Female Leadership and Organizational Performance: Inclusive Culture, Mentoring

Rocío Leon Castro[1]; Brenda Hallasi Quispe[2]
[1]Universidad Privada del Norte, Perú, *rocio.leon@upn,*
[2]Universidad Privada del Norte, Perú, *N00226843@upn.pe*

Abstract – This research addresses the need to understand the organizational factors that strengthen the influence of female leadership on organizational performance, given the limited empirical evidence available regarding service-sector companies in emerging economies. The study aimed to analyze the influence of female leadership on organizational performance, considering inclusive organizational culture, an inclusive climate, and mentorship networks as moderating variables. A quantitative, explanatory, and non-experimental cross-sectional study was conducted. The sample consisted of 214 service-sector companies in Metropolitan Lima, selected through stratified probability sampling. Data were collected using a structured questionnaire based on previously validated scales and analyzed via Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) using SmartPLS 4.0. The results showed that female leadership has a positive and significant influence on organizational performance (β = 0.421; R^2 = 0.389). Furthermore, inclusive organizational culture (β = 0.187), an inclusive climate (β = 0.152), and mentorship networks (β = 0.201) significantly strengthened this relationship, with mentorship networks exerting the strongest moderating effect. It is concluded that inclusive organizational environments and formal mentorship programs enhance the contribution of female leadership to organizational performance, shedding light on the organizational mechanisms that foster this effect in service-sector companies in Metropolitan Lima.

Keywords-- Leadership, Performance, Inclusion, Culture, Mentoring, Diversity, Organizations, Services

Liderazgo femenino y desempeño organizacional: cultura inclusiva y mentoría

Rocío Leon Castro[1]; Brenda Hallasi Quispe[2]
[1] Universidad Privada del Norte, Perú, *rocio.leon@upn.pe,*
[2] Universidad Privada del Norte, Perú *N00226843@upn.pe*

Resumen – La presente investigación responde a la necesidad de comprender los factores organizacionales que fortalecen la influencia del liderazgo femenino sobre el desempeño organizacional, considerando la limitada evidencia empírica disponible en empresas de servicios de economías emergentes. El objetivo fue analizar la influencia del liderazgo femenino en el desempeño organizacional, considerando como variables moderadoras la cultura organizacional inclusiva, el clima de inclusión y las redes de mentoría. Se desarrolló una investigación con enfoque cuantitativo, alcance explicativo y diseño no experimental de corte transversal. La muestra estuvo conformada por 214 empresas del sector servicios de Lima Metropolitana, seleccionadas mediante muestreo probabilístico estratificado. La información se recopiló mediante un cuestionario estructurado basado en escalas previamente validadas y se analizó mediante Modelos de Ecuaciones Estructurales por Mínimos Cuadrados Parciales (PLS-SEM) utilizando SmartPLS 4.0. Los resultados mostraron que el liderazgo femenino influye positiva y significativamente en el desempeño organizacional (β = 0.421; R^2 = 0.389). Asimismo, la cultura organizacional inclusiva (β = 0.187), el clima de inclusión (β = 0.152) y las redes de mentoría (β = 0.201) fortalecieron significativamente dicha relación, siendo estas últimas el moderador con mayor efecto. Se concluye que los entornos organizacionales inclusivos y los programas formales de mentoría potencian la contribución del liderazgo femenino al desempeño organizacional, para comprender los mecanismos organizacionales que favorecen este efecto en empresas del sector servicios de Lima Metropolitana.

Palabras Claves- Liderazgo, Desempeño, Inclusión, Cultura, Mentoría, Diversidad, Organizaciones, Servicios

I. INTRODUCCIÓN

En los últimos años, el liderazgo femenino ha adquirido una importancia creciente en la investigación sobre gestión organizacional debido a su contribución al fortalecimiento de la competitividad, la innovación y la sostenibilidad empresarial. Organismos internacionales como [1], [2], [3] señalan que una mayor participación de mujeres en posiciones directivas favorece procesos de toma de decisiones más diversos, incrementa la capacidad de innovación y contribuye al mejor desempeño de las organizaciones. Sin embargo, la evidencia empírica disponible continúa mostrando resultados heterogéneos En los últimos años, el liderazgo femenino ha adquirido una importancia creciente en la investigación sobre gestión organizacional debido a su contribución al fortalecimiento de la competitividad, la innovación y la sostenibilidad empresarial. Organismos internacionales como [1], [2], [3] señalan que una mayor participación de mujeres en posiciones directivas favorece procesos de toma de decisiones más diversos, incrementa la capacidad de innovación y contribuye al mejor desempeño de las organizaciones. Sin embargo, la evidencia empírica disponible continúa mostrando resultados heterogéneos respecto a la influencia del liderazgo femenino sobre el desempeño organizacional, especialmente en economías emergentes y en empresas del sector servicios.

La literatura reciente nos muestra que el efecto del liderazgo femenino no depende únicamente de las competencias individuales de las líderes, sino también de las condiciones organizacionales que favorecen su ejercicio.

En este sentido, la cultura organizacional inclusiva, el clima de inclusión y las redes de mentoría han sido identificados como factores que promueven la igualdad de oportunidades, fortalecen el desarrollo profesional y potencian la efectividad del liderazgo femenino [4], [5], [6], [7], [8]. Sin embargo, todavía existe limitada evidencia acerca de cómo estos factores interactúan para fortalecer el desempeño organizacional en contextos empresariales de economías emergentes. Como respuesta a esta problemática, la presente investigación tuvo como objetivo analizar la influencia del liderazgo femenino en el desempeño organizacional de empresas del sector servicios de Lima Metropolitana, considerando el efecto moderador de la cultura organizacional inclusiva, el clima de inclusión y las redes de mentoría. El estudio aporta evidencia empírica sobre un contexto escasamente explorado y propone un modelo integrador que contribuye a comprender las condiciones organizacionales que potencian el impacto del liderazgo femenino sobre el desempeño empresarial.

1.1. Contextualización y vacíos en la literatura

El incremento constante en la participación de las mujeres en posiciones de liderazgo ha impulsado un amplio desarrollo de investigaciones orientadas a comprender su influencia sobre el desempeño organizacional. Diversos estudios han demostrado que la diversidad de género en los niveles directivos favorece la innovación, mejora la calidad de las decisiones estratégicas y fortalece la sostenibilidad organizacional [3], [9], [10], [11]. No obstante, la representación femenina en cargos de alta dirección continúa siendo limitada, particularmente en economías emergentes, donde persisten barreras estructurales, culturales e institucionales que restringen el acceso de las mujeres a posiciones estratégicas [12], [13], [14].

En el contexto peruano, la participación de las mujeres

en puestos de alta dirección continúa siendo reducida. A pesar de los avances en materia de igualdad de oportunidades, persisten barreras estructurales y socioculturales, tales como los estereotipos de género sobre el liderazgo, la desigual distribución de las responsabilidades de cuidado, la limitada participación en redes de influencia y mentoría, así como sesgos en los procesos de selección y promoción, lo que restringe el acceso de las mujeres a posiciones estratégicas y de toma de decisiones en las organizaciones.[14], [15], [16].

La evidencia científica reciente coincide en que el liderazgo femenino contribuye positivamente al desempeño organizacional mediante mejoras en la innovación, el compromiso laboral y la sostenibilidad [10], [17], [18]. Por otra parte, también señala que la magnitud de esta relación depende de factores organizacionales asociados con la inclusión, la diversidad y el desarrollo del talento [7], [8] A pesar de estos avances, predominan investigaciones que analizan la cultura organizacional inclusiva, el clima de inclusión o las redes de mentoría de manera independiente, sin considerar su efecto conjunto sobre la relación entre liderazgo femenino y desempeño organizacional.

Por lo tanto, se identifican dos vacíos de investigación. El primero corresponde a la limitada evidencia empírica proveniente de empresas del sector servicios de economías emergentes. El segundo se relaciona con la ausencia de modelos integradores que permitan comprender cómo interactúan la cultura organizacional inclusiva, el clima de inclusión y las redes de mentoría para fortalecer el impacto del liderazgo femenino sobre el desempeño organizacional. Estas brechas justifican la necesidad de desarrollar investigaciones que amplíen el conocimiento disponible desde contextos organizacionales latinoamericanos y, particularmente, peruanos.

1.1.1. Marco teórico y objetivos del estudio

Esta investigación se presenta en tres perspectivas teóricas complementarias. La Teoría del Liderazgo Transformacional según [19], [20], [21], [22] sostienen que los líderes que inspiran motivan y desarrollan a sus colaboradores favorecen mayores niveles de compromiso, innovación y desempeño organizacional. Diversas investigaciones han señalado que el liderazgo femenino presenta características asociadas con estilos transformacionales, tales como la comunicación efectiva, la colaboración y el desarrollo del talento humano [9], [10]

La Teoría de la Congruencia de Rol [23], [24], [25] explican que las mujeres continúan enfrentando estereotipos que condicionan el reconocimiento y la valoración de su liderazgo. Desde esta perspectiva, la efectividad del liderazgo femenino depende no solo de las competencias individuales, sino también del contexto organizacional que facilite la igualdad de oportunidades y reduzca las barreras asociadas al género ([7], [17]

Por su parte, la Teoría Basada en Recursos en donde [26], [27], [28] consideran al liderazgo como un recurso estratégico capaz de generar ventajas competitivas sostenibles cuando se complementa con capacidades organizacionales difíciles de imitar. En este estudio, dichas capacidades están representadas por la cultura organizacional inclusiva, el clima de inclusión y las redes de mentoría, las cuales favorecen el aprovechamiento del talento femenino y fortalecen su contribución al desempeño organizacional.

Con base en estos fundamentos, el estudio propone que la cultura organizacional inclusiva, el clima de inclusión y las redes de mentoría actúan como variables moderadoras que fortalecen la influencia del liderazgo femenino sobre el desempeño organizacional. Por lo tanto, el objetivo general fue analizar la influencia del liderazgo femenino en el desempeño organizacional de empresas del sector servicios de Lima Metropolitana, considerando el efecto moderador de dichas variables.

Se formularon las siguientes hipótesis: H1, el liderazgo femenino influye positiva y significativamente en el desempeño organizacional; H2, la cultura organizacional inclusiva fortalece dicha relación; H3, el clima de inclusión fortalece dicha relación; y H4, las redes de mentoría fortalecen dicha relación. Sobre la base de estos fundamentos teóricos se propone el modelo conceptual presentado en la Figura 1.

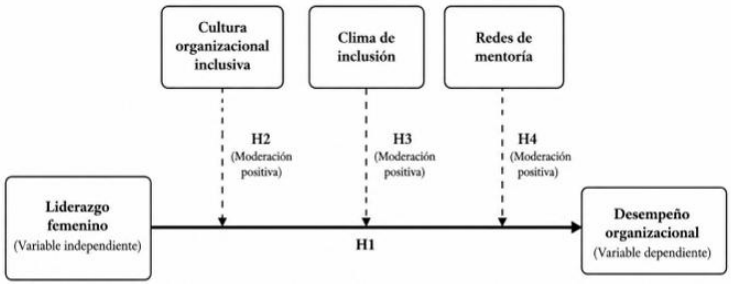


Fig. 1 Modelo de Investigación propuesto

II. MATERIALES Y MÉTODOS

2.1 Diseño de la investigación

El presente estudio adoptó un enfoque cuantitativo, debido a que buscó contrastar empíricamente las relaciones planteadas en el modelo teórico mediante el análisis de datos obtenidos a través de un instrumento estructurado. Asimismo, tuvo un alcance explicativo, ya que pretendió determinar la influencia del liderazgo femenino sobre el desempeño organizacional y evaluar el efecto moderador de la cultura organizacional inclusiva, el clima de inclusión y las redes de mentoría.

La investigación se desarrolló bajo un diseño no experimental de corte transversal, puesto que las variables fueron observadas en su contexto natural, sin manipulación deliberada por parte de los investigadores, y la información fue recopilada en un único momento temporal. Este diseño permitió analizar las relaciones estructurales entre los constructos y contrastar las hipótesis propuestas de manera consistente con los objetivos de la investigación.

El modelo conceptual se sustentó en la Teoría del Liderazgo Transformacional [19], la Teoría de la Congruencia de Rol [23] y la Teoría Basada en Recursos [26] las cuales proporcionan el fundamento teórico para explicar la influencia del liderazgo femenino en el desempeño organizacional y el papel de los factores organizacionales que fortalecen dicha relación.

Para la interpretación de los datos se emplearon Modelos de Ecuaciones Estructurales basados en Mínimos

Cuadrados Parciales (PLS-SEM) mediante el software SmartPLS 4.0, metodología ampliamente utilizada para analizar modelos complejos con variables latentes y evaluar simultáneamente el modelo de medición y el modelo estructural [29], [30], [31], [32]. Esta técnica fue seleccionada por su capacidad para analizar modelos con variables moderadoras, estimar relaciones entre constructos latentes y proporcionar resultados robustos orientados tanto a la explicación como a la predicción de los fenómenos organizacionales.

2.2 Contexto del estudio

La presente investigación se desarrolló en las empresas del sector servicios ubicadas en Lima Metropolitana, uno de los principales centros económicos del Perú y el de mayor concentración de organizaciones dedicadas a actividades intensivas en capital humano y prestación de servicios.

Este sector representa una parte significativa de la economía nacional y se caracteriza por la creciente participación de mujeres en cargos de supervisión, jefatura y dirección, lo que lo convierte en un escenario pertinente para analizar la influencia del liderazgo femenino sobre el desempeño organizacional.

El estudio se centró en organizaciones pertenecientes a actividades de servicios, tales como consultoría, educación, salud, servicios profesionales, comercio especializado y otras actividades empresariales, donde las capacidades de liderazgo, la gestión del talento y la innovación constituyen factores determinantes para el logro de los objetivos organizacionales. Asimismo, estas empresas operan en entornos caracterizados por una elevada competencia, procesos de transformación digital y una creciente incorporación de políticas de diversidad, equidad e inclusión, condiciones que favorecen el análisis de los factores organizacionales asociados al liderazgo femenino.

Como criterio de inclusión, se consideraron empresas que contaban con al menos una mujer desempeñando funciones directivas o de liderazgo en los niveles estratégico, táctico o funcional. Esta condición permitió evaluar la relación entre el liderazgo femenino y el desempeño organizacional, así como el efecto moderador de la cultura organizacional inclusiva, el clima de inclusión y las redes de mentoría en el contexto organizacional estudiado.

La recolección de la información se realizó entre septiembre de 2025 y marzo de 2026, período durante el cual las organizaciones desarrollaban sus actividades bajo condiciones normales, permitiendo obtener información representativa sobre las prácticas de liderazgo, inclusión y desempeño organizacional en el sector servicios.

2.3 Población y muestra

La población de estudio estuvo conformada por 280 empresas del sector servicios ubicadas en Lima Metropolitana, identificadas mediante registros empresariales y directorios especializados. Estas organizaciones constituyeron la unidad de análisis debido a que desarrollan actividades intensivas en capital humano y presentan una creciente participación de mujeres en cargos de liderazgo, lo que permitió evaluar la relación entre el liderazgo femenino y el desempeño organizacional.

La muestra estuvo integrada por 214 empresas, seleccionadas mediante muestreo probabilístico estratificado, considerando como criterio de estratificación el tamaño de la empresa (micro, pequeña, mediana y gran empresa). Este procedimiento garantizó la representatividad de los diferentes segmentos empresariales y redujo el riesgo de sesgo en la selección de las unidades de estudio.

Los informantes clave fueron gerentes generales, directivos, jefes de área y responsables de recursos humanos, debido a que poseen conocimiento sobre las prácticas de liderazgo, la cultura organizacional, las políticas de inclusión y el desempeño de sus organizaciones. Se establecieron como criterios de inclusión que los participantes ocuparan cargos de responsabilidad en la organización y contaran con experiencia suficiente para responder el instrumento de investigación.

La recolección de datos se realizó entre septiembre de 2025 y marzo de 2026 mediante la aplicación de un cuestionario estructurado. De un total de 280 cuestionarios distribuidos, se recibieron 221 respuestas. Luego, se efectuó un proceso de revisión, depuración y control de calidad de la información, eliminándose aquellos cuestionarios con respuestas incompletas o inconsistentes. Como resultado, se obtuvieron 214 cuestionarios válidos, los cuales fueron considerados para el análisis estadístico y la contrastación de las hipótesis propuestas.

El tamaño de la muestra resultó adecuado para la aplicación de Modelos de Ecuaciones Estructurales por Mínimos Cuadrados Parciales (PLS-SEM), metodología que permite analizar modelos con múltiples variables latentes y efectos moderadores, siempre que se cumplan los criterios mínimos de representatividad y potencia estadística recomendados en la literatura especializada [29], [31], [32]

2.4 Variables de investigación

La investigación consideró como variable independiente el liderazgo femenino y como variable dependiente el desempeño organizacional. Asimismo, se incorporaron como variables moderadoras la cultura organizacional inclusiva, el clima de inclusión y las redes de mentoría, con el propósito de analizar su efecto sobre la relación entre el liderazgo femenino y el desempeño organizacional.

La información fue recopilada mediante un cuestionario estructurado elaborado a partir de escalas previamente validadas en la literatura internacional y adaptadas al contexto del sector servicios peruano. El instrumento estuvo conformado por ítems correspondientes a cada uno de los constructos del modelo de investigación, los cuales fueron medidos como variables latentes reflectivas. Las respuestas se registraron mediante una escala tipo Likert de cinco puntos, donde 1 = totalmente en desacuerdo y 5 = totalmente de acuerdo, permitiendo evaluar la percepción de los participantes respecto a las variables analizadas. La Tabla 1 presenta la operacionalización de las variables de investigación, incluyendo sus definiciones conceptuales, dimensiones, principales indicadores y la escala de medición utilizada

TABLA 1
OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES DE INVESTIGACIÓN

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Escala
Liderazgo femenino (Variable independiente)	Capacidad de las mujeres que ocupan cargos directivos para influir, motivar y orientar a los colaboradores hacia el logro de los objetivos organizacionales mediante prácticas de liderazgo transformacional e inclusivo	Influencia idealizada; Motivación inspiradora; Estimulación intelectual; Consideración individualizada	Capacidad de inspirar, comunicación efectiva, desarrollo del talento, toma de decisiones, orientación al logro	Likert de 5 puntos (1 = Totalmente en desacuerdo; 5 = Totalmente de acuerdo)
Desempeño organizacional (Variable dependiente)	Nivel de cumplimiento de los objetivos organizacionales reflejado en resultados relacionados con la eficiencia, productividad, innovación y sostenibilidad	Eficiencia; Productividad; Innovación; Crecimiento organizacional	Cumplimiento de objetivos, mejora de procesos, calidad del servicio, competitividad, capacidad de innovación	Likert de 5 puntos
Cultura organizacional inclusiva (Variable moderadora)	Conjunto de valores, normas y prácticas que promueven la diversidad, la equidad y la igualdad de oportunidades dentro de la organización	Diversidad; Equidad; Inclusión organizacional	Igualdad de oportunidades, respeto a la diversidad, políticas inclusivas, participación	Likert de 5 puntos
Clima de inclusión (Variable moderadora)	Percepción de los colaboradores respecto al respeto, reconocimiento, participación y sentido de pertenencia dentro de la organización	Pertenencia; Participación; Valoración del colaborador	Respeto, integración, participación en decisiones, reconocimiento	Likert de 5 puntos
Redes de mentoría (Variable moderadora)	Relaciones formales e informales de acompañamiento que favorecen el aprendizaje, el desarrollo profesional y el acceso a oportunidades de liderazgo	Mentoría formal; Mentoría informal; Desarrollo profesional	Orientación profesional, apoyo al desarrollo, transferencia de conocimientos, oportunidades de crecimiento	Likert de 5 puntos

Elaboración propia con base en [4], [9], [19], [33], [34], [35]

2.5. Validez, confiabilidad y análisis de datos

La validez de contenido del instrumento fue evaluada mediante juicio de expertos, quienes analizaron la pertinencia, claridad y coherencia de los ítems con relación a los constructos del modelo de investigación. Posteriormente, el cuestionario fue revisado y ajustado de acuerdo con las observaciones formuladas, garantizando su adecuación conceptual y semántica para el contexto de las empresas del sector servicios.

La calidad psicométrica del instrumento fue evaluada mediante Modelos de Ecuaciones Estructurales basados en Mínimos Cuadrados Parciales (PLS-SEM) utilizando el software SmartPLS 4.0 Como primer paso, se analizó el modelo de medición mediante la evaluación de la consistencia interna, utilizando el alfa de Cronbach, el coeficiente rho_A y la fiabilidad compuesta (CR). En donde, la validez convergente se verificó mediante la varianza extraída promedio (AVE), mientras que la validez discriminante se evaluó utilizando los criterios de Fornell-Larcker y la razón heterotrait-monotrait (HTMT). De igual manera, se examinó la posible colinealidad entre los constructos mediante el factor de inflación de la varianza (VIF), siguiendo las recomendaciones de [30], [36]

En seguida, se estimó el modelo estructural para contrastar las hipótesis de investigación mediante el procedimiento de bootstrapping con 5,000 remuestras, evaluándose los coeficientes de trayectoria (β), los valores *t*, los niveles de significancia (*p*), el coeficiente de determinación (R^2), la relevancia predictiva (Q^2) y el índice de ajuste estandarizado (SRMR). Estos indicadores permitieron determinar la calidad del modelo y el efecto del liderazgo femenino sobre el desempeño organizacional, así como el papel moderador de la cultura organizacional inclusiva, el clima de inclusión y las redes de mentoría, de acuerdo con los criterios metodológicos propuestos por [35], [37], [38]

2.6. Consideraciones éticas

La investigación se desarrolló respetando los principios éticos aplicables a estudios con participantes humanos. La participación de los informantes fue voluntaria y estuvo precedida por la explicación de los objetivos de la investigación, garantizando el consentimiento informado de los participantes. Asimismo, se aseguró la confidencialidad y el anonimato de la información proporcionada, evitando la identificación de las personas y de las organizaciones participantes.

Los datos recopilados fueron utilizados exclusivamente con fines académicos y científicos, preservando su integridad durante todas las etapas del estudio. El tratamiento de la información se realizó de manera agregada, impidiendo la identificación individual de los participantes y asegurando el cumplimiento de los principios de confidencialidad, privacidad y uso responsable de los datos. Finalmente, los investigadores declararon no presentar conflictos de interés que pudieran influir en el desarrollo, análisis o interpretación de los resultados de la investigación.

III. RESULTADOS

Con el propósito de contrastar las hipótesis de investigación, se estimó el modelo mediante Modelos de Ecuaciones Estructurales basados en Mínimos Cuadrados Parciales (PLS-SEM), utilizando el software SmartPLS 4.0. El análisis se desarrolló en dos etapas. En primer lugar, se evaluó el modelo de medición mediante el análisis de la fiabilidad, la validez convergente y la validez discriminante de los constructos. Posteriormente, se estimó el modelo estructural para determinar la capacidad

explicativa del modelo y contrastar las relaciones propuestas entre el liderazgo femenino, el desempeño organizacional y el efecto moderador de la cultura organizacional inclusiva, el clima de inclusión y las redes de mentoría, siguiendo las recomendaciones metodológicas para estudios basados en PLS-SEM ([29], [31], [32]

3.1. Características de la muestra

La muestra estuvo conformada por 214 empresas del sector servicios de Lima Metropolitana, seleccionadas mediante muestreo probabilístico estratificado. Los informantes clave fueron gerentes generales, directores, jefes de área y responsables de gestión de talento humano, quienes, por la naturaleza de sus funciones, disponían de información suficiente sobre las prácticas de liderazgo, inclusión y desempeño organizacional.

En referencia al tamaño empresarial, la mayor proporción correspondió a pequeñas empresas (31.8%), seguida por medianas empresas (28.5%), grandes empresas (10.1%) y microempresas (29.6%), evidenciando una representación equilibrada de los diferentes segmentos del sector servicios.

TABLA 2
DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA SEGÚN TAMAÑO DE EMPRESA

Categoría	n	%
Pequeña empresa	68	31.8
Mediana empresa	61	28.5
Gran empresa	22	10.1
Microempresa	63	29.6
Total	214	100.0

En cuanto al cargo de los participantes, predominó la participación de directores o gerentes de área (33.2 %), seguidos por gerentes generales (27.1 %), jefes de área (24.3 %) y responsables de recursos humanos (15.4 %), lo que fortalece la confiabilidad de la información recopilada.

3.2. Evaluación del modelo de medición

El modelo de medición fue evaluado mediante el análisis de la consistencia interna, la validez convergente y la validez discriminante, siguiendo las recomendaciones metodológicas para investigaciones desarrolladas con PLS-SEM ([31], [32], [36]

La consistencia interna fue evaluada mediante el alfa de Cronbach, el coeficiente rho_A y la fiabilidad compuesta (CR). Como se observa en la Tabla 3, todos los constructos presentaron valores superiores al criterio mínimo recomendado de 0.70, evidenciando adecuados niveles de confiabilidad [29]

Asimismo, la validez convergente fue determinada mediante la varianza extraída promedio (AVE). Todos los constructos alcanzaron valores superiores a 0.50, confirmando que los indicadores explican una proporción suficiente de la varianza de cada variable latente [39]

TABLA 3
FIABILIDAD Y VALIDEZ CONVERGENTE DEL MODELO DE MEDICIÓN

Constructo	Alfa	rho_A	CR	AVE
Liderazgo femenino	0.891	0.894	0.912	0.612
Desempeño organizacional	0.874	0.879	0.901	0.598
Cultura organizacional inclusiva	0.842	0.847	0.885	0.587
Clima de inclusión	0.818	0.823	0.869	0.571
Redes de mentoría	0.856	0.861	0.893	0.602

Elaboración propia mediante SmartPLS 4.0.

Las cargas factoriales externas fueron superiores a 0.70 en todos los indicadores, por lo que no fue necesario eliminar ningún ítem del instrumento.

La validez discriminante fue evaluada mediante el criterio de Fornell-Larcker y la razón HTMT. En ambos casos se cumplieron los criterios propuestos en la literatura, evidenciando que cada constructo representa un concepto empíricamente diferente ([29], [40]

Por último, la colinealidad de los indicadores fue evaluada mediante el factor de inflación de la varianza (VIF), obteniéndose valores comprendidos entre 1.102 y 2.341, inferiores al límite crítico de 5.0, descartándose problemas de multicolinealidad.

3.3. Evaluación del modelo estructural

Una vez verificada la calidad del modelo de medición, se procedió a evaluar el modelo estructural siguiendo las recomendaciones de [29], [30]. En primer lugar, se examinó la colinealidad entre los predictores mediante el factor de inflación de la varianza (VIF). Los valores obtenidos oscilaron entre 1.142 y 1.732, inferiores al umbral de 5.0, lo que evidencia la ausencia de problemas de multicolinealidad y garantiza la estabilidad de las estimaciones.

Posteriormente, se evaluó la capacidad explicativa del modelo mediante el coeficiente de determinación (R^2). El desempeño organizacional presentó un valor de $R^2 = 0.389$, indicando que el liderazgo femenino, conjuntamente con la cultura organizacional inclusiva, el clima de inclusión y las redes de mentoría, explica el 38.9 % de la variabilidad del desempeño organizacional. De acuerdo con [29] este resultado representa una capacidad explicativa moderada.

Asimismo, la relevancia predictiva fue analizada mediante el estadístico Q^2, obteniéndose un valor de 0.241, lo que confirma que el modelo posee capacidad predictiva. Finalmente, el índice de ajuste estandarizado (SRMR = 0.061) fue inferior al valor de referencia de 0.08, evidenciando un ajuste global satisfactorio entre el modelo teórico propuesto y los datos observados [29]

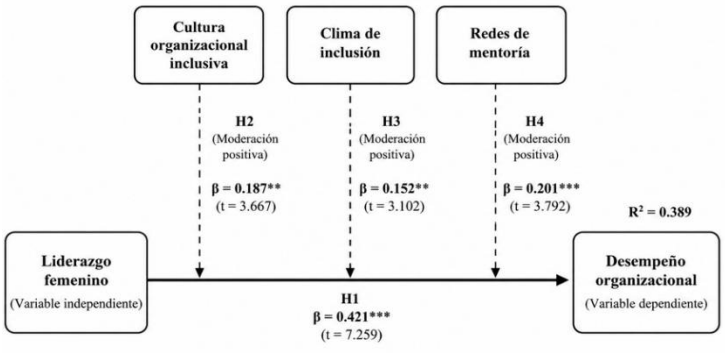


Figura 2. Modelo de ecuaciones estructurales estimado mediante PLS-SEM

La Figura 2 presenta el modelo estructural estimado

mediante PLS-SEM, en el que se observan los coeficientes estandarizados de las relaciones propuestas. Los resultados muestran que el liderazgo femenino ejerce un efecto positivo sobre el desempeño organizacional (β = 0.421), confirmando la relación directa planteada en el modelo. Asimismo, las tres variables moderadoras presentaron efectos positivos sobre dicha relación, destacando las redes de mentoría como el moderador con mayor coeficiente (β = 0.201), seguidas por la cultura organizacional inclusiva (β = 0.187) y el clima de inclusión (β = 0.152). En conjunto, el modelo explica el 38.9 % de la variabilidad del desempeño organizacional (R^2 = 0.389), lo que evidencia una capacidad explicativa moderada del modelo propuesto.

Posteriormente, la Tabla 4 resume los principales indicadores de evaluación del modelo estructural, incluyendo el coeficiente de determinación (R^2), el coeficiente de determinación ajustado (R^2 ajustado), la relevancia predictiva (Q^2) y el índice de ajuste estandarizado (SRMR), los cuales permiten valorar la capacidad explicativa, predictiva y el ajuste global del modelo de acuerdo con los criterios propuestos por Hair et al. (2022, 2024).

TABLA 4
INDICADORES DEL MODELO ESTRUCTURAL

Indicador	Valor
R^2 desempeño organizacional	0.389
R^2 ajustado	0.378
Q^2	0.241
SRMR	0.061

Los indicadores que se presentan en la Tabla 4 evidencian que el modelo estructural cumple con los criterios de calidad recomendados para investigaciones desarrolladas mediante PLS-SEM. En particular, el coeficiente de determinación (R^2 = 0.389) indica una capacidad explicativa moderada del modelo sobre el desempeño organizacional, mientras que el valor de Q^2 = 0.241 confirma su relevancia predictiva. De igual manera, el índice SRMR = 0.061 evidencia un adecuado ajuste global entre el modelo teórico y los datos observados, al situarse por debajo del umbral de 0.08 establecido en la literatura especializada [29], [30] Por ende, estos resultados respaldan la solidez del modelo estructural y proporcionan las condiciones necesarias para proceder con la contrastación de las hipótesis de investigación mediante el análisis de los coeficientes de trayectoria y su significancia estadística.

3.4. Contraste de hipótesis

El contraste de las hipótesis se realizó mediante el procedimiento de bootstrapping con 5000 remuestras, técnica ampliamente utilizada para estimar la estabilidad de los coeficientes y evaluar su significancia estadística en modelos PLS-SEM [32], [36]
Los resultados muestran que el liderazgo femenino ejerce un efecto positivo y estadísticamente significativo sobre el desempeño organizacional (β = 0.421; t = 7.259; p < 0.001), confirmándose la hipótesis H1.

Asimismo, la cultura organizacional inclusiva presentó un efecto moderador positivo y significativo sobre la relación entre liderazgo femenino y desempeño organizacional (β = 0.187; p = 0.001), aceptándose la hipótesis H2.

De igual manera, el clima de inclusión fortaleció significativamente dicha relación (β = 0.152; p = 0.002), respaldando la hipótesis H3.

Finalmente, las redes de mentoría registraron el mayor efecto moderador (β = 0.201; p < 0.001), confirmando la hipótesis H4.

TABLA 5
CONTRASTE DE LAS HIPÓTESIS DEL MODELO ESTRUCTURAL

Hipótesis	Relación	β	t	p	Decisión
H1	Liderazgo femenino → Desempeño organizacional	0.421	7.259	<0.001	Aceptada
H2	Cultura organizacional inclusiva × Liderazgo femenino → Desempeño organizacional	0.187	3.667	0.001	Aceptada
H3	Clima de inclusión × Liderazgo femenino → Desempeño organizacional	0.152	3.102	0.002	Aceptada
H4	Redes de mentoría × Liderazgo femenino → Desempeño organizacional	0.201	3.792	<0.001	Aceptada

Elaboración propia mediante SmartPLS 4.0.

Los resultados de la Tabla 5 evidencian que todas las relaciones planteadas en el modelo fueron estadísticamente significativas, por lo que las cuatro hipótesis de investigación fueron aceptadas. Entre las variables moderadoras, las redes de mentoría presentaron el mayor coeficiente estandarizado (β = 0.201), seguidas por la cultura organizacional inclusiva (β = 0.187) y el clima de inclusión (β = 0.152). Aunque los efectos moderadores fueron de magnitud moderada, todos contribuyeron significativamente a fortalecer la influencia del liderazgo femenino sobre el desempeño organizacional, confirmando que las condiciones organizacionales inclusivas potencian el impacto del liderazgo femenino en las empresas del sector servicios de Lima Metropolitana.

4. DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos confirman que el liderazgo femenino ejerce una influencia positiva y significativa sobre el desempeño organizacional, respaldando la hipótesis H1 y evidenciando que las organizaciones dirigidas por mujeres con estilos de liderazgo participativos, colaborativos y orientados al desarrollo del talento pueden alcanzar mejores niveles de desempeño. Este hallazgo es consistente con la Teoría del Liderazgo

Transformacional ([19]), la cual sostiene que los líderes capaces de inspirar, motivar y desarrollar a sus colaboradores generan mayores niveles de compromiso, innovación y productividad.

Los hallazgos también coinciden con las investigaciones de [34], [41], [42] quienes concluyen que el liderazgo femenino favorece el desempeño organizacional a través de estilos de dirección basados en la comunicación, la cooperación y la participación.

De igual manera, respaldan los informes de [3], [9], que destaca que las organizaciones con una mayor participación de mujeres en posiciones directivas presentan mejores indicadores de innovación, compromiso organizacional y resultados financieros. Por lo tanto, la evidencia obtenida confirma que el liderazgo femenino constituye un recurso estratégico para mejorar el desempeño organizacional en empresas del sector servicios de Lima Metropolitana.

En referencia a las variables moderadoras, los hallazgos evidencian que la cultura organizacional inclusiva fortalece significativamente la relación entre liderazgo femenino y desempeño organizacional, confirmando la hipótesis H2. Este resultado respalda los planteamientos de la Teoría de la Congruencia de Rol de [23], [24], [25] la cual la efectividad del liderazgo femenino depende, además de las capacidades individuales, del contexto organizacional en el que las mujeres ejercen funciones directivas. Cuando las organizaciones promueven políticas de igualdad, diversidad e inclusión, disminuyen los estereotipos de género y favorecen el reconocimiento del liderazgo femenino. Este hallazgo coincide con los estudios de [7], [41]), quienes sostienen que las culturas organizacionales inclusivas fortalecen el compromiso de los colaboradores y generan condiciones favorables para el desarrollo del liderazgo.

Así mismo se observa que el clima de inclusión también presentó un efecto moderador positivo y significativo, respaldando la hipótesis H3. Este resultado demuestra que las percepciones de respeto, participación y sentido de pertenencia fortalecen la influencia del liderazgo femenino sobre el desempeño organizacional. En organizaciones donde los colaboradores perciben un ambiente inclusivo, los procesos de comunicación, cooperación y toma de decisiones tienden a desarrollarse con mayor confianza, favoreciendo el logro de los objetivos institucionales. Estos resultados son consistentes con la evidencia reportada por [34] quienes destacan que un clima organizacional inclusivo incrementa la satisfacción laboral, el compromiso y la efectividad de los equipos de trabajo.

Entre las variables moderadoras analizadas, las redes de mentoría presentaron el mayor efecto sobre la relación entre liderazgo femenino y desempeño organizacional, confirmando la hipótesis H4. Esta evidencia sugiere que los mecanismos de mentoría representan un recurso organizacional relevante para fortalecer las competencias directivas, facilitar el aprendizaje organizacional y ampliar las oportunidades de desarrollo profesional de las mujeres líderes. Por lo tanto, los resultados coinciden con [5] quienes sostienen que la mentoría favorece el acceso a redes profesionales, incrementa la confianza para asumir posiciones de liderazgo y reduce las barreras que tradicionalmente limitan el crecimiento profesional de las mujeres.

Bajo el lente de la Teoría Basada en Recursos, [43] los hallazgos permiten interpretar que el liderazgo femenino constituye un recurso estratégico capaz de generar ventajas competitivas sostenibles cuando las organizaciones desarrollan capacidades complementarias que potencian su contribución al desempeño organizacional. En este estudio, dichas capacidades estuvieron representadas por la cultura organizacional inclusiva, el clima de inclusión y las redes de mentoría, las cuales favorecen un entorno propicio para el ejercicio efectivo del liderazgo femenino. Por ende, el desempeño organizacional no depende únicamente de las capacidades individuales de las líderes, sino también de las condiciones organizacionales que facilitan la generación de valor y el aprovechamiento del talento humano.

Desde una perspectiva práctica, los resultados sugieren que las empresas del sector servicios de Lima Metropolitana deberían fortalecer sus políticas de diversidad e inclusión, implementar programas formales de mentoría y consolidar culturas organizacionales orientadas al desarrollo del talento femenino. Estas acciones no solo contribuirían a reducir las brechas de género en posiciones directivas, sino que también favorecerían mejores niveles de desempeño organizacional, innovación y competitividad.

Por lo tanto, el estudio presenta algunas limitaciones que deben ser consideradas al interpretar los resultados. En primer lugar, el diseño transversal impide establecer relaciones causales definitivas entre las variables analizadas. En segundo lugar, la investigación se desarrolló exclusivamente en empresas del sector servicios de Lima Metropolitana, por lo que los resultados no pueden generalizarse a otros sectores económicos o regiones del país sin estudios adicionales. De igual manera, el análisis se basó en información autodeclarada por los participantes, lo que podría incorporar sesgos de percepción. Por lo tanto, futuras investigaciones podrían desarrollar estudios longitudinales, incorporar otros sectores económicos y analizar variables adicionales, como la cultura de innovación, la transformación digital o el estilo de liderazgo, con el propósito de ampliar la comprensión de los factores que fortalecen la relación entre el liderazgo femenino y el desempeño organizacional.

V. Conclusiones

La presente investigación permitió demostrar que el liderazgo femenino influye positiva y significativamente en el desempeño organizacional de las empresas del sector servicios de Lima Metropolitana, confirmando el objetivo general del estudio y la hipótesis principal planteada. Este hallazgo evidencia que el ejercicio de un liderazgo basado en la colaboración, la comunicación y el desarrollo del talento humano constituye un factor estratégico para

mejorar los resultados organizacionales.

De igual manera, se comprobó que la cultura organizacional inclusiva, el clima de inclusión y las redes de mentoría fortalecen significativamente la relación entre el liderazgo femenino y el desempeño organizacional. Entre estas variables, las redes de mentoría presentaron el mayor efecto moderador, lo que pone de manifiesto la importancia de implementar mecanismos institucionales que favorezcan el desarrollo profesional, la transferencia de conocimientos y el acceso de las mujeres a posiciones de liderazgo.

Mirándolo desde el punto de vista teórico, el estudio aporta evidencia empírica que integra la Teoría del Liderazgo Transformacional, la Teoría de la Congruencia de Rol y la Teoría Basada en Recursos, demostrando que la influencia del liderazgo femenino sobre el desempeño organizacional depende tanto de las competencias directivas como de las condiciones organizacionales que favorecen su ejercicio. De esta manera, se amplía la comprensión de los factores que explican el desempeño organizacional en empresas del sector servicios de Lima Metropolitana.

En referencia al ámbito práctico, los hallazgos sugieren que las organizaciones deben fortalecer sus políticas de diversidad e inclusión, consolidar culturas organizacionales orientadas a la equidad e implementar programas formales de mentoría que impulsen el desarrollo del liderazgo femenino. Estas estrategias pueden contribuir no solo al crecimiento profesional de las mujeres, sino también al incremento de la productividad, la innovación y la competitividad empresarial.

Las principales limitaciones del estudio se encuentra el uso de un diseño transversal, que restringe el establecimiento de relaciones causales, así como el hecho de que la investigación se circunscribió a empresas del sector servicios de Lima Metropolitana, lo que limita la generalización de los resultados a otros sectores o contextos geográficos Por lo tanto, se recomienda que futuras investigaciones desarrollen estudios longitudinales, incorporen organizaciones de otros sectores económicos y analicen variables adicionales, como la innovación organizacional, la transformación digital o los estilos de liderazgo, con el propósito de profundizar en la comprensión de los factores que potencian el desempeño organizacional.

Por lo tanto, los hallazgos obtenidos confirman que el liderazgo femenino constituye un recurso estratégico para las organizaciones y que su impacto sobre el desempeño organizacional se incrementa cuando las empresas promueven entornos inclusivos y mecanismos efectivos de desarrollo del talento, contribuyendo así a la sostenibilidad y competitividad del sector servicios en las organizaciones analizadas.

REFERENCIAS

[1] World Bank., "Women, Business and the Law 2026," World Bank.

[2] Deloitte, "Mujeres en el trabajo 2024," Mujeres en el trabajo 2024.

[3] McKinsey & Company., "Women in the Workplace 2025.," McKinsey & Company, & LeanIn.Org. (2025).

[4] S. K. Mangla and C.-H. Yang, "Does Workforce Gender Diversity Affect Firm Productivity in India?," *Manchester School*, 2026, doi: 10.1111/manc.70045.

[5] E. Moreno Ureba, F. Bravo Urquiza, and N. Reguera Alvarado, "Board gender diversity: the hidden impact of female directors on environmental decoupling," *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, vol. 17, no. 7, pp. 81–114, 2026, doi: 10.1108/SAMPJ-01-2025-0103.

[6] J. Singh, S. Singhania, and D. Aggrawal, "Gender Diversity on Corporate Boards: Review and Future Research Agenda Through Bibliometric Mapping," *Corporate Governance and Sustainability Review*, vol. 5, pp. 57–72, Sep. 2021, doi: 10.22495/cgsrv5i3p5.

[7] L. Nishii and H. Leroy, "A Multi-Level Framework of Inclusive Leadership in Organizations," *Group Organ. Manag.*, vol. 47, pp. 683–722, Aug. 2022, doi: 10.1177/10596011221111505.

[8] Ş. Alan, G. Corekciog Lu, M. Kaba, and M. Sutter, "Female Leadership and Workplace Climate," *Manage. Sci.*, vol. 72, no. 5, pp. 4536–4557, 2026, doi: 10.1287/mnsc.2024.05507.

[9] B. Millán, K. Kuschel, C. Bustamante, J. A. Carrasco, and P. Catalán, "Female leadership in startups: analyzing survival rates and challenges in emerging economies," *Management Research*, 2026, doi: 10.1108/MRJIAM-06-2025-1744.

[10] A. T. Vu, T. H. Pham, C.-T. Dao, N. H. Nguyen, and V.-C. Dong, "Female leadership and innovation: Micro evidence from a developing country," *Journal of Strategy and Innovation*, vol. 37, no. 1, 2026, doi: 10.1016/j.jsinno.2026.200565.

[11] A. T. Vu, T. H. Pham, C. T. Dao, N. H. Nguyen, and V. C. Dong, "Female leadership and innovation: Micro evidence from a developing country," *Journal of Strategy & Innovation*, vol. 37, no. 1, p. 200565, May 2026, doi: 10.1016/J.JSINNO.2026.200565.

[12] N. Gininka, "Women in Leadership: An Industry-Level Quantitative Analysis," *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, vol. 15, Aug. 2025, doi: 10.6007/IJARBSS/v15-i8/26185.

[13] International Labour Organization., "Women in Business and Management," International Labour Organization.Research Brief.

[14] Women CEO Peru, "Women CEO Peru," Brecha de género laboral: Solo el 13% de mujeres ocupa cargos directivos en el Perú.

[15] OECD, " Gender Equality in Peru," Gender Equality in Peru Towards a Better Sharing of Paid and Unpaid Work.

[16] B. Avolio and J. M. Chávez Cajo, "Identifying factors influencing women academics in STEM careers: evidence from a Latin American country," *International Journal of Educational Management*, vol. 38, no. 5, pp. 1357–1374, 2024, doi: 10.1108/IJEM-02-2023-0082.

[17] M. L. Chang and C. C. Tu, "Unlocking how agency contributes to the female leadership advantage: An evolutionary leadership theory perspective," *J. Bus. Res.*, vol. 210, p. 116155, May 2026, doi: 10.1016/J.JBUSRES.2026.116155.

[18] D. Gandasari, D. Dwidienawati, and D. Tjahjana, "Fostering Female Leadership Aspiration—Social Cognitive Career Theory Approach," *Sustainability (Switzerland)*, vol. 18, no. 9, 2026, doi: 10.3390/su18094306.

[19] B. M. Bass and B. J. Avolio, "Transformational

leadership, organizational culture," *International Journal of Public Administration*, vol. 17, no. 3–4, pp. 541–554, 1994, doi: 10.1080/01900699408524907.
[20] L. Eaton, T. Bridgman, and S. Cummings, "Advancing the democratization of work: A new intellectual history of transformational leadership theory," *Leadership*, vol. 20, no. 3, pp. 125–143, 2024, doi: 10.1177/17427150241232705.
[21] T. Pitichat and R. E. Riggio, "TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP THEORY," in *Leadership Theories, Frameworks, and Approaches in Practice*, 2025, pp. 133–144. doi: 10.1108/978-1-83708-948-220251020.
[22] N. Aslam, U. F. Sahibzada, M. S. Ahmad, and A. Stevenson, "Green transformational leadership theory and practice in Italian luxury hotels: toward environmental performance and green image," *International Journal of Productivity and Performance Management*, vol. 74, no. 7, pp. 2269–2300, 2025, doi: 10.1108/IJPPM-06-2024-0364.
[23] A. H. Eagly and S. J. Karau, "Role congruity theory of prejudice toward female leaders," *Psychol. Rev.*, vol. 109, no. 3, pp. 573–598, 2002, doi: 10.1037/0033-295X.109.3.573.
[24] T. L. Friedrich, D. R. Peterson, and S. Van Doorn, "Exploring the Sequential Relationship of a Leader's Collective Leadership Style and the Team's Shared Leadership: The Moderating Role of Gender," *Group Organ. Manag.*, vol. 51, no. 4, pp. 1565–1611, 2026, doi: 10.1177/10596011241273129.
[25] Z. Staniszewska, M. Śliwa, T. Koburtay, C. Eger, and J. Syed, "Feminine-coded traits and behaviors as foundations for effective leadership," *J. Bus. Res.*, vol. 216, 2026, doi: 10.1016/j.jbusres.2026.116373.
[26] J. Barney, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *J. Manage.*, vol. 17, no. 1, pp. 99–120, 1991, doi: 10.1177/014920639101700108.
[27] H. Husnah, D. Nurdin, M. Y. Kasim, M. Nofal, and M. Munawarah, "Analysis of the Financial Performance of Micro Enterprises 'Lalampa Toboli' Based on Resource-Based View (RBV)," *Montenegrin Journal of Economics*, vol. 21, no. 1, pp. 205–219, 2025, doi: 10.14254/1800-5845/2024.21-1.16.
[28] S. Chatterjee, R. Chaudhuri, P. Mikalef, and D. Sarpong, "Coopetition in the platform economy from ethical and firm performance perspectives," *J. Bus. Res.*, vol. 157, Mar. 2023, doi: 10.1016/j.jbusres.2022.113576.
[29] J. Hair, G. T. M. Hult, C. Ringle, and M. Sarstedt, *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. 2022.
[30] Hair J, Rolph E, William C., and Barry J, *Multivariate Data Analysis*, 8 th. Cengage, 2019.
[31] M. Sarstedt, J. F. Hair, M. Pick, B. D. Liengaard, L. Radomir, and C. M. Ringle, "Progress in partial least squares structural equation modeling use in marketing research in the last decade," *Psychol. Mark.*, vol. 39, no. 5, pp. 1035–1064, May 2022, doi: 10.1002/mar.21640.
[32] C. M. Ringle, S. Wende, and J.-M. Becker, "SmartPLS." Accessed: Jan. 11, 2026. [Online]. Available: https://smartpls.com/
[33] J. Hoobler, C. Masterson, S. Nkomo, and E. Michel, "The Business Case for Women Leaders: Meta-Analysis, Research Critique, and Path Forward," *J. Manage.*, vol. 44, Mar. 2016, doi: 10.1177/0149206316628643.
[34] D. Mucheru, E. McAuliffe, A. Kesale, and B. Gilmore, "A rapid realist review on leadership and career advancement interventions for women in healthcare," *BMC Health Serv. Res.*, vol. 24, no. 1, p. 856, 2024, doi: 10.1186/s12913-024-11348-7.
[35] A. N. Khan, Z. Jianwei, A. Ali, and N. A. Khan, "Green Hospitality's Secret Weapon: Teamwork Versus Ambiguity and Conflict in the Chinese Service Maze," *International Journal of Tourism Research*, vol. 28, no. 3, 2026, doi: 10.1002/jtr.70339.
[36] J. Hair, G. T. M. Hult, C. Ringle, and M. Sarstedt, *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. 2022.
[37] S. Kuknor, B. K. Sharma, and M. L. Outlook, "The Relationship of Inclusive Leadership With Organization-Based Self-Esteem: Mediating Role of Climate for Inclusion," *Sage Open*, vol. 15, no. 1, 2025, doi: 10.1177/21582440251321994.
[38] O. Şahin, J. van der Toorn, W. S. Jansen, and N. Ellemers, "More or less dissimilar: an additive approach to dissimilarity and inclusion at work," *Equality, Diversity and Inclusion*, vol. 45, no. 9, pp. 18–34, 2025, doi: 10.1108/EDI-06-2024-0276.
[39] Claes Fornell and David F Larcker, "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error," *Journal of Marketing Research*, vol. 18, no. 1, pp. 39–50, Feb. 1981, doi: 10.1177/002224378101800104.
[40] J. Henseler, C. Ringle, and M. Sarstedt, "A New Criterion for Assessing Discriminant Validity in Variance-based Structural Equation Modeling," *J. Acad. Mark. Sci.*, vol. 43, pp. 115–135, Jan. 2015, doi: 10.1007/s11747-014-0403-8.
[41] H. Naouar and F. Lakhal, "Empowering Women on Boards: Gender Quotas and Waste Generation," *Gend. Work Organ.*, vol. 33, no. 4, pp. 1210–1226, 2026, doi: 10.1111/gwao.70112.
[42] S. Anwar, D. Agustia, and W. Dianawati, "It is not just about numbers: international evidence of women leadership index and corporate performance," *Gend. Manag.*, vol. 41, no. 2, pp. 256–279, 2026, doi: 10.1108/GM-05-2025-0260.
[43] J. Barney, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *J. Manage.*, vol. 17, no. 1, pp. 99–120, 1991, doi: 10.1177/014920639101700108.