetivos claros, medibles y compartidos. El mayor énfasis que ponen las mujeres en los procesos participativos, la retroalimentación y la responsabilidad compartida (Ely y Meyerson, 2000; Jonsen *et al.*, 2010) se asocia con una mayor percepción de claridad y equidad, lo que debería mejorar las evaluaciones de los sistemas de objetivos que hacen transparentes las responsabilidades y el impacto.

Por el contrario, la subdimensión de la dirección estratégica, centrada en las prioridades, las vías de implementación y la coherencia de los recursos, tiende a estar estandarizada en las empresas tecnológicas mediante métodos ágiles y herramientas de planificación. En entornos ágiles, la infraestructura procedimental (hojas de ruta compartidas, ceremonias y cadencias) homogeneiza la información estratégica y su traducción operativa. Esta estandarización reduce la variación en la percepción atribuible a las características individuales (incluido el género). En consecuencia, mientras que la visión y los objetivos son más sensibles a los procesos de identificación y participación, la dirección estratégica probablemente funciona como una infraestructura organizativa neutral, lo que reduce el margen para las diferencias de percepción basadas en el género.

Así, el modelo conceptual propuesto sugiere que el género se asocia a diferencias en la evaluación de la misión por dos vías. La primera vía, identitaria, implica que la visión y la formulación de metas se valoran positivamente cuando activan pertenencia, coherencia ética y propósito compartido. La segunda vía, procedimental, señala que cuando la estrategia se traduce en rutinas estandarizadas (por ejemplo, planificación por iteraciones, seguimiento por indicadores y cadencias regulares), la variabilidad perceptiva se reduce porque la experiencia organizativa se vuelve más homogénea. Bajo este enfoque, las subdimensiones más narrativas y de sentido (visión; metas y objetivos) serían más sensibles a diferencias de socialización y roles, mientras que la subdimensión más "técnica" (dirección estratégica) funcionaría como un mecanismo cultural común en empresas altamente profesionalizadas y metodológicamente estructuradas.

A tenor de lo dicho, se proponen las siguientes hipótesis:

- H₁. Las mujeres del sector tecnológico valoran de forma más positiva una visión organizativa colaborativa y transparente.
- H₂. Las mujeres del sector tecnológico valoran de forma más positiva que las metas y objetivos de su organización sean consensuados y alcanzables.
- H₃. La dirección estratégica no se percibe de manera diferenciada por género.

2. Metodología

Este estudio se realizó en una empresa líder mundial de tecnología especializada en soluciones SAP, computación en la nube, digitalización industrial, ciberseguridad, comunicaciones y aplicaciones comerciales. Aunque su sede se encuentra en España, tiene presencia en alrededor de 40 países. Fundada en 2007, la empresa (en adelante, la empresa B) ha experimentado un rápido crecimiento, tanto a nivel orgánico como a través de adquisiciones, alcanzando una plantilla de alrededor de 3.500 empleados y una facturación anual de más de 300 millones de euros en 2025.

Reconocida por su compromiso con la innovación y la calidad, este rápido crecimiento ha dificultado la consolidación de un CO unificada y estable. Sin embargo, la empresa B considera que el capital humano es un recurso estratégico y actualmente está trabajando activamente para fortalecerlo.

El primer contacto con la empresa se realizó con el equipo directivo y mandos intermedios, con el objetivo de conocer sus instalaciones y explorar aspectos clave de su CO, incluyendo procesos, manuales y protocolos internos.

Se adoptó una metodología cuantitativa y transversal para llevar a cabo la investigación. El universo de estudio estuvo constituido por $n = 1.000$ individuos, todos empleados de la empresa B.

Utilizando un muestreo de conveniencia no probabilístico, se obtuvo una muestra final de $n = 487$ participantes, con una confiabilidad del 96% y un margen de error del 4%.

Aunque el estudio se basa en una muestra de conveniencia dentro de una única organización, este diseño permite un alto grado de consistencia interna, al analizar a individuos inmersos en un mismo entorno cultural y estructural (empresa B). Esto reduce la variabilidad interorganizativa y permite aislar con mayor precisión las diferencias de percepción asociadas al género.

Se utilizó un cuestionario como técnica cuantitativa para la recolección de datos, específicamente el correspondiente al Modelo DOCS propuesto por Denison y Mishra (1995). Dado que este estudio se realizó en español, se utilizó la versión traducida al español por Bonavia *et al.* (2013), quienes adaptaron el modelo original de Denison y evaluaron su confiabilidad y validez.

Para asegurar la confiabilidad interna del instrumento en esta muestra específica, se calculó el coeficiente alfa de Cronbach para cada una de las tres subdimensiones analizadas. Los resultados obtenidos fueron satisfactorios en todos los casos: visión ($\alpha = .83$), metas y objetivos ($\alpha = .84$) y dirección estratégica ($\alpha = .89$) lo que indica una alta consistencia interna y apoya la idoneidad del uso del instrumento en el contexto del estudio.

La elección de este instrumento es relevante debido a su alto grado de aceptación en el campo de estudio y porque se considera particularmente apropiado para evaluar la dimensión de la misión organizacional de los empleados en el contexto de las empresas tecnológicas. El cuestionario se estructura en tres apartados: (I) variables de clasificación (como antigüedad, género, nivel educativo o generación), (II) los 15 ítems referidos a la dimensión "misión" (evaluados en una escala Likert de 5 puntos, siendo 1 totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo), y (III) preguntas abiertas (Tabla 1).

Tabla 1. Elementos que componen las tres subdimensiones de la dimensión de la misión

Subdimensión	Ítem
Visión	Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro.
	Los líderes y gerentes tienen una perspectiva a largo plazo.
	Cumplir con los objetivos a corto plazo a menudo compromete nuestra visión a largo plazo.
	Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros.
	Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.
	Las personas de esta organización entienden lo que se debe hacer para tener éxito a largo plazo.

Continuación Tabla 1

Subdimensión	Ítem
Metas y objetivos	Existe un amplio acuerdo sobre los objetivos que deben alcanzarse.
	Los líderes y gerentes establecen metas ambiciosas pero alcanzables.
	Nuestros equipos directivos nos guían hacia los objetivos que intentamos alcanzar.
	Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos marcados.
Dirección estratégica	Esta organización tiene un proyecto y un enfoque a largo plazo.
	Nuestra estrategia sirve de ejemplo para otras organizaciones.
	Esta organización tiene una misión clara que da sentido y dirección a nuestro trabajo.
	Esta organización tiene una estrategia clara para el futuro.
	La dirección estratégica de esta organización no está clara para mí.

Fuente. Elaboración propia a partir de Bonavia *et al.* (2013). Adaptación al español del instrumento sobre CO de Denison. *Summa Psicológica*, 7(1), 15–32.

Cabe destacar que, durante la fase de recogida de datos, se garantizó la confidencialidad y el anonimato de los participantes, quienes dieron su consentimiento informado de acuerdo con lo establecido en el Reglamento (UE) 2016/679 de Protección de Datos.

Los datos se analizaron utilizando el software estadístico SPSS v.29.

3. Resultados

A partir de los datos recogidos, se realizaron diversas pruebas con el objetivo evidenciar que las hipótesis expuestas anteriormente son aceptadas o rechazadas.

En primer lugar, se muestra la distribución de la muestra en términos de género, siendo la mayoría hombres (66%, N = 322) y las mujeres constituyendo un tercio de la muestra (34%, N = 165). Esta proporción es coherente con la masculinización del sector tecnológico (Tokbaeva y Achtenhagen, 2023).

A continuación, se observan las medias para las tres subdimensiones del modelo DOCS de Denison que componen la variable de misión. Las metas y objetivos tienen la media más alta (3,61 sobre 5), lo que indica que, en promedio, fueron calificados más alto. La visión, por otro lado, tiene la media más baja (3,41 sobre 5). Las desviaciones estándar indican la variabilidad de las respuestas: (1) la más alta es para metas y objetivos (DE = 0,76), lo que sugiere una mayor dispersión en las respuestas, y (2) la más baja es para la dirección estratégica (DE = 0,62), lo que indica respuestas más concentradas.

Por otro lado, se realiza una correlación bivariada entre las tres subdimensiones. Los resultados muestran que la dirección estratégica y las metas y objetivos tienen una correlación positiva y fuerte, además de ser estadísticamente significativos. Por lo tanto, a medida que uno aumenta, también lo hace el otro. Este patrón se repite en la correlación entre metas y objetivos y visión, así como entre dirección estratégica y visión.

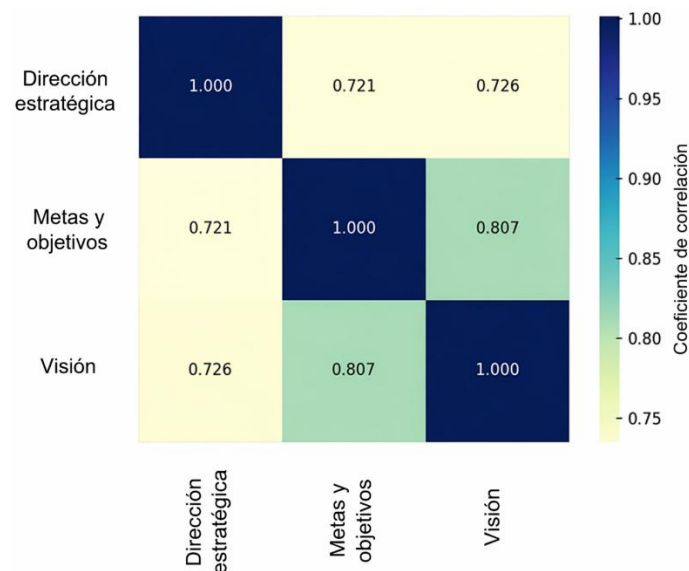
Así, los resultados de las tres subdimensiones presentadas son robustos, explicando que la empresa B tiene una fuerte misión organizacional si todas ellas se fortalecen y avanzan al mismo ritmo, como se observa en el Gráfico 1.

En la subdimensión de dirección estratégica, las mujeres obtuvieron un promedio de 3,49 (sobre 5) y los hombres 3,45 (sobre 5). En metas y objetivos, los promedios fueron de 3,66 (sobre 5) para las mujeres y 3,60 (sobre 5) para los hombres. En la subdimensión visión, las mujeres lograron un promedio de 3,46 (sobre 5) y los hombres 3,39 (sobre 5). En general, las mujeres obtuvieron puntajes ligeramente más altos que los hombres en las tres subdimensiones analizadas.

La tabla 2, se muestran los resultados de la prueba de homogeneidad de varianzas de Levene, que indica que el supuesto de varianzas iguales se cumple en las tres subdimensiones evaluadas en la dimensión de misión

del modelo DOCS de Denison: dirección estratégica, metas y objetivos, y visión. En todos los casos, los valores de significancia ($\text{sig.} > 0,05$) no fueron significativos (.437, .706 y .732, respectivamente), lo que valida el uso del análisis de varianza (ANOVA) para comparar las medias entre géneros.

Gráfico 1. Matriz de correlación entre subdimensiones Modelo DOCS Denison



Nota. Elaboración propia.

Al aplicar ANOVA, se observaron diferencias estadísticamente significativas entre los grupos en dos de las tres subdimensiones analizadas. En metas y objetivos, el valor de significancia fue $p = .022$ ($\text{sig.} < .05$; $F = 3,852$), lo que indica que existen diferencias significativas en la percepción de esta subdimensión según el género. De manera similar, en la subdimensión de la visión, el resultado también fue significativo $p = .018$ ($\text{sig.} < .05$; $F = 4,040$), lo que sugiere que hombres y mujeres perciben la claridad o proyección de la visión organizacional de manera diferente.

Por el contrario, en la subdimensión de dirección estratégica, el resultado del ANOVA no fue significativo $p = .199$ ($\text{sig.} > .05$; $F = 1,619$), lo que indica que no se encontraron diferencias estadísticamente relevantes entre los grupos. Esto sugiere que tanto hombres como mujeres tienen percepciones similares con respecto a los alineamientos estratégicos de la organización.

El resultado no significativo para la dirección estratégica es consistente con la hipótesis de estandarización ágil. Cuando los equipos comparten hojas de ruta y rituales de planificación comunes, el alcance de la divergencia perceptual basada en el género se reduce.

En definitiva, aunque las diferencias son estadísticamente significativas en algunas subdimensiones, los tamaños del efecto son pequeños, lo que sugiere que las diferencias, aunque consistentes, son moderadas en términos prácticos (Tabla 2).

En línea con los resultados, el patrón encontrado (diferencias significativas en visión y metas y objetivos, pero no en dirección estratégica) sugiere una interpretación coherente con la teoría: los elementos de misión con carga narrativa y simbólica (horizonte futuro, inspiración, sentido de contribución) serían más sensibles a la congruencia de roles y a procesos identitarios, mientras que el componente más procedimental y operativo (dirección estratégica) estaría amortiguado por la estandarización de prácticas de planificación. Este hallazgo es especialmente plausible en empresas tecnológicas donde la estrategia se operacionaliza mediante marcos repetibles (roadmaps, priorización por producto, OKR), reduciendo la dispersión perceptiva.

Tabla 2. ANOVA y diferenciación por género

Subdimensión	Hombres (M ±DE)	Mujeres (M ±DE)	Diferencia	F	p	d (Cohen)
Visión	3.39 ± 0.70	3.46 ± 0.68	+0.07	4.04	.018	.010
Metas y objetivos	3.60 ± 0.75	3.66 ± 0.77	+0.06	3.85	.022	0.08
Dirección estratégica	3.45 ± 0.62	3.49 ± 0.61	+0.04	1.62	.199	0.05

Nota. Elaboración propia.

En el Gráfico 2 se presentan las medias de cada subdimensión en función del género, junto con sus intervalos de confianza al 95%, lo que permite evaluar tanto las diferencias entre grupos como la precisión de las estimaciones.

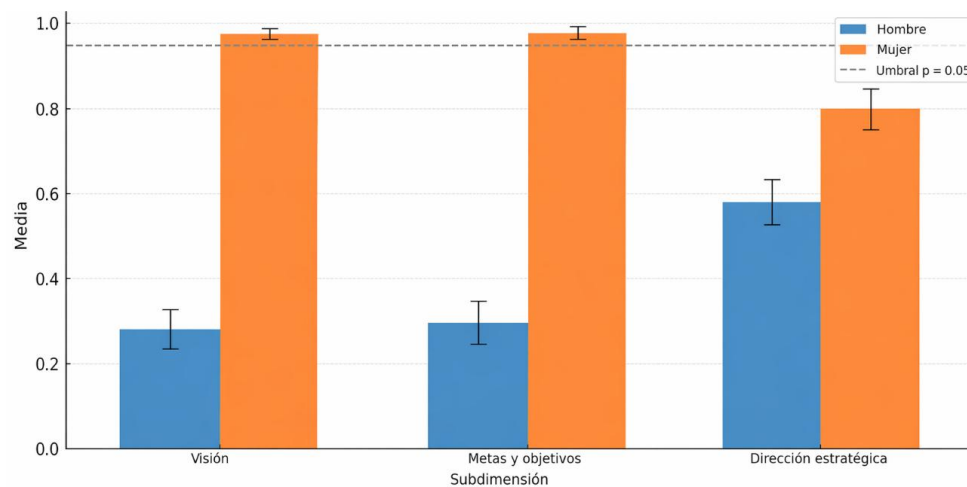
Cada subdimensión (visión, metas y objetivos y dirección estratégica) se representa en el eje X, mientras que en el eje Y se muestran las medias obtenidas. Para cada categoría se incluyen dos barras: una correspondiente a los hombres y otra a las mujeres. Las barras de error reflejan los intervalos de confianza al 95%, proporcionando una estimación de la variabilidad y la incertidumbre asociada a cada media.

Los resultados manifiestan que, en las subdimensiones de visión y metas y objetivos, las mujeres presentan medias superiores a las de los hombres. Además, la escasa superposición de los intervalos de confianza entre ambos grupos sugiere que estas diferencias son consistentes, en línea con los resultados previamente observados en el análisis ANOVA.

Por el contrario, en la subdimensión de dirección estratégica, aunque la media de las mujeres sigue siendo superior, los intervalos de confianza muestran un mayor grado de solapamiento con los de los hombres. Este patrón indica que las diferencias entre géneros son menos claras en esta subdimensión, lo que resulta coherente con la ausencia de significación estadística encontrada anteriormente.

En conjunto, esta representación gráfica complementa los análisis inferenciales, permitiendo una interpretación más intuitiva de las diferencias de género, así como de la variabilidad de las puntuaciones en cada subdimensión.

Gráfico 2. Medias por subdimensión y género con intervalos de confianza (95%)



Fuente. Elaboración propia.

4. Conclusiones

Este estudio surge de la necesidad de comprender cómo el género influye en la interpretación de la CO en contextos donde la diversidad sigue siendo limitada, como el sector tecnológico. En este sentido, los resultados sugieren que las diferencias de género no son homogéneas, sino que dependen del tipo de mecanismo organizativo analizado.

Los resultados obtenidos y la revisión de la literatura realizada sugieren una percepción diferencial por género en relación con la CO, particularmente en su dimensión de misión.

Las subdimensiones analizadas, visión, metas y objetivos y dirección estratégica, muestran matices relevantes en función del género, lo que refuerza la necesidad de integrar esta variable como eje explicativo clave en el estudio de la CO.

Nuestros hallazgos se alinean con una lectura conjunta de la Teoría de la Identidad Social y la Teoría de la Congruencia de Roles. En primer lugar, las diferencias observadas en la visión y metas y objetivos indican que los mensajes que refuerzan la pertenencia, el propósito y la cooperación activan procesos de autocategorización e identificación más fuertes, especialmente entre las mujeres, consistentes con la identidad social. En segundo lugar, la brecha más pequeña (o nula) en la dirección estratégica es compatible con la estandarización de procedimientos típica de la tecnología, que limita el espacio para la interpretación basada en roles. En conjunto, argumentamos que el diseño de la misión y la comunicación deben poner explícitamente en primer plano los elementos comunitarios y de propósito compartido, mejorando la congruencia de roles y, a su vez, fomentando una alineación estratégica más inclusiva.

Desde una perspectiva teórica y empírica más amplia, los resultados obtenidos en la empresa B pueden interpretarse en línea con la evidencia reciente en estudios de género y organizaciones, que enfatiza el carácter contextual de las diferencias observadas. Galsanjigmed y Sekiguchi (2026) muestran que las desigualdades de género en el ámbito organizativo no responden únicamente a factores individuales, sino a dinámicas estructurales y organizativas que configuran de forma diferencial las trayectorias y percepciones de hombres y mujeres.

En conjunto, estos resultados refuerzan la idea de que las diferencias de género en la percepción de la CO no deben interpretarse como universales ni estáticas, sino como el resultado de la interacción entre estructuras organizativas, dinámicas culturales y posicionamientos relativos dentro de la organización. Esto implica que la gestión de la misión organizativa debe incorporar una perspectiva más contextual y sensible al género, especialmente en sectores donde la diversidad sigue siendo limitada.

Cabe destacar que la representación de las mujeres en las empresas tecnológicas participantes en el estudio fue significativamente menor que la de los hombres, lo que refleja la desigualdad estructural de género que aún persiste en el sector. Estos datos son coherentes con la infrarrepresentación que se estudia en la literatura y presente en el sector tecnológico actual. Esta circunstancia no solo impacta en los resultados organizacionales sino también en las percepciones culturales, ya que está condicionada por la posición relativa que ocupan las mujeres dentro del sistema organizacional (Tokbaeva y Achtenhagen, 2023).

En cuanto a la subdimensión visión, los resultados muestran una diferencia significativa en función del género. Las mujeres valoran más positivamente que su organización tenga una visión clara, inspiradora y a largo plazo. Esta sensibilidad puede deberse, en parte, a su inclinación a integrar lo relacional y lo estratégico, combinando el propósito colectivo con la sostenibilidad futura (Post *et al.*, 2011). La literatura ha demostrado que los equipos de liderazgo con mayor diversidad de género tienden a diseñar visiones más inclusivas y sostenibles, lo que podría generar una mayor identificación por parte de las mujeres (Bear *et al.*, 2010; Cook y Glass, 2013).

Asimismo, las mujeres pueden mostrar una mayor atención consciente al discurso institucional sobre la visión, especialmente en sectores donde su representación es baja y su legitimidad interna aún está en construcción. Esta "conciencia reflexiva" de su lugar dentro de la organización puede hacerlas más receptivas a la narrativa estratégica, evaluándola con un enfoque más crítico o idealista (Ely y Meyerson, 2000; Diehl *et al.*, 2020). Así pues, se acepta la H₁.

Las diferencias emergen también con fuerza en la subdimensión de metas y objetivos. Las mujeres tienden a valorar más positivamente la alineación de los objetivos corporativos con metas ambiciosas pero alcanzables, éticas y colectivas. Este hallazgo es consistente con estudios previos que destacan la preferencia de las mujeres por objetivos organizacionales que incorporan dimensiones de sostenibilidad, propósito social e inclusión

(Bear *et al.*, 2010). Desde la perspectiva de la teoría del rol social, esta inclinación puede entenderse como un reflejo de una orientación comunitaria que prioriza la cohesión y el bienestar común (Eagly y Wood, 2012).

Por el contrario, los hombres muestran una mayor afinidad por los objetivos instrumentales y operativos asociados a criterios de eficiencia, desempeño y corto plazo. Esta divergencia es particularmente relevante en el contexto tecnológico, donde los ciclos de producción cortos y el enfoque en la entrega rápida pueden reforzar las orientaciones temporales diferenciadas por género. Además, estudios como el de Diehl y Dzubinski (2016) enfatizan que los hombres, en contextos dominados por dinámicas competitivas, tienden a mostrar menos sensibilidad a los objetivos que incorporan valores sociales o éticos.

Otra explicación complementaria puede estar en la modulación emocional y el estilo de respuesta. Algunas investigaciones sugieren que las mujeres tienden a ser más equilibradas y cautelosas en sus evaluaciones, lo que puede influir en la forma en que responden a los ítems del cuestionario relacionados con los objetivos y la CO. Sin embargo, las diferencias encontradas en este estudio no son extremas, lo que refuerza su validez y descarta la existencia de sesgos marcados. Con base en lo anterior, se acepta la H₂.

Por el contrario, en cuanto a la subdimensión de dirección estratégica, los hallazgos apuntan a una percepción homogénea entre hombres y mujeres. La claridad de la estrategia organizacional, es decir, su formulación, comunicación y alineación con los objetivos, parece ser valorada de manera similar por ambos géneros. Este resultado puede explicarse por las características estructurales del sector tecnológico, en el que la hiperregulación, la estandarización de procesos y el uso de metodologías ágiles (como OKRs o SCRUM) contribuyen a minimizar la variabilidad en la percepción entre los trabajadores. Por lo tanto, la claridad estratégica se convierte en un elemento técnico y operativo en lugar de un diferenciador cultural percibido por el género. El hecho de que no se hayan encontrado diferencias significativas en la subdimensión de dirección estratégica podría deberse a la homogeneidad en la percepción derivada de procesos técnicos estandarizados y prácticas de gestión estratégica que están profundamente arraigadas en la empresa analizada. Otra explicación alternativa es la existencia de programas de comunicación interna y alineación estratégica suficientemente consolidados que mitiguen las posibles diferencias perceptivas basadas en el género. Con todo esto, se acepta la H₃.

4.1. Limitaciones y líneas de investigación futuras

Este estudio tiene varias limitaciones, que a su vez abren oportunidades para futuras investigaciones. En primer lugar, el diseño transversal utilizado evita que se establezcan relaciones causales o que se hagan extrapolaciones sólidas a lo largo del tiempo. Por lo tanto, se sugiere el uso de diseños longitudinales en estudios posteriores para observar la evolución de los fenómenos analizados. También sería valioso ampliar la muestra para incluir empresas tecnológicas con diferentes niveles de madurez en el entorno digital, lo que permitiría una mayor generalización de los resultados. El uso de una muestra de conveniencia en una única organización representa una limitación relevante en términos de validez externa. Por tanto, los resultados deben interpretarse como contextuales y no generalizables al conjunto del sector tecnológico.

Asimismo, se cree conveniente explorar variables moderadoras adicionales como la antigüedad, el nivel jerárquico, la nacionalidad del trabajador, la generación a la que pertenece la plantilla o la experiencia previa de los empleados. Esto permitiría evaluar si estos factores interactúan con las percepciones de género y condicionan la dirección estratégica, proporcionando así una comprensión más matizada del fenómeno en estudio.

Por otra parte, el enfoque cuantitativo permite detectar patrones generales, pero no explica con detalle por qué determinadas subdimensiones son interpretadas de manera diferente por mujeres y hombres. Por ello, se recomienda complementar este tipo de estudios con un estudio cualitativo: entrevistas, focus groups o análisis cualitativos de discurso organizacional (p. ej., cómo se comunica la misión en town halls, onboarding o liderazgo intermedio). Esto permitiría comprender qué componentes de la visión se perciben como auténticos, cómo se experimenta la trazabilidad de los objetivos y qué elementos de la narrativa estratégica fortalecen o debilitan, la identificación organizacional entre todos los colectivos.

En último lugar, y con el objetivo de seguir profundizando en la CO, se propone el análisis de las otras tres dimensiones del modelo DOCS de Denison: participación, consistencia y adaptabilidad, desde la perspectiva de género.

4.2. Implicaciones de gestión

Los resultados muestran que la gestión de la misión debe ir más allá de una declaración formal y someterse a una revisión crítica de su formulación y comunicación, especialmente en organizaciones tecnológicas que persiguen la igualdad de género y la atracción de talento diverso. Debido a que las mujeres califican de manera más positiva la visión clara, inclusiva, ética y compartida y las metas y objetivos alcanzables y largo plazo, los equipos de liderazgo deben reelaborar la narrativa de la misión a través de la co-creación (por ejemplo, sesiones facilitadas con participación de todos los géneros y niveles) para identificar qué elementos del propósito movilizan a los equipos y cómo se traducen en metas comprensibles (Díez-Martín *et al.*, 2022). Esta reelaboración debe integrar indicadores de impacto social y ambiental junto con los financieros, alineando la misión con las expectativas de responsabilidad contemporáneas y generando una conexión emocional más fuerte con perfiles femeninos y diversos. El coste operativo es moderado (tiempo de taller y facilitación), con un alto retorno esperado en una identificación más sólida y menos fricción al conectar objetivos en cascada.

La comunicación estratégica también requiere una arquitectura clara y consistente: guías de estilo que prioricen los mensajes orientados al propósito y al impacto (para clientes, usuarios y equipos) y sistemas de objetivos que hagan explícita la dimensión de impacto en los OKR, no solo en los entregables internos. La transparencia, quién hace qué, por qué es importante y cómo se evaluará, actúa como una palanca rentable para aumentar la claridad y la equidad percibida en las metas y objetivos, en línea con los efectos observados. Recomendamos introducir un KPI de comprensión de la misión (elementos de pulso trimestrales sobre claridad y aplicabilidad) para monitorear si las iteraciones de comunicación reducen las brechas de género.

Para acelerar la difusión y la apropiación de la misión a través del liderazgo, implementar programas de tutoría cruzada entre líderes (incluidos hombres en roles clave) y mujeres profesionales, con objetivos concretos y medibles para adoptar visión y metas en proyectos en vivo. Basado en principios de liderazgo transformacional (Bass y Riggio, 2006), visión compartida, influencia inspiradora, consideración individualizada, este enfoque crea espacios de co-creación que fomentan la convergencia perceptual en torno a objetivos colectivos y de género. El coste principal es el tiempo de liderazgo; los retornos aparecen en la consistencia del mensaje entre las unidades y una aceptación más amplia de la misión.

El efecto nulo por género en la dirección estratégica sugiere que las rutinas estandarizadas (hojas de ruta, cadencias, ceremonias ágiles) ya proporcionan una línea de base común. Aun así, para evitar que la estandarización enmascare las asimetrías en la visión o los objetivos, las organizaciones deben auditar la cultura periódicamente con una lente de igualdad y género (Utoft, 2020). Estas auditorías deben combinar métricas de procesos con métricas de percepción (claridad de la visión; equidad y trazabilidad de los objetivos), lo que permite la detección temprana de puntos ciegos e intervenciones específicas, por ejemplo, refinando el marco de la visión por género donde la identificación es menor o mejorando la trazabilidad de los objetivos donde la claridad es insuficiente. En entornos con un liderazgo fuertemente jerárquico o puramente orientado a los resultados, esta vigilancia es fundamental: cuando la misión se percibe como separada de los valores relacionales, la pertenencia disminuye y el compromiso se debilita, particularmente entre los grupos subrepresentados, como es el caso de las mujeres en el sector tecnológico.

Referencias

- Alharthi, F. B. (2024). Diferencias de género en las percepciones de liderazgo y su influencia en la motivación entre los miembros de la facultad de la Universidad de Taif. *Frontiers in Psychology*, *15*, 1476526. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1476526>
- Ashkanasy, N. M., Wilderom, C. P. M., y Peterson, M. F. (Eds.). (2010). *The handbook of organizational culture and climate* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Bass, B. M., y Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press.
- Bear, S., Rahman, N., y Post, C. (2010). The impact of board diversity and gender composition on corporate social responsibility and firm reputation. *Journal of Business Ethics*, *97*(2), 207–221. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0505-2>

- Begeny, C. T., Ryan, M. K., Moss-Racusin, C. A., y Ravetz, G. (2020). In some professions, women have become well represented, yet gender bias persists—Perpetuated by those who think it is not happening. *Science Advances*, 6(26), eaba7814. <https://doi.org/10.1126/sciadv.aba7814>
- Bonavia, T., Prado, V., y García-Hernández, A. (2013). Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison. *Summa Psicológica*, 7(1), 15–32.
- Brescoll, V. L. (2016). Leading with their hearts? How gender stereotypes of emotion lead to biased evaluations of female leaders. *The Leadership Quarterly*, 27(3), 415–428. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.02.005>
- Cameron, B. H., y Butcher-Powell, L. (2006). Gender differences among IT professionals in dealing with change and skill set maintenance. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 1, 151–157. <https://doi.org/10.28945/120>
- Castro-Martínez, A., Pérez-Ordóñez, C., y Moreno-Albarracín, B. (2024). Bienestar y felicidad laboral como estrategia de sostenibilidad empresarial: Un análisis de las organizaciones españolas certificadas con el sello B-Corp. *methaodos.revista de ciencias sociales*, 12(1), m241201a04. <https://doi.org/10.17502/mrcs.v12i1.758>
- Cha, H., Uchida, Y., y Choi, E. (2023). Gender differences in perceived legitimacy and status perception in leadership role. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1088190>
- Cook, A., y Glass, C. (2013). Women and top leadership positions: Toward an institutional analysis. *Gender, Work & Organization*, 21(1), 91–103. <https://doi.org/10.1111/gwao.12018>
- Denison, D. R., y Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204–223. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.204>
- Diehl, A. B., y Dzubinski, L. M. (2016). Making the invisible visible: A cross-sector analysis of gender-based leadership barriers. *Human Resource Development Quarterly*, 27(2), 181–206. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21248>
- Diehl, A. B., Stephenson, A. L., Dzubinski, L. M., y Wang, D. C. (2020). Measuring the invisible: Development and multi-sector validation of the Gender Bias Scale for women leaders. *Human Resource Development Quarterly*, 31(3), 249–280. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21389>
- Díez Martín, F., Miotto, G., y Cachón Rodríguez, G. (2022). Organizational legitimacy perception: Gender and uncertainty as bias for evaluation criteria. *Journal of Business Research*, 139, 426–436. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.09.073>
- Eagly, A. H., y Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Harvard Business School Press.
- Eagly, A. H., y Johannesen-Schmidt, M. C. (2001). The leadership styles of women and men. *Journal of Social Issues*, 57(4), 781–797. <https://doi.org/10.1111/0022-4537.00241>
- Eagly, A. H., y 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., y Wood, W. (2012). Social role theory. En P. A. M. Van Lange, A. Kruglanski, y E. Higgins (Eds.), *Handbook of theories of social psychology* (pp. 458–476). SAGE Publications.
- Ely, R. J., y Meyerson, D. E. (2000). Advancing gender equity in organizations: The challenge and importance of maintaining a gender narrative. *Organization*, 7(4), 589–608. <https://doi.org/10.1177/135050840074005>
- Galsanjigmed, E., y Sekiguchi, T. (2026). Gendered Leadership in Organizations: Men and Women. *Encyclopedia*, 6(1), 16. <https://doi.org/10.3390/encyclopedia6010016>
- Gorman, E. H., y Mosseri, S. (2019). How organizational characteristics shape gender difference and inequality at work. *Sociology Compass*, 13(3), e12660. <https://doi.org/10.1111/soc4.12660>
- Hofstede, G. (2001). Culture's recent consequences: Using dimension scores in theory and research. *International Journal of Cross Cultural Management*, 1(1), 11–17. <https://doi.org/10.1177/147059580111002>
- Jonsen, K., Maznevski, M. L., y Schneider, S. C. (2010). Gender differences in leadership—Believing is seeing: Implications for managing diversity. *Equality, Diversity and Inclusion*, 29(6), 549–572. <https://doi.org/10.1108/02610151011067504>
- Kim, J. Y., y Collins, K. M. (2020). Leadership perceptions, gender, and dominant personality: Interaction effects on leadership evaluation. *The Leadership Quarterly*, 31(5), 101379. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2020.103984>
- 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), 616–642. <https://doi.org/10.1037/a0023557>
- Mascarenhas, C., Galvão, A. R., y Marques, C. S. (2022). How perceived organizational support, identification with organization and work engagement influence job satisfaction: A gender-based perspective. *Administrative Sciences*, 12(2), 66. <https://doi.org/10.3390/admsci12020066>

- Özmutlu, K. A., y Arun, K. (2024). Effects of gender diversity in strategic orientation and strategy execution: Evidence from logistics firms. *Leadership & Organization Development Journal*. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2021-0494>
- Paustian-Underdahl, S. C., Smith Sockbeson, C. E., Hall, A. V., y Halliday, C. S. (2024). Gender and evaluations of leadership behaviors: A meta-analytic review of 50 years of research. *The Leadership Quarterly*, 35(6), 101822. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2024.101822>
- Post, C., Rahman, N., y Rubow, E. (2011). Green governance: Boards of directors' composition and environmental corporate social responsibility. *Business & Society*, 50(1), 189–223. <https://doi.org/10.1177/0007650310394642>
- Ramaswami, A., Dreher, G. F., Bretz, R. D., y Wiethoff, C. (2021). Gender, mentoring, and career success: The importance of organizational context. *Journal of Management*, 47(1), 81–107. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1111/j.1744-6570.2010.01174.x>
- Ridgeway, C. L. (2009). Framed before we know it: How gender shapes social relations. *Gender & Society*, 23(2), 145–160. <https://doi.org/10.1177/0891243208330313>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass. ISBN 978-0-470-18586-5
- Smith, S. D., y Thomas, T. F. (2024). The effects of strategic alignment and strategic clarity on multidimensional task performance. *Accounting, Organizations and Society*, 112, 101524. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2023.101524>
- Tajfel, H. (1978). Social categorization, social identity, and social comparison. En H. Tajfel (Ed.), *Differentiation between social groups* (pp. 61–76). Academic Press.
- Tokbaeva, D., y Achtenhagen, L. (2023). Career resilience of female professionals in the male-dominated IT industry in Sweden: Toward a process perspective. *Gender, Work & Organization*, 30(1), 223–262. <https://doi.org/10.1111/gwao.12671>
- Utoft, E. H. (2020). Exploring linkages between organisational culture and gender equality work—An ethnography of a multinational engineering company. *Evaluation and Program Planning*, 79, 101791. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2020.101791>
- Wulandari, S., Septian, E., Suryohayati, P. H., y Saputri, N. E. R. (2025). Gender relations and organizational culture in intra-school student organizations: Socialization and development. *Abdimas Jurnal Pengabdian Masyarakat Universitas Merdeka Malang*, 10(2), 475–485. <https://doi.org/10.26905/abdimas.v10i2.14232>
- Zenger, J., y Folkman, J. (2012, March 15). Are women better leaders than men? *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2012/03/a-study-in-leadership-women-do>
- Zhang, G., Jia, Z., y Yan, S. (2022). Does gender matter? The relationship comparison of strategic leadership on organizational ambidextrous behavior between male and female CEOs. *Sustainability*, 14(14), 8559. <https://doi.org/10.3390/su14148559>

Breve CV de las autoras

Nuria Alabau-Tejada es docente e investigadora en el Departamento de Empresa de la Universidad Europea de Valencia, con experiencia en docencia en los grados en Marketing, Administración y Dirección de Empresas, Ciencia de Datos y Turismo, tanto en español como en inglés. Su investigación se centra en la tecnología y la innovación, así como en la cultura organizativa, el comportamiento del consumidor en entornos digitales y la innovación educativa, con publicaciones en revistas internacionales y contribuciones en congresos científicos que reflejan la dimensión internacional de su trabajo.

Lorena Pérez-Alfonso es docente e investigadora en el Departamento de Empresa de la Universidad Europea de Valencia, con experiencia en docencia de grado en administración y dirección de empresas. Su investigación se centra en la cultura organizativa, la sostenibilidad empresarial y la innovación en entornos tecnológicos, con contribuciones en revistas internacionales y congresos científicos, reflejando su interés por comprender y aplicar el conocimiento organizativo en contextos reales.

Declaración de autoría CRediT

Conceptualización: L.P.A., Metodología: N.A.T., Software: N.A.T., L.P.A., Validación: N.A.T., L.P.A., Análisis formal: N.A.T., Investigación: N.A.T., L.P.A., Recursos: N.A.T., L.P.A., Curación de datos: N.A.T., Redacción (borrador original): L.P.A., Redacción (revisión y edición): N.A.T., L.P.A., Visualización: N.A.T., Supervisión: N.A.T., L.P.A., Administración del proyecto: N.A.T., L.P.A., Adquisición de fondos: No aplica.

Conflicto de intereses

Las autoras declaran no tener posibles conflictos de intereses con respecto a la investigación, autoría y/o publicación de este artículo.