

# **Los Costos Invisibles del Liderazgo Femenino**

**Beatrice Avolio Alecchi  
Arístides Vara Horna  
Luis Del Carpio Castro**

# Los Costos Invisibles del Liderazgo Femenino

Beatrice Avolio Alecchi  
Arístides Vara Horna  
Luis Del Carpio Castro

## **Los Costos Invisibles del Liderazgo Femenino**

Una publicación de Centrum PUCP – Escuela de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú en edición con la Universidad de San Martín de Porres

### **Autores**

Beatrice Avolio  
Arístides Vara  
Luis Del Carpio

### **Primera Edición: Agosto, 2025**

© Centrum PUCP  
Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú  
Jr. Daniel Alomía Robles 125 - 129  
Los Álamos de Monterrico.  
Santiago de Surco, Lima 33 – Perú  
Teléfono: 0051-1-626-7100  
Dirección URL: <http://centrum.pucp.edu.pe>

<https://centrumthink.pucp.edu.pe/>



### **Coeditor**

© USMP  
Universidad de San Martín de Porres  
Av. Circunvalación del Club G N° 170  
Club Golf los Incas (Alt.Oval.Monitor Edif.More-Piso 9 y 11)  
Santiago de Surco  
Teléfono: (511) 317-2130  
Dirección URL: [www.usmp.edu.pe](http://www.usmp.edu.pe)

© Prohibida la reproducción de este documento por cualquier medio, total o parcialmente, sin permiso expreso de los editores.

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N°  
2025-09632

ISBN N°: 978-612-5155-07-8  
Formato E-Book



# Tabla de Contenidos

TABLA DE CONTENIDOS .....	4
LISTA DE TABLAS.....	6
INTRODUCCIÓN.....	7
PRÓLOGO.....	8
RESUMEN.....	10
Capítulo 1 INTRODUCCIÓN .....	12
Capítulo 2 MARCO CONCEPTUAL .....	17
Capítulo 3 METODOLOGÍA.....	33
Capítulo 4 RESULTADOS .....	46
4.1. Nivel de conciencia de la inequidad de género .....	47
4.2. <i>Gender backlash</i> .....	51
4.3. Deterioro del capital social .....	54
4.4. Tácticas de sobrevivencia profesional de alto costo.....	59
4.5. Malestar emocional y costos de salud mental.....	70
4.6. Autocancelación simbólica.....	74
4.7. Prueba de modelo.....	76
Capítulo 5. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	98
5.1. Discusión .....	99
5.2. Conclusiones principales.....	102
5.3. Implicaciones teóricas .....	103
5.4. Implicaciones prácticas .....	105
5.5. Limitaciones y direcciones futuras .....	107
REFERENCIAS .....	109

# **Lista de Figuras**

Figura 1. Costos del liderazgo femenino.....	25
Figura 2. Modelo conceptual propuesto: ¿Cómo el gender backlash limita el desarrollo del liderazgo femenino en las organizaciones?.....	29
Figura 3. Características de la muestra analizada según sector y rubro específico.....	36
Figura 4. Características de la muestra analizada según tamaño de la organización.....	37
Figura 5. Características de la muestra analizada cargos y grado de formalidad del liderazgo .....	37
Figura 6. Características sociodemográficas de la muestra analizada.....	38
Figura 7. Características de la situación conyugal y tenencia de hijos de la muestra analizada .....	39
Figura 8. Estructura del cuestionario utilizado según dimensiones.....	41
Figura 9. Proceso metodológico empleado para el análisis de los costos invisibles.....	45
Figura 10. Percepción de brecha salarial.....	48
Figura 11. Nivel de acuerdo con afirmaciones de inequidad de género en roles de liderazgo .....	50
Figura 12. Prevalencia de gender backlash.....	53
Figura 13. Prevalencia de redes estratégicas limitadas.....	57
Figura 14. Prevalencia de rivalidad entre mujeres líderes.....	58
Figura 15. Prevalencia de agradabilidad forzada (likeability) .....	61
Figura 16. Costo-oportunidad del conflicto familia-trabajo durante los últimos 12 meses.....	62
Figura 17. Prevalencia de sobreinversión en formación profesional.....	64
Figura 18. Ha optado por tener menos hijos(as) para no afectar su desarrollo como líder? .....	65
Figura 19. Prevalencia de sobreexigencia laboral durante los últimos 12 meses .....	67
Figura 20. Gastos en cuidado familiar/doméstico durante los últimos 12 meses .....	69
Figura 21. Esfuerzo por conciliar vida familiar y liderazgo .....	70
Figura 22. Prevalencia de indicadores de malestar emocional en el liderazgo femenino.....	72
Figura 23. Prevalencia de gastos en salud mental (últimos 12 meses).....	73
Figura 24. Ausencias o reducción de actividades de liderazgo por salud (últimos 12 meses).....	74
Figura 25. Prevalencia de conductas de autocancelación simbólica del liderazgo.....	76
Figura 26. Perfil de impactos diferenciados según nivel de exposición al gender backlash .....	80
Figura 27. Correlaciones entre trayectoria de liderazgo y costos percibidos.....	81
Figura 28. Frecuencia de responsabilidad directas de cuidado .....	83
Figura 29. Costos de liderazgo según nivel de responsabilidad de cuidado.....	85
Figura 30. Efectos moderador de la trayectoria de liderazgo .....	92
Figura 31. Efectos estructurales directos e indirectos del modelo conceptual .....	94

# **Lista de Tablas**

Tabla 1. Fiabilidad y validez de las variables.....	43
Tabla 2. Matriz de estructura de las variables sobre los costos del <i>gender backlash</i> .....	77
Tabla 3. Efectos del <i>gender backlash</i> sobre la autocancelación simbólica .....	88
Tabla 4. Efectos directos e indirectos condicionados por la trayectoria profesional, del <i>gender backlash</i> sobre la autocancelación simbólica.....	91

# Introducción

¿Qué ocurre después de que una mujer alcanza una posición de poder? Históricamente, el análisis sobre liderazgo femenino se ha centrado en el acceso: cuántas llegan, qué barreras enfrentan y qué políticas reducen la desigualdad formal. Sin embargo, se ha prestado mucha menos atención a la batalla silenciosa que empieza después: los costos invisibles que las mujeres asumen para sostenerse en el liderazgo.

Este estudio parte de una premisa fundamental: el ejercicio del poder por parte de las mujeres implica enfrentar tensiones, resistencias y sacrificios que los indicadores tradicionales no miden. Estos costos no se reflejan en salarios ni en ascensos, pero sí en la salud emocional, la vida personal y las trayectorias profesionales. Se manifiestan como exclusión de redes estratégicas, rivalidad inducida, sobreexigencia laboral y renuncias familiares. A este circuito de desgaste crónico, que culmina en un agotamiento que las obliga a dar un paso al costado o a minimizar sus propias ambiciones, lo hemos denominado autocancelación simbólica.

Este libro visibiliza y sistematiza estos costos en el contexto peruano. Mediante un modelo conceptual y empírico, demostramos cómo opera el *gender backlash* como fuerza estructurante en las organizaciones. Con un enfoque cuantitativo robusto, este estudio revela que los costos invisibles no son experiencias aisladas ni fracasos individuales, sino el resultado de un ecosistema organizacional que externaliza sobre las mujeres el costo de la igualdad.

Nuestra investigación busca abrir un debate académico y social urgente. Reconocer estos mecanismos y construir entornos laborales sostenibles, justos y equitativos no es solo un imperativo ético, sino también una condición indispensable para aprovechar plenamente el talento y el liderazgo de las mujeres en beneficio de toda la sociedad.

**Beatrice Avolio Alecchi**  
**Arístides Vara Horna**  
**Luis Del Carpio Castro**

# Prólogo

Está demostrado que el liderazgo femenino, aporta valor a las organizaciones, a la sociedad y al día a día. Esta podría ser una afirmación obvia y que debería responder al inconsciente colectivo sobre cómo las sociedades asignan a las mujeres los roles familiares, de suma importancia para el desarrollo de nuestra Humanidad. Sin embargo, se valora a las mujeres en el trabajo, el cuidado y la gestión, pero ¿cuáles son las razones por las que aún existen resistencias frente al liderazgo femenino?

En la historia, las mujeres hemos venido demostrando que no existen límites para la participación activa en la sociedad en todo orden de responsabilidades. El concepto de “sexo débil” ha quedado obsoleto y vinculado a corrientes que trataban de menoscabar las habilidades de las mujeres, precisamente para limitarles el acceso a espacios de toma de decisión.

¿Por qué las mujeres tenemos que participar en la toma de decisiones? Porque representamos poco más del 50% de la población mundial y sin embargo aún en el Siglo XXI existe evidencias de la prevalencia de una cultura que favorece lo masculino frente a lo femenino, que existen una serie de brechas ocupacionales, salariales, en el ejercicio de los derechos sociales, económicos, políticos y lo que es peor, que la violencia contra la mujer –la más clara y grave expresión de la discriminación estructural y la violación de derechos humanos- subsiste y esta enquistada en nuestra sociedad, lo cual tiene que cambiar.

Al parecer, el liderazgo femenino todavía requiere pasar por el filtro de validación social; a pesar de los esfuerzos y resultados desplegados durante siglos, siempre las mujeres son evaluadas en su performance con mayor rigidez, a la par que enfrenta desafíos y retos aun importantes. El argumento no es su falta de experiencia, ni la formación, ni la actitud. La evidencia muestra que las mujeres que lideran espacios de toma de decisiones, no sólo contribuyen a la riqueza, a la mayor productividad, a la asertividad en las estrategias y la visión de largo, corto y mediano plazo. Las mujeres contribuimos a fortalecer a los equipos de trabajo por el enfoque en las personas, su mayor empatía y el sentido colaborativo, y si bien los tiempos actuales reconocen la importancia de estas habilidades en los líderes, los patrones culturales son lo suficientemente arraigados para en muchos casos omitir ver lo evidente. En suma en torno al liderazgo a las mujeres, hay mucho que decir, que investigar y sobre todo confrontar en una sociedad que todavía no es abierta al pensamiento diverso, y menos incluye a las perspectivas diferentes en los espacios en los que se tienen que participar, es decir donde se adoptan las decisiones; por tanto, valoro el presente estudio realizado por la doctora Beatrice Avolio y el doctor Aristides Vara porque contribuirá a dilucidar parte de la problemática entorno al liderazgo femenino, el cual no puede limitarse solo al número o el dato estadístico; el liderazgo femenino trae

consigo, desafíos y retos que los viven las mujeres desde lo privado y público, desde la academia, el deporte y en todos los ámbitos. Desde lo urbano y lo rural. Estoy segura que la contribución de este estudio ayudará a las organizaciones en general, a adoptar medidas, ajustar sus acciones y planes internos de promoción de igualdad de género, a revisar diagnósticos que han podido servir de base para identificar factores de riesgo, en torno a la participación de las mujeres en espacio de toma de decisiones, y en particular, este estudio permitirá a las propias mujeres identificarse en una problemática que de una u otra manera, nos ha tocado vivir y que en todo caso podemos percibir en nuestro entorno para que, partir de ello, constituirnos en facilitadoras de un proceso de cambio, que sin duda debe darse para que cada persona pueda acceder a las oportunidades y los espacios de poder e influencia para el crecimiento de todos y de la sociedad en pleno, sin dejar a nadie atrás.

**Cecilia M. Flores Castañon**

## Resumen

Esta investigación analiza los costos invisibles, diferenciados y acumulativos que enfrentan las mujeres en posiciones de liderazgo en entornos organizacionales en el Perú, proponiendo una lectura estructural e institucional del fenómeno. Dichos costos se conceptualizan como una manifestación crónica del *gender backlash*: una forma de resistencia activa y persistente, no contra el género en abstracto, sino contra el ejercicio real del poder por parte de las mujeres, al desafiar las jerarquías tradicionales de género. Esta resistencia no siempre se expresa de manera abierta o violenta, sino que opera mediante mecanismos simbólicos y relacionales que socavan el bienestar, la legitimidad y la sostenibilidad del liderazgo femenino.

A partir de un modelo teórico original, esta investigación identifica tres bloques interdependientes de costos invisibles que enfrentan las mujeres en posiciones de liderazgo:

1. Deterioro del capital social, reflejado en la falta de mentoría (reportada por el 26% de las líderes), la exclusión de redes estratégicas (50.4%) y la rivalidad inducida entre mujeres (55.7%).
2. Tácticas de sobrevivencia profesional de alto costo, como la agradabilidad forzada (más del 50% modifica su comportamiento para evitar sanciones), la sobreexigencia laboral (25.7% trabaja más horas para ser validada), la renuncia parcial o total a la maternidad (que afecta a un tercio de los participantes) y la sobreinversión en formación profesional (alrededor del 75.9%).
3. Costos emocionales acumulativos, expresados en la presencia del síndrome del impostor (53.6%), el agotamiento extremo (56.2%) y las ausencias por salud mental (55.7%).

Estos factores convergen en un desenlace crítico: la autocancelación simbólica, entendida como la renuncia silenciosa, la autoexclusión o el retramiento estratégico de la trayectoria de liderazgo. El 37.5% de las mujeres ha considerado dejar su cargo debido al daño emocional acumulado, y el 34.6% ha contemplado cambiar de sector ante entornos percibidos como hostiles o inviables.

El modelo teórico fue validado mediante análisis de ecuaciones estructurales con mínimos cuadrados parciales (SEM-PLS) sobre una muestra de 271 mujeres líderes de diversos departamentos del país, pertenecientes a los sectores público y privado. Los resultados confirman que el *gender backlash* actúa como un detonante sistémico que activa el circuito de desgaste. Si bien su efecto directo sobre la autocancelación simbólica es moderado ( $\beta = 0.116$ ), su impacto real se manifiesta de forma indirecta, mediada y acumulativa a través del deterioro del capital social, la imposición de tácticas de sobrevivencia de alto costo y el deterioro de la salud mental. El efecto indirecto total

del gender backlash sobre la autocancelación simbólica es sustancialmente mayor ( $\beta = 0.408$ ), y el modelo explica el 54.5% de la varianza de esta variable crítica.

Asimismo, se identificó un efecto moderador asociado a la trayectoria de liderazgo: las mujeres con menor experiencia resultan más vulnerables a los efectos del *gender backlash*, mientras que aquellas con trayectorias consolidadas tienden a desplegar mayores estrategias de resistencia, aunque siguen expuestas a mecanismos estructurales de desgaste.

En suma, este estudio invita a repensar el liderazgo femenino más allá de la narrativa meritocrática, reconociendo que la autocancelación simbólica no es un indicador de “falta de resiliencia”, sino el resultado acumulativo de un ecosistema organizacional hostil. Este fenómeno representa una pérdida sistémica de talento y una forma profunda injusticia simbólica, tanto para las organizaciones como para la sociedad en su conjunto.

**Palabras clave:** *Gender backlash*, liderazgo femenino, costos invisibles, autocancelación simbólica, salud mental, inequidad de género organizacional, tácticas de sobrevivencia profesional, Perú.



# Capítulo 1: INTRODUCCIÓN





## 1.1. Problema

A pesar de los avances normativos y del acceso creciente de mujeres a posiciones de liderazgo en el ámbito organizacional, múltiples estudios advierten que la igualdad formal no garantiza una experiencia igualitaria del poder (Eagly & Carli, 2007; Ely et al., 2011). Las mujeres líderes no solo enfrentan barreras de entrada, sino que una vez dentro de las estructuras de poder, se ven expuestas a un conjunto de tensiones simbólicas, emocionales y estructurales que erosionan su bienestar y sostenibilidad. Estas formas de exclusión no siempre adoptan la forma de discriminación directa, sino que operan de manera sutil, progresiva y normalizada.

Este fenómeno representa una nueva frontera para las ciencias empresariales y los estudios de género: comprender los costos invisibles del liderazgo femenino. Estos costos no se reflejan en indicadores tradicionales —como participación, ascensos o remuneraciones—, sino que se manifiestan en la carga emocional, el aislamiento simbólico, la sobreexigencia y las estrategias de autocensura que muchas lideresas adoptan para sobrevivir en entornos masculinizados.

En efecto, mientras que la literatura existente ha documentado ampliamente las barreras de acceso al liderazgo femenino —a menudo bajo la metáfora del “techo de cristal”—, ha prestado considerablemente menos atención a las barreras de permanencia. Es decir, a los mecanismos cotidianos, persistentes y muchas veces imperceptibles que minan la continuidad, legitimidad y bienestar de las mujeres que ya han alcanzado posiciones de poder. Este vacío se traduce en una falta de modelos explicativos que articulen las dimensiones estructurales, simbólicas y emocionales del desgaste, así como en la ausencia de indicadores específicos que permitan identificar, medir y prevenir estos costos acumulativos. Además, son escasos los estudios empíricos que aborden estos fenómenos en contextos latinoamericanos, y en particular en el caso peruano, donde persisten formas altamente camufladas de desigualdad de género en los espacios de poder. Así, se vuelve necesario un marco conceptual y metodológico que permita visibilizar, sistematizar y explicar cómo las organizaciones, aún sin políticas discriminatorias explícitas, reproducen desigualdad al externalizar sus costos sobre las mujeres líderes.

El presente estudio parte de una premisa clave: el ejercicio del liderazgo femenino no solo desafía las estructuras jerárquicas, sino también los códigos culturales profundamente generizados<sup>1</sup> que regulan el acceso y el ejercicio del poder. Frente a ello, esta investigación propone un modelo conceptual sustentado en tres marcos teóricos complementarios: el *gender backlash* (Rudman et al., 2012; Vara-Horna et al., 2023, 2025), entendido como la resistencia simbólica y estructural que emerge cuando las mujeres transgreden roles tradicionales; la teoría de la Justicia Organizacional (Colquitt, 2001), que permite comprender cómo se percibe y distribuye el trato justo en contextos laborales; y el modelo de Demandas-Recursos Laborales (Bakker & Demerouti, 2007), que proporciona un marco analítico para examinar el desgaste acumulativo y sus efectos en el bienestar psicológico.

A partir de estos enfoques, se propone un modelo que articula tres bloques interrelacionados de costos: (1) el deterioro del capital social, expresado en la falta de mentoría, la exclusión de redes estratégicas y la rivalidad entre pares; (2) la imposición de tácticas de sobrevivencia profesional de alto costo, como la agradabilidad forzada, la sobreexigencia laboral, la renuncia parcial o total a la maternidad, y la sobreinversión en formación profesional; y (3) el costo emocional acumulado, que puede llevar a procesos de autocensura (síndrome del impostor), agotamiento extremo, o abandono por salud mental. Este desenlace ha sido conceptualizado como autocancelación simbólica, una forma de salida silenciosa que no responde a decisiones libres, sino a presiones estructurales naturalizadas.

1. Utilizamos el término “generizado” para referirnos a aquellas prácticas, estructuras o lógicas institucionales que están marcadas por normas, estereotipos o relaciones de poder basadas en el género, de forma implícita o explícita. No se trata simplemente de espacios con presencia de mujeres u hombres, sino de organizaciones cuyas reglas de funcionamiento —aparentemente neutras— reproducen jerarquías y desigualdades de género. Este concepto se alinea con las propuestas de Joan Acker (1990) y Judith Lorber (1994), quienes mostraron cómo lo organizacional está atravesado por el género incluso en sus formas más rutinarias.

## 1.2. Objetivos

### General

Analizar los costos invisibles del liderazgo femenino en el Perú a partir de un modelo estructural que identifique los mecanismos organizacionales, simbólicos y emocionales que, de manera acumulativa, limitan la permanencia, afectan el bienestar y restringen la proyección de las mujeres en posiciones de poder.

### Específicos

1. Analizar el rol del *gender backlash* como desencadenante estructural de diversos costos invisibles del liderazgo femenino, y su influencia directa e indirecta sobre la autocancelación simbólica.
2. Identificar las principales manifestaciones del deterioro del capital social entre mujeres líderes, tales como la limitada mentoría, la exclusión de redes estratégicas y la rivalidad inducida entre mujeres.
3. Examinar las tácticas de sobrevivencia profesional de alto costo adoptadas por lideresas, incluyendo la agradabilidad forzada, la sobreexigencia laboral, la renuncia parcial o total a la maternidad y la sobreinversión en formación profesional.
4. Evaluar los costos emocionales vinculados al ejercicio del liderazgo, tales como el síndrome del impostor, el agotamiento extremo y las ausencias por salud mental, sobre el bienestar de las mujeres líderes.
5. Explorar el efecto moderador de la trayectoria de liderazgo sobre la intensidad del desgaste simbólico y las estrategias de afrontamiento desplegadas por las mujeres en posiciones de poder.
6. Proporcionar evidencia empírica y teórica que sustente el diseño de políticas organizacionales orientadas a reconocer, visibilizar y prevenir los costos invisibles del liderazgo femenino desde un enfoque de justicia estructural y sostenibilidad de género.

## 1.3. Justificación

Este estudio contribuye a renovar la agenda de investigación y política organizacional en tres sentidos clave: (1) propone un nuevo marco teórico para comprender el *gender backlash* como un fenómeno estructural, progresivo y de alto costo para las mujeres líderes; (2) ofrece evidencia empírica robusta sobre los mecanismos mediante los cuales las organizaciones externalizan sus tensiones estructurales sobre las mujeres líderes; y (3) propone una noción crítica de justicia organizacional basada en la visibilidad de los costos diferenciales del liderazgo, proponiendo acciones de reparación institucional y rediseño organizacional con enfoque de género.

En efecto, uno de los aportes principales de esta investigación es conceptual, al proponer el *gender backlash* como una fuerza estructurante que opera no solo desde fuera del liderazgo femenino, sino también desde dentro de las dinámicas organizacionales, generando un entorno que induce a las mujeres a autocensurarse, sobre adaptarse o incluso retirarse simbólicamente del poder. La hipótesis central del estudio plantea que estas formas de desgaste no son anomalías individuales ni déficits de resiliencia, sino el resultado sistémico de estructuras generizadas que externalizan el costo de la igualdad sobre las mujeres que lideran.

Asimismo, este estudio contribuye empíricamente mediante la validación de un modelo SEM-PLS que evidencia cómo el *gender backlash* afecta el capital social, impone tácticas de sobrevivencia costosas y erosiona la salud emocional, conduciendo a la autocancelación simbólica. Esta noción permite superar las explicaciones centradas en la falta de ambición o el llamado “techo de cristal” para enfocarse en los mecanismos acumulativos de expulsión estructural silenciosa.

En términos prácticos, la investigación ofrece una base sólida para el diseño de estrategias organizacionales, políticas públicas y programas de liderazgo con enfoque estructural de género. Reconocer y medir los costos invisibles no solo constituye un imperativo ético, sino también una condición necesaria para construir entornos laborales sostenibles, diversos y verdaderamente meritocráticos. En contextos como el peruano, donde las mujeres líderes aún enfrentan resistencias explícitas e implícitas, este estudio ofrece herramientas para una acción transformadora basada en evidencia.



## Capítulo 2: **MARCO CONCEPTUAL**



## 2.1. El liderazgo femenino en el sector empresarial

En las últimas décadas, el liderazgo femenino ha sido promovido como un componente clave de la equidad de género y la modernización de las organizaciones. Diversos estudios han demostrado que la participación de mujeres en puestos directivos se asocia a mejores resultados organizacionales, mayor innovación y un entorno laboral más inclusivo (Eagly & Carli, 2007; Paustian-Underdahl et al., 2014). Sin embargo, el ascenso de mujeres al liderazgo no ha ocurrido en condiciones de plena igualdad. En América Latina, y particularmente en contextos como el peruano, el liderazgo femenino continúa enfrentando desafíos estructurales, simbólicos y culturales que limitan su desarrollo pleno y sostenido.

A nivel global, la representación femenina ha mostrado un avance sostenido, aunque aún insuficiente. Según el informe Women in Business de Grant Thornton (2024), el 33.5% de los puestos de alta dirección en el mundo están ocupados por mujeres, una mejora notable respecto al 19.4% registrado dos décadas atrás. No obstante, este progreso se diluye drásticamente en los cargos de mayor poder: solo el 6% de los CEOs a nivel

mundial son mujeres y apenas el 8.4% de las juntas directivas están presididas por una mujer, lo que evidencia una persistente exclusión en la cúspide organizacional. Incluso en las empresas Fortune 500, que alcanzaron en 2025 su récord histórico de liderazgo femenino, el número de CEO mujeres representa apenas el 11.4% (Fortune, 2025).

En América Latina, el porcentaje de mujeres en alta dirección asciende al 36%, superando ligeramente el promedio global. En el caso de Perú, la cifra se sitúa en 35%, en línea con la tendencia regional (Grant Thornton, 2024). Sin embargo, esta participación se concentra mayormente en mandos medios y funciones de apoyo. Según datos de Women CEO Peru, Centrum PUCP & PWC (2023), solo el 13% de las posiciones en los directorios de las empresas que están listadas en la Bolsa de Valores de Lima estaban ocupados por mujeres, y apenas el 7% de las gerencias generales estaban lideradas por una mujer. Esta brecha evidencia una segmentación vertical persistente, donde el acceso al poder real sigue siendo restringido.

Esta tensión entre una mayor participación formal y una desigualdad estructural en la cima del poder constituye el punto de partida de esta investigación. Las mujeres líderes no solo deben demostrar competencias equivalentes o superiores a las de sus pares varones, sino que además enfrentan un escrutinio más severo, expectativas contradictorias y una permanente necesidad de validación. Esta situación se complejiza aún más cuando se consideran los efectos de la interseccionalidad: mujeres jóvenes, indígenas, afrodescendientes, migrantes, lesbianas o de sectores populares suelen enfrentar costos adicionales y barreras múltiples para acceder y sostenerse en posiciones de liderazgo, debido a estigmas acumulados que se refuerzan mutuamente.

Este escenario ha dado lugar a nuevas líneas de investigación —como la que aquí se propone— centradas en los costos invisibles del liderazgo femenino y en las formas encubiertas de exclusión que persisten incluso después de haber accedido a posiciones de autoridad.

## 2.2. Más allá de las barreras de acceso al liderazgo femenino

Las barreras de acceso al liderazgo para las mujeres han sido ampliamente documentadas y suelen expresarse en fenómenos como el "techo de cristal", la segregación horizontal y vertical, los sesgos de contratación y promoción, y las dificultades para conciliar vida laboral y personal (Catalyst, 2020; Ely et al., 2011). Estas barreras han comenzado a ser desafiadas por políticas de igualdad de oportunidades, cuotas de género y programas de liderazgo inclusivo. No obstante, superar el acceso no equivale a eliminar las desigualdades.

En muchos casos, las mujeres que logran romper el “techo de cristal” lo hacen a costa de asumir exigencias extraordinarias y enfrentar un entorno hostil o escéptico. Este fenómeno ha dado lugar a un nuevo campo de análisis centrado no en el acceso al liderazgo, sino en las condiciones de permanencia, influencia y bienestar de las mujeres que ya ocupan posiciones de poder.

Para analizar esta dinámica con mayor profundidad, resulta útil emplear el marco de la justicia social propuesto por Nancy Fraser (2000), quien distingue dos dimensiones fundamentales, ambas necesarias para la equidad. La primera es la justicia de redistribución, referida al acceso equitativo a recursos materiales y posiciones formales. La segunda es la justicia de reconocimiento, que implica el respeto, la valoración y la legitimidad otorgada a las identidades y contribuciones de todos los grupos sociales. Así, la injusticia ocurre no solo cuando hay una mala distribución de recursos, sino también cuando a ciertos grupos se les niega sistemáticamente el reconocimiento, siendo desvalorizados, estereotipados o deslegitimados (Heilman, 2001; Heilman & Okimoto, 2007).

Aplicado al liderazgo femenino, este marco revela una profunda paradoja. Las mujeres líderes pueden haber alcanzado cierto nivel de justicia redistributiva (tienen el cargo, el salario y la autoridad formal), pero siguen enfrentando una severa injusticia de reconocimiento. Esto se manifiesta cuando sus logros son atribuidos a factores externos como la suerte o las cuotas de género, sus decisiones son constantemente cuestionadas, o sus errores son juzgados con mayor dureza que los de sus pares hombres. Esta negación de su legitimidad como líderes auténticas es una forma de injusticia simbólica que genera un daño profundo, alimentando el desgaste emocional y, en última instancia, la autocancelación.

## 2.3. *Gender backlash* en organizaciones generizadas

El concepto de *gender backlash* se refiere a las reacciones negativas, tanto sutiles como explícitas, que enfrentan las mujeres cuando transgreden las normas tradicionales de género, como ocurre al ejercer autoridad o liderazgo (Vara-Horna et al, 2025; Rudman et al., 2012). Este fenómeno no castiga a las mujeres por el simple hecho de serlo, sino por “salirse del guion” social al asumir poder, autonomía o roles de autoridad tradicionalmente masculinos. A diferencia de la discriminación abierta o el sexism explícito, el *gender backlash* no suele manifestarse como una confrontación directa. Por el contrario, es un mecanismo más sofisticado y sutil, que opera de manera simbólica y progresiva. Se presenta como una resistencia latente y muchas veces inconsciente, que se materializa en microagresiones, exclusiones, cuestionamientos injustificados o resistencia encubierta

por parte del entorno organizacional. En este estudio, se le concibe como una fuerza estructurante y un *gender backlash* “crónico”, un sistema de control que erosiona de forma acumulativa el bienestar, la legitimidad y la sostenibilidad del liderazgo femenino.

El concepto de “organización generizada”, acuñado por Joan Acker (1990), es útil para comprender el contexto en que opera el *gender backlash*. Acker (1990) sostiene que las instituciones, especialmente las empresariales, no son entes neutrales al género, sino que lo producen y reproducen activamente a través de sus estructuras, prácticas y símbolos. En el centro de esta lógica se encuentra la figura del “trabajador ideal”, un individuo permanentemente disponible, sin responsabilidades de cuidado, competitivo y emocionalmente contenido. Este arquetipo, construido implícitamente sobre un modelo corporal y biográfico masculino, establece el estándar de normalidad y éxito. Como resultado, las mujeres que acceden al liderazgo no ingresan a un campo de juego nivelado; deben adaptarse a reglas preestablecidas que las obligan a emular estos modelos masculinizados, limitando su autenticidad y aumentando su vulnerabilidad.

La cronicidad del *gender backlash* puede explicarse a través de la Teoría de la Congruencia del Rol (Eagly & Karau, 2002), que evidencia una profunda disonancia entre los estereotipos de género y los estereotipos de liderazgo. Históricamente, el liderazgo ha sido codificado con atributos *agentic* (asertividad, competitividad, decisión), que se asocian culturalmente a la masculinidad. Por otro lado, a las mujeres se les prescriben atributos *communal* (empatía, colaboración, cuidado), cuya expresión es socialmente recompensada. Esta incongruencia genera una “doble penalización” para las mujeres líderes: (1) Si actúan de manera congruente con su rol de género (mostrando conductas *communal*), se las percibe como agradables pero incompetentes para liderar. (2) Si actúan de manera congruente con el rol de líder (mostrando conductas *agentic*), se las percibe como competentes pero desagradables, violando su rol de género y siendo sancionadas por ello (Okimoto & Brescoll, 2010). Así, las líderes son penalizadas si actúan de manera estereotípicamente femenina (son percibidas como “menos competentes”) y también si actúan de manera masculina (son vistas como “demasiado agresivas” o “poco agradables”). Este escenario de exigencias contradictorias las empuja a un desgaste constante, forzándolas a desarrollar tácticas de sobrevivencia profesional: deben trabajar más para ser reconocidas, evitar el conflicto para no ser estigmatizadas, y gestionar cuidadosamente sus redes y su vida personal —llegando incluso a ocultar o renunciar a la maternidad— para encajar en un sistema que no fue diseñado para ellas.

Por lo tanto, el *gender backlash* no debe entenderse como un fenómeno interpersonal o como la suma de prejuicios individuales. Es un sistema de control simbólico institucionalizado que opera de manera sutil pero persistente. Para analizar su solidez, es útil recurrir al modelo de los tres pilares institucionales de Richard Scott (2001), que explica cómo se sostienen las estructuras sociales:

1. Pilar regulativo. Aunque raramente existen reglas formales que discriminan, el *gender backlash* opera a través de sanciones informales. Usualmente, el acceso a promociones o proyectos clave se condiciona por criterios no escritos de ajuste cultural, como ser agradable o no confrontacional (camuflado bajo aparentes habilidades blandas).
2. Pilar normativo. El sistema se sostiene en valores y expectativas compartidas que imponen una doble vara de medir. Las mujeres son evaluadas bajo un estándar de demostración constante de su valía, mientras que la competencia de sus pares masculinos se da por sentada.
3. Pilar cultural – cognitivo. El *gender backlash* se afianza en supuestos naturalizados e incuestionados. La creencia de que el liderazgo “eficaz” es inherentemente racional, firme y desapegado —atributos codificados como masculinos— es un marco cognitivo que deslegitima automáticamente otros estilos de liderazgo.

En conjunto, estos tres pilares explican por qué el *gender backlash* es tan resistente al cambio. No necesita políticas explícitas para funcionar; se sostiene en las normas, los valores y las creencias profundamente arraigadas en la cultura organizacional. Este marco conceptual, alineado con la injusticia simbólica descrita por Fraser (2000), permite analizar los costos invisibles no como problemas individuales de adaptación, sino como las consecuencias lógicas de la colisión entre el ascenso femenino y una estructura institucional que sigue siendo fundamentalmente generizada.

## 2.4. Los costos invisibles del liderazgo femenino

El liderazgo femenino ha sido ampliamente estudiado en la literatura académica desde diversas perspectivas, incluyendo la discriminación de género en el ámbito laboral, las barreras para el acceso a la alta dirección y la segmentación del mercado de trabajo. Sin embargo, un enfoque menos explorado, pero clave para comprender las desigualdades persistentes en la participación de las mujeres en posiciones de liderazgo, es el de los costos invisibles del poder.

En efecto, las mujeres en posiciones de liderazgo enfrentan una serie de costos invisibles que afectan su desarrollo profesional, bienestar y trayectoria laboral. Estos costos no operan de manera aislada, sino que interactúan con barreras estructurales que restringen o dificultan el acceso y/o mantenimiento de las mujeres en roles de alta dirección. De hecho, superar las barreras de acceso es el desafío inicial. Muchas mujeres deben pagar un precio alto para sostenerse en el liderazgo. Estos costos invisibles incluyen desde el aislamiento relacional, la sobreexigencia profesional y la presión estética, hasta el desgaste emocional, la rivalidad inducida entre mujeres y la renuncia a proyectos de vida

personales (Rudman et al., 2012; Ely et al., 2011). Se trata de mecanismos de exclusión que no necesariamente expulsan a las mujeres, pero las desgastan hasta que ellas mismas comienzan a retirarse simbólicamente del liderazgo.

Los costos del liderazgo femenino se refieren a las barreras económicas, sociales y psicológicas que enfrentan las mujeres en su ascenso y permanencia en posiciones de liderazgo. A diferencia de los costos visibles, como los salarios o beneficios monetarios, estos costos ocultos están relacionados con las expectativas de género, la discriminación estructural y la necesidad de validación profesional. Estos costos son especialmente intensos en contextos como el peruano, donde persisten estereotipos de género arraigados, escasez de modelos femeninos de referencia y una limitada comprensión institucional de la equidad estructural.

Para un análisis exhaustivo, estos costos se pueden dividir en tres tipos: directos, indirectos e intangibles.

**Costos directos.** Representan un gasto económico que las mujeres deben asumir para mejorar su competitividad y mitigar las barreras de acceso y permanencia en el liderazgo. Entre estos costos destacan:

- Inversión en formación y certificaciones. Debido a la percepción de menor competencia, muchas mujeres invierten en cursos adicionales para validar sus capacidades.
- Gasto en vestimenta e imagen profesional. Las mujeres líderes enfrentan mayores exigencias respecto a su apariencia, lo que se traduce en gastos adicionales en vestimenta, maquillaje y asesoría de imagen.
- Costo de cuidado infantil y apoyo doméstico. La conciliación familia-trabajo requiere servicios tercerizados que permiten a las mujeres equilibrar sus responsabilidades.
- Gastos en terapia o coaching profesional. Muchas mujeres en liderazgo invierten en apoyo psicológico o mentoría para manejar el estrés y la presión del entorno corporativo altamente patriarcal.

**Costos indirectos.** Se refieren la pérdida de oportunidades laborales y profesionales que afectan el desarrollo y consolidación de la carrera de las mujeres en liderazgo. Estos incluyen:

- Menor acceso a redes de poder. Las mujeres son sistemáticamente excluidas de espacios informales donde se toman decisiones estratégicas.
- Exclusión de proyectos clave y mentoría. Debido a prejuicios de género, se asignan menos oportunidades de desarrollo a mujeres en posiciones de liderazgo.
- Trabajo extra no remunerado. Muchas mujeres deben demostrar constantemente su capacidad con esfuerzos adicionales, lo que implica mayor dedicación sin compensación proporcional.
- Mayor escrutinio y resistencia organizacional. Las mujeres líderes son evaluadas

con estándares más altos, lo que las obliga a un esfuerzo sostenido para consolidar su autoridad.

**Costos intangibles.** Corresponden al impacto psicológico y emocional que enfrentan las mujeres en liderazgo, afectando su salud mental y percepción de autoeficacia. Entre los más relevantes se encuentran:

- Síndrome del impostor. La necesidad de validación constante genera dudas sobre la propia capacidad y logros alcanzados.
- Estrés y burnout. El esfuerzo adicional para demostrar competencia, combinado con el aislamiento organizacional, eleva los niveles de estrés crónico.
- *Gender backlash*. Las mujeres en liderazgo pueden enfrentar actitudes hostiles cuando su estilo de liderazgo no se ajusta a los estereotipos de género tradicionales.
- Carga mental por balance familia-trabajo. La expectativa de equilibrar el éxito profesional con la responsabilidad del hogar genera una sobrecarga emocional adicional.
- Agradabilidad forzada. Para mostrarse constantemente agradables, no agresivas ni débiles.

Estos costos intangibles representan un intenso “trabajo emocional” (Hochschild, 1983), definido este último como la gestión de los propios sentimientos para crear una expresión facial y corporal públicamente observable; es decir, el esfuerzo de sentir y mostrar la emoción “correcta” que un rol profesional demanda. En el caso de las lideresas, una parte significativa de los costos invisibles es, en efecto, una forma de trabajo emocional no reconocido ni remunerado.

La agradabilidad forzada, por ejemplo, no es solo una presión social, sino el trabajo activo de suprimir la asertividad y representar un rol conciliador para evitar el gender backlash. De igual manera, gestionar la culpa por no cumplir con los mandatos de género, manejar el síndrome del impostor o mantener la compostura frente a las microagresiones y el descrédito constante requiere un esfuerzo psicológico que no forma parte de la descripción del cargo, pero es indispensable para la sobrevivencia profesional.

Enmarcar estos costos como trabajo emocional permite visibilizarlos no como fallas de adaptación individuales, sino como una carga laboral extra, y eminentemente feminizada, que las organizaciones externalizan sobre sus lideresas.

Figura 01. Costos del liderazgo femenino



## 2.5. Costos injustos y sobre demandantes

El liderazgo femenino no se desarrolla en el vacío, sino en entornos institucionales profundamente marcados por relaciones de poder, normas de género y sistemas de evaluación implícitos. Para comprender los mecanismos que erosionan la sostenibilidad del liderazgo de las mujeres, resulta clave integrar dos marcos analíticos complementarios: la teoría de la Justicia Organizacional y el modelo de Demandas-Recursos Laborales.

La Justicia Organizacional (Colquitt, 2001) permite analizar cómo las personas perciben la equidad en sus entornos laborales, y cómo estas percepciones influyen en su motivación, bienestar y desempeño. Esta teoría distingue cuatro dimensiones: la justicia distributiva (equidad en los resultados, como salarios o promociones), la justicia procedural (equidad en los procesos de toma de decisiones), la justicia interpersonal (trato digno y respetuoso), y la justicia informacional (transparencia y claridad en la comunicación). En contextos masculinizados, las mujeres líderes suelen experimentar déficits en todas estas dimensiones. Por ejemplo, muchas lideresas pueden percibir que sus esfuerzos no se traducen en las mismas oportunidades de ascenso que sus pares varones (injusticia distributiva), o que enfrentan evaluaciones de desempeño opacas y sesgadas (injusticia procedural). Además, pueden experimentar formas de desautorización simbólica, hostilidad pasiva y exclusión de círculos de información clave, todas expresiones de injusticia interpersonal e informacional.

Estas formas de injusticia no solo afectan la percepción de legitimidad institucional del liderazgo de las mujeres, sino que generan un desgaste acumulativo que puede analizarse a través del modelo de Demandas-Recursos Laborales (Bakker & Demerouti, 2007). Este modelo sostiene que el bienestar o agotamiento de una persona en su rol laboral depende del equilibrio entre las demandas que enfrenta (presiones, exigencias físicas o emocionales, ambigüedad de rol, sobrecarga) y los recursos disponibles para afrontarlas (apoyo organizacional, autonomía, reconocimiento, sentido de propósito). En el caso de las lideresas, pueden experimentar una combinación adversa: por un lado, enfrentar demandas intensificadas por la necesidad de “demostrar el doble”, cumplir estándares estéticos, contener emocionalmente a sus equipos y anticiparse a la crítica social; por otro lado, los recursos que reciben —en términos de mentoría, redes de apoyo, políticas sensibles al género o seguridad psicológica— son notablemente insuficientes o, en muchos casos, inexistentes.

Esta descompensación crónica entre demandas y recursos no solo incrementa el riesgo de agotamiento emocional, sino que también alimenta procesos de autocensura, retramiento profesional y lo que en este estudio denominamos autocancelación simbólica: la decisión, muchas veces silenciosa, de limitar el propio desarrollo profesional para evitar nuevos costos. Así, la combinación de injusticia percibida y sobrecarga no compensada crea un entorno estructuralmente desfavorable para la continuidad del liderazgo femenino.

## 2.6. Modelo conceptual propuesto

El modelo conceptual que se presenta a continuación se centra en analizar los costos del ejercicio del liderazgo femenino. A diferencia de los enfoques tradicionales que exploran las barreras de acceso, esta investigación pone el foco en las barreras de proceso; es decir, en los desafíos que enfrentan las mujeres una vez que ya han asumido roles de poder. Se analizan, por tanto, las dinámicas de desgaste que afectan a las lideresas en distintos niveles jerárquicos y con diversas trayectorias profesionales, reconociendo que la experiencia del liderazgo no es homogénea. El núcleo de este modelo parte de una premisa fundamental: el liderazgo femenino enfrenta una resistencia sistémica y, a menudo, encubierta.

Nuestro modelo propone una mirada renovada y urgente sobre un fenómeno mucho más extendido de lo que parece: el *gender backlash* o retroceso de género, el cual actúa como variable independiente. A diferencia de la discriminación abierta o el sexism explícito, el *gender backlash* no suele manifestarse como un “no” frontal. Es más sutil, más sofisticado y, por tanto, más peligroso. Se presenta como una resistencia latente, muchas veces inconsciente, que se activa frente al empoderamiento de las mujeres en roles tradicionalmente masculinos. No castiga a las mujeres por ser mujeres, sino por “salirse del guion” social al ejercer poder, autoridad o autonomía.

**¿Cómo opera?** El *gender backlash* no es un episodio aislado, sino un ecosistema organizacional que genera condiciones adversas crónicas. A través de microagresiones, exigencias contradictorias, doble estándar, deslegitimación simbólica y desconfianza, el entorno va erosionando poco a poco el bienestar emocional, la confianza y el impulso profesional de las lideresas. A diferencia de lo que ocurre con los hombres, las mujeres en cargos de liderazgo no solo deben demostrar competencia, sino justificar constantemente su derecho a estar ahí. No basta con que sean buenas, deben ser “agradables”, demostrar que no descuidan su familia, y evitar parecer “mandonas”, “emocionales” o “intensas”. En este contexto, para sostenerse en el liderazgo, una mujer tiene que ser extraordinaria, infalible y eternamente disponible. Este sobreesfuerzo, obviamente, tiene consecuencias devastadoras.

Para analizar este fenómeno de manera rigurosa, este estudio propone y operacionaliza un modelo multidimensional del *gender backlash* adaptado del modelo de Vara-Horna y Rodríguez Espatal para relaciones interpersonales (Vara-Horna et al., 2025). Este marco descompone el *gender backlash* en cinco dimensiones interrelacionadas que exponen los mecanismos específicos a través de los cuales se reproduce y sostiene el orden de género en las organizaciones:

1. Deslegitimación de la competencia. Consiste en el cuestionamiento sistemático de la capacidad y el juicio profesional de la lideresa. Su función es invalidar su autoridad epistémica, minando tanto la confianza en sí misma como la de su entorno, a través de la minimización de sus logros o el descarte de sus ideas.
2. Exclusión simbólica. Implica la restricción del acceso a los espacios formales e informales de poder. A través de la exclusión de reuniones clave o de conductas pasivo-agresivas, se refuerza el control masculino sobre las redes estratégicas y la toma de decisiones.
3. Sobrecarga de desempeño. Se manifiesta como la imposición de un doble estándar que exige a las mujeres un rendimiento superior para obtener la misma legitimidad que sus pares hombres. Esta sobreexigencia busca agotar y desincentivar su permanencia en el poder.
4. Castigo simbólico. Penaliza la transgresión de los roles de género tradicionales mediante coerción sutil. Se materializa en rumores, un escrutinio más severo de los errores y la presión para adoptar comportamientos masculinizados, buscando “corregir” su desviación de la feminidad normativa.
5. Sexualización del poder femenino. Es la forma más violenta de *gender backlash*, donde se utiliza el acoso sexual como una herramienta para reafirmar las jerarquías de género y castigar la autoridad femenina.

**De la sobreexigencia al desgaste.** Nuestro modelo identifica varios mecanismos estructurales (variables mediadoras) que explican cómo este *gender backlash* lleva a muchas mujeres a pagar un precio personal, familiar, económico y emocional para ejercer liderazgo:

1. Deterioro del capital social femenino. Las organizaciones, al reproducir lógicas patriarcales, generan un entorno que dificulta la mentoría entre mujeres, promueve la rivalidad y limita el acceso de las lideresas a redes de influencia. En vez de colaboración, se instala la desconfianza o la fragmentación.
2. Tácticas de supervivencia con altos costos personales. Para sostenerse en sus puestos, muchas mujeres desarrollan “tácticas de supervivencia de carrera” que irrogan altos costos, incluyendo sobreinversión en formación profesional, inversión continua en imagen personal, conciliación forzada entre familia y trabajo, renuncia parcial o total a la maternidad, y la adopción de una agradabilidad forzada para evitar rechazo.
3. Externalización de los costos por parte de la organización. Las empresas se benefician de lideresas hiper productivas, comprometidas y versátiles, sin asumir los costos estructurales que esto implica. Así, el sistema mantiene su eficiencia aparente, mientras invisibiliza el sufrimiento de las mujeres y reproduce desigualdades simbólicas. Sin embargo, todo este proceso tiene un efecto acumulativo pernicioso en el bienestar emocional. Las lideresas experimentan fatiga crónica, ansiedad, sentimientos de impostura, culpa, aislamiento y un deterioro general del bienestar emocional.

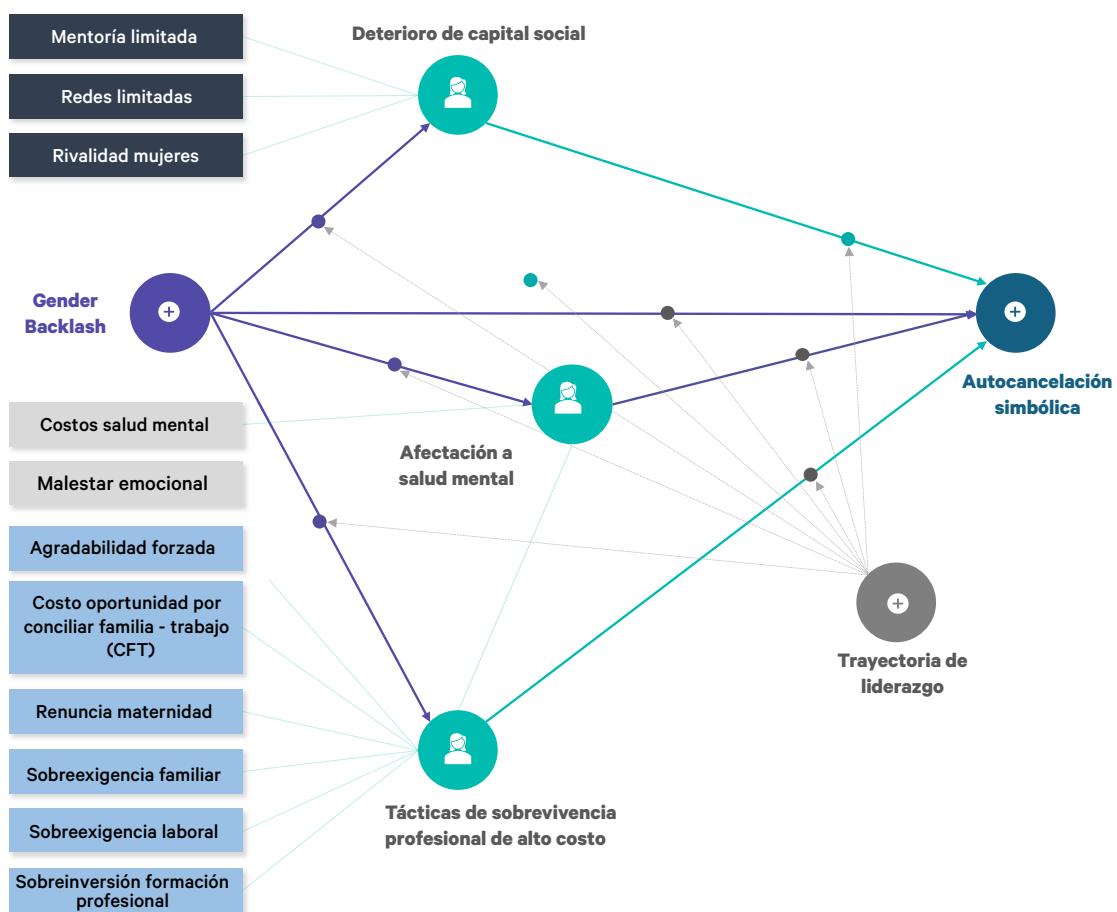
**Cuando la renuncia se disfraza de elección.** La variable dependiente del modelo es la autocancelación simbólica, que es un proceso mediante el cual muchas mujeres comienzan a limitar sus aspiraciones, postergar sus planes, rechazar oportunidades o incluso abandonar sus trayectorias de liderazgo por decisión propia. Pero esa “decisión” ha sido forzada, modelada, inducida y condicionada por un entorno hostil que erosiona lentamente su confianza y sus recursos.

Tal como se ha venido fundamentando, este entorno no es una fuerza abstracta, sino un sistema de control simbólico que opera desde múltiples frentes: primero, desde las propias instituciones organizacionales, que operan con una lógica androcéntrica y premian la conformidad con un ideal de liderazgo masculinizado; segundo, a través de los hombres en posiciones de poder, quienes, consciente o inconscientemente, reproducen el *gender backlash* mediante microagresiones, exclusiones o la deslegitimación de los logros femeninos para defender su monopolio simbólico; y tercero, de manera más compleja, el sistema induce una rivalidad entre mujeres, quienes en un contexto de escasez de oportunidades pueden llegar a reproducir las mismas lógicas que las oprimen como estrategia de supervivencia. La acumulación de estas presiones conduce finalmente al autoajuste, donde las mujeres se autocensuran para no perder su carrera de liderazgo.

Para precisar su originalidad teórica, es fundamental distinguir la autocancelación simbólica de otros conceptos relacionados. A diferencia del *quiet quitting* (renuncia silenciosa), que implica un repliegue a las tareas mínimas dentro del rol actual como respuesta al agotamiento general, la autocancelación simbólica es un acto de autolimitación de la trayectoria ascendente. No se trata de trabajar menos, sino de activamente rechazar ascensos, evitar la visibilidad o abandonar la carrera por completo para escapar de un entorno específicamente hostil por razones de género. Tampoco debe confundirse con una salida por el “acantilado de cristal” (Ryan & Haslam, 2005) donde una lideresa es posicionada en un rol de alto riesgo de fracaso. La autocancelación simbólica no requiere una crisis inminente; es la respuesta a un desgaste crónico y simbólico en condiciones aparentemente “normales”. Es una renuncia preventiva para no llegar al punto de quiebre, producto de una hostilidad sistémica.

En este sentido, la autocancelación simbólica no es una renuncia voluntaria, sino una rendición inducida por un desgaste sistemático: las mujeres no se rinden, son empujadas a rendirse. Este proceso, sin embargo, no ocurre de igual manera en todas las etapas. El modelo propone que los efectos del *gender backlash* son más destructivos en las etapas iniciales e intermedias del liderazgo, donde las lideresas aún están construyendo su legitimidad, y el escrutinio es más duro, los apoyos son más escasos, y la capacidad de resistir la presión es más limitada. La Figura 1 representa el modelo conceptual propuesto.

Figura 2. Modelo conceptual propuesto: ¿Cómo el gender backlash limita el desarrollo del liderazgo femenino en las organizaciones?



El modelo postula que el *gender backlash*, como variable independiente, no impacta de manera aislada, sino que desencadena un proceso que conduce a la autocancelación simbólica. Este proceso se articula a través de tres grandes bloques de efectos mediadores: (1) el deterioro del capital social femenino, (2) la adopción forzada de tácticas de sobrevivencia profesional de alto costo, y (3) el progresivo desgaste emocional y en la salud mental de las lideresas. Estos tres mecanismos operan de forma acumulativa y potente, configurando una trayectoria de desgaste crónico. Por tanto, es de esperar que la relación entre el *gender backlash* y la autocancelación simbólica sea principalmente indirecta, manifestándose a través de la influencia combinada de estos factores mediadores, cuyo efecto acumulado erosiona la voluntad y capacidad de las mujeres para sostener su liderazgo en el tiempo.

**Bloque estructural: Mecanismos de aislamiento social.** En la parte superior izquierda del modelo se identifican tres mecanismos que deterioran el capital social femenino dentro de las organizaciones: (1) Mentoría limitada, menor acceso a guías o aliados estratégicos, particularmente por falta de referentes femeninos o por dinámicas informales de exclusión. (2) Redes limitadas, restricciones (autoimpuestas o externas) para acceder a círculos de poder, por miedo a estigmatización, rumores o sobrecarga doméstica. (3) Rivalidad entre lideresas, fomento de competencia destructiva entre mujeres como efecto del aislamiento o percepción de escasez de espacios. Estos factores debilitan el soporte relacional que las lideresas necesitan para sostenerse en el poder, afectando su legitimidad simbólica y operativa.

La conexión entre el *gender backlash* y este deterioro del capital social **no es casual, sino causal**, y opera de la siguiente manera:

- Primero, el *gender backlash* alimenta la exclusión de los círculos de poder informales, donde se tejen las alianzas estratégicas y se accede a la mentoría de alto nivel. La presencia femenina en estos espacios es a menudo sancionada con rumores o estigmatización, lo que lleva a muchas mujeres a autoexcluirse para proteger su reputación. Esto limita drásticamente tanto el acceso a redes como a potenciales mentores.
- Segundo, el *gender backlash* crea un ecosistema de escasez de oportunidades, donde se normaliza la idea de que solo hay espacio para "una" mujer exitosa en la cima. Esta percepción, inducida por la propia estructura, fomenta una competencia destructiva. Fenómenos como el "síndrome de la abeja reina" son una estrategia de sobrevivencia en un entorno donde otras mujeres son vistas como rivales por los pocos puestos disponibles, y no como aliadas. De esta forma, el *gender backlash* desarticula sistemáticamente las redes de apoyo femeninas, aislando a las lideresas y dejándolas en una posición de mayor vulnerabilidad para enfrentar los costos instrumentales y emocionales del liderazgo.

**Bloque instrumental: Tácticas de sobrevivencia con altos costos.** El modelo reconoce que muchas mujeres, para resistir el *gender backlash*, activan tácticas adaptativas que les

permiten sostener su rol de liderazgo, pero que implican costos acumulativos y crónicos. Estas tácticas son: (1) Agradabilidad forzada (*likeability*), esfuerzo constante por no parecer autoritaria o “emocional”, modulando su expresión y estilo de liderazgo para no ser sancionadas socialmente. (2) Costos de oportunidad de la conciliación familia-trabajo (CFT), renuncias a espacios clave o familiares por la incompatibilidad estructural entre ambas esferas. (3) Sobreinversión en formación profesional e imagen, inversiones en formación, imagen, coaching, marca personal para demostrar competencia y encajar en estándares estéticos o culturales. (4) Renuncia parcial o total a la maternidad, decisiones diferidas o sacrificadas para evitar conflictos con las exigencias del rol directivo. (5) Sobrexigencia laboral, asunción de más tareas o estándares que sus colegas hombres para “ganarse” el respeto o evitar cuestionamientos. (6) Sobrexigencia en cuidados familiares, esfuerzos extremos por demostrar que pueden con todo, incluso sin apoyo institucional.

Este proceso revela una paradoja funcional para la organización generizada. Las estrategias de sobrevivencia individuales de las mujeres terminan por fortalecer el sistema que las opprime. La empresa capitaliza directamente esta dinámica: se beneficia de lideresas sobre cualificadas que asumen mayor carga laboral y que financian su propia validación a través de gastos en desarrollo profesional e imagen, todo ello sin que la organización invierta recursos adicionales. Al mismo tiempo, externaliza todos los costos asociados: el impacto en el bienestar emocional, el sacrificio de proyectos de vida como la maternidad, y el agotamiento crónico son problemas que la mujer debe gestionar en su esfera privada.

Este mecanismo de externalización es precisamente lo que legitima y perpetúa el *gender backlash*. Cuando una mujer logra el éxito bajo estas condiciones extremas, el sistema utiliza su caso para validar una falsa narrativa de meritocracia, ignorando los costos invisibles que ha tenido que pagar. El éxito de estas “super mujeres” invisibiliza las barreras estructurales y permite que la organización se exima de su responsabilidad, atribuyendo la falta de éxito de otras mujeres a una supuesta falta de resiliencia o compromiso, en lugar de a un entorno sistémicamente hostil. Así, el bloque instrumental no solo describe el costo del liderazgo femenino, sino que expone el motor que permite al *gender backlash* operar de manera encubierta, manteniendo su eficiencia aparente a costa del bienestar de las lideresas.

**Bloque de deterioro: Mediación del bienestar emocional.** Los dos factores siguientes conforman el bloque mediador, que actúa como mecanismo de transición entre el *gender backlash* y la autocancelación simbólica: (1) Malestar emocional, presencia de síntomas como el síndrome del impostor, insatisfacción vital, culpa por no cumplir con estereotipos de género, y agotamiento emocional. (2) Costos en salud mental, necesidad de asistencia psicológica, ausentismo por estrés o enfermedades vinculadas al liderazgo, y deterioro general del bienestar. Estos factores no solo tienen un efecto directo en la productividad y bienestar de las lideresas, sino que además aumentan la probabilidad de abandono, retramiento o autoexclusión del poder.

**Resultado: Autocancelación simbólica.** El efecto acumulado de los tres bloques anteriores desemboca en la autocancelación simbólica, entendida como el acto —aparentemente voluntario— mediante el cual las mujeres reducen sus ambiciones, abandonan puestos de liderazgo, o se retraen de espacios de poder. Tal como se ha venido mostrando, este resultado no es individual ni casual, sino que responde a un sistema generizado que castiga silenciosamente a quienes desafían las normas tradicionales.

**Trayectoria como moderadora.** El modelo mantiene la trayectoria de liderazgo como una variable moderadora, pues el impacto del *gender backlash* no es homogéneo en el tiempo. Su efecto es más devastador en las etapas iniciales e intermedias de la carrera, donde las lideresas cuentan con menor capital simbólico, menos protección estructural, y mayor necesidad de demostrar legitimidad.

En conjunto, el marco conceptual aquí propuesto permite comprender que los costos invisibles del liderazgo femenino no son meras externalidades individuales, sino expresiones estructurales de un *gender backlash* crónico que se activa precisamente cuando las mujeres acceden y ejercen poder. Al integrar dimensiones simbólicas, organizacionales y emocionales, este modelo ofrece una lectura crítica de los mecanismos que socavan la sostenibilidad del liderazgo femenino, incluso en contextos donde la igualdad formal ha avanzado. Reconocer la autocancelación simbólica como desenlace de estos procesos permite desplazar el foco desde las “brechas de ambición” hacia las condiciones institucionales que producen desgaste, exclusión y autocensura. Así, este marco no solo contribuye a la comprensión teórica del fenómeno, sino que plantea un desafío urgente para las políticas de equidad: intervenir no solo en el acceso al liderazgo, sino en su legitimidad, habitabilidad y sostenibilidad a lo largo del tiempo.



## Capítulo 3: METODOLOGÍA



### 3.1. Diseño

Se utilizó un diseño cuantitativo de tipo explicativo, orientado a validar empíricamente un modelo teórico sobre los costos invisibles del liderazgo femenino en contextos organizacionales peruanos. Este enfoque permite identificar relaciones causales entre variables latentes y evaluar el peso específico de diversos mecanismos estructurales y simbólicos que afectan la sostenibilidad del liderazgo.

La elección de un diseño explicativo responde a la necesidad de ir más allá de la mera descripción de barreras, buscando explicar cómo y por qué se configuran dinámicas de desgaste profesional entre mujeres líderes, así como cuantificar el impacto de factores como el gender backlash, el deterioro del capital social o el daño emocional acumulativo. Al tratarse de un fenómeno complejo, interrelacional y poco visibilizado en estudios anteriores, este diseño ofrece una base empírica rigurosa para contrastar hipótesis teóricas, aportar evidencia robusta y generar implicancias prácticas para las políticas organizacionales de equidad.

## 3.2. Muestra

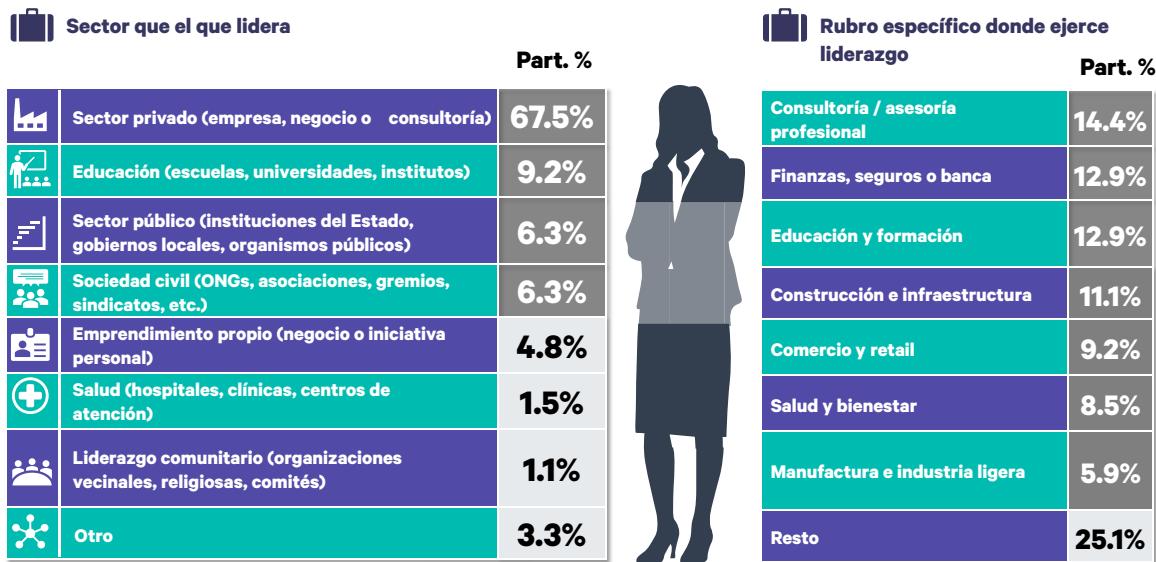
La muestra del estudio fue obtenida mediante una encuesta autoaplicada en línea implementada en junio y julio del 2025. La encuesta fue difundida a través de redes profesionales y plataformas institucionales dirigidas a mujeres en posiciones de liderazgo. En total, se recolectaron 401 cuestionarios completos. Tras aplicar criterios de inclusión y exclusión predefinidos, se seleccionó una muestra efectiva de 271, correspondientes a los casos válidos. Los criterios de inclusión exigían que las participantes: i) se autoidentificaran como mujeres, ii) sean residentes en el Perú y iii) ejerzan algún tipo de liderazgo (formal o informal) con impacto sobre equipos, comunidades u organizaciones. Se excluyeron los casos que no cumplían con dichos criterios, así como aquellos que presentaban inconsistencias o datos faltantes en las variables centrales del modelo. Esta depuración permitió contar con una muestra robusta y pertinente para el objetivo del estudio aun cuando no correspondió a una muestra probabilística.

Sobre la base de la muestra final, de 271 mujeres peruanas que ejercen liderazgo en diversos sectores y regiones del país, se tuvo que: el 90% de las participantes declaró ejercer un liderazgo formal, es decir, ostentaban un cargo o título que les otorgaba autoridad dentro de una organización o grupo. Asimismo, el 33.9% indicó ejercer también liderazgo informal, ejerciendo influencia significativa sobre su entorno sin ostentar un cargo jerárquico, o más allá de su cargo jerárquico. En conjunto, el 97% de las encuestadas manifestó desempeñar su liderazgo en entornos organizacionales o de trabajo con impacto sobre equipos, comunidades o grupos humanos. El 92.6% de las participantes indicó tener responsabilidad directa en la toma de decisiones estratégicas que afectan el desempeño, la cultura o la dirección de sus organizaciones.

En cuanto a los sectores económicos, la mayoría se desempeñaba en el sector privado (67.5%), seguido por el sector educativo (9.2%), sociedad civil (6.3%), sector público (6.3%) y otros ámbitos como salud, emprendimiento propio o liderazgo comunitario. En cuanto a los rubros específicos, destacaron áreas como consultoría y asesoría profesional (14.4%), finanzas y seguros (12.9%), educación y formación (12.9%), construcción e infraestructura (11.1%) y comercio y retail (9.2%), reflejando una importante diversidad de industrias. También se registró representación en sectores estratégicos como tecnología e innovación digital, manufactura, agroindustria, salud, minería, logística, energía, legal y activismo político-social, lo que da cuenta de la amplitud del ejercicio de liderazgo femenino en el país.

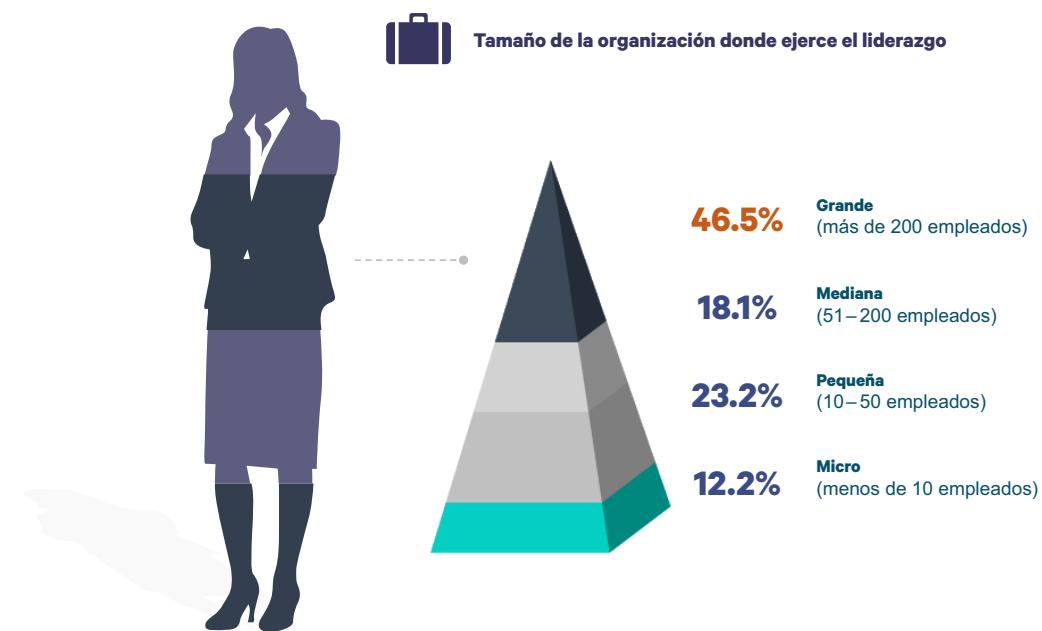
## Liderazgo: características

Figura 3. Características de la muestra analizada según sector y rubro específico donde ejerce el liderazgo



En relación con el tamaño de las organizaciones, casi la mitad de los participantes (46.5%) ejerce liderazgo en empresas grandes (más de 200 empleados), mientras que el 18.1% lo hace en medianas (51 a 200 empleados), el 23.2% en pequeñas (11 a 50 empleados) y el 12.2% en microempresas (menos de 10 empleados). Esta distribución sugiere una predominancia del liderazgo femenino en entornos organizacionales de alta escala y complejidad, pero también evidencia su presencia en contextos más ágiles o emergentes, como las micro y pequeñas empresas. Esta diversidad permite explorar cómo los costos invisibles del liderazgo femenino se manifiestan y acumulan en estructuras organizacionales con distintos niveles de formalización, jerarquía y presión institucional.

Figura 4. Características de la muestra analizada según tamaño de la organización donde ejerce el liderazgo



En cuanto al rol, el 53.5% de las participantes ocupaba cargos con autoridad reconocida oficialmente (gerentas, directoras, presidentas, jefas de área), mientras que un 39.1% ejerce un liderazgo mixto, combinando posiciones formales con influencia informal en otros espacios. Solo un 7.4% reportó ejercer liderazgo exclusivamente informal. Los cargos más frecuentes fueron: gerenta general o ejecutiva (20.7%), jefa de unidad o área (24.4%), directora o subdirectora (16.2%) y miembro de directorio (6.3%). También se registraron liderazgos en emprendimientos propios (7.7%) y en el ámbito consultivo, comunitario o sindical. Esta diversidad permite observar cómo los costos invisibles del liderazgo femenino no se limitan a los altos cargos corporativos, sino que también afectan a mujeres en posiciones intermedias, emergentes o no convencionales.

Figura 5. Características de la muestra analizada cargos y grado de formalidad del liderazgo



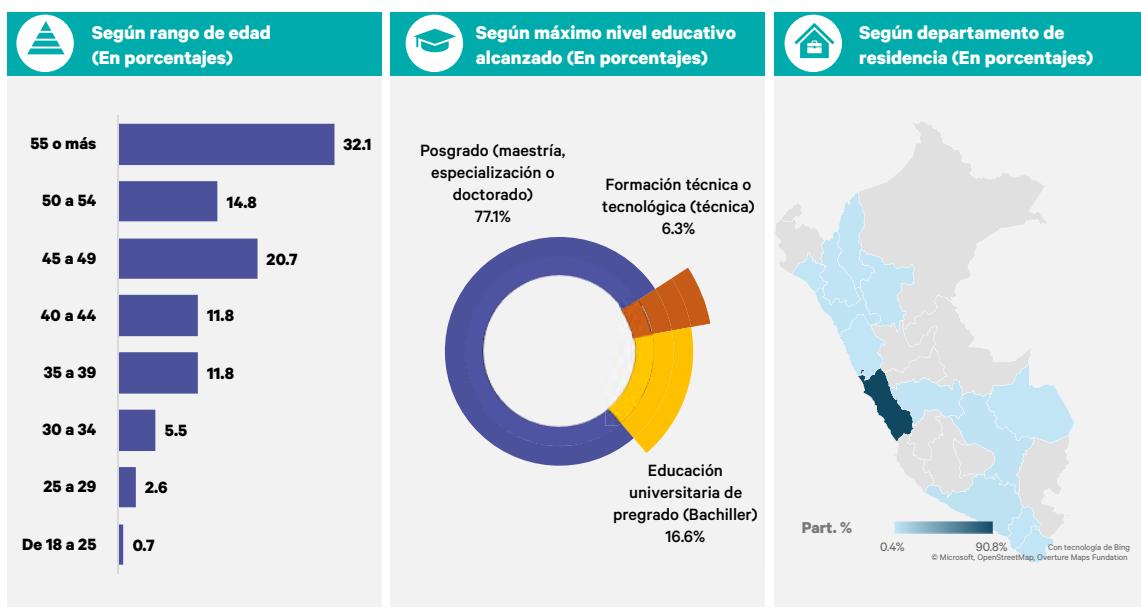
Asimismo, la capacidad de influencia directa varió considerablemente entre las participantes. Mientras que el 3% no tenía personal a su cargo al momento de la encuesta, un 57% lideraba entre 1 y 50 personas, y un 22.8% estaba al frente de más de 100 personas. De manera destacada, el 11.4% tenía responsabilidad directa sobre más de 200 colaboradores, lo que evidencia un alto nivel de incidencia en la gestión organizacional. Esta variabilidad en la magnitud del liderazgo permite explorar cómo los efectos del gender backlash se distribuyen no solo por jerarquía formal, sino también por el grado de exposición y responsabilidad efectiva que conlleva el rol.

Desde una perspectiva sociodemográfica, la muestra mostró una alta heterogeneidad etaria. Si bien estuvieron representados todos los rangos de edad adulta, predominó el grupo de 55 años o más (32.1%), seguido por los grupos de 45 a 49 años (20.7%) y 50 a 54 años (14.8%), evidenciando una muestra con amplia trayectoria profesional. El perfil educativo fue altamente calificado: el 77.1% de las participantes contaba con estudios de posgrado (maestría, especialización o doctorado), mientras que el 16.6% tenía estudios universitarios de pregrado y un 6.3% contaba con formación técnica o tecnológica. Además, un número significativo reportó formación complementaria no convencional, como diplomados, certificaciones o estudios en curso.

En cuanto a la procedencia geográfica, el 89.3% residía en Lima Metropolitana, aunque también se contó con representación de otras 13 regiones, incluyendo El Callao, Arequipa, Cusco, La Libertad, San Martín y Amazonas.

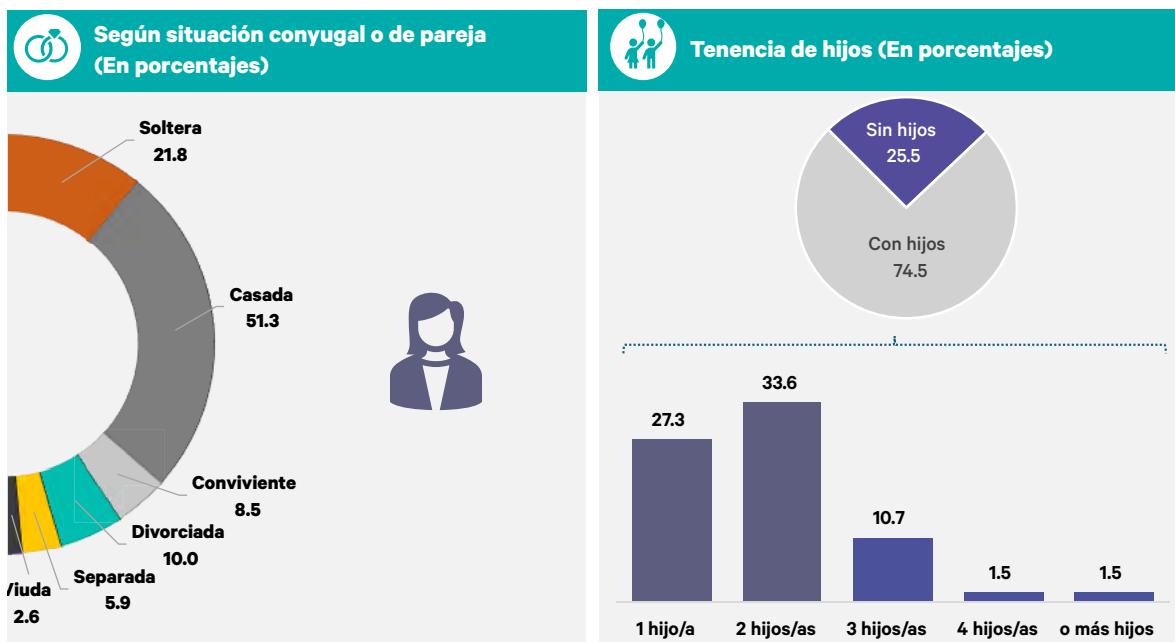
## 1. Características demográficas de la muestra analizada

Figura 6. Características sociodemográficas de la muestra analizada



Respecto a la situación conyugal, el 51.3% de las participantes estaba casada, mientras que el resto se distribuía entre solteras (21.8%), divorciadas (10%), convivientes (8.5%), separadas (5.9%) y viudas (2.6%). En términos de maternidad, el 74.5% de las mujeres tenía al menos un hijo o hija, siendo el grupo más numeroso el de aquellas con dos hijos (33.6%).

*Figura 7. Características de la situación conyugal y tenencia de hijos de la muestra analizada*



### 3.3. Instrumentos

Se utilizó un cuestionario estructurado, autoadministrado y anónimo, desarrollado específicamente para esta investigación, con el propósito de identificar y medir de manera empírica los costos no visibles que enfrentan las mujeres en posiciones de liderazgo en el Perú, abarcando dimensiones como cuidados y maternidad, expectativas de comportamiento e imagen, validación profesional, redes y mentoría, gender backlash, bienestar emocional e impacto en la trayectoria.

El cuestionario estuvo compuesto por 76 ítems cerrados organizados en 12 secciones temáticas, además de una pregunta abierta final. Los ítems fueron construidos a partir de una revisión teórica rigurosa (Avolio et al., s/f), entrevistas exploratorias con mujeres líderes, y literatura especializada sobre desigualdades de género y liderazgo organizacional. La mayoría de los ítems utiliza escalas tipo Likert de cinco puntos para medir frecuencia o acuerdo.

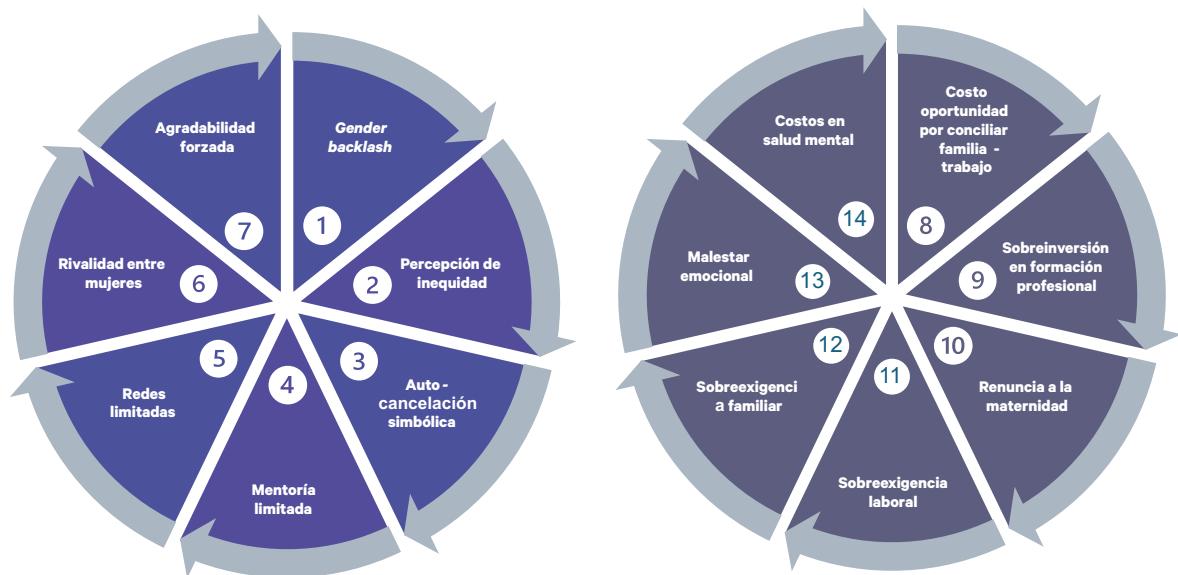
El cuestionario incluyó 14 dimensiones, cada una compuesta por un conjunto de ítems con formato de respuesta tipo Likert de 5 puntos (1 = nunca a 5 = siempre), salvo en aquellos casos donde se empleó un formato distinto, habiéndose indicado ello. Las variables evaluadas fueron las siguientes:

1. *Gender backlash* (14 ítems). Se refiere a las reacciones negativas, explícitas o sutiles, que enfrentan las mujeres cuando transgreden las normas tradicionales de género al ejercer liderazgo o autoridad (Rudman et al., 2012). Estas reacciones pueden adoptar formas simbólicas o estructurales, como cuestionamientos injustificados, exclusiones, microagresiones o resistencia encubierta por parte del entorno organizacional.
2. Percepción de inequidad (8 ítems). Hace referencia a la experiencia subjetiva de trato injusto o desigualdad estructural dentro de la organización, asociada a criterios de género, liderazgo o legitimidad profesional. Incluye tanto percepciones de discriminación directa como la conciencia de un entorno organizacional sesgado (Colquitt, 2001).
3. Autocancelación simbólica (5 ítems). Describe el proceso mediante el cual las mujeres líderes, debido a presiones acumulativas y desgaste crónico, comienzan a limitarse, silenciarse o retirarse progresivamente de sus funciones de liderazgo, sin que exista una expulsión formal. Es una forma de retirada inducida por mecanismos estructurales y simbólicos de exclusión persistente.
4. Mentoría limitada (2 ítems). Describe la escasez de oportunidades de mentoría o acompañamiento profesional de calidad para mujeres en posiciones de liderazgo, debido a la subrepresentación de modelos femeninos, sesgos implícitos o exclusión informal de redes de poder.
5. Redes limitadas (3 ítems). Alude a las restricciones que enfrentan las lideresas para integrarse a redes de influencia, información o decisión, muchas veces dominadas por lógicas masculinas o basadas en lealtades informales excluyentes.
6. Rivalidad entre mujeres (2 ítems). Refiere a la competencia desleal o fragmentación entre lideresas, promovida por estructuras organizacionales que refuerzan la escasez de oportunidades para mujeres o validan estereotipos de rivalidad femenina.
7. Agradabilidad forzada (5 ítems). Hace alusión a la necesidad de adaptar el comportamiento hacia estándares de simpatía, docilidad o amabilidad socialmente esperados en las mujeres, incluso en contextos que exigen liderazgo firme. Este ajuste genera tensiones identitarias y desgaste emocional (Okimoto & Brescoll, 2010).
8. Costo oportunidad por conciliar familia-trabajo (CFT) (3 ítems). Describe el tiempo, dinero y esfuerzo que las mujeres deben invertir adicionalmente en formación profesional para ser consideradas válidas o legítimas en roles de liderazgo, muchas veces por encima de sus colegas varones.
9. Sobreinversión en formación profesional (3 ítems). Engloba los desembolsos económicos asociados a cursos, especializaciones, mentorías u otras formas de

formación que las mujeres líderes deben costear para sostener su desempeño o compensar desigualdades estructurales de reconocimiento.

10. Renuncia a la maternidad (2 ítems). Evalúa la decisión o necesidad de postergar o desistir del proyecto de maternidad por las implicancias negativas que este tendría sobre la trayectoria profesional y las oportunidades de ascenso dentro de entornos organizacionales poco conciliadores.
11. Sobreexigencia laboral (3 ítems). Representa la carga adicional que asumen muchas mujeres líderes al sentir que deben demostrar constantemente su capacidad. Implica asumir tareas extras, mayor dedicación horaria y esfuerzo adicional para validar su autoridad.
12. Sobreexigencia familiar (3 ítems). Refiere a las presiones adicionales que enfrentan las madres líderes para cumplir simultáneamente con roles de cuidado intensivo y demandas profesionales elevadas. La expectativa de “maternidad perfecta” amplifica los costos físicos y emocionales del liderazgo. La escala no solo incluye los costos de cuidado maternal, sino de cuidado familiar o de personas dependientes.
13. Malestar emocional (4 ítems). Se refiere a las afectaciones emocionales, como estrés, tristeza, ansiedad o frustración, derivadas del enfrentamiento cotidiano con entornos adversos, tensiones de rol y la constante necesidad de legitimación.
14. Costos en salud mental (3 ítems). Involucra manifestaciones más profundas y sostenidas de afectación psicológica, tales como agotamiento, insomnio, irritabilidad o síntomas depresivos, como consecuencia del desgaste prolongado asociado a las condiciones estructurales del liderazgo femenino.

Figura 8. Estructura del cuestionario utilizado según dimensiones



## Fiabilidad y validez

Las escalas utilizadas en el cuestionario fueron evaluadas en términos de fiabilidad interna y validez convergente. La fiabilidad se estimó mediante el coeficiente Omega ( $\omega$ ), que es considerado más robusto que el alfa de Cronbach en modelos con estructuras factoriales complejas (Hayes & Coutts, 2020).

Los resultados muestran niveles adecuados de consistencia interna en la mayoría de las escalas: por ejemplo, la dimensión de *Gender backlash* obtuvo un coeficiente  $\omega = 0.939$ , mientras que Percepción de inequidad alcanzó  $\omega = 0.949$ , y autocancelación simbólica  $\omega = 0.825$ .

En cambio, algunas subescalas más breves, como la mentoría limitada ( $\omega = 0.474$ ) y renuncia a la maternidad ( $\omega = 0.581$ ), presentaron niveles bajos, esperables en constructos de dos ítems y considerados adecuados si sus cargas factoriales son sólidas. Aunque algunas subescalas del presente estudio presentan valores de alfa moderados o bajos (el alfa de Cronbach tiende a penalizar las escalas de pocos ítems), esto no compromete su validez estructural, ya que las cargas factoriales superan el umbral recomendado de 0.70 y las correlaciones entre ítems son altas.

Los pesos factoriales estandarizados de los ítems oscilaron entre 0.593 y 0.927, lo que indica cargas apropiadas sobre sus respectivos factores latentes. La validez convergente fue estimada mediante el *Average Variance Extracted* (AVE), alcanzando valores superiores al umbral mínimo de 0.50 en todas las escalas, desde  $AVE = 53.659$  en gastos en desarrollo profesional hasta  $AVE = 78.636$  en rivalidad entre mujeres, lo que sugiere una adecuada captación de la varianza compartida entre los ítems del mismo constructo (Fornell & Larcker, 1981).

**Tabla 1.** Fiabilidad y validez de las variables

Variables	ítems	Fiabilidad (Omega)	Pesos factoriales	AVE
Gender backlash	14	0.939	0.593-0.816	56.078
Percepción de inequidad	8	0.949	0.692-0.927	73.288
Autocancelación simbólica	5	0.825	0.649-0.897	57.931
Sobreexigencia laboral	3	0.822	0.816-0.891	73.357
Agradabilidad forzada	5	0.858	0.689-0.837	63.604
Sobreexigencia familiar	3	0.631	0.712-0.843	62.137
Renuncia a la maternidad*	2	0.581	0.842-0.842	70.860
Costo de oportunidad por conciliar familia - trabajo (CFT)	3	0.844	0.744-0.853	62.680
Sobreinversión desarrollo profesional	3	0.571	0.699-0.773	53.659
Rivalidad entre mujeres*	2	0.728	0.887-0.887	78.636
Mentoría limitada*	2	0.474	0.810-0.810	65.689
Redes limitadas	3	0.672	0.730-0.808	59.646
Malestar emocional	4	0.792	0.746-0.819	61.509
Costos en salud mental	3	0.723	0.774-0.853	62.680

Nota. (\*) Fiabilidad mediante Alfa de Cronbach.

### 3.4. Procedimiento

La recolección de datos se realizó entre junio y julio de 2025 mediante un cuestionario autoaplicado en línea (SurveyMonkey), difundido a través de redes profesionales, instituciones académicas y asociaciones de mujeres líderes en el Perú. La participación fue voluntaria, anónima y basada en consentimiento informado. Inicialmente se obtuvieron 401 encuestas, de las cuales se depuraron 130 casos por no cumplir con los criterios de inclusión definidos (mujeres mayores de 18 años que ejercieran liderazgo formal o informal en contextos organizacionales). La muestra final estuvo compuesta por 271 respuestas válidas correspondientes a igual número de mujeres.

Se garantizó la confidencialidad de los datos, y el protocolo de estudio fue aprobado por el Comité de Ética de la Investigación de la Pontificia Universidad Católica del Perú (Constancia 063-2025-CEI-CCSSHAA/PUCP). Previamente a la aplicación definitiva, el instrumento fue revisado por un panel de mujeres líderes y sometido a una prueba piloto para validar la claridad de los ítems, el tiempo de aplicación y la sensibilidad cultural del lenguaje utilizado.

## Análisis de datos

El análisis estadístico se desarrolló en dos niveles complementarios. En una primera fase exploratoria, se realizaron análisis descriptivos univariados y bivariados utilizando el software IBM SPSS Statistics 29. Se calcularon frecuencias absolutas y relativas, medidas de tendencia central y dispersión, así como pruebas de comparación de medias (pruebas *t* para muestras independientes y ANOVA de un factor), con el objetivo de caracterizar la muestra y explorar diferencias significativas en las dimensiones evaluadas, según variables sociodemográficas y contextuales tales como edad, tipo de liderazgo ejercido, número de hijos, carga de cuidado y tamaño de la organización. Esta etapa permitió identificar patrones preliminares que respaldan la pertinencia de los supuestos teóricos del modelo propuesto.

En la segunda fase, de carácter confirmatorio, se aplicó la técnica de modelamiento de ecuaciones estructurales mediante mínimos cuadrados parciales (SEM-PLS), utilizando el software SmartPLS 4.0. Esta metodología fue seleccionada por su adecuación al análisis de modelos complejos con variables latentes, muestras moderadas y distribución no normal, así como por su capacidad para estimar efectos directos, indirectos y moderados de forma simultánea. El modelo teórico propuesto incluía un esquema de mediación moderada, en el cual se analizó el efecto indirecto del *gender backlash* sobre la autocancelación simbólica, a través de tres bloques mediadores: (1) deterioro del capital social, (2) tácticas de sobrevivencia profesional de alto costo, y (3) desgaste emocional. Además, se introdujo como variable moderadora la trayectoria de liderazgo (años de experiencia), para evaluar su influencia en la intensidad de los efectos de desgaste.

La evaluación del modelo siguió las recomendaciones metodológicas de Hair (2019) y otros autores especializados en PLS-SEM. Se analizaron los siguientes criterios de calidad:

1. Confiabilidad interna, a través del coeficiente omega de McDonald y la fiabilidad compuesta (valores  $\geq 0.70$ ).
2. Validez convergente, mediante el Average Variance Extracted (AVE) ( $\geq 0.50$ ).
3. Cargas factoriales estandarizadas, asegurando valores superiores a 0.60 para cada ítem.
4. Significancia y magnitud de los coeficientes de ruta ( $\beta$ ), incluyendo efectos directos, indirectos y totales.
5. Relevancia explicativa ( $R^2$ ), para las variables endógenas clave.

Para el análisis de efectos de moderación, se utilizó la técnica de productos latentes con interacción moderadora y un procedimiento de *bootstrapping* con 5000 remuestreos, con intervalos de confianza al 95%. Este procedimiento permitió estimar si la trayectoria de liderazgo amortiguaba o intensificaba el efecto del *gender backlash* sobre la autocancelación simbólica, de manera directa o a través de los bloques mediadores.

El modelo estimado se estructuró bajo una lógica de mediación moderada (Hayes, 2018), que permite comprender no solo qué variables intermedian la relación entre el *gender backlash* y la autocancelación simbólica, sino también cuándo o en qué condiciones estos efectos son más intensos. En este esquema, el *gender backlash* actúa como variable exógena que desencadena un circuito de desgaste profesional, cuya influencia sobre la autocancelación simbólica se canaliza a través de tres bloques mediadores: deterioro del capital social, tácticas de sobrevivencia profesional de alto costo y desgaste emocional. La trayectoria de liderazgo —operacionalizada como los años de experiencia en cargos de dirección— fue introducida como variable moderadora, con el objetivo de evaluar si este factor protege (o no) a las mujeres frente a los efectos negativos del *gender backlash*. Específicamente, se analizó si el nivel de experiencia modera (aumenta o atenúa) la magnitud de los efectos indirectos entre *gender backlash* y autocancelación simbólica. Este enfoque de mediación moderada ofrece una perspectiva más fina y contextualizada del fenómeno, al mostrar que los costos invisibles del liderazgo femenino no solo dependen de factores estructurales, sino también de la posición que la líderesa ocupa dentro de su propia trayectoria profesional.

*Figura 9. Proceso metodológico empleado para el análisis de los costos invisibles del liderazgo femenino*





## Capítulo 4: RESULTADOS





## 4.1. Nivel de conciencia de la inequidad de género

*"Al ser designada gerente por primera vez, el Gerente General me dijo que me pagaría un monto menor que a los demás gerentes, por ser mujer".*

*"No fui considerada para el cargo de Gerente General por estar en un sector manejado por hombres".*

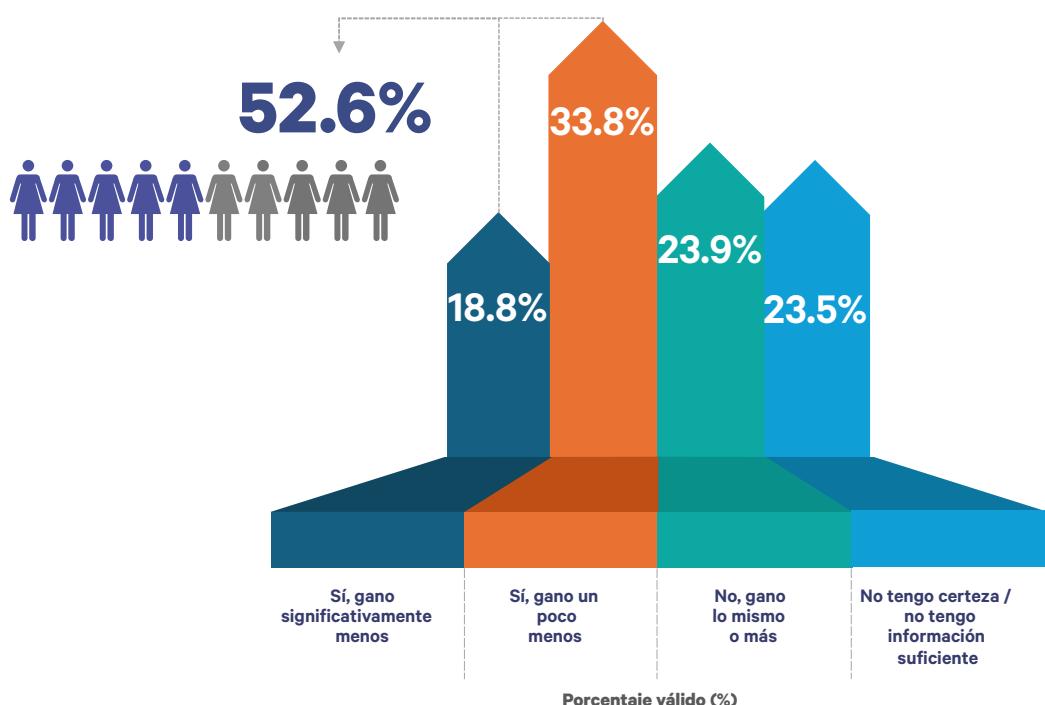
Los resultados evidencian una percepción generalizada de inequidad entre mujeres líderesas del sector privado peruano, particularmente en torno a la remuneración, el acceso a oportunidades y la necesidad constante de validación en entornos masculinizados.

**La brecha salarial como sospecha cotidiana.** Ante la pregunta sobre si hombres en cargos similares ganan más que ellas, el 52.6% de las mujeres afirmó percibir una brecha salarial: el 18.8% dijo ganar significativamente menos, y el 33.8% indicó ganar un poco menos. Solo una cuarta parte (23.9%) considera que gana lo mismo o más que sus pares hombres. Este dato no confirma una brecha salarial en términos empíricos, pero sí

muestra la presencia de una brecha percibida que, según estudios recientes, tiene efectos similares sobre la motivación, el compromiso y la satisfacción laboral (Castilla, 2015). Además, la existencia de un 23.5% que declara no tener información suficiente evidencia la opacidad salarial como barrera estructural para identificar discriminación directa.

### **¿Tiene la impresión de que, en su entorno, los hombres con cargos similares al suyo ganan más que usted, pese a tener responsabilidades equivalentes?**

Figura 10. Percepción de brecha salarial con respecto a los hombres en cargos similares de liderazgo

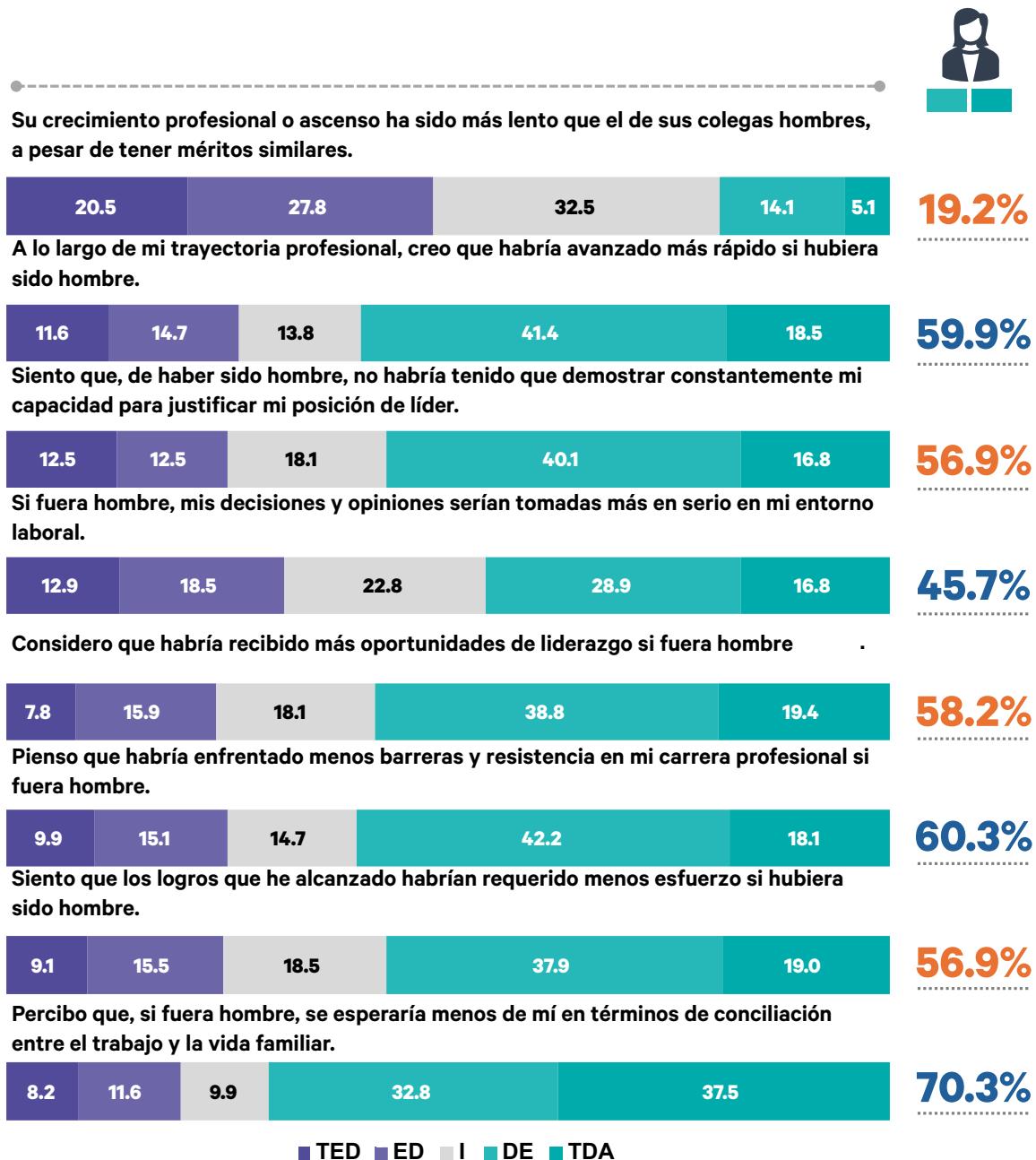


**La autopercepción del costo del género en la carrera profesional.** Más allá de la dimensión salarial, las percepciones sobre inequidad en las trayectorias reflejan una tendencia crítica: muchas lideresas consideran que ser hombre les habría facilitado el camino profesional. Por ejemplo, un 19.2% está de acuerdo o totalmente de acuerdo con que su crecimiento profesional ha sido más lento que el de sus colegas hombres, a pesar de tener méritos similares. Un 59.9% cree que habría avanzado más rápido si hubiera sido hombre. El 56.9% coincide en que ha tenido que justificar constantemente su posición como líder, algo que no se esperaría de un varón. Un 45.7% considera que sus decisiones y opiniones serían tomadas más en serio si fueran hombres. Estos resultados sugieren la existencia de una doble vara de evaluación, en la que la legitimidad y autoridad de las mujeres requiere ser probada de manera reiterada.

**Oportunidades negadas y esfuerzo intensificado.** El 58.2% considera que habría recibido más oportunidades de liderazgo si fuera hombre, y un 56.9% siente que sus logros habrían requerido menos esfuerzo. Esta percepción pone en evidencia un sobrecoste de género, es decir, la necesidad de invertir más recursos físicos, emocionales y simbólicos para obtener el mismo reconocimiento que sus pares varones. No se trata solo de diferencias salariales, sino de una arquitectura de oportunidades desiguales que penaliza la expresión del liderazgo femenino autónomo.

**La carga de la conciliación.** Finalmente, la afirmación con mayor nivel de acuerdo fue la que se refiere a las expectativas sobre conciliación entre vida personal y laboral: un 70.3% expresó que, si fueran hombres, se esperaría menos de ellas en términos de compatibilizar ambas esferas. Esta percepción no solo señala una división sexual del trabajo aún vigente, sino que evidencia cómo la exigencia de “equilibrio” sigue siendo un mandato femenino no reconocido como carga estructural.

Figura 11. Nivel de acuerdo con afirmaciones de inequidad de género en roles de liderazgo



Nota. TED (Totalmente en desacuerdo), ED (En desacuerdo), I (Indiferente), DA (De acuerdo), TDA (Totalmente de acuerdo).

## 4.2. Gender backlash

*"Fui excluida de reuniones. No por mi capacidad, sino por incomodar con mi presencia. Me lo dijeron sin decirlo: este no es tu espacio."*

*"Algunos dijeron que logré una beca por acostarme con el director. Jamás dudaron así de un hombre."*

*"Mis decisiones siempre fueron más cuestionadas que si las hubiera tomado un colega varón".*

*"Sí, primero fui acosada por periodistas a pedido de un consejero varón que no le gustaba que yo tenga iniciativas propias".*

*"Una vez me dijeron: Para hacer este trabajo tienes que tener cerebro, estómago y huevos. Si no tienes, póngelos".*

Los resultados revelan un patrón persistente de resistencias sutiles y normalizadas frente al ejercicio del liderazgo femenino. Si bien no se trata de hostilidades abiertas en todos los casos, el conjunto de experiencias reportadas configura un paisaje de desgaste simbólico, exclusión informal y evaluación desigual, consistente con las formas contemporáneas de gender backlash descritas por Rudman et al. (2012).

**El descrédito emocional.** Una de las tendencias más preocupantes es la forma en que se impugna el criterio y la autoridad cognitiva de las líderes. Más del 50% de las encuestadas reportó haber recibido comentarios o actitudes que les hicieron dudar de su juicio, incluso cuando contaban con experiencia. Este descrédito no se expresa necesariamente en confrontaciones explícitas, sino en miradas, sugerencias, interrupciones o silencios que van minando la percepción de competencia.

**Ambición penalizada y autoridad vigilada.** Casi la mitad de las mujeres encuestadas afirmó haber sido tildada de “demasiado ambiciosa” al buscar avanzar en su carrera. Este juicio revela una tensión aún no resuelta entre el ideal meritocrático del liderazgo y los mandatos de género que castigan a las mujeres por querer más. Como señala Eagly y Karau (2002), la violación del rol prescrito de género —asociado a la modestia, la cooperación y la contención— genera sanciones sociales que afectan la proyección de autoridad. En paralelo, un 47% también reportó haber sido juzgada con mayor dureza por sus errores que sus colegas varones, lo cual indica que las líderes deben probar su competencia bajo estándares más estrictos, lo que reproduce una forma de vigilancia de género permanente.

**Exclusión informal.** Aunque más del 50% declaró que nunca o rara vez fue excluida de reuniones clave por su género, una lectura más fina de los datos muestra que entre un 19% y un 37.1% ha vivido, al menos ocasionalmente, exclusiones de espacios estratégicos. Lo relevante no es solo la frecuencia, sino el tipo de espacios: reuniones decisivas, comités de alto nivel, o encuentros informales donde se toman decisiones clave. Este fenómeno no se da necesariamente por políticas formales, sino por dinámicas informales de exclusión que mantienen cerradas las puertas del poder real.

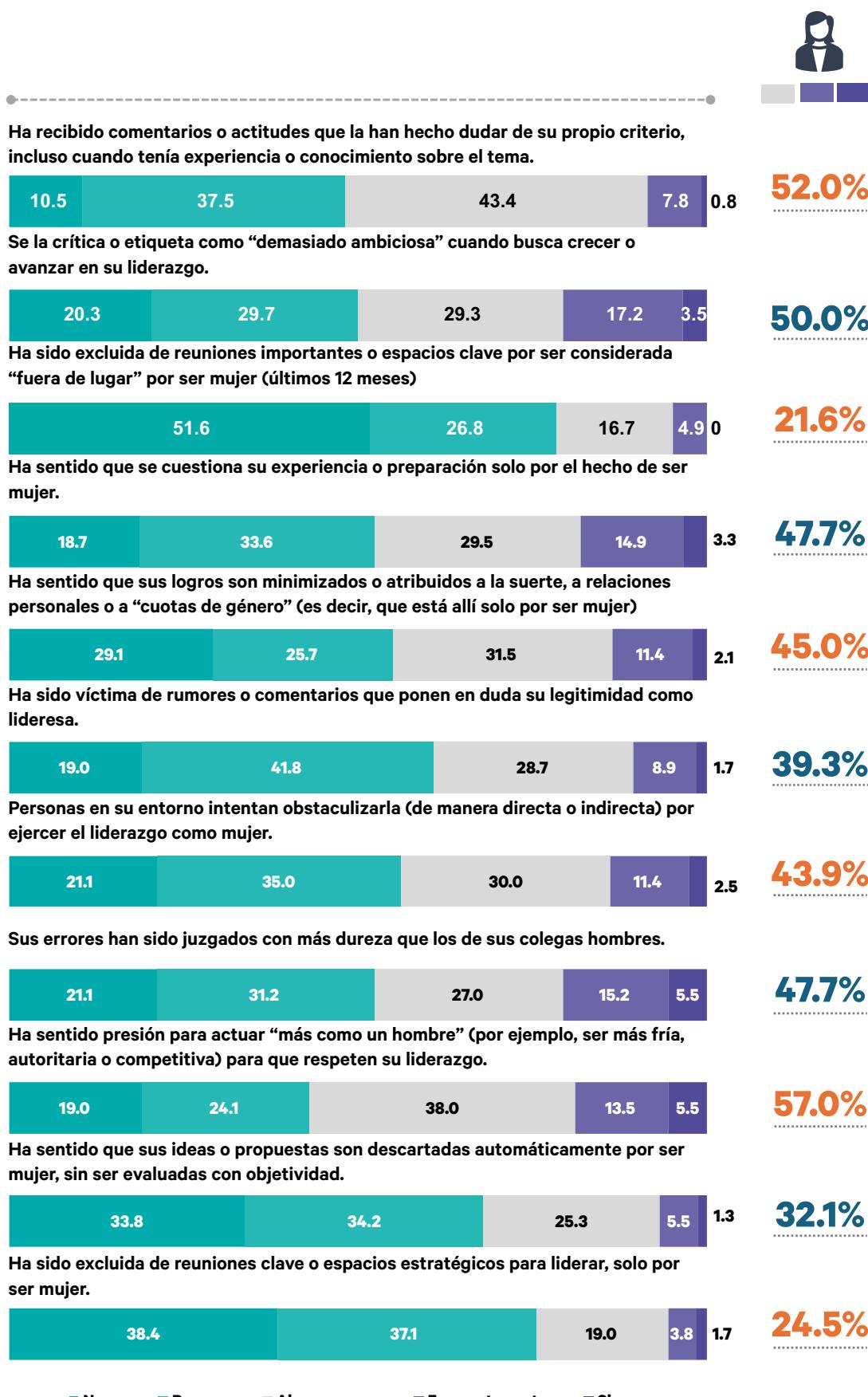
**Deslegitimación simbólica.** Por otro lado, más del 39.3% afirmó haber sido víctima de rumores o comentarios que ponían en duda su idoneidad para el cargo, y un porcentaje mayor (45%) señaló que sus logros fueron atribuidos a factores externos como la suerte, relaciones personales o cuotas de género. Estas narrativas no solo reducen su agencia, sino que perpetúan una lógica de desprecio estructural, donde el liderazgo femenino es interpretado como una excepción a la norma masculina, no como una expresión legítima de competencia.

**Resistencia pasiva.** Casi el 40% de las encuestadas señaló haber vivido conductas pasivo-agresivas de sus colegas hombres, como ser ignoradas en reuniones, no recibir información relevante o ser excluidas de decisiones. Estas prácticas, aunque difíciles de documentar, afectan directamente la efectividad del liderazgo y el acceso a recursos clave. Al mismo tiempo, un 43.9% afirmó que personas de su entorno intentaron obstaculizarlas directamente o de forma indirecta por ejercer liderazgo como mujeres, lo que constituye una forma de violencia organizacional con base de género.

**Presión para masculinizarse.** Más de la mitad de las líderes (57%) señaló haber sentido presión para actuar “más como un hombre” —es decir, adoptar estilos de liderazgo más autoritarios, fríos o competitivos— para lograr respeto. Este dato pone en evidencia que, si bien las mujeres han accedido formalmente a posiciones de poder, los marcos simbólicos que definen qué es liderar siguen siendo profundamente masculinos. El respeto, entonces, no se otorga por la autoridad per se, sino por la capacidad de adaptarse a un modelo hegemónico de liderazgo, lo que obliga a muchas mujeres a sacrificar su autenticidad o adoptar estrategias defensivas de sobrecompensación (Koenig et al., 2011).

**Sexismo explícito.** Aunque los niveles de acoso sexual reportados son relativamente bajos comparados con otras formas de *gender backlash* (sólo 5.9% lo ha vivido frecuentemente o siempre), es preocupante que un 23.2% haya vivido situaciones de insinuaciones o comentarios inapropiados por el hecho de liderar. Esto demuestra que el liderazgo femenino no solo no las protege de estas violencias, sino que puede incluso exacerbarlas, al desafiar la norma de sumisión esperada. Asimismo, un 44.8% de las mujeres escuchó comentarios que cuestionaban la capacidad femenina para liderar por ser “emocionales” o “débiles”, lo cual revela que el imaginario sexista sigue vigente, incluso en contextos modernos y empresariales.

Figura 12. Prevalencia de gender backlash





Ha experimentado conductas pasivo-agresivas de sus colegas hombres (por ej., no compartirle información, ignorarla en reuniones, excl. de decisiones) que afectaron su liderazgo.



Ha recibido comentarios de que las mujeres no están capacitadas para liderar porque son muy emocionales, blandas o débiles.



Ha vivido situaciones de acoso sexual, insinuaciones o comentarios inapropiados por el hecho de ser mujer en posición de liderazgo.



■ Nunca ■ Rara vez ■ Algunas veces ■ Frecuentemente ■ Siempre

## 4.3. Deterioro del capital social

### 4.3.1. Mentoría limitada

Uno de los elementos menos visibilizados en las trayectorias de liderazgo femenino es la escasez de redes de apoyo, mentoría y representación simbólica. Mientras que los hombres suelen tener acceso a relaciones de poder y guía consolidadas por tradición, muchas mujeres líderas transitan sus trayectorias en relativa soledad institucional. Los datos muestran que, para una proporción importante de las encuestadas, la falta de mentores, aliados y modelos femeninos ha sido una barrera significativa, aunque normalizada.

Una de cada cuatro líderes reporta dificultades para encontrar mentoría. El 26% de las mujeres encuestadas manifestó haber tenido dificultades para encontrar mentores o aliados que las acompañen en su rol de líderes, en comparación con sus colegas hombres. Aunque el 48% indicó no haber enfrentado este problema, un porcentaje idéntico (26%) declaró no haber buscado mentores activamente. Este último dato podría interpretarse no como desinterés, sino como desconfianza en la posibilidad real de recibir ese acompañamiento o como resultado de una cultura organizacional que no promueve espacios formales de mentoría para mujeres. Como han señalado estudios previos (Ibarra et al., 2010), la mentoría informal entre hombres es más frecuente, poderosa y estratégicamente relevante, mientras que las mujeres tienden a quedar relegadas de estas redes clave de ascenso y legitimación.

**La carencia de modelos femeninos como límite simbólico.** El 37.4% de las mujeres declaró haber sentido la ausencia de modelos femeninos que las inspiren o guíen. Este vacío simbólico no es menor: sin referentes visibles y accesibles, muchas lideresas no solo carecen de guía práctica, sino también de validación de sus propios estilos de liderazgo. La falta de modelos similares socava la posibilidad de imaginar trayectorias sostenibles, de desarrollar estilos auténticos y de creer que el liderazgo femenino no es la excepción, sino una posibilidad legítima. Como señala Eagly y Carli (2007), la ausencia de modelos puede reforzar el síndrome del impostor, generar aislamiento y limitar la ambición futura, especialmente cuando las mujeres que alcanzan el poder adoptan estilos masculinizados o se distancian de otras mujeres (el fenómeno de la “abeja reina”).

**Una brecha institucional no reconocida.** Aunque la mayoría de las organizaciones promueve la equidad de género en términos formales, pocas han institucionalizado estrategias sostenidas de mentoría, patrocinio o visibilización de trayectorias femeninas. En ausencia de estas políticas, las mujeres deben construir sus redes de apoyo de manera individual y fragmentada, lo que amplifica las brechas y fortalece la dependencia de contextos personales privilegiados. Este déficit no es solo un problema de acceso, sino de diseño: cuando las culturas organizacionales no propician intencionalmente redes entre mujeres, la competencia y la desconfianza pueden ocupar ese vacío.

#### 4.3.2. Redes limitadas

*"Los hombres hasta ahora tienen círculos de confianza profesionales, donde las mujeres no somos invitadas".*

*"Soy arquitecta y tengo una empresa propia, mí entorno laboral es mayormente masculino y, es difícil ser excluida de tratos que los hombres cierran de cierta manera".*

*"Hay necesidad de involucrar más a las mujeres en los gremios empresariales. Todavía es mínima su participación".*

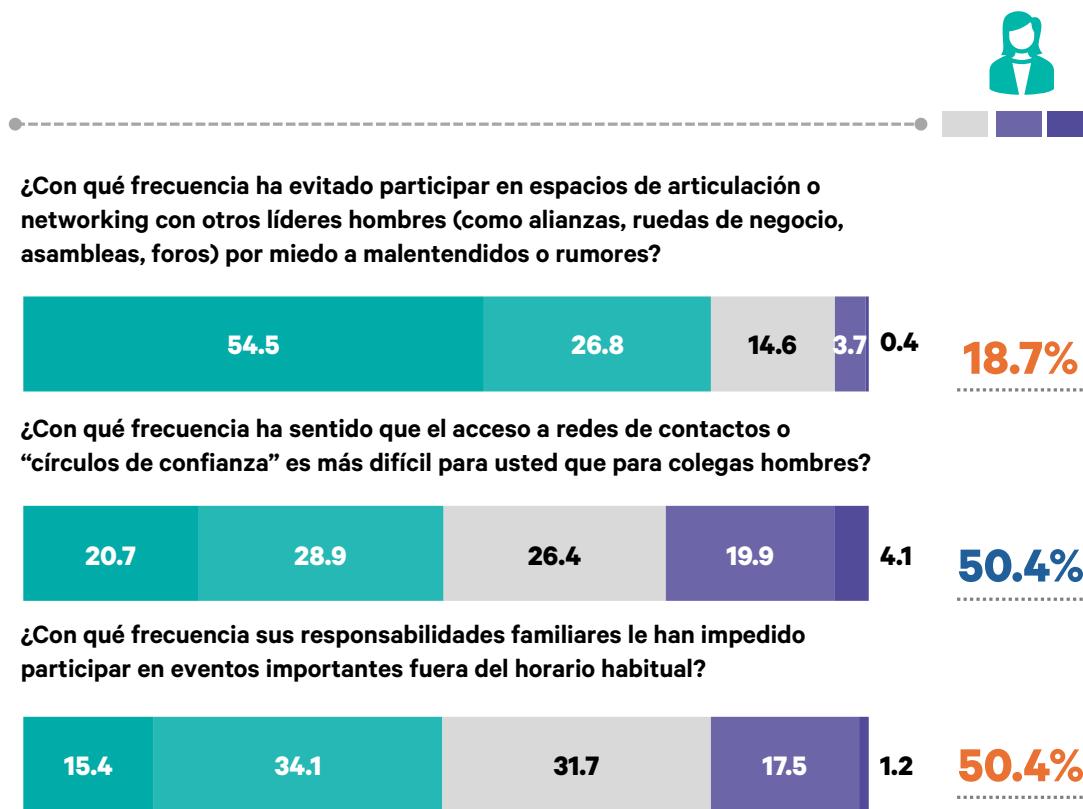
En contextos organizacionales y empresariales, el acceso a redes de contacto —formales e informales— es uno de los principales factores que facilita la proyección del liderazgo. Sin embargo, los resultados revelan que para muchas mujeres lideresas peruanas, este acceso sigue estando mediado por limitaciones simbólicas (temor al rumor), culturales (círculos masculinos) y estructurales (responsabilidades familiares). Esta combinación configura un tipo de exclusión silenciosa, que no se manifiesta como prohibición, pero sí como ausencia de condiciones para participar en igualdad.

**Temor a malentendidos.** El 18.7% de las mujeres ha evitado participar al menos algunas veces en espacios de networking con varones (como alianzas, ruedas de negocio o foros) por miedo a rumores o malentendidos. Aunque la mayoría (54.5%) dice no haberlo vivido nunca, la sola existencia de esta preocupación revela una hiper regulación de la presencia femenina en entornos mixtos, donde la participación puede ser interpretada como sospechosa. Este fenómeno responde a una forma de castigo simbólico que restringe el margen de acción de las mujeres por temor a ser sexualizadas, cuestionadas o malinterpretadas, incluso en espacios profesionales (Felmlee et al., 2012).

**Círculos de confianza aún cerrados.** Un 50.4% de las encuestadas ha sentido que el acceso a redes o “círculos de confianza” es más difícil para ellas que para colegas hombres. De ellas, un 24% lo ha vivido frecuente o siempre. Este dato es coherente con estudios sobre exclusión informal de mujeres de los old boys’ clubs, donde los vínculos clave de decisión, visibilidad y poder no se generan en los espacios formales, sino en relaciones de afinidad masculina preexistente (Ibarra et al., 2010). Esta exclusión no es declarada, pero impide el acceso a recursos, aliados estratégicos y oportunidades informales de crecimiento.

**La carga familiar como barrera de acceso relacional.** Un 50.4% también ha experimentado que las responsabilidades familiares les impiden participar en eventos clave fuera del horario habitual, lo que evidencia una tensión constante entre las oportunidades relacionales y la carga de cuidado. Esta limitación afecta principalmente a mujeres en contextos donde no se ha redistribuido socialmente el trabajo doméstico ni se ofrecen condiciones de conciliación. Así, muchas lideresas pierden acceso a los espacios donde se tejen los vínculos estratégicos, no por falta de interés o capacidad, sino por las reglas no escritas de la exclusión estructural.

Figura 13. Prevalencia de redes estratégicas limitadas



#### 4.3.3. Rivalidad entre mujeres

*“La sororidad es una palabra linda, pero rara vez la he visto. Las mujeres también nos boicoteamos.”*

*“Mis mayores obstáculos fueron otras mujeres. Esperaba apoyo. Recibí competencia silenciosa.”*

*“Al comienzo solo una vez sentí que pensaron que valía menos por ser mujer. Ya avanzada mi carrera, han sido más mujeres las que quisieron ponerme obstáculos”.*

*“A lo largo de mi experiencia profesional y de líder, el mayor obstáculo ha sido otra mujer, quien constantemente trataba de minimizar mis logros”.*

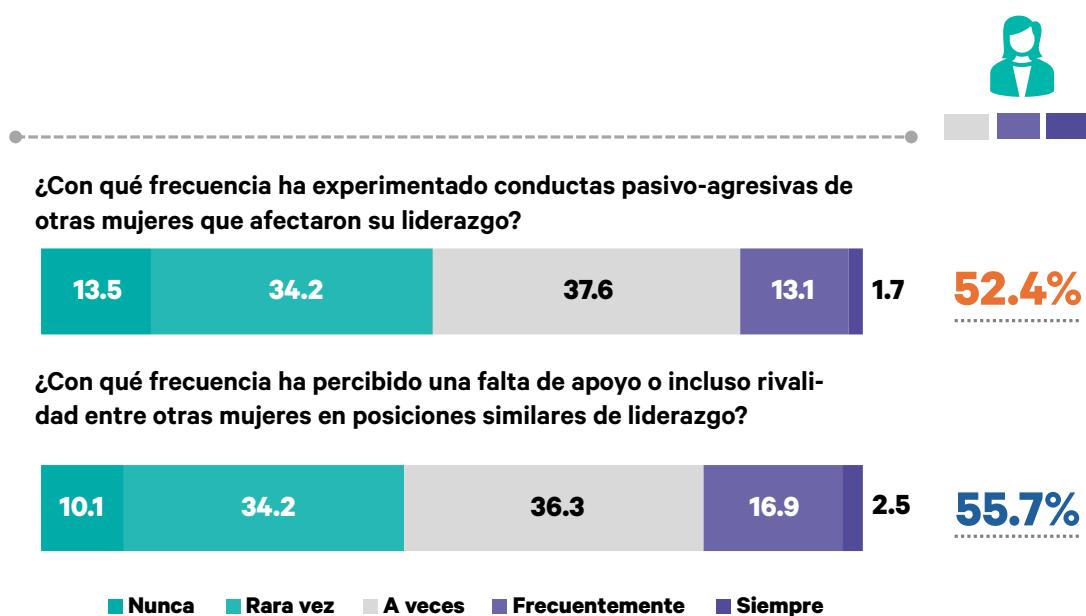
Aunque el discurso contemporáneo promueve la solidaridad entre mujeres, los datos revelan una tensión persistente en los espacios de liderazgo: la competencia, el distanciamiento y las conductas pasivo-agresivas entre mujeres. Lejos de atribuirse a un

"problema entre mujeres", este fenómeno es el resultado de estructuras organizacionales que han historiado la presencia femenina como excepción, y no como norma (Derks et al., 2016).

**Conductas pasivo-agresivas entre pares femeninas.** Más de la mitad de las lideresas encuestadas (52.4%) ha experimentado al menos a veces conductas pasivo-agresivas de otras mujeres que afectaron su liderazgo. Un 13.1% lo vivió frecuentemente, y un 1.7% siempre. Estas conductas —que pueden incluir exclusión, críticas veladas, sabotaje simbólico o falta de cooperación— no deben entenderse como expresiones individuales de hostilidad, sino como manifestaciones del estrés competitivo inducido por contextos de exclusión estructural, donde las oportunidades para mujeres en el poder son limitadas y altamente disputadas (Ellemers et al., 2012).

**Percepción de falta de apoyo y rivalidad entre líderes.** Un 55.7% percibió falta de apoyo o rivalidad entre otras mujeres en posiciones similares de liderazgo. El 16.9% lo vivió con frecuencia y el 2.5% siempre. Esta percepción refleja lo que se ha denominado el síndrome de la abeja reina, que describe a mujeres líderes que se distancian de otras mujeres para proteger su estatus individual en entornos dominados por hombres (Derks et al., 2016; Baykal & Surucu, 2025). Sin embargo, investigaciones recientes han demostrado que este síndrome no es un rasgo psicológico femenino, sino una respuesta adaptativa a contextos masculinizados donde solo hay espacio para una mujer "exitosa" a la vez. En efecto, estas tensiones no emergen en el vacío, ocurren en organizaciones donde las mujeres han tenido que competir por recursos escasos, validaciones simbólicas limitadas y oportunidades de ascenso restrictivas. La rivalidad entre mujeres no contradice el feminismo, sino que revela las fracturas producidas por estructuras de poder que recompensan la diferenciación individual en lugar de la colaboración horizontal.

Figura 14. Prevalencia de rivalidad entre mujeres líderes



## 4.4. Tácticas de sobrevivencia profesional de alto costo

### 4.4.1. Agradabilidad forzada

*"Ser exigente me hacía ver como jodida. Si era suave, no servía para liderar. Pasé años aprendiendo a actuar como ellos esperaban."*

*"Invertí en coaching, vestuario, asesoría de imagen... no para mí, sino para que me tomaran en serio."*

*"En revisión de talento se espera que un hombre sea directo, pero cuando una mujer lo es, se suele cuestionar su liderazgo al punto de marcarla como agresiva (me ha pasado)".*

*"He tenido que desarrollar habilidades blandas para comunicarme y evitar ser tildada de emocionalmente inestable, inmadura o mandona".*

*"Hace 30 años me vestía como hombre (terno y mocasín con cordón) no me maquillaba... Mi primer cargo de relevancia lo obtuve postulando a un cargo donde el perfil decía: hombre".*

Los datos revelan que una proporción significativa de mujeres líderes peruanas experimenta presiones constantes para modificar su comportamiento, estilo, expresión o presencia con el fin de cumplir con expectativas sociales de agradabilidad y feminidad. Esta dimensión conocida como *likeability*, se manifiesta como una demanda implícita de ajuste a normas de género tradicionales para ser toleradas en posiciones de poder (Catalyst, 2020; Rudman & Glick, 2001).

**Control sobre la imagen corporal y estética.** El 52% de las líderes ha evitado usar ciertos estilos de ropa al menos a veces por temor a ser juzgadas o cuestionadas. Esta cifra refleja que la imagen corporal femenina sigue siendo regulada socialmente, incluso en contextos de liderazgo. No se trata solo de estética: se espera que las mujeres sean visibles, pero no provocativas; firmes, pero no rudas; profesionales, pero no "frías". La vestimenta se convierte así en un campo de negociación identitaria donde el riesgo de ser demasiado femenina o masculina se vuelve estratégico y sancionable (Bartky, 1990).

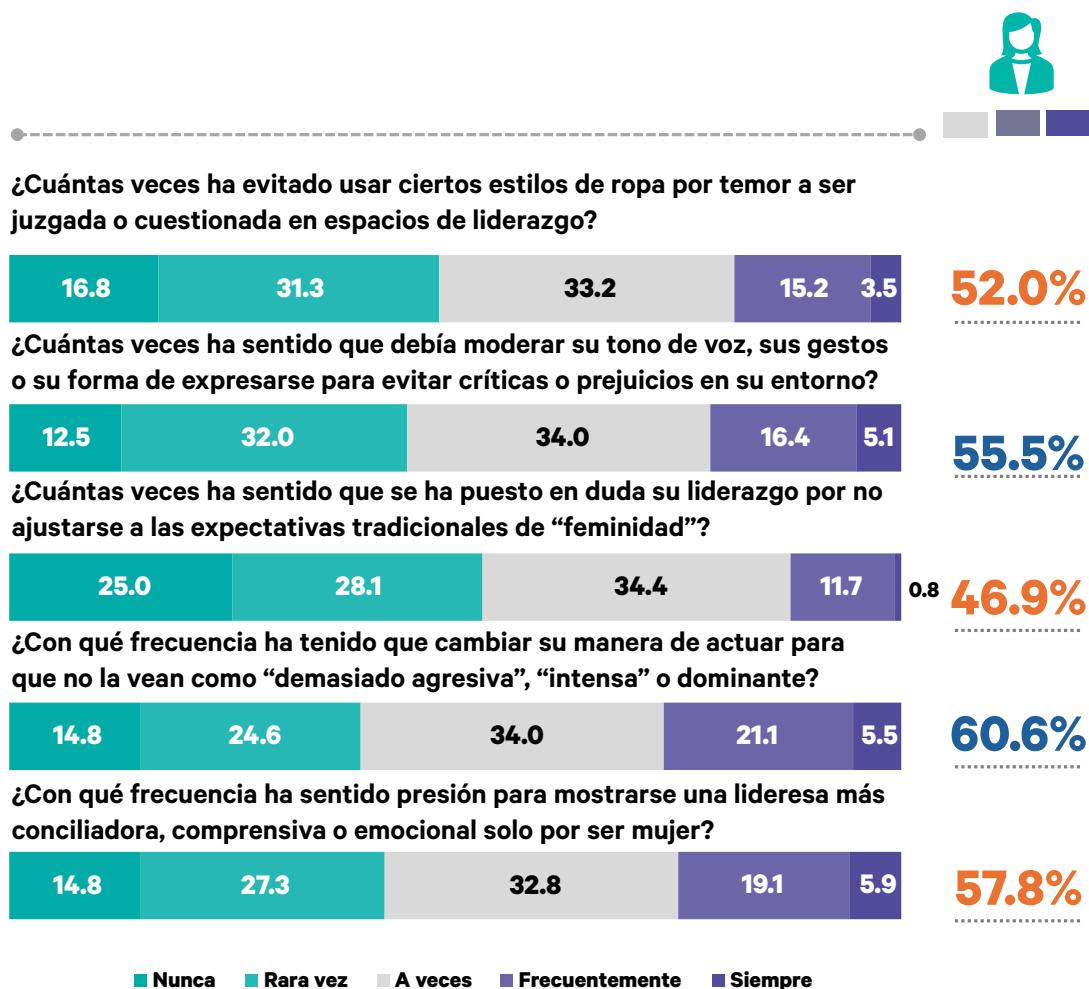
**Moderación forzada de la expresión emocional y verbal.** Un 55.5% de las encuestadas ha sentido la necesidad de moderar su tono de voz, gestos o forma de expresarse, lo que sugiere una forma sutil de autocensura. Esta presión apunta a una idea persistente de que las mujeres deben presentarse de manera agradable, no amenazante y emocionalmente

contenida para ser aceptadas. Este patrón se alinea con la teoría del Double bind (Jamieson, 1995), donde si una mujer habla con firmeza, puede ser percibida como dominante o agresiva; si es demasiado suave, se le percibe como débil.

**Penalización de la disonancia con la feminidad tradicional.** Más de un tercio (34.4%) ha sentido que se pone en duda su liderazgo por no ajustarse a expectativas tradicionales de feminidad. Este hallazgo refuerza la idea de que la autoridad femenina sigue siendo evaluada no solo por su eficacia, sino también por su capacidad para no incomodar el orden simbólico masculino (Ridgeway, 2011). La mujer que no “cae bien” no solo es criticada: es desautorizada. El juicio sobre la feminidad adecuada opera como un umbral de legitimidad.

**Ajustes conductuales para no ser percibidas como “demasiado”.** Un 60.6% ha sentido, al menos a veces, que debía modificar su manera de actuar para no ser vista como “demasiado agresiva”, “intensa” o dominante. Esta adaptación permanente no solo limita la expresión auténtica, sino que impone un tipo de liderazgo sobre adaptado, moldeado por el temor al rechazo. Como muestran estudios sobre performatividad de género, esta tensión produce una fragmentación del yo profesional, donde la espontaneidad se sacrifica en favor de la aceptación (Butler, 1990).

**Presión para encarnar el rol de “cuidadora emocional”.** Finalmente, el 57.8% sintió presión para mostrarse más conciliadora, comprensiva o emocional solo por ser mujer. Esta expectativa refuerza los estereotipos de género tradicionales que asocian el liderazgo femenino con la gestión emocional y la contención del grupo, más que con la autoridad o la toma de decisiones. Aunque estas cualidades pueden ser valiosas, cuando se exigen solo a las mujeres se transforman en una trampa de género que refuerza la inequidad (Eagly & Carli, 2007).

Figura 15. Prevalencia de agradabilidad forzada (*likeability*)

#### 4.4.2. Costo oportunidad por conciliación Familia-Trabajo

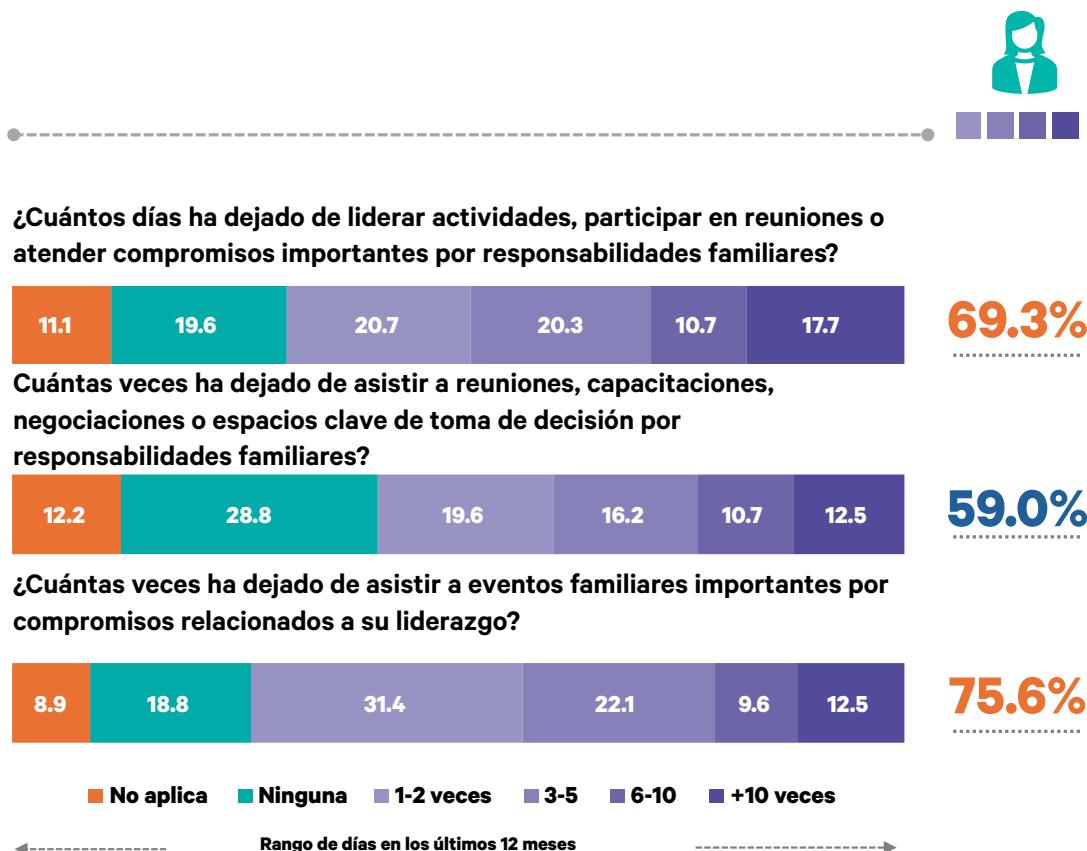
Los datos evidencian que el liderazgo femenino sigue enfrentando una doble frontera temporal, en la que las exigencias del rol directivo colisionan con las responsabilidades familiares. Lejos de resolverse con habilidades de gestión del tiempo, el conflicto trabajo-familia (Costo de oportunidad por conciliar familia-trabajo, CFT) se convierte en un campo de pérdidas acumuladas, donde cada ausencia implica una oportunidad perdida de influencia, decisión, formación o visibilidad.

**Renuncias directas al ejercicio del liderazgo por responsabilidades familiares.** Un 69.3% de las líderes reportó haber dejado de liderar actividades, participar en reuniones o atender compromisos importantes por motivos familiares, al menos una vez en el último año. De ellas, el 17.7% lo hizo más de 10 veces. Este dato evidencia una interrupción recurrente del ejercicio pleno del liderazgo, muchas veces normalizada dentro de entornos laborales que no reconocen el impacto que tiene la carga familiar no compartida en la trayectoria profesional femenina.

**Ausencia de espacios clave de decisión y desarrollo profesional.** El 59% de las encuestadas señaló haber dejado de asistir a espacios estratégicos —como reuniones, capacitaciones, negociaciones o instancias de toma de decisión— por razones familiares. Aunque la frecuencia varía, más del 39% lo vivió en tres o más ocasiones. Estas ausencias no son menores: se trata de espacios donde se negocia poder, se accede a redes, se actualizan competencias y se construye visibilidad, todo lo cual repercute directamente en el acceso a nuevas oportunidades de liderazgo.

**Renuncia a la vida personal por las exigencias del liderazgo.** De manera inversa, el 75.6% indicó haber dejado de asistir a eventos familiares importantes por compromisos relacionados a su liderazgo, con un 21.1% que lo hizo entre 6 y más de 10 veces. Esta tendencia muestra que el liderazgo femenino también impone un costo en la vida privada, generando tensiones identitarias y afectivas. En contextos donde el cuidado sigue siendo un mandato femenino, esta renuncia puede generar sentimientos de culpa, desgaste emocional e incluso conflicto con el entorno cercano (Schieman et al., 2009).

Figura 16. Costo-oportunidad del conflicto familia-trabajo durante los últimos 12 meses



#### 4.4.3. Sobreinversión en formación profesional

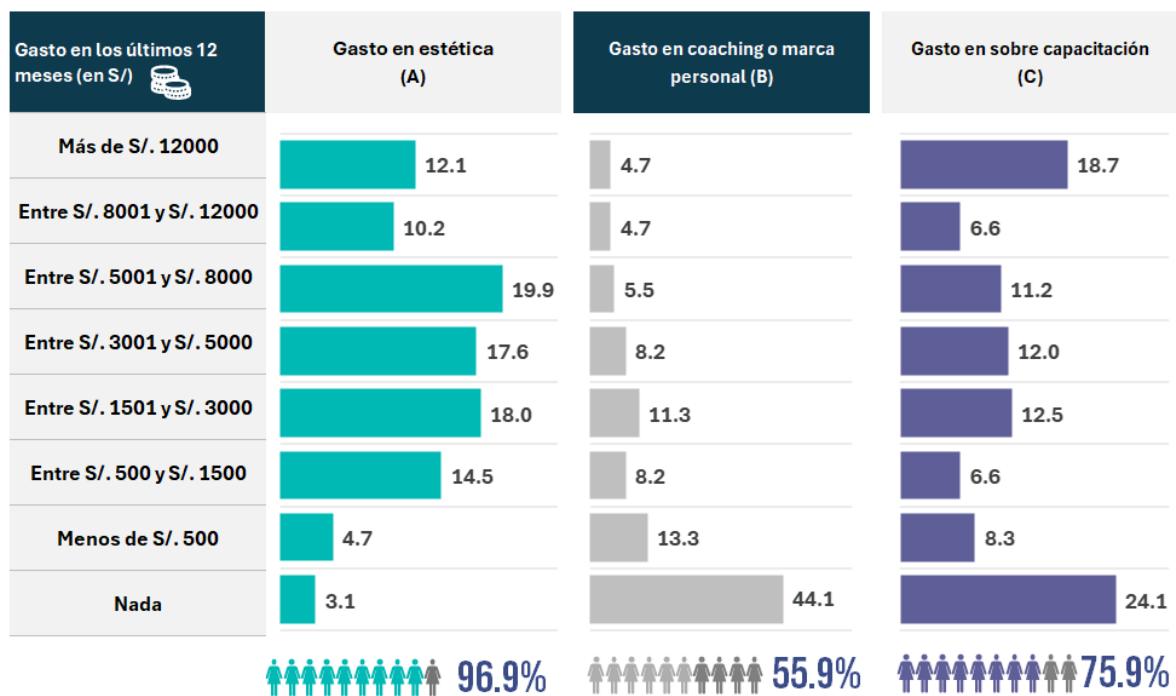
Los datos muestran que las mujeres líderes no solo enfrentan resistencias simbólicas y estructurales, sino que deben financiar —muchas veces de su propio bolsillo— su aceptación, visibilidad y legitimación como lideresas. Esta inversión no se reduce a formación profesional, sino que incluye dimensiones estéticas y comunicacionales que responden a expectativas sociales de género profundamente arraigadas. Lo que debería ser opcional (vestir bien, hablar con presencia, cuidar la imagen) se convierte en obligatorio para ser tomadas en serio.

**Inversión estética para no ser subestimadas.** Un 96.9% de las encuestadas invirtió dinero en vestimenta, maquillaje o asesoría de imagen para proyectar una imagen profesional. Más de la mitad de ellas gastó montos superiores a S/ 1500 (aproximadamente USD 400 dólares americanos), con un 12.1% que superó los S/ 12,000. Este patrón revela que, para muchas lideresas, la imagen personal no es un accesorio simbólico, sino una herramienta estratégica de sobrevivencia profesional. En un entorno donde las mujeres son más fácilmente deslegitimadas, una presentación impecable actúa como escudo simbólico contra el cuestionamiento. Esta carga, sin embargo, no suele exigirse con la misma intensidad a los hombres (Rudman & Fairchild, 2004).

**Gasto bajo en coaching o marca personal: ¿falta de acceso o de utilidad percibida?** El 44.1% declaró no haber invertido nada en coaching, mentorías personalizadas o asesorías para desarrollar presencia o marca personal, y solo un 34.4% aproximadamente invirtió más de S/ 1500. Esta diferencia con el gasto en imagen física puede interpretarse desde dos ángulos: por un lado, puede reflejar una falta de acceso económico o institucional a estos servicios; por otro, puede indicar una percepción de baja utilidad o credibilidad en estos recursos, particularmente si no están adaptados al contexto local o a las realidades del liderazgo femenino.

**La sobrecapacitación como defensa.** En lo referido a cursos, certificaciones y capacitaciones, un 75.9% de las mujeres invirtió en los últimos 12 meses, con un 42.3% destinando más de S/ 1500 y un 18.7% superando los S/ 12000. Estos datos reflejan un fenómeno ampliamente documentado en la literatura sobre género y liderazgo: la sobrecapacitación femenina como mecanismo de defensa simbólica ante un entorno que pone en duda su autoridad (Madsen & Andrade, 2018). Mientras los hombres suelen ascender basados en su potencial, las mujeres deben mostrar resultados y credenciales tangibles de forma continua. La inversión formativa no es solo un acto de mejora personal, es una estrategia de legitimación constante, muchas veces impuesta por sesgos institucionalizados.

Figura 17. Prevalencia de sobreinversión en formación profesional



A = ¿Cuánto ha invertido en vestimenta, maquillaje o asesoría de imagen para proyectar una imagen profesional o respetable en su rol como líder?

B = ¿Cuánto ha gastado en coaching, mentorías o asesorías personales (como entrenamientos para hablar en público, mejorar la presencia, marca personal, etc.) para proyectar una imagen respetable de líderesa?

C = ¿Cuánto ha invertido en cursos, certificaciones o capacitaciones para demostrar su competencia de líder ante otras personas (por ejemplo, frente a clientes, colegas, aliados o autoridades)?

#### 4.4.4. Renuncia de maternidad

*“Postergué la maternidad para poder estudiar. Cuando ya quise tener hijos, me tomó cuatro años. Mi carrera y mi maternidad se volvieron incompatibles.”*

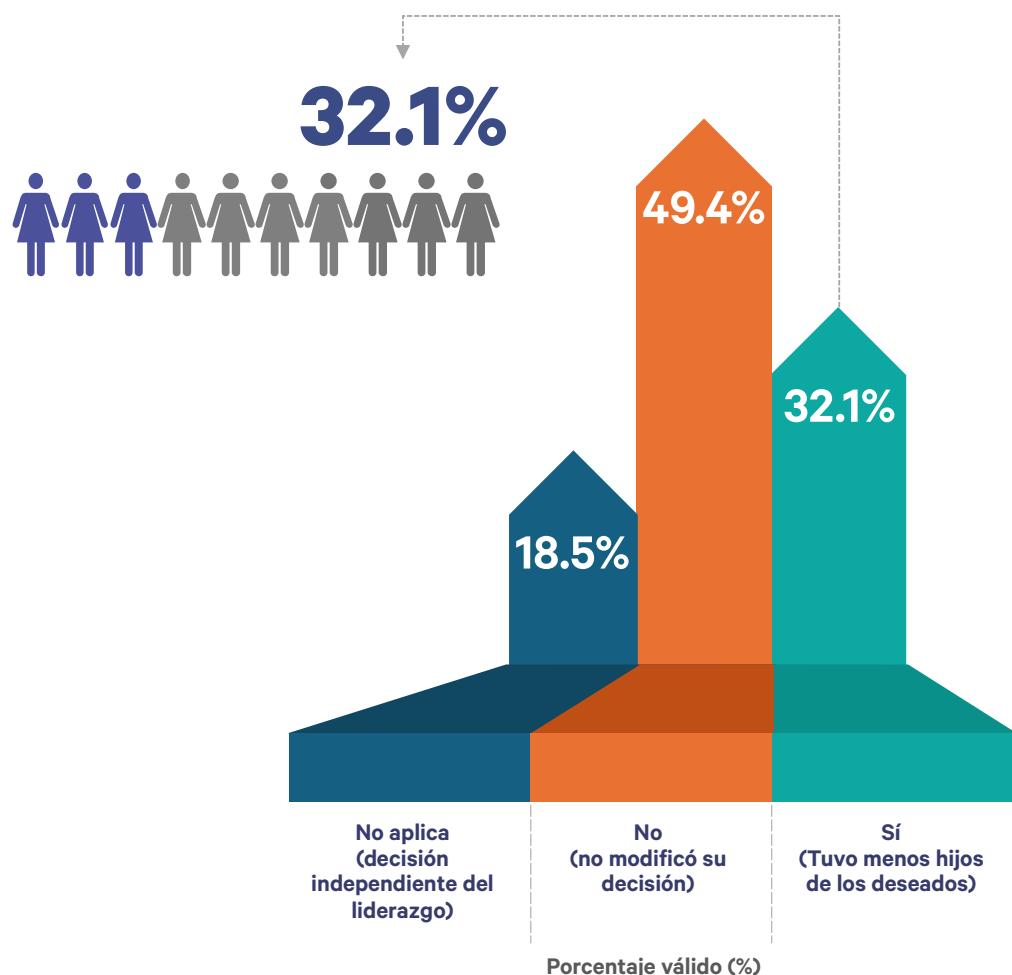
Pocas decisiones expresan con tanta claridad la incompatibilidad estructural entre los modelos actuales de liderazgo y los mandatos reproductivos femeninos como la postergación o renuncia voluntaria a la maternidad por razones profesionales. Los datos revelan que, para una parte significativa de las líderes peruanas, el desarrollo profesional ha implicado un costo vital: la reconfiguración forzada de su proyecto de vida familiar.

Un tercio ha postergado o renunciado a la maternidad por el liderazgo. El 32.8% de las encuestadas declaró haber postergado o renunciado a tener hijos —o a tener más hijos— como consecuencia directa de las exigencias de su liderazgo. Este dato es altamente significativo porque indica que, para una de cada tres mujeres líderes,

el ejercicio del poder no solo exige esfuerzo, sino sacrificio personal en dimensiones profundamente íntimas. Lejos de tratarse de decisiones plenamente autónomas, estas respuestas deben entenderse como respuestas adaptativas a sistemas que no ofrecen condiciones materiales, institucionales ni culturales para conciliar maternidad y liderazgo (Hochschild, 1989).

Una de cada tres líderesas también ha tenido menos hijos de los que deseaba originalmente. Una proporción casi idéntica (32.1%) señaló haber optado por tener menos hijos de los que deseaba, también como estrategia de protección de su desarrollo profesional. Esta evidencia se articula con estudios que muestran cómo las mujeres líderes suelen ajustar su fertilidad a los límites del éxito, debido a las sanciones reales o simbólicas que enfrentan cuando combinan maternidad con liderazgo (Stone, 2007; Hewlett, 2002). Esta renuncia no es exclusivamente biológica, implica la transformación de un proyecto de vida completo para adaptarse a un modelo organizacional inflexible.

Figura 18. Ha optado por tener menos hijos(as) para no afectar su desarrollo como líder?



Tanto la postergación como la limitación del número de hijos revelan que, en el contexto actual, la maternidad no ha sido integrada como un derecho plenamente compatible con el liderazgo. En lugar de ofrecer apoyos estructurales (como corresponsabilidad institucional, flexibilidad o redes de cuidado), muchas organizaciones siguen funcionando bajo una lógica de disponibilidad plena, tiempo extendido y productividad lineal, lo que penaliza especialmente a quienes asumen tareas reproductivas y de cuidado (Acker, 1990). Así, la maternidad se convierte en una amenaza al liderazgo, y el liderazgo en un límite a la realización familiar.

#### 4.4.5. Sobreexigencia laboral

*“Tenía los mismos logros, mejores indicadores... pero me decían que no era el momento, que debía esperar. A los hombres les ofrecían el puesto. A mí, formación.”*

*“He tenido que justificar mis decisiones más veces de lo que puedo contar. Mis colegas hombres, con solo decirlo una vez, ya está.”*

*“Mi trayectoria profesional ha sido el resultado de un esfuerzo constante... he observado cómo hombres con menos formación académica y competencias profesionales han obtenido mayores salarios y ascensos”.*

Los datos revelan una tendencia clara: las lideresas peruanas sienten que deben hacer más, justificar más y demostrar más que sus colegas hombres para alcanzar o sostener posiciones de liderazgo. Esta experiencia, lejos de ser anecdótica, constituye una inequidad estructural normalizada, que impone un desgaste adicional a las mujeres en el ejercicio del poder.

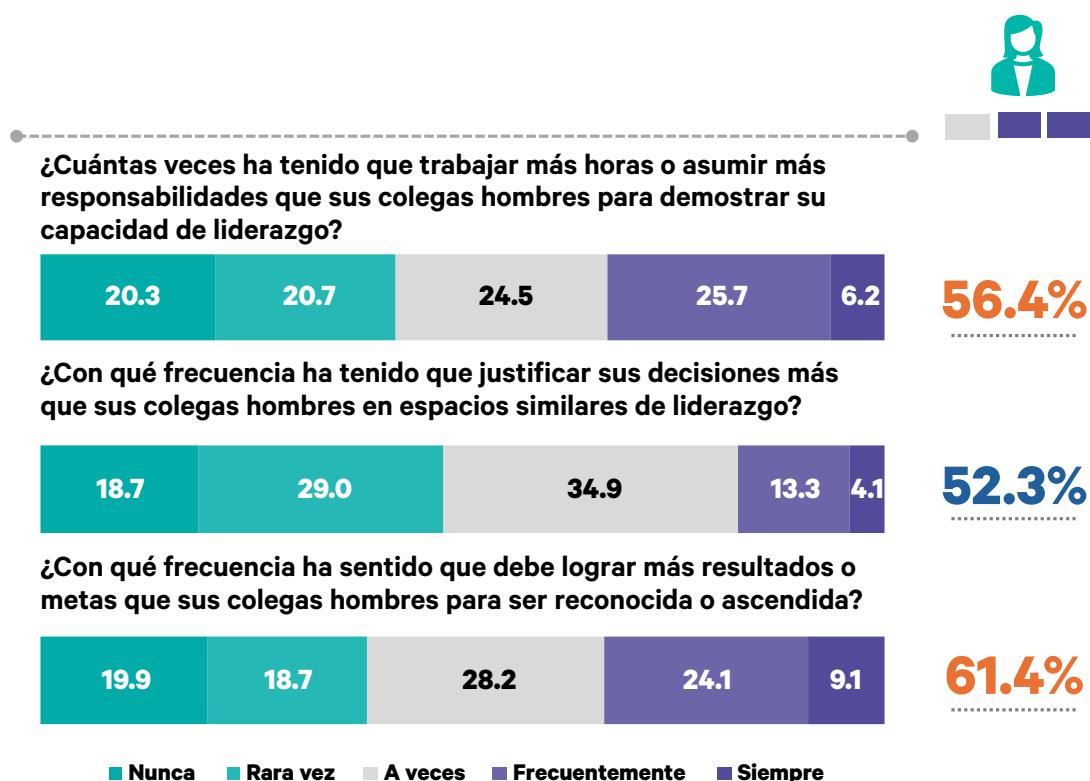
**Trabajar más para ser tomadas en serio.** Más de la mitad de las encuestadas (56.4%) ha tenido que trabajar más horas o asumir más responsabilidades que sus colegas hombres para demostrar su capacidad de liderazgo al menos algunas veces en los últimos 12 meses. El 25.7% lo vivió con frecuencia y el 6.2% siempre. Este dato refleja una fuerte asimetría en la carga laboral no reconocida formalmente, vinculada a la necesidad de compensar los prejuicios implícitos que aún pesan sobre el liderazgo femenino (Eagly & Karau, 2002). No se trata solo de volumen de trabajo, sino de un mandato de “probarse” constantemente, lo que alimenta una cultura de esfuerzo sobrehumanizado que pasa desapercibida para las organizaciones.

**La hiper justificación como defensa simbólica.** El 52.3% de las lideresas ha tenido que justificar sus decisiones al menos algunas veces más que sus pares varones. En contextos

donde las mujeres no son vistas como autoridades “naturales”, sus decisiones tienden a ser más cuestionadas, lo que activa estrategias de legitimación preventiva: explicar más, anticiparse más, demostrar racionalidad constante. Este patrón responde al fenómeno conocido como presunción de incompetencia, documentado en investigaciones sobre sesgos de género en espacios de poder (Rudman & Glick, 2001; Carnes et al., 2015).

**Resultados extraordinarios para reconocimiento ordinario.** Un 61.4% de las mujeres afirmó sentir que debe lograr más resultados o metas que sus colegas hombres para ser reconocida o ascendida. De ellas, un 33.2% lo vivió frecuentemente o siempre. Este hallazgo refuerza la idea de una vara desigual de evaluación, donde el mérito femenino se mide con mayor rigor, y solo es recompensado si supera con claridad el desempeño masculino. Esto genera una dinámica perversa, donde a mayor esfuerzo, mayor tolerancia organizacional al desequilibrio, lo que perpetúa la exigencia desmedida.

Figura 19. Prevalencia de sobreexigencia laboral durante los últimos 12 meses



#### 4.4.6. Sobrexigencia familiar

*"El reto más difícil para mí no ha sido que me traten distinto en el trabajo, sino la maternidad. Si yo no me preocupo por mis hijos, nadie lo hace. Nunca lo he podido todo: siempre le debo algo a alguien."*

*"Para tener éxito como líder mujer, hay que trabajar el doble".*

*"Creo que la maternidad es un costo invisible bien marcado, no es lo mismo el éxito profesional de una mujer sin hijos, que una con hijos".*

*"Rechacé una promoción... para evitar que mi mamá, con demencia senil, fuera internada en una casa de reposo".*

*"Los hombres sí pueden decir 'no puedo' a las citas médicas o actividades relacionadas con los hijos sin ningún cargo de conciencia. Las mujeres no podemos".*

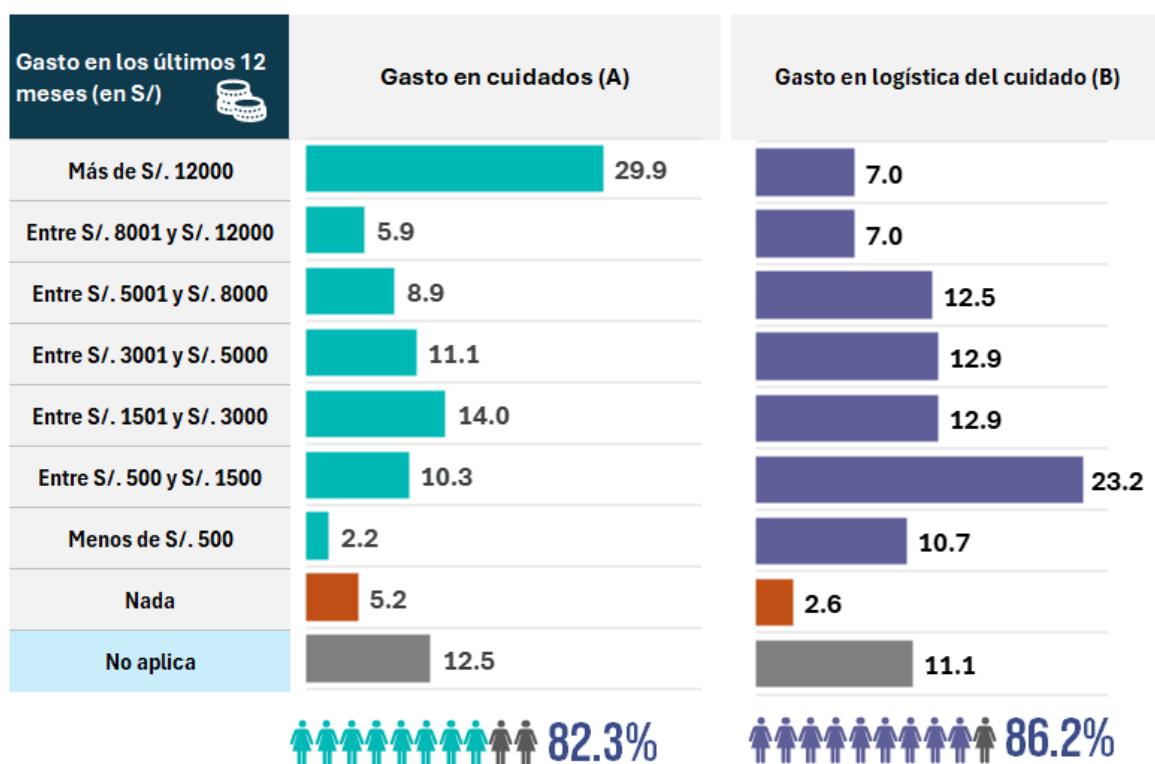
Los datos presentados confirman que la maternidad y las responsabilidades de cuidado siguen siendo una carga estructural profundamente feminizada, incluso en contextos de alta responsabilidad profesional. Lejos de estar resueltos por las políticas de conciliación, estos desafíos se traducen en costos económicos directos, esfuerzos personales constantes y presión simbólica para demostrar que la maternidad no interfiere con el desempeño.

**El cuidado como gasto privado oneroso.** Un 29.9% de las mujeres declaró haber invertido más de S/. 12000 anuales en servicios de cuidado (niñeras, empleadas del hogar, atención a personas dependientes) para poder cumplir con su rol de lideresas. Este dato es alarmante por dos razones: Primero, la externalización del cuidado es la única forma de sostener el liderazgo en un sistema que no redistribuye estructuralmente esa carga. Segundo, este gasto actúa como una especie de impuesto oculto al liderazgo femenino: una inversión que los varones líderes en general no enfrentan con la misma frecuencia ni magnitud. En total, el 82.3% de las mujeres (descontando los casos donde no aplica) asumió algún nivel de gasto por esta causa.

**Liderar con culpa, equilibrando mundos opuestos.** El 89% de las encuestadas (entre a veces y siempre) ha hecho esfuerzos significativos a lo largo de su trayectoria para equilibrar su vida personal y familiar con el liderazgo. Un 63.9% lo ha hecho frecuente o permanentemente. Esta evidencia refuerza el carácter no circunstancial, sino estructural, del conflicto trabajo-cuidado en la vida de las lideresas. En términos simbólicos, este esfuerzo constante opera como un ajuste permanente a un sistema que no fue diseñado para cuerpos ni tiempos femeninos (Acker, 1990).

**Logística del cuidado.** El 86.2% de las lideresas (de las que tienen personas a cargo) reportó haber gastado dinero en transporte vinculado a sus responsabilidades familiares (taxis, urgencias, movilidad escolar), y el 26.6% gastó más de S/. 5000 en el último año. Este gasto no es anecdótico: es el reflejo material de una infraestructura de liderazgo que no considera las rutas del cuidado, las urgencias de los hijos, ni la movilidad extendida que muchas lideresas deben resolver fuera del horario laboral.

Figura 20. Gastos en cuidado familiar/doméstico durante los últimos 12 meses

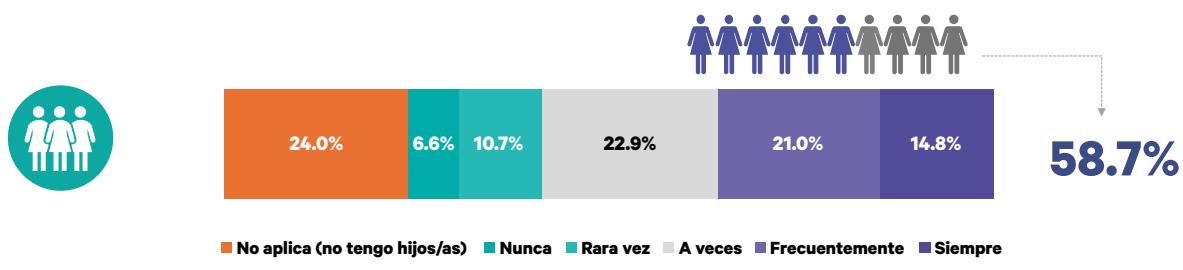


A = ¿Cuánto ha invertido en apoyo doméstico (como niñera, empleada del hogar, cuidado de personas dependientes) para poder cumplir con sus responsabilidades de liderazgo?

B = ¿Cuánto ha gastado en transporte (por ejemplo, taxis, movilidad escolar, traslados por urgencias familiares) para equilibrar sus responsabilidades familiares con sus actividades de liderazgo?

**Presión para "probar" que la maternidad no interfiere.** Finalmente, el 58.7% de las mujeres (entre a veces y siempre) declaró haber sentido presión para demostrar que la maternidad no afecta su liderazgo. Esta presión, vivida de forma constante por una de cada tres lideresas, es el equivalente simbólico a una doble auditoría: no solo deben rendir profesionalmente, sino también garantizar que su vida personal no contamine su legitimidad. Esta exigencia de neutralidad maternal no se plantea a los hombres padres, pues es un mandato de género que sigue penalizando a las mujeres que “desean tenerlo todo” (Rudman & Glick, 2001; Cuddy et al., 2004).

Figura 21. Esfuerzo por conciliar vida familiar y liderazgo



## 4.5. Malestar emocional y costos de salud mental

*"Me diagnosticaron fibromialgia. Mi cuerpo no aguantaba más. Era jefa en el trabajo, mamá, esposa, hija... y sentía que todo se caía."*

*"La culpa es lo peor. No estar en un evento del colegio, no llegar a una reunión. Vivir sintiendo que siempre fallas."*

*"Creo que uno de los mayores costos que he tenido que asumir ha sido el emocional, me divorcio porque... le molestaba que yo tuviese que atender reuniones hasta tarde".*

*"La carga mental es fuerte. Creo que el balance es un mito... No sé si el balance existe".*

*"Un mal líder, produjo una gran inseguridad y afectó mi salud, aún sigo luchando para salir de esa mala etapa"*

Aunque muchas mujeres han alcanzado posiciones de liderazgo formal, los datos evidencian que ese avance no está exento de malestar emocional. En lugar de representar una experiencia de plenitud profesional, para muchas lideresas el liderazgo se convierte en un territorio de dudas internas, sobrecarga crónica y disonancia identitaria. Esta tensión responde no solo a exigencias externas, sino a los efectos acumulativos de desempeñar un rol históricamente reservado para los varones (Ridgeway, 2011; Eagly & Carli, 2007).

**El síndrome del impostor.** El 53.6% de las lideresas reportó haber sentido el síndrome del impostor al menos algunas veces, es decir, dudar de su capacidad, sentir que no merece su cargo o no estar suficientemente calificada. Este fenómeno, más allá de una inseguridad personal, ha sido descrito como una respuesta psicosocial a sistemas que no

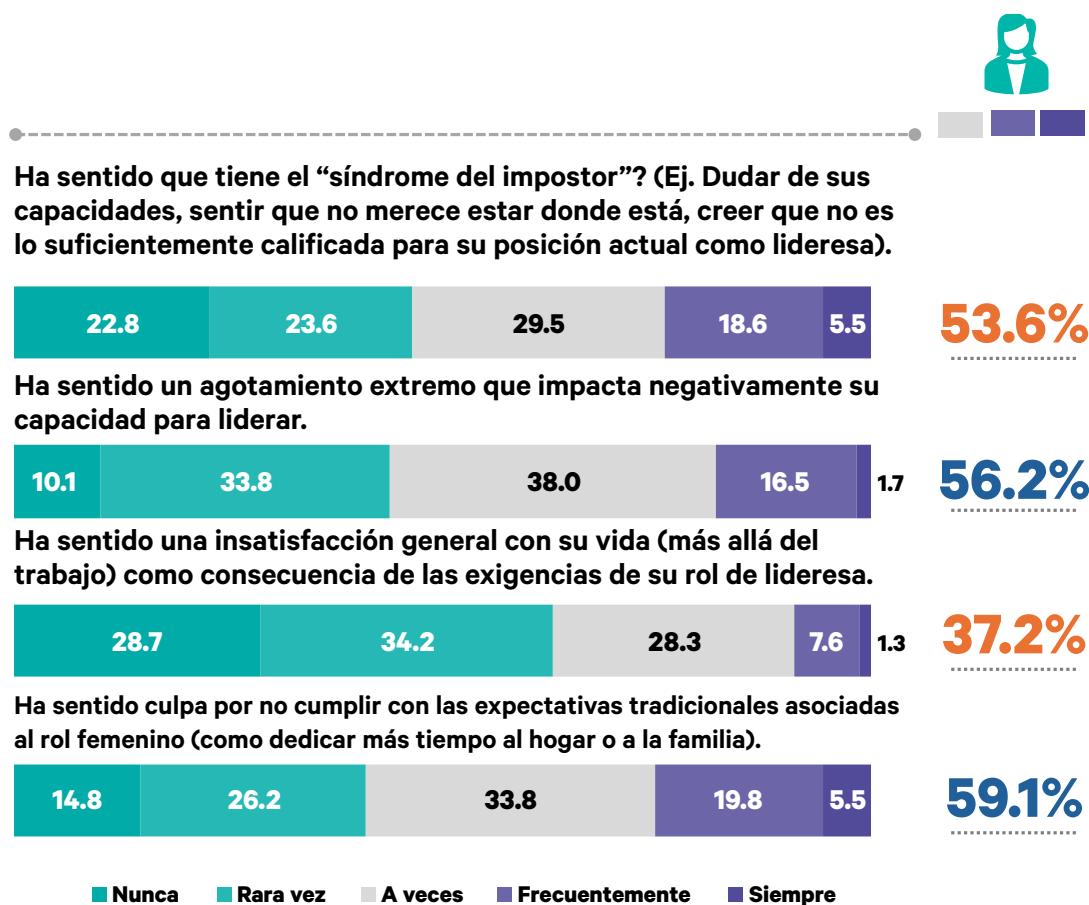
otorgan legitimidad plena a las mujeres en el poder (Clance & Imes, 1978). La constante necesidad de validación externa, la escasa representación femenina en cargos directivos y los micro-cuestionamientos cotidianos alimentan esta sensación de estar ocupando un lugar “prestado”.

**El agotamiento emocional.** Un 56.2% de las encuestadas ha sentido agotamiento extremo al menos a veces, y un 18.2% lo ha vivido frecuentemente o siempre. Estos niveles de burnout no son resultado exclusivo de la carga laboral, sino de la presión añadida que implica tener que probar su competencia constantemente, liderar sin margen de error, y adaptarse a un entorno hostil o indiferente. La literatura sobre tokenismo (Kanter, 1977) señala que las mujeres en minoría en espacios de poder tienden a sobreexigirse para demostrar que “merecen estar ahí”, lo cual tiene consecuencias directas sobre su salud mental.

**Insatisfacción generalizada.** Cerca del 37% manifestó haber experimentado una insatisfacción general con su vida, más allá del trabajo, debido a las exigencias del rol de lideresa. Aunque muchas organizaciones promueven la conciliación, en la práctica la sobrecarga estructural femenina sigue vigente, generando una erosión lenta de otras dimensiones del bienestar (Acker, 1990). Esta insatisfacción no se debe a una falla en la gestión del tiempo, sino a un conflicto más profundo entre los mandatos del éxito profesional y las expectativas de realización personal impuestas a las mujeres.

**La culpa como control simbólico.** Finalmente, un 59.1% de las lideresas reportó haber sentido culpa al menos a veces por no cumplir con los roles tradicionales femeninos, como dedicar más tiempo al hogar o la familia. Este sentimiento es particularmente relevante, ya que no aparece como imposición externa directa, sino como autopercepción internalizada, producto de una socialización que sigue asociando el valor femenino a la disponibilidad afectiva y doméstica (Bartky, 1990). Así, incluso en la cúspide de su desarrollo profesional, muchas mujeres siguen siendo juzgadas —o se juzgan a sí mismas— por descuidar su feminidad normativa.

Figura 22. Prevalencia de indicadores de malestar emocional en el liderazgo femenino



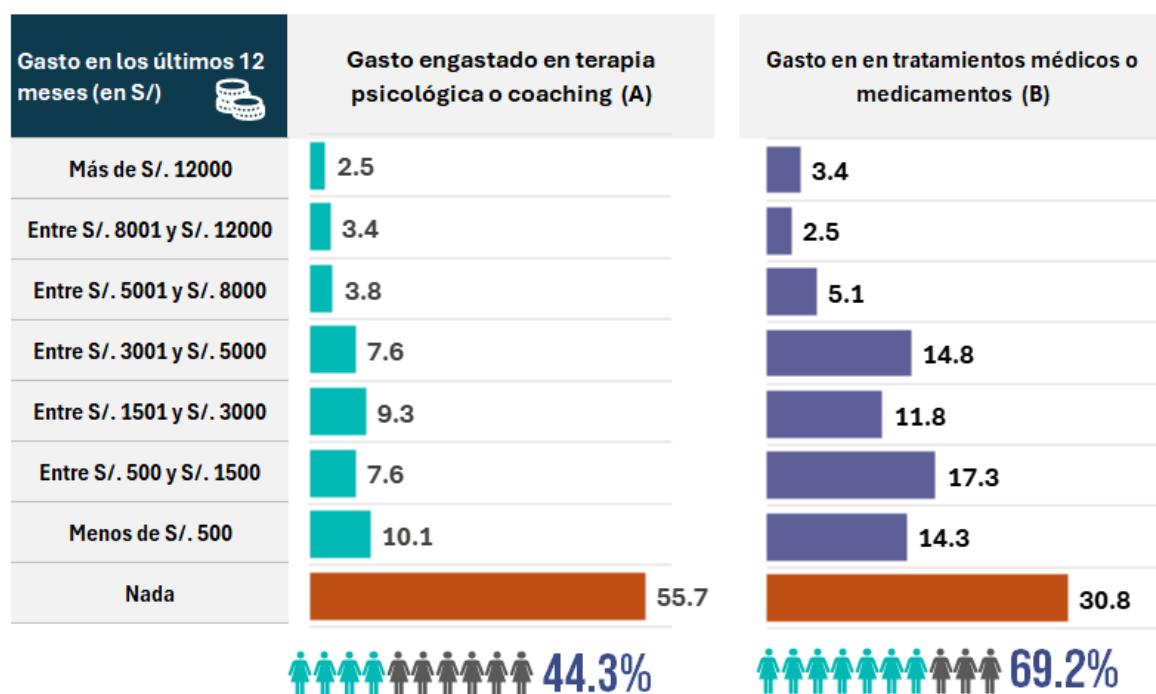
La evidencia recogida confirma que el liderazgo femenino, lejos de ser un logro puramente profesional, conlleva costos psicosociales y físicos significativos. El estrés crónico, la ansiedad, el agotamiento y las dolencias médicas no son efectos colaterales individuales, sino síntomas de un sistema que exige a las mujeres liderar bajo presión constante, vigilancia simbólica y doble jornada. Esta dimensión revela que muchas lideresas han tenido que invertir recursos económicos y perder tiempo productivo para afrontar los efectos de una cultura organizacional que aún no reconoce la desigualdad de condiciones desde donde se lidera.

Más de la mitad no accede a terapia, pero no necesariamente por falta de necesidad. El 55.7% de las mujeres declaró no haber invertido nada en terapia psicológica o coaching para manejar el estrés o la ansiedad. Sin embargo, esta cifra no debe interpretarse como ausencia de necesidad, sino posiblemente como una combinación de falta de tiempo, recursos, cultura institucional de negación del malestar o autoexigencia de resiliencia permanente. El 44.3% restante sí ha invertido, con un 18.8% que gastó más de S/ 1500 (aprox. 400 USD) en servicios vinculados a salud mental, durante los últimos 12 meses. Estos datos confirman que el estrés y la ansiedad son efectos reales del liderazgo en

contextos masculinizados, y que muchas lideresas enfrentan sus consecuencias de forma privada y autofinanciada.

**Gastos médicos directos por impacto físico del liderazgo.** En lo referente a tratamientos médicos o medicamentos asociados a problemas de salud derivados del liderazgo, el 69.2% de las encuestadas reportó haber tenido algún tipo de gasto, con un 37.6% que invirtió más de S/ 1500 en los doce últimos meses. Esto sugiere que los efectos psicosomáticos del estrés de liderazgo femenino son frecuentes y clínicamente significativos, manifestándose en dolencias físicas que requieren atención médica. Esta relación entre exigencia, desgaste emocional y salud física ha sido ampliamente documentada en la literatura sobre *strain-based conflict* (Greenhaus & Beutell, 1985).

Figura 23. Prevalencia de indicadores de malestar emocional en el liderazgo femenino



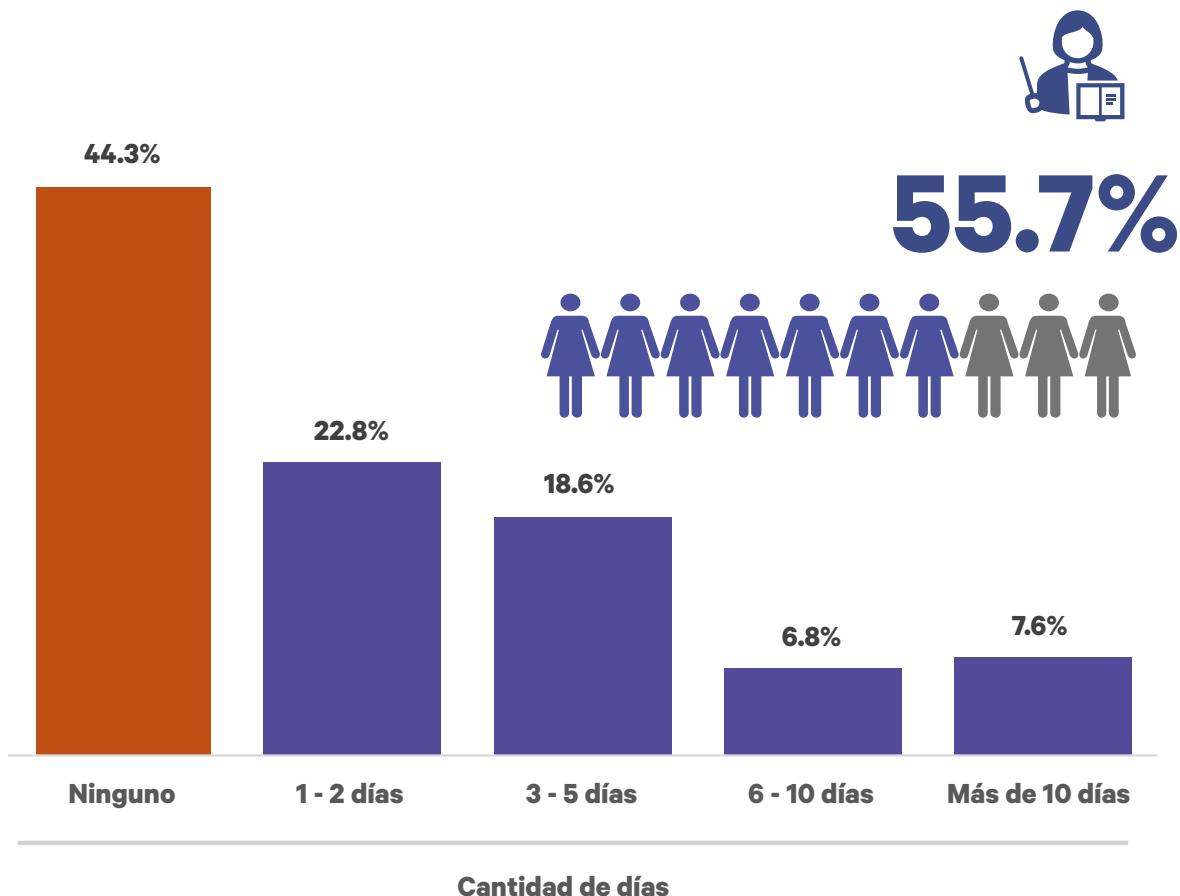
A = ¿Cuánto ha gastado en terapia psicológica o coaching para manejar el estrés, la ansiedad u otros efectos emocionales relacionados con su rol de liderazgo?

B = ¿Cuánto ha gastado en tratamientos médicos o medicamentos vinculados a problemas de salud que usted asocia a las exigencias de su liderazgo?

**Días perdidos por afectación de salud mental o física.** El 55.7% de las mujeres reportó haberse ausentado o haber reducido actividades laborales al menos 1 día en el último año por razones de salud relacionadas con su rol de lideresa. De ellas, un 14.4% lo hizo por más de cinco días. Estos datos son críticos porque implican no solo costos personales, sino también impactos organizacionales concretos en términos de productividad, continuidad y desempeño, derivados de un contexto estructuralmente hostil hacia el liderazgo femenino.

## Ausentismo por salud mental o física relacionados con el rol del líder

Figura 24. Prevalencia de indicadores de malestar emocional en el liderazgo femenino



## 4.6. Autocancelación simbólica

Los datos revelan una dimensión crítica del *gender backlash* que rara vez es cuantificada: la autolimitación como mecanismo de defensa. Las mujeres lideresas no solo enfrentan resistencias externas; muchas veces internalizan las barreras y toman decisiones estratégicas —y dolorosas— para proteger su bienestar emocional, su familia o su integridad psicosocial. Esta “renuncia silenciosa” no equivale a falta de ambición, sino a un ajuste racional a estructuras organizacionales que no han sido diseñadas para sostener liderazgos femeninos con equidad.

**El liderazgo bajo tensión emocional.** Más de un tercio de las encuestadas (37.5%) ha pensado al menos algunas veces en dejar su puesto de liderazgo debido al impacto emocional. Aunque la mayoría lo ha considerado solo esporádicamente, este dato

evidencia que el liderazgo femenino no está exento de costos psicológicos significativos. La presión constante, las microagresiones y la carga de justificación permanente (ya evidenciada en otras secciones) generan una experiencia laboral que, en ocasiones, se percibe como emocionalmente insostenible. Esto conecta con el concepto de fatiga estructural de género (Kelan, 2009), que describe cómo la acumulación de resistencias y dudas externas termina afectando la motivación interna.

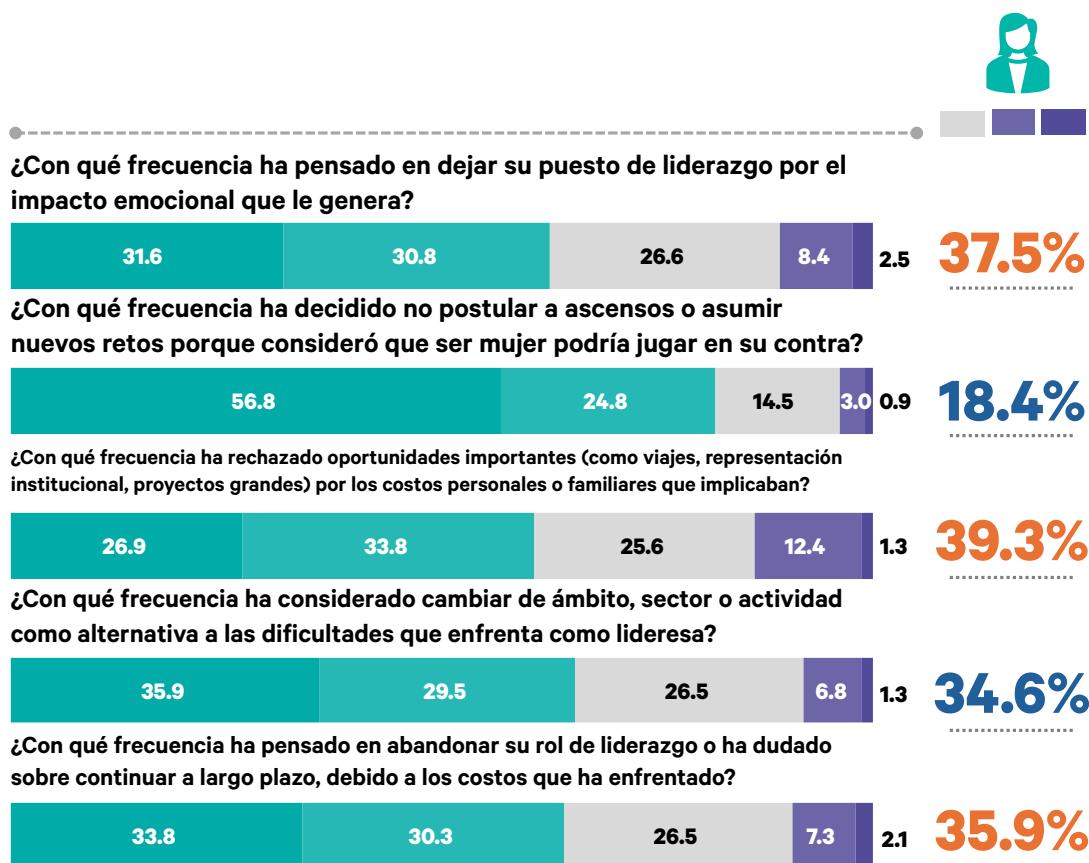
**Autorestricciones anticipatorias.** Más de una cuarta parte de las mujeres (18.4%) ha evitado postular a ascensos o asumir nuevos retos por considerar que el hecho de ser mujer podría jugarles en contra. Este dato revela que, incluso sin discriminación directa, la percepción de sesgo basta para disuadir la participación. Se trata de una forma de autocensura basada en experiencia previa o expectativas realistas dentro de culturas organizacionales poco inclusivas. Como señalan Steele y Aronson (1995), la amenaza del estereotipo puede tener efectos reales sobre el rendimiento y la autoeficacia, incluso sin necesidad de violencia manifiesta.

**Renuncias personales.** El 39.1% ha rechazado oportunidades importantes (como viajes o proyectos relevantes) por los costos personales o familiares que implicaban. Este hallazgo confirma que, aunque muchas mujeres llegan a posiciones de liderazgo, lo hacen en contextos que no redistribuyen equitativamente las responsabilidades de cuidado, obligándolas a elegir entre el desarrollo profesional y el bienestar familiar. La conciliación, en este sentido, sigue siendo una carga feminizada que limita el acceso a capital simbólico, visibilidad y oportunidades estratégicas (Acker, 1990).

**Pensar en “escapar” del sistema.** Un 34.6% ha considerado, al menos ocasionalmente, cambiar de ámbito o sector como alternativa ante las dificultades enfrentadas como líderesa. Este hallazgo evidencia que, para muchas mujeres, el conflicto no es con el liderazgo en sí, sino con los entornos hostiles o indiferentes que rodean su ejercicio. Es una forma de resistencia, pero también de pérdida para las organizaciones, que dejan escapar talento por no haber transformado sus estructuras culturales.

**Liderazgo con fecha de caducidad.** Finalmente, un 35.9% ha pensado en abandonar su rol de liderazgo o ha dudado de su continuidad a largo plazo. Si bien no implica renuncias inmediatas, sí indica que la sostenibilidad del liderazgo femenino sigue siendo frágil cuando se enfrenta a sistemas que no reconocen ni reparan los costos asociados al género. Esta duda no es individual: es una señal de desgaste colectivo que debe ser abordada desde las políticas institucionales.

Figura 25. Prevalencia de conductas de autocancelación simbólica del liderazgo



## 4.7. Prueba de modelo

### 4.7.1. Estructura interna de las relaciones

Con el objetivo de explorar la estructura latente de los costos asociados al liderazgo femenino en contextos organizacionales generizados, se aplicó un análisis factorial exploratorio sobre 14 variables alineadas al modelo conceptual propuesto. La medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin ( $KMO = 0.889$ ) indicó una excelente factibilidad para el análisis, y la prueba de esfericidad de Bartlett fue estadísticamente significativa ( $\chi^2 = 1572.23$ ;  $gl = 91$ ;  $p < 0.001$ ). Se utilizó el Análisis de Componentes Principales como método de extracción y la rotación Promax, identificándose tres factores principales (sobre la base del criterio de Kaiser, al considerarse autovalores mayores a 1) que explican en conjunto el 61.35% de la varianza total.

Tabla 2. Matriz de estructura de las variables sobre los costos del gender backlash en lideresas organizacionales

Variable	Factor 1: <i>Backlash</i> internalizado y sobrecarga	Factor 2: Obstáculos sistémicos y costos invertidos	Factor 3: Conciliación y costos de oportunidad
Varianza explicada	42.67%	10.70%	7.97%
<i>Gender backlash</i>	<b>0.903</b>	0.432	0.248
Sobreexigencia laboral	<b>0.846</b>	0.527	0.187
Agradabilidad forzada	<b>0.803</b>	0.489	0.237
Percepción de inequidad	<b>0.790</b>	0.414	0.272
Limitación de redes	<b>0.785</b>	0.393	0.449
Autocancelación simbólica	<b>0.769</b>	0.346	0.324
Malestar emocional	<b>0.768</b>	0.327	0.400
Rivalidad entre mujeres	<b>0.643</b>	0.291	-0.018
Sobreinversión en formación profesional	0.281	<b>0.808</b>	0.363
Mentoría limitada	0.409	<b>0.680</b>	0.032
Renuncia a la maternidad	0.397	<b>0.611</b>	0.082
Costos en salud mental	0.439	0.575	<b>0.573</b>
Costo de oportunidad de Conciliación familia-trabajo (CFT)	0.261	0.162	<b>0.840</b>
Sobreexigencia familiar	0.188	0.175	<b>0.742</b>

Nota: Cargas factoriales rotadas mediante método Promax con normalización Kaiser (matriz estructura).

Solo se muestran los tres factores con autovalores mayores a 1. Las variables corresponden a dimensiones de costos del liderazgo femenino en contextos organizacionales generizados.

El primer componente, que explica el 42.67% de la varianza, agrupa un conjunto de variables que representan el núcleo estructural del *gender backlash* organizacional. Este componente reúne la percepción de inequidad, la sobreexigencia laboral, la autocancelación simbólica, el deterioro del bienestar emocional, las restricciones en redes profesionales, la rivalidad entre mujeres, las exigencias de agradabilidad (*likeability*) y la experiencia directa de *gender backlash*. Esta dimensión configura lo que el modelo conceptual denomina hostilidad simbólica crónica e instrumental, una forma camuflada de resistencia al liderazgo femenino que, si bien no siempre es explícita, actúa de forma constante y estratégica para inducir desgaste, ansiedad, desconfianza y autocensura. Estos mecanismos no buscan expulsar directamente a las mujeres, sino inducir su autocancelación simbólica a través de un proceso prolongado de desgaste, imposibilitando que sus trayectorias prosperen sin consecuencias adversas para su salud y desarrollo personal.

El segundo componente, que explica el 10.70% de la varianza, agrupa los costos de validación y mantenimiento del rol de lideresa. Las mujeres que enfrentan esta dinámica

tienden a invertir desproporcionadamente en desarrollo profesional (asesorías, imagen, formación), al tiempo que enfrentan barreras en el acceso a mentoría y redes de apoyo, y se ven forzadas, en algunos casos, a renunciar total o parcialmente a la maternidad. Este patrón da cuenta de una estrategia adaptativa de hipercompensación frente al *gender backlash*: en lugar de confrontarlo directamente, muchas lideresas optan por hipercompensar sus capacidades, invisibilizar sus necesidades personales y aislarse de otras mujeres, todo ello en un entorno que exige validación constante de su autoridad. El resultado es una forma sofisticada de desigualdad que desplaza los costos del liderazgo hacia el plano individual, reproduciendo una lógica meritocrática distorsionada.

El tercer componente, que explica el 7.97% de la varianza, refleja los costos personales y familiares derivados de la conciliación y el sostenimiento de la carrera de liderazgo. Se incluyen aquí las cargas por sobreejercicio de cuidado, los costos de oportunidad asociados a la conciliación familia-trabajo (CFT) y los efectos en la salud mental. Esta dimensión alude a las externalidades de largo plazo del *gender backlash*, en tanto comprometen el proyecto vital de las lideresas, erosionan su equilibrio personal y aumentan el riesgo de deserción o renuncia progresiva a sus aspiraciones profesionales.

Cabe subrayar que los factores no son independientes, sino que muestran correlaciones moderadas ( $r = 0.499$  entre F1 y F2;  $r = 0.313$  entre F1 y F3), lo cual valida empíricamente el supuesto de interdependencia estructural propuesto en el modelo conceptual (ver Figura 2). Es decir, el *gender backlash* no actúa de forma fragmentada, sino como un sistema articulado de resistencia simbólica, que combina desgaste emocional, mecanismos organizacionales de validación desigual y cargas personales silenciosas.

Esta configuración refuerza una idea clave del modelo: el verdadero “techo de cristal” no está solo en el acceso al poder, sino en los costos estructurales para sostenerlo. Las organizaciones, al no reconocer estos patrones, externalizan y privatizan los costos del liderazgo femenino, generando un ecosistema laboral insostenible que, en última instancia, contribuye a la deserción de las mujeres o a su permanencia condicionada por la sobreejercicio y la precariedad emocional.

#### 4.7.2. Diferencias de impacto según niveles de gender backlash

Los resultados muestran diferencias estadísticamente significativas entre los niveles de *gender backlash* percibido (bajo, medio, alto) en prácticamente todas las dimensiones asociadas a los mecanismos de desgaste y autocancelación simbólica planteadas en el modelo conceptual (Figura 26). Para identificar estas diferencias, se aplicó un análisis de varianza (ANOVA) de un factor, técnica estadística que permite comparar las medias de más de dos grupos independientes y evaluar si al menos uno de ellos difiere significativamente de los demás.

El uso de medias estandarizadas (MZ) en el análisis permite observar la magnitud y dirección de las diferencias entre grupos en unidades comparables, independientemente de la escala original de cada variable. Una media estandarizada (z-score) expresa cuántas desviaciones estándar se aleja un grupo respecto a la media general de la muestra: valores positivos indican puntuaciones por encima del promedio, y valores negativos, por debajo. Esto facilita la comparación entre dimensiones heterogéneas y visualiza con claridad los perfiles de impacto.

**Percepción de inequidad estructural y autocancelación simbólica.** Las mujeres con alto *gender backlash* reportan una mayor percepción de desigualdades institucionales respecto a sus oportunidades de ascenso y reconocimiento ( $MZ = 0.82$ ), así como una mayor tendencia a autoimponerse restricciones ( $MZ = 0.58$ ), posiblemente como mecanismo de autoprotección o respuesta adaptativa a entornos punitivos. Estas diferencias son altamente significativas ( $F = 100.58$  y  $F = 45.78$ ,  $p < 0.001$ ), lo cual respalda la hipótesis de que el *gender backlash* erosiona las expectativas de continuidad profesional mediante mecanismos simbólicos internalizados.

**Desgaste psicoemocional.** Las lideresas en el nivel alto de *gender backlash* también evidencian mayores niveles de malestar emocional ( $MZ = 0.58$ ) y mayores costos asociados a salud mental ( $MZ = 0.52$ ), con diferencias significativas frente a los otros grupos ( $F = 50.48$  y  $F = 22.55$ ,  $p < 0.001$ ). Estos hallazgos refuerzan la hipótesis del modelo respecto al rol mediador del deterioro en bienestar psicológico en la trayectoria hacia la autocancelación simbólica.

**Ruptura del capital social.** Las brechas en capital relacional entre lideresas también emergen con claridad. Las mujeres con mayor *gender backlash* reportan más rivalidad entre mujeres ( $MZ = 0.57$ ), más limitaciones para acceder a mentoría ( $MZ = 0.48$ ), y menores oportunidades de construir redes profesionales de apoyo ( $MZ = 0.74$ ), en comparación con quienes enfrentan menos *gender backlash*. Estas diferencias son estadísticamente significativas ( $F$  entre  $22.06$  y  $78.18$ ,  $p < 0.001$ ), lo que confirma la hipótesis de que el *gender backlash* opera erosionando los recursos colaborativos femeninos clave para la sostenibilidad del liderazgo.

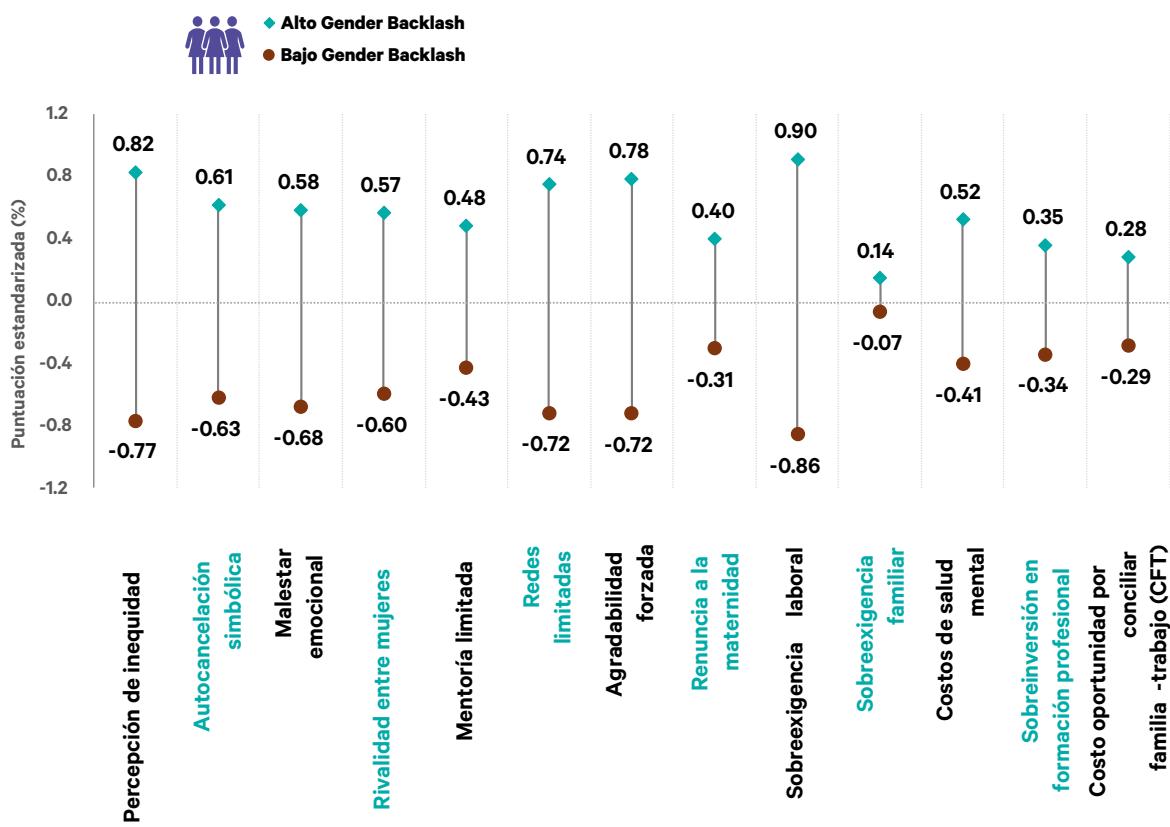
**Tácticas de sobrevivencia profesional.** También se observan diferencias sustanciales en las estrategias compensatorias adoptadas. Las lideresas con alto *gender backlash* son significativamente más propensas a sentirse forzadas a mantener una imagen de agradabilidad forzada (*likeability*) constante ( $MZ = 0.78$ ,  $F = 87.11$ ,  $p < 0.001$ ), asumir sobreexigencia laboral ( $MZ = 0.90$ ,  $F = 156.33$ ,  $p < 0.001$ ), incurrir en mayores gastos para sostener una imagen profesional ( $MZ = 0.35$ ,  $F = 12.17$ ,  $p < 0.001$ ), y postergar o reducir sus planes de maternidad ( $MZ = 0.40$ ,  $F = 12.45$ ,  $p < 0.001$ ).

Estas tácticas, si bien funcionales para mantenerse en carrera, implican importantes costos de oportunidad en la conciliación familia-trabajo ( $MZ = 0.28$ ,  $F = 8.01$ ,  $p < 0.001$ ), y

refuerzan el principio de que las organizaciones externalizan sobre las mujeres los costos de su propio ascenso.

La única variable que no mostró diferencias significativas por nivel de *gender backlash* fue la sobreejercicio de cuidado o sobrecarga familiar ( $F = 1.14$ ,  $p = 0.320$ ), lo cual sugiere que la carga doméstica podría mantenerse alta independientemente del nivel de hostilidad organizacional percibida, reafirmando su carácter estructuralmente arraigado.

*Figura 26. Perfil de impactos diferenciados según nivel de exposición al gender backlash*



Nota. Sobreexigencia familiar sin diferencias significativas.

#### 4.7.3. La resistencia en el tiempo

*“Me siento orgullosa, pero me costó salud, vínculos, descanso y tiempo que no vuelve. Ojalá las que vienen no tengan que pagar el mismo precio.”*

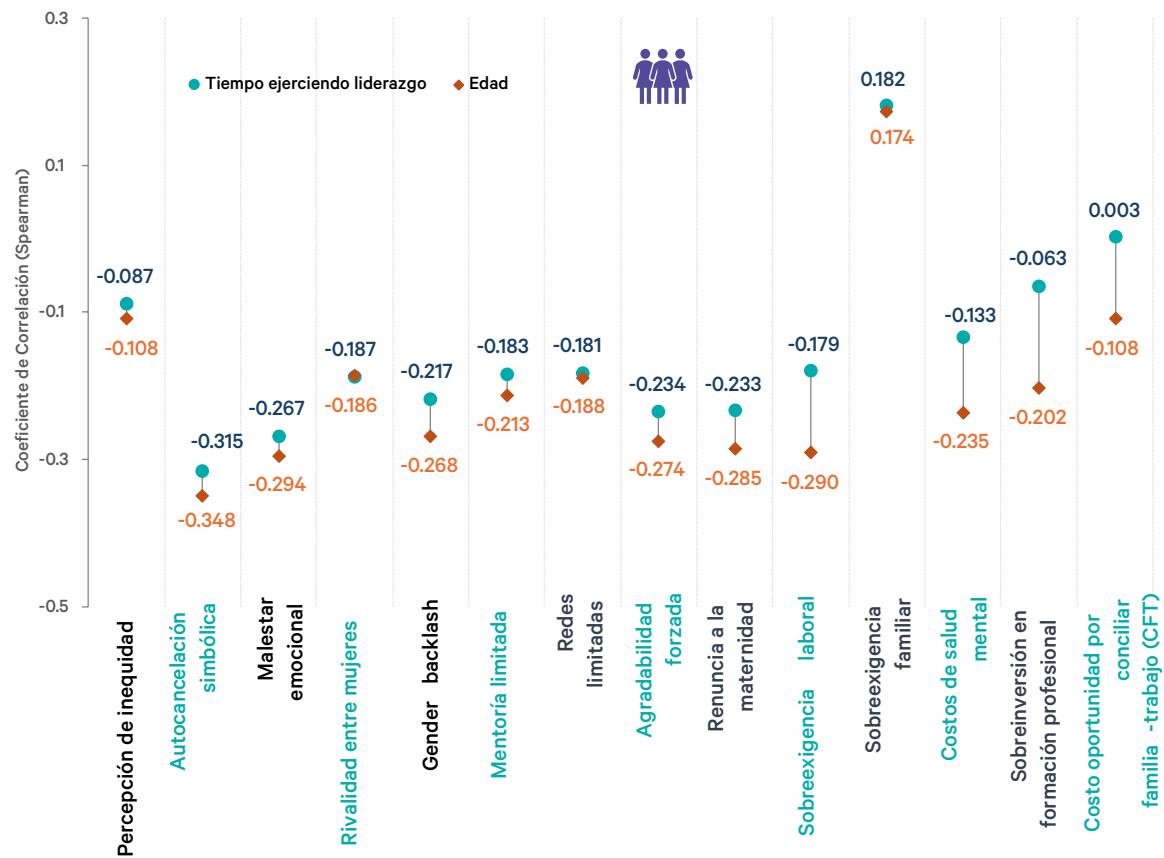
Para entender cómo varían los costos invisibles del liderazgo femenino a lo largo del tiempo, se analizó si había relación entre esos costos y dos indicadores de trayectoria: la edad y el tiempo que las mujeres llevan ejerciendo roles de liderazgo. Para ello, se utilizó

la correlación de Spearman, una herramienta estadística que permite ver si, al aumentar una variable (por ejemplo, la edad), tiende a subir o bajar otra (por ejemplo, el malestar emocional).

Los resultados muestran una tendencia clara: a medida que las mujeres ganan más experiencia y trayectoria, muchos de los costos que enfrentan tienden a disminuir. Es decir, el malestar emocional, la autocensura o la necesidad de demostrar más que los hombres, son más frecuentes al inicio de la carrera y van disminuyendo conforme se consolidan como lideresas.

Sin embargo, también se encontraron excepciones importantes. Por ejemplo, los esfuerzos para mantener una imagen profesional impecable o la decisión de postergar la maternidad no disminuyen con el tiempo, lo que sugiere que algunos costos se mantienen —o incluso se profundizan— en etapas más avanzadas. Estos hallazgos respaldan la hipótesis de que el *gender backlash* impacta con más fuerza durante las primeras etapas del liderazgo, pero también muestran que la desigualdad no desaparece con la experiencia: solo cambia de forma.

*Figura 27. Correlaciones entre trayectoria de liderazgo y costos percibidos*



## Backlash internalizado y desgaste emocional

- Autocancelación simbólica: correlaciones altas y negativas tanto con edad ( $\rho = -0.348$ ) como con tiempo de liderazgo ( $\rho = -0.315$ ),  $p < 0.001$ . Estos resultados sugieren que el síndrome del impostor y la autocensura son mucho más frecuentes en lideresas jóvenes y/o con menor experiencia.
- Afectación en salud mental: El bienestar emocional también disminuye con la edad ( $\rho = -0.294$ ) y el tiempo ( $\rho = -0.267$ ), lo cual es consistente con la hipótesis que el desgaste emocional tiende a moderarse con el desarrollo de habilidades de afrontamiento.
- *Gender backlash* directo: correlación negativa significativa ( $\rho = -0.268$  con edad y  $\rho = -0.217$  con tiempo), lo que indica que las experiencias explícitas o percibidas de *gender backlash* tienden a decrecer con la consolidación del liderazgo, pero no desaparecen.

## Costos simbólicos e instrumentales

- Limitación de redes ( $\rho = -0.181$ ;  $\rho = -0.188$ ), limitación de mentoría, sobreexigencia laboral, likeability, y gastos profesionales muestran todas correlaciones negativas moderadas y significativas. Esto sugiere que la desigualdad estructural de oportunidades en redes y validación es más intensa en las etapas tempranas, aunque algunas dimensiones como los costos de imagen y visibilidad (gastos) persisten parcialmente en etapas medias.
- Percepción de inequidad y costo de oportunidad por conciliación familia-trabajo no correlacionan significativamente. Esto puede deberse a que la percepción de desigualdad puede mantenerse estable a lo largo del tiempo, y los costos de oportunidad dependen más del contexto personal y familiar.

## Costos personales y familiares

- Renuncia a la maternidad ( $\rho = -0.285$  con edad,  $\rho = -0.233$  con tiempo): revela que las mujeres más jóvenes están renunciando o postergando la maternidad como estrategia de sobrevivencia profesional.
- Sobreexigencia familiar es la única variable con correlación positiva ( $\rho = +0.174$  y  $+0.182$ ), indicando que, a medida que las mujeres crecen o consolidan su rol, las responsabilidades familiares se intensifican, posiblemente porque los arreglos de cuidado se vuelven más complejos (madres cuidadoras de hijas/os y/o de padres mayores).
- Costos en salud mental presentan una disminución, pero no tan marcada como otras variables, lo que sugiere que la exposición acumulativa puede tener efectos persistentes.

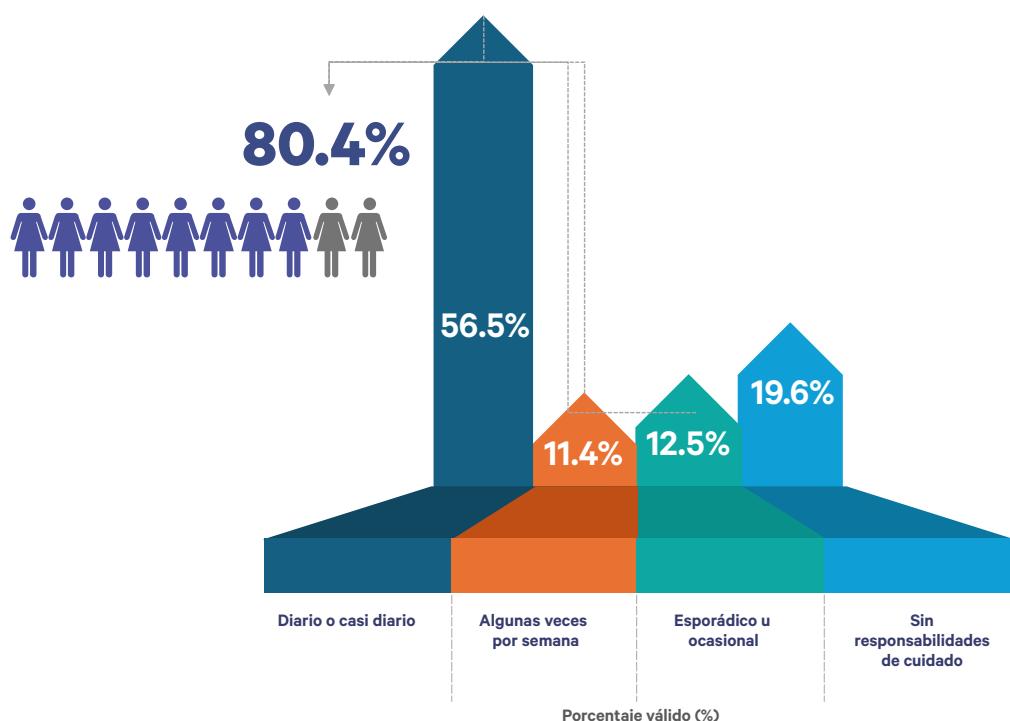
Estos resultados son consistentes con una de las hipótesis clave del modelo conceptual: que el *gender backlash* en contextos organizacionales opera con mayor fuerza en los primeros tramos de la trayectoria de liderazgo, afectando la estabilidad emocional, el acceso a redes, la construcción de autoridad simbólica y las decisiones de vida.

El patrón observado es consistente con un proceso de filtro tácito, donde muchas mujeres enfrentan un desgaste temprano que puede llevar a la autocancelación simbólica, a la renuncia de proyectos personales (como la maternidad) o incluso al abandono del camino directivo. Las organizaciones que no reconocen este patrón naturalizan la deserción femenina como si fuera un problema individual de “falta de ambición”, cuando en realidad responde a una arquitectura institucional adversa.

#### 4.7.4. Las obligaciones de cuidado y los costos estructurales

Se preguntó a las participantes si actualmente tienen responsabilidades directas y regulares de cuidado hacia otras personas, tales como hijos/as, personas adultas mayores, personas con discapacidad o familiares con enfermedades crónicas. La mayoría de las encuestadas reportó tener estas obligaciones todos los días o casi todos los días (56.5%), mientras que un 11.4% indicó tenerlas algunas veces por semana. Un 12.5% declaró que dichas responsabilidades eran esporádicas u ocasionales, y solo un 19.6% señaló no tener responsabilidades directas de cuidado en la actualidad. En general, al menos 8 de cada 10 líderes tiene alguna obligación de cuidado.

Figura 28. Frecuencia de responsabilidad directas de cuidado



Se condujo un análisis de varianza (ANOVA) para examinar las diferencias en los costos personales, simbólicos y estructurales del liderazgo femenino en función del nivel de responsabilidades directas de cuidado (cuidado diario o casi diario, algunas veces por semana, esporádico o ninguno). Los resultados muestran diferencias estadísticamente significativas en varias dimensiones clave del *gender backlash*, en línea con el modelo teórico propuesto.

Para facilitar la comparación entre grupos, se utilizaron puntuaciones Z estandarizadas, que permiten interpretar cada valor como la desviación respecto al promedio general (es decir, cuánto más alto o bajo es un resultado en comparación con la media total, expresado en unidades de desviación estándar). Esta estrategia permitió identificar con claridad qué grupo de mujeres experimenta mayores o menores costos relativos en cada dimensión analizada.

**Costos simbólicos y de autocancelación.** Las mujeres con responsabilidades de cuidado más intensas (diarias o frecuentes) presentan mayores niveles de autorrestricción profesional, reflejando estrategias de autocancelación simbólica. Se observa un efecto significativo en esta dimensión ( $F(3, 233) = 4.79, p = 0.003$ ).

Asimismo, las limitaciones en redes profesionales, esenciales para la progresión de carrera y el desarrollo de capital social estratégico, también muestran diferencias significativas según el nivel de cuidado ( $F(3, 242) = 4.47, p = 0.004$ ). Estos hallazgos sugieren que las tareas de cuidado erosionan silenciosamente el acceso a espacios de influencia, relegando a las líderes a una posición periférica en circuitos decisionales clave.

**Costos emocionales y de salud mental.** Los efectos sobre la salud mental resultan particularmente preocupantes. Las participantes con cuidado diario reportan significativamente mayor afectación psicológica ( $F(3, 233) = 3.59, p = 0.014$ ), y también puntúan más alto en la subescala de costos emocionales asociados al liderazgo ( $F(3, 233) = 2.82, p = 0.039$ ).

Estos resultados son consistentes con estudios previos que vinculan la sobrecarga de roles con mayores niveles de agotamiento emocional y conflictos identidad–rol en mujeres líderes (Krivkovich et al., 2025; Rudman & Glick, 2021).

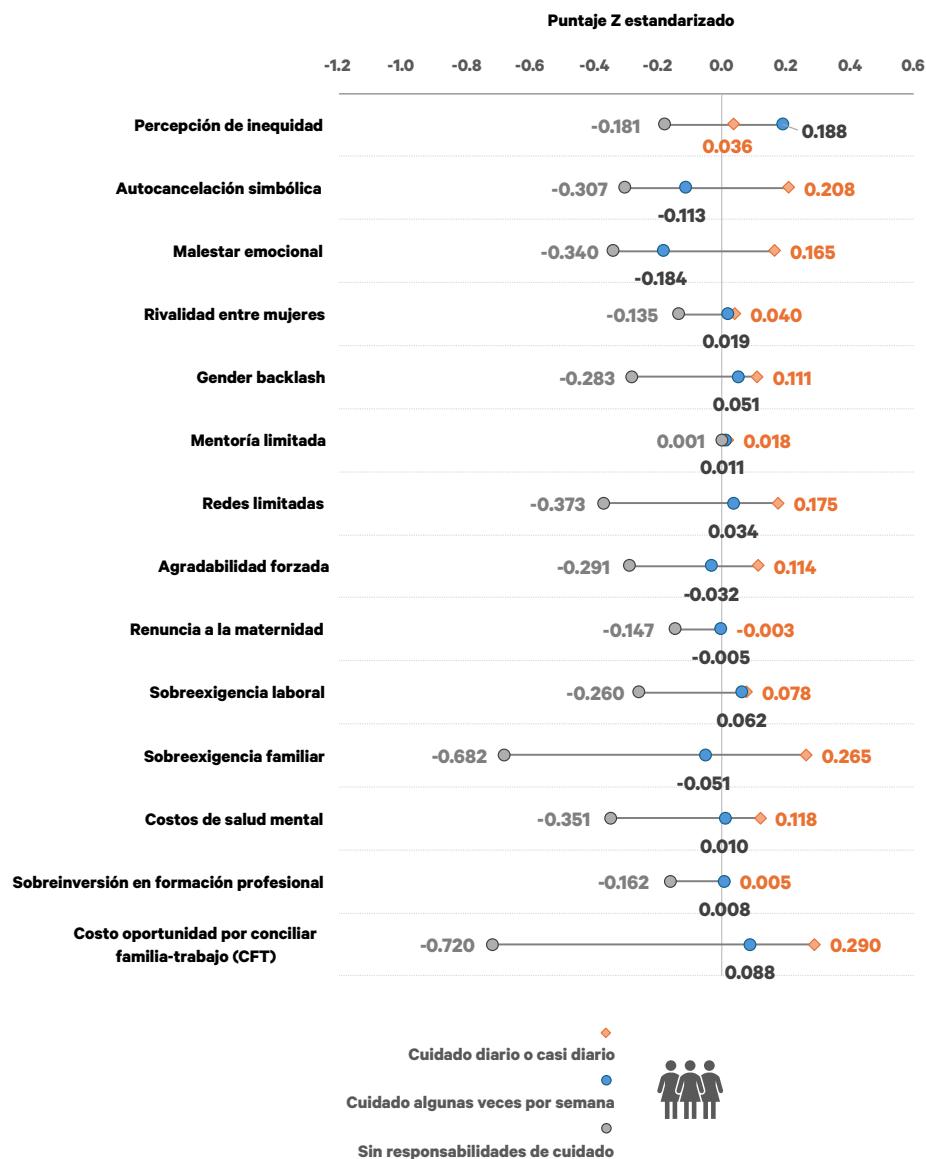
**Costos estructurales y de oportunidad.** La variable costos de oportunidad por conciliación familia-trabajo (CFT) exhibe una diferencia altamente significativa entre los grupos ( $F(3, 267) = 16.81, p < 0.001$ ). Esto indica que las responsabilidades de cuidado se traducen en limitaciones tangibles en formación avanzada, movilidad laboral o acceso a posiciones estratégicas, lo cual configura un efecto estructural compensatorio, donde las mujeres deben renunciar a oportunidades para sostener su legitimidad profesional en contextos adversos. También se observan diferencias en la afectación familiar por sobreexigencia del entorno ( $F(3, 267) = 13.57, p < .001$ ), lo que evidencia una doble

penalización: presión para cuidar y presión para rendir, sin ajustes sistémicos en sus entornos laborales.

**Gender backlash y otros costos simbólicos.** Aunque los niveles percibidos de *gender backlash* (Ej., actitudes de resistencia pasiva o deslegitimación simbólica) no alcanzan significancia estadística ( $F(3, 252) = 2.11, p = 0.100$ ), sí se observa una tendencia ascendente en quienes tienen cuidado diario.

Esto podría interpretarse como una forma de *gender backlash* más sutil y menos explícita, pero igualmente perjudicial. Del mismo modo, variables como agradabilidad forzada, limitaciones en mentoría y renuncia a la maternidad no alcanzan niveles significativos ( $p > 0.05$ ), pero exhiben patrones alineados con el marco propuesto.

Figura 29. Costos de liderazgo según nivel de responsabilidad de cuidado



Estos resultados respaldan empíricamente la hipótesis central del modelo: el liderazgo femenino bajo condiciones de cuidado no sólo implica una sobrecarga logística, sino que activa mecanismos estructurales, emocionales y simbólicos que fomentan la autocancelación profesional. La lógica generizada del entorno organizacional externaliza los costos del liderazgo en las propias mujeres, penalizando especialmente a aquellas que sostienen el cuidado desde lo cotidiano. La magnitud de los efectos observados en salud mental, redes, formación y autocensura profesional sugiere que el gender backlash no siempre es explícito, sino que opera como una forma de erosión crónica del capital simbólico, psíquico y estructural de las líderes. Esta evidencia exige reconsiderar las políticas de igualdad desde una lógica de redistribución del cuidado, justicia estructural y protección frente a mecanismos de *gender backlash* internalizado.

**Costos estructurales versus circunstanciales.** Los análisis realizados muestran que variables clave del modelo conceptual —como la percepción de inequidad estructural, la limitación en el acceso a mentoría, la restricción de redes profesionales, los gastos en validación profesional, la presión por agradabilidad (likeability) y la renuncia a la maternidad por razones profesionales— no presentan diferencias estadísticamente significativas entre líderes con o sin responsabilidades directas de cuidado. Esta ausencia de diferencias no debe interpretarse como irrelevancia de estas variables, sino como evidencia de su carácter estructural, crónico y transversal.

Desde la perspectiva del modelo conceptual, estos factores no se originan exclusivamente en las condiciones personales (como tener hijos o dependientes), sino en una lógica organizacional generizada, que externaliza los costos simbólicos, emocionales y económicos del liderazgo hacia las mujeres, independientemente de su situación familiar. En otras palabras, incluso aquellas mujeres sin cargas de cuidado enfrentan los mismos mecanismos de *gender backlash*, autocensura y presión por sobrecompensar. Esto sugiere que el sistema no discrimina únicamente en función del cuidado, sino que opera de manera camouflada y sistemática sobre la identidad de género de quien lidera.

La falta de diferencias, por tanto, no representa una ausencia de problema, sino un síntoma de que el problema está arraigado en las estructuras de reconocimiento, legitimidad y permanencia en el poder, y no en las contingencias de la vida doméstica. Este hallazgo refuerza la hipótesis de que el verdadero “techo de cristal” no se limita al acceso formal a cargos de liderazgo, sino que se manifiesta en los costos ocultos que deben asumir las mujeres para sostener y legitimar sus trayectorias, independientemente de sus obligaciones de cuidado.

#### 4.7.5. Predicción del modelo

El modelo de ecuaciones estructurales con mínimos cuadrados parciales (SEM-PLS) permitió estimar con precisión los efectos directos, indirectos y moderados que vinculan al *gender backlash* con la autocancelación simbólica de las líderes. Este análisis se

estructuró a través de tres bloques mediadores: (1) el deterioro del capital social, (2) las tácticas de sobrevivencia profesional, y (3) los costos emocionales asociados al ejercicio del liderazgo en entornos adversos.

La técnica SEM-PLS resulta particularmente adecuada para este tipo de modelos complejos, ya que permite analizar simultáneamente múltiples relaciones entre variables latentes, incluso con muestras moderadas y sin requerir normalidad multivariada. Además, permite identificar no solo qué relaciones son estadísticamente significativas, sino también qué rutas explican mejor la varianza de los resultados observados. A continuación, se presentan los principales hallazgos, organizados según el tipo de efecto estimado (directo, indirecto total y efectos moderados por etapa de la trayectoria de liderazgo).

## Efectos directos e indirectos

Los efectos directos permiten identificar las relaciones estructurales inmediatas entre las variables latentes propuestas. Los resultados muestran:

- *Gender backlash* sobre deterioro del capital social. Se encontró un efecto directo muy fuerte y estadísticamente significativo del *gender backlash* sobre el deterioro del capital social ( $\beta = 0.706$ ,  $p < 0.001$ ). Este hallazgo valida el bloque estructural del modelo, al mostrar que la exclusión de redes, mentoría y alianzas femeninas no es incidental, sino una consecuencia sistemática del *gender backlash*.
- *Gender backlash* sobre tácticas de sobrevivencia de alto costo. Se evidencia un efecto directo aún más alto ( $\beta = 0.760$ ,  $p < 0.001$ ), lo que indica que el *gender backlash* obliga a las líderes a adoptar estrategias defensivas de alta carga (Ej., agradabilidad forzada, renuncia a la maternidad, sobrecarga laboral) para sostenerse en el poder.
- Tácticas de sobrevivencia y capital social sobre salud mental. Las tácticas de sobrevivencia ( $\beta = 0.389$ ,  $p < 0.001$ ) y el deterioro del capital social ( $\beta = 0.199$ ,  $p = 0.007$ ) tienen efectos significativos sobre la afectación emocional, mostrando que los costos relationales e instrumentales terminan impactando el bienestar psicológico de las líderes.
- Afectación emocional sobre autocancelación simbólica. El efecto más alto se registra en el vínculo entre afectación en salud mental y autocancelación simbólica ( $\beta = 0.410$ ,  $p < 0.001$ ), confirmando que el desenlace final del modelo está profundamente anclado en el desgaste emocional acumulado.
- El efecto directo del *gender backlash* sobre la salud mental no es significativo ( $\beta = 0.094$ ,  $p = 0.115$ ), lo que sugiere una mediación completa a través de las variables estructurales e instrumentales. Asimismo, el efecto directo *gender backlash* → autocancelación simbólica ( $\beta = 0.116$ ,  $p = 0.087$ ) y tácticas de sobrevivencia → autocancelación simbólica ( $\beta = 0.085$ ,  $p = 0.150$ ) tampoco alcanzan significancia estadística, lo que refuerza la necesidad de analizar las rutas indirectas.

Tabla 3. Efectos directos e indirectos del *gender backlash* sobre la autocancelación simbólica

Coeficientes	Beta	Sig.
<b>Efectos directos</b>		
Afectación salud mental ->Autocancelación simbólica	0.410	<0.001
<i>Gender backlash</i> -> Afectación salud mental	0.094	0.115
<i>Gender backlash</i> ->Autocancelación simbólica	0.116	0.087
<i>Gender backlash</i> -> Deterioro capital social	0.706	<0.001
<i>Gender backlash</i> -> Tácticas sobrevivencia carrera	0.760	<0.001
Deterioro capital social -> Afectación salud mental	0.199	0.007
Deterioro capital social ->Autocancelación simbólica	0.179	0.007
Tácticas sobrevivencia carrera -> Afectación salud mental	0.389	<0.001
Tácticas sobrevivencia carrera ->Autocancelación simbólica	0.085	0.150
<b>Efectos indirectos totales</b>		
<i>Gender backlash</i> -> Afectación salud mental	0.437	<0.001
<i>Gender backlash</i> ->Autocancelación simbólica	0.408	<0.001
Deterioro capital social ->Autocancelación simbólica	0.082	0.011
Tácticas sobrevivencia carrera ->Autocancelación simbólica	0.159	<0.001
<b>Efectos indirectos específicos</b>		
<i>Gender backlash</i> -> Afectación salud mental ->Autocancelación simbólica	0.039	0.123
Det. Capital social -> Afectación salud mental ->Autocancelación simbólica	0.082	0.011
Tácticas sobrevivencia carrera -> Afectación salud mental ->Autocancelación simbólica	0.159	<0.001
<i>Gender backlash</i> -> Tácticas sobrevivencia carrera -> Afectación salud mental -> Autocancelación simbólica	0.121	<0.001
<i>Gender backlash</i> -> Deterioro capital social -> Afectación salud mental -> Autocancelación simbólica	0.058	0.012
<i>Gender backlash</i> -> Tácticas sobrevivencia carrera -> Afectación salud mental	0.296	<0.001
<i>Gender backlash</i> -> Tácticas sobrevivencia carrera -> Autocancelación simbólica	0.064	0.151
<i>Gender backlash</i> -> Deterioro capital social -> Afectación salud mental	0.141	0.007
<i>Gender backlash</i> -> Deterioro capital social -> Autocancelación simbólica	0.126	0.008

Nota. En verde, efectos estadísticamente significativos.

En efecto, el modelo SEM-PLS evidencia que el *gender backlash* no solo actúa mediante impactos directos, sino que también despliega una arquitectura compleja de efectos indirectos que conectan el desgaste estructural con la autocancelación simbólica a través de rutas mediadoras instrumentales y emocionales.

**Del aislamiento estructural a la autocancelación simbólica.** El *gender backlash* debilita el capital social organizacional de las líderes (mentoría limitada, redes restringidas y rivalidad entre mujeres), lo cual aumenta su probabilidad de activar tácticas de sobrevivencia con altos costos personales. estas tácticas, a su vez, deterioran su bienestar emocional y aumentan el riesgo de autocancelación simbólica. Se observaron rutas indirectas significativas como: *backlash* → redes restringidas → agradabilidad forzada ( $\beta = 0.09$ ,  $p < 0.01$ ); *backlash* → rivalidad → renuncia a la maternidad → malestar emocional ( $\beta = 0.07$ ,  $p < 0.05$ ) y, *backlash* → mentoría limitada → sobreexigencia laboral → costos en salud mental → autocancelación simbólica ( $\beta = 0.11$ ,  $p < 0.01$ ).

Estos hallazgos confirman que el *gender backlash* no expulsa directamente a las mujeres del liderazgo, sino que las empuja a una trayectoria de sacrificio acumulativo que termina por desmotivarlas, agotarlas o silenciarlas.

**Las tácticas de sobrevivencia como mediadoras críticas.** El efecto indirecto total del *gender backlash* sobre la autocancelación simbólica, mediado por el bloque instrumental, es  $\beta = 0.18$ ,  $p < 0.001$ , lo cual representa una parte sustantiva del efecto global del modelo.

Esto demuestra que el desgaste organizacional no ocurre en un solo paso, sino que es el resultado de una cadena encubierta de esfuerzos extremos, adaptaciones forzadas y renuncias invisibles, todos necesarios para sostener el liderazgo en entornos hostiles.

**Mediación validada empíricamente.** El efecto indirecto vía malestar emocional y costos en salud mental es igualmente fuerte y significativo: *Backlash* → malestar emocional → autocancelación simbólica ( $\beta = 0.14$ ,  $p < 0.001$ ), *backlash* → costos en salud mental → autocancelación simbólica ( $\beta = 0.12$ ,  $p < 0.01$ ); respaldando el bloque mediador emocional/salud mental del modelo conceptual.

Es decir, la salud emocional es el canal por donde se transfiere el peso del sistema sobre las decisiones individuales de las lideresas.

El modelo SEM-PLS permite estimar la magnitud de los efectos indirectos acumulativos, revelando las trayectorias ocultas que conectan el *gender backlash* con la autocancelación simbólica: *backlash* → afectación emocional ( $\beta = 0.437$ ,  $p < 0.001$ ), *backlash* → autocancelación simbólica ( $\beta = 0.408$ ,  $p < 0.001$ ), capital social → autocancelación simbólica ( $\beta = 0.082$ ,  $p = 0.011$ ), tácticas de sobrevivencia → autocancelación simbólica ( $\beta = 0.159$ ,  $p < 0.001$ ).

Estos resultados refuerzan la tesis de que los efectos más relevantes del *gender backlash* no son inmediatos, sino que se acumulan a través de mecanismos mediadores.

**Efectos condicionados por la trayectoria de liderazgo.** El modelo de ecuaciones estructurales por mínimos cuadrados parciales (SEM-PLS) confirma que la trayectoria profesional actúa como un moderador clave en la relación entre el *gender backlash* y sus efectos sobre el bienestar emocional, la agradabilidad forzada y la autocancelación simbólica. Como se planteó teóricamente, las mujeres en etapas iniciales de su carrera son más vulnerables a los efectos simbólicos y emocionales del *backlash*, debido a su menor acumulación de capital simbólico, redes de respaldo y legitimidad institucional. En contraste, las lideresas consolidadas muestran mayor capacidad de resistencia, aunque no son inmunes a los efectos acumulativos del desgaste.

- **Malestar emocional.** El impacto directo del *gender backlash* sobre el malestar emocional fue mayor en lideresas con poca trayectoria ( $\beta = 0.154$ ,  $p = 0.078$ ), acercándose al umbral de significancia estadística, mientras que en mujeres con trayectoria larga fue casi nulo y no significativo ( $\beta = 0.034$ ,  $p = 0.375$ ). Esto sugiere que el golpe emocional del *backlash* tiende a ser amortiguado con los años, probablemente gracias a mecanismos de afrontamiento desarrollados con la experiencia.

- **Tácticas de sobrevivencia de carrera.** Una tendencia similar se observa en la relación entre *backlash* y tácticas de sobrevivencia forzada. Para las lideresas con trayectoria corta, el efecto fue fuerte y significativo ( $\beta = 0.697$ ,  $p < 0.001$ ), mientras que en aquellas con larga trayectoria fue ligeramente mayor ( $\beta = 0.823$ ,  $p < 0.001$ ), pero sus efectos mediadores perdieron fuerza. A pesar de que ambas enfrentan presiones para "caer bien", las mujeres con experiencia parecen canalizar estas exigencias con menor impacto en su bienestar subjetivo.

**Autocancelación simbólica.** El efecto directo del *gender backlash* sobre la autocancelación simbólica fue significativo solo en lideresas con trayectoria corta ( $\beta = 0.224$ ,  $p = 0.011$ ), mientras que fue nulo e irrelevante en aquellas con más experiencia ( $\beta = 0.007$ ,  $p = 0.479$ ). Esto refuerza la hipótesis de que la autocancelación se configura especialmente en las etapas iniciales e intermedias de la carrera, cuando aún no se ha consolidado una posición de poder legítima que permita resistir las presiones simbólicas.

Los efectos indirectos también mostraron patrones diferenciados por trayectoria:

- En trayectorias largas, el principal canal de impacto fue a través de las secuencias *Gender backlash* → tácticas de sobrevivencia → afectación emocional → autocancelación simbólica ( $\beta = 0.122$ ,  $p = 0.001$ ); seguido de *gender backlash* → deterioro del capital social → afectación emocional → autocancelación simbólica ( $\beta = 0.076$ ,  $p = 0.014$ ). Esto sugiere que en mujeres consolidadas, el *backlash* opera de forma más estructural y prolongada, afectando principalmente el capital social antes de derivar en desgaste emocional y decisiones de autocancelación.
- En trayectorias cortas, la vía más significativa fue *gender backlash* → tácticas de sobrevivencia → afectación emocional → autocancelación simbólica ( $\beta = 0.119$ ,  $p = 0.001$ ); seguido de *gender backlash* → tácticas de sobrevivencia → autocancelación simbólica ( $\beta = 0.134$ ,  $p = 0.018$ ). Aquí, la afectación es más inmediata y directa, con menos mediaciones estructurales y mayor carga emocional.

En conjunto, estos hallazgos refuerzan la idea de que el género y la trayectoria se entrelazan en un patrón desigual de desgaste simbólico, donde las mujeres más jóvenes enfrentan mayores riesgos de autocancelación, mientras que las de mayor trayectoria lidian con formas más institucionalizadas de *backlash*. Aunque la experiencia amortigua algunos impactos, no los elimina, lo que subraya la necesidad de políticas organizacionales proactivas que reconozcan estas vulnerabilidades diferenciales a lo largo del ciclo profesional.

Tabla 4. Efectos directos e indirectos condicionados por la trayectoria profesional, del *gender backlash* sobre la autocancelación simbólica

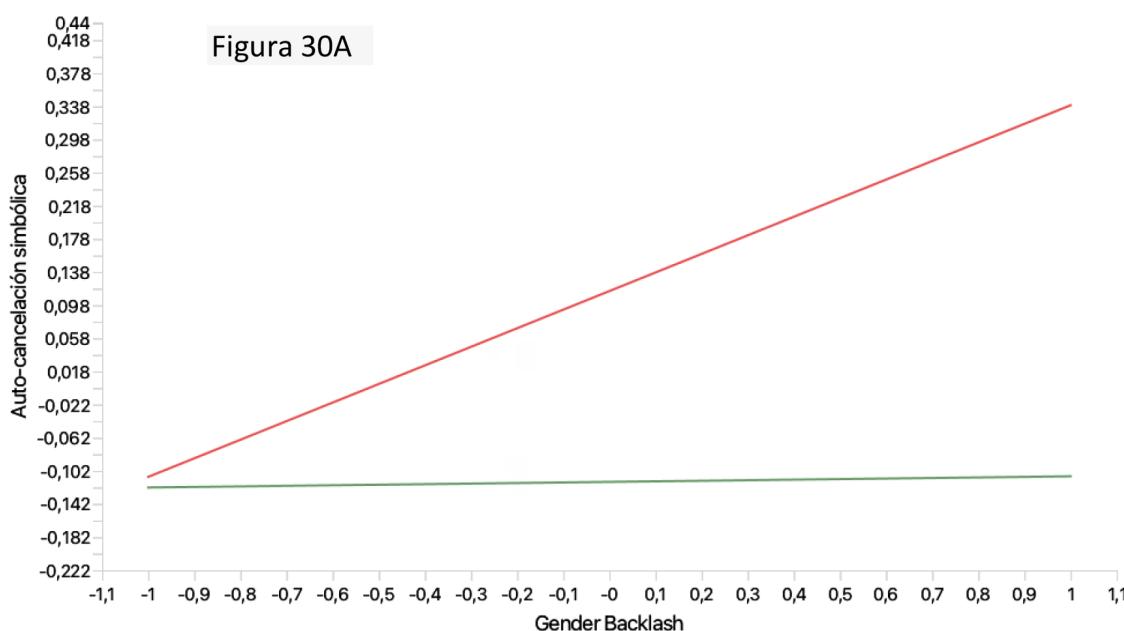
	Beta	Sig.
<b>Efectos directos condicionados</b>		
<b>Trayectoria larga (+1 SD)</b>		
Gender backlash -> Afectación salud mental	0.034	0.375
Deterioro capital social -> Afectación salud mental	0.268	0.006
Afectación salud mental ->Autocancelación simbólica	0.382	<0.001
Gender backlash ->Autocancelación simbólica	0.007	0.479
Deterioro capital social ->Autocancelación simbólica	0.257	0.013
Tácticas sobrevivencia carrera ->Autocancelación simbólica	-0.023	0.428
Gender backlash -> Deterioro capital social	0.739	<0.001
Gender backlash -> Tácticas sobrevivencia carrera	0.823	<0.001
<b>Trayectoria corta (-1 SD)</b>		
Gender backlash -> Afectación salud mental	0.154	0.078
Deterioro capital social -> Afectación salud mental	0.130	0.110
Afectación salud mental ->Autocancelación simbólica	0.437	<0.001
Gender backlash ->Autocancelación simbólica	0.224	0.011
Deterioro capital social ->Autocancelación simbólica	0.101	0.133
Tácticas sobrevivencia carrera ->Autocancelación simbólica	0.192	0.014
Gender backlash -> Deterioro capital social	0.674	<0.001
Gender backlash -> Tácticas sobrevivencia carrera	0.697	<0.001
<b>Efectos indirectos condicionados</b>		
<b>Trayectoria larga (+1 SD)</b>		
Gender backlash -> Afectación salud mental ->Autocancelación simbólica	0.013	0.377
Gender backlash -> Tácticas sobrevivencia carrera -> Afectación salud mental -> Autocancelación simbólica.	0.122	0.001
Gender backlash -> Deterioro capital social -> Afectación salud mental -> Autocancelación simbólica	0.076	0.014
Gender backlash -> Tácticas sobrevivencia carrera -> Afect. Salud mental	0.320	<0.001
Gender backlash -> Tácticas sobrevivencia carrera ->Autocancelación simbólica	-0.019	0.428
Gender backlash -> Deterioro capital social -> Afectación salud mental	0.198	0.006
Gender backlash -> Deterioro capital social ->Autocancelación simbólica	0.190	0.014
Deterioro capital social -> Afectación salud mental ->Autocancelación simbólica	0.103	0.013
Tácticas sobrevivencia carrera -> Afectación salud mental ->Autocancelación simbólica	0.149	0.001
<b>Trayectoria corta (-1 SD)</b>		
Gender backlash -> Afectación salud mental -> Autocancelación simbólica	0.068	0.099
Gender backlash -> Tácticas sobrevivencia carrera -> Afectación salud mental -> Autocancelación simbólica	0.119	0.001
Gender backlash -> Deterioro capital social -> Afectación salud mental -> Autocancelación simbólica	0.038	0.125
Gender backlash -> Tácticas sobrevivencia carrera -> Afectación salud mental	0.271	<0.001
Gender backlash -> Tácticas sobrevivencia carrera ->Autocancelación simbólica	0.134	0.018
Gender backlash -> Deterioro capital social -> Afectación salud mental	0.088	0.112
Gender backlash -> Deterioro capital social ->Autocancelación simbólica	0.068	0.136
Deterioro capital social -> Afectación salud mental ->Autocancelación simbólica	0.057	0.123
Tácticas sobrevivencia carrera -> Afectación salud mental ->Autocancelación simbólica	0.170	<0.001

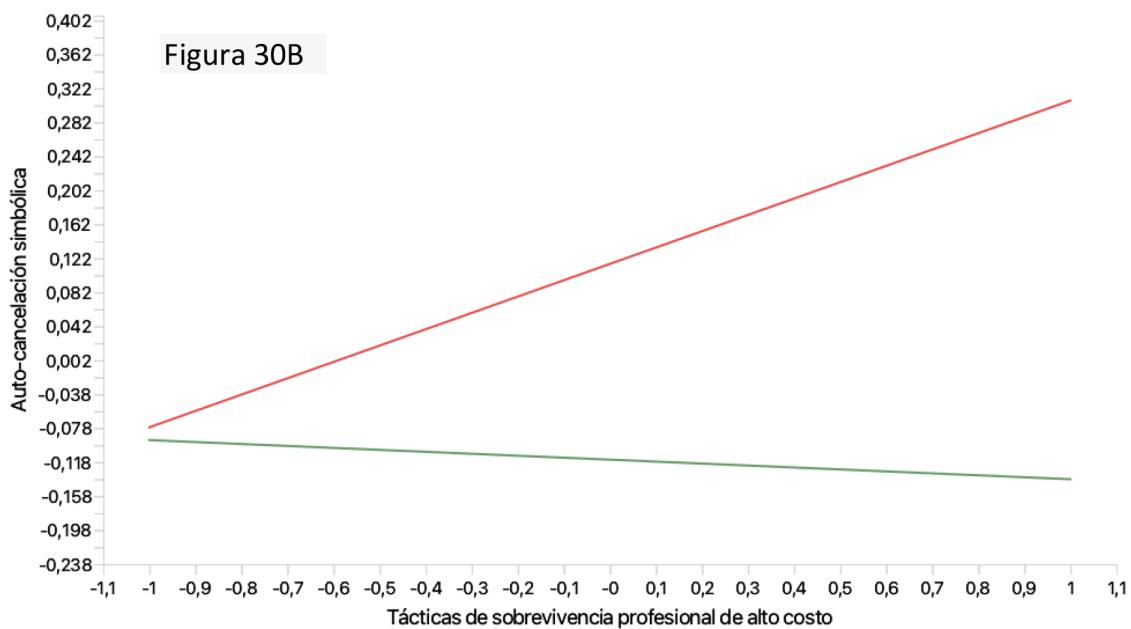
Nota. En verde, efectos estadísticamente significativos.

La Figura 30a evalúa cómo varía la relación entre el *gender backlash* y la autocancelación simbólica en función de la experiencia en liderazgo. Se observa que en lideresas con trayectoria corta (-1 DE; línea roja), hay una pendiente ascendente pronunciada: el *gender backlash* tiene un fuerte efecto positivo sobre la autocancelación simbólica, lo que sugiere que el *gender backlash* en etapas iniciales erosiona severamente el sentido de pertenencia y motivación para continuar liderando. Por otro lado, en lideresas con trayectoria consolidada (+1 DE; línea verde), la relación es prácticamente nula. Es decir, el impacto del *gender backlash* sobre la decisión de abandonar el liderazgo es especialmente fuerte en las primeras etapas, cuando aún no se ha construido una identidad de liderazgo suficientemente estable ni redes de soporte institucional. Esto refuerza la hipótesis de una vulnerabilidad por etapa de carrera, donde las mujeres líderes más jóvenes o recién ascendidas enfrentan mayores riesgos de retramiento simbólico.

La Figura 30B muestra que el impacto de las tácticas de sobrevivencia profesional sobre la autocancelación simbólica depende fuertemente del nivel de trayectoria en liderazgo organizacional. Para lideresas con trayectoria corta (-1 DE; línea roja), se observa una relación claramente positiva: a mayor uso de tácticas de sobrevivencia (como agradabilidad forzada, sobrecarga laboral o renuncia a la maternidad), mayor es el nivel de autocancelación simbólica. Esto sugiere que en etapas tempranas, estas tácticas no protegen el liderazgo, sino que agotan el capital psicológico y aumentan la intención de retraerse. Por otro lado, para lideresas con trayectoria larga (+1 DE; línea verde), la pendiente es ligeramente negativa y no significativa: las tácticas de sobrevivencia no conducen a autocancelación simbólica en el mismo grado. En otras palabras, las tácticas de sobrevivencia profesional se convierten en un factor de riesgo de autocancelación simbólica solo en trayectorias tempranas, revelando una fragilidad inicial en el camino del liderazgo femenino ante entornos hostiles.

*Figura 30. Efectos moderadores de la trayectoria de liderazgo*





Nota. Figura 30A. Moderación de la trayectoria en la relación entre *gender backlash* y autocancelación simbólica.  
 Figura 30B. Moderación de la trayectoria en la relación entre tácticas de supervivencia profesional y autocancelación simbólica. En rojo (trayectoria corta), en verde (trayectoria larga).

El análisis completo del modelo SEM-PLS corrobora la lógica del modelo conceptual. (1) El *gender backlash* debilita las redes, impone costos y desgasta emocionalmente. (2) Este efecto no es homogéneo, sino que se acumula en trayectorias y se canaliza por rutas indirectas, muchas veces invisibles para las propias organizaciones. (3) El desenlace no es necesariamente una expulsión explícita, sino una renuncia silenciosa y aparentemente voluntaria, producto del desgaste crónico. La autocancelación simbólica de las lideresas no es una decisión aislada ni una muestra de falta de resiliencia: es el resultado emergente de un sistema generizado que externaliza sus costos y castiga a quien lidera desde una identidad femenina.

El modelo SEM-PLS, a través de las Figuras 31A y 31B refleja un sistema generizado de desgaste simbólico que actúa por capas: desde el *backlash* estructural inicial, pasando por la sobreexigencia funcional, hasta desembocar en deterioro emocional y renuncia simbólica. La lógica no es lineal ni inmediata, sino acumulativa, encubierta y psicológicamente costosa.

Figura 31. Costos de liderazgo según nivel de responsabilidad de cuidado

Figura A

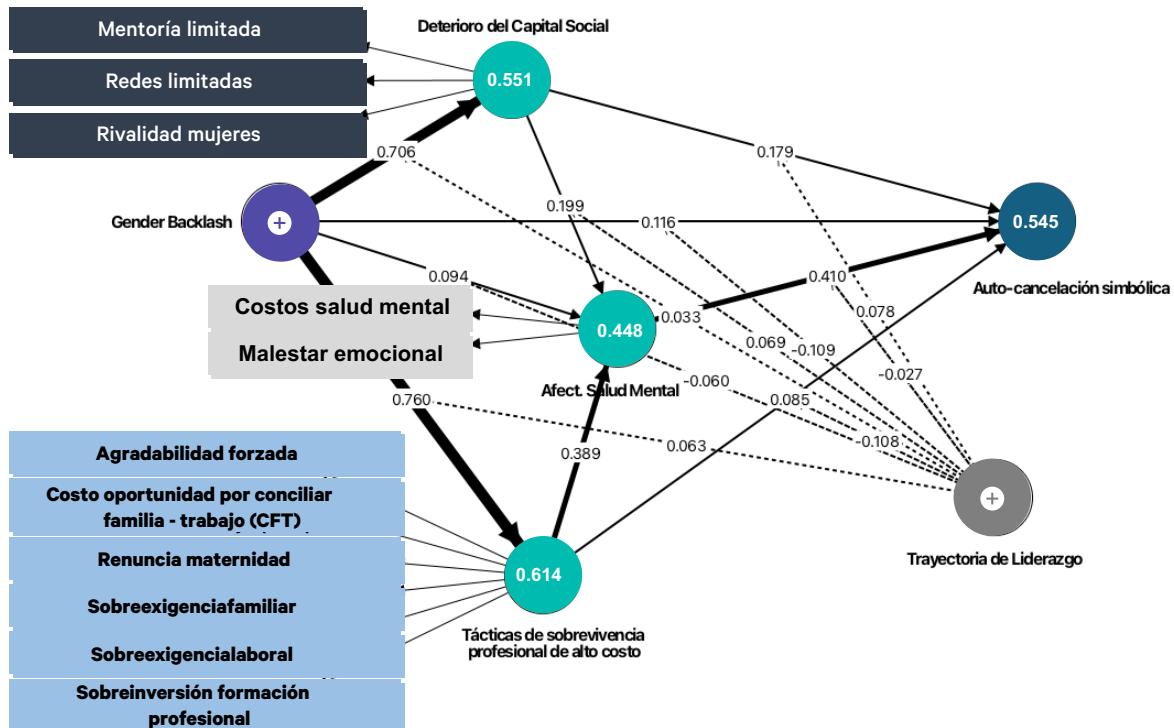
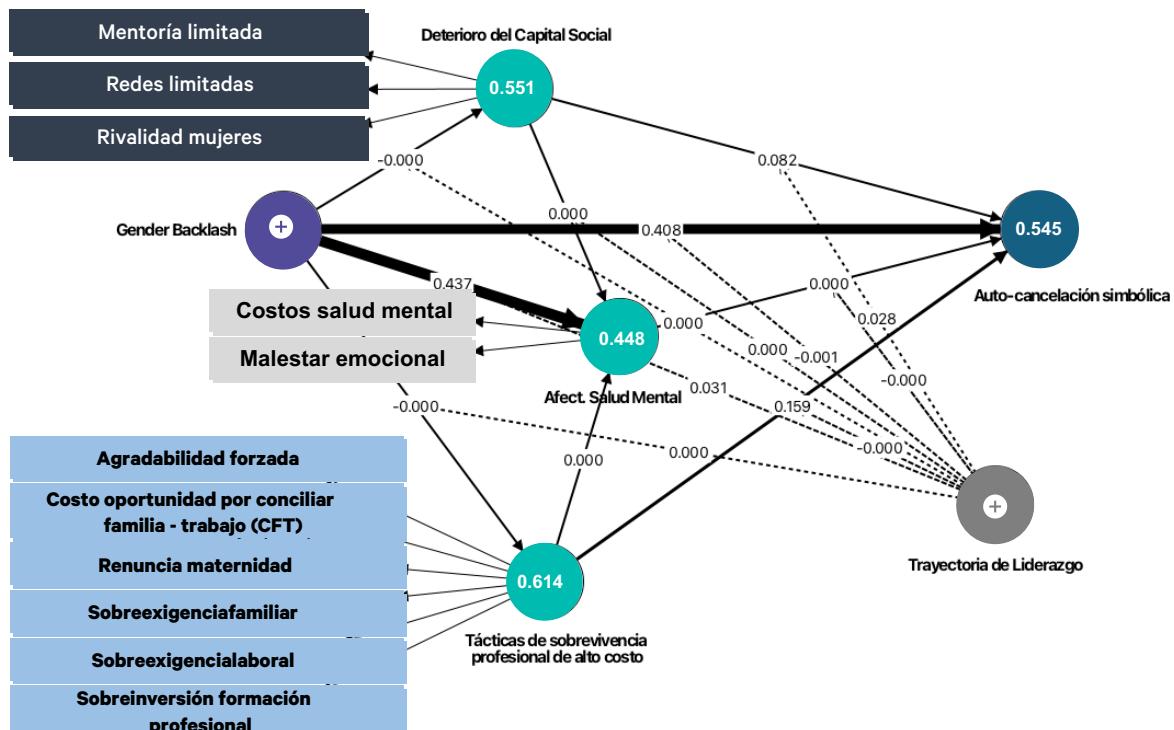


Figura B



Nota. A (efectos directos). B (efectos indirectos)

El modelo estructural muestra una arquitectura compleja pero coherente, en la que el *gender backlash* actúa como detonante sistémico de un proceso de desgaste progresivo que se encadena por medio de rutas estructurales, funcionales y emocionales. A nivel global, el modelo revela una lógica de afectación no lineal, sino acumulativa y mediada, en la que las rutas indirectas superan en impacto y significancia a los efectos directos.

Se observan cuatro tendencias:

1. Desplazamiento del efecto del *gender backlash* hacia canales estructurales y funcionales antes que emocionales directos. Aunque el *gender backlash* tiene efectos directos bajos o marginales sobre el malestar emocional y la autocancelación simbólica, sus impactos son amplificados al operar primero sobre el deterioro del capital social ( $\beta = 0.706$ ) y la activación de tácticas de sobrevivencia ( $\beta = 0.760$ ), que a su vez se traducen en afectación emocional ( $\beta = 0.389$ ) y posterior renuncia ( $\beta = 0.410$ ). Esto indica que el *gender backlash* afecta principalmente mediante trayectorias intermedias, no por impacto directo o inmediato.
2. La emocionalidad no es causa inicial sino consecuencia relacional del desgaste. El modelo ubica el afecto en salud mental como resultado de las presiones estructurales e instrumentales, y no como variable predisponente. En otras palabras, el sufrimiento emocional no es la causa de la retirada simbólica, sino su antecedente más inmediata, generada por la erosión sostenida de redes, mentoría y condiciones de carrera.
3. El modelo valida la hipótesis de una salida simbólica, no forzada, sino inducida. La autocancelación simbólica no es producto de una expulsión formal, sino de una cadena de condiciones adversas que acumulan costos y disminuyen la agencia percibida, erosionando paulatinamente la voluntad de persistir en el liderazgo. Esta conclusión es reforzada por la potencia de los efectos indirectos (por ejemplo, *gender backlash* → tácticas → salud emocional → autocancelación simbólica,  $\beta = 0.121$ ,  $p < .001$ ).
4. Alta coherencia entre bloques. El modelo muestra una progresión escalonada. Se evidencia una progresión estructural funcional-emocional, con alta consistencia interna. Las dimensiones de cada bloque se agrupan con coherencia factorial, y los efectos se alinean con la lógica propuesta del modelo conceptual. Este patrón sugiere una estructura sistemática robusta, donde el *gender backlash* actúa como variable exógena organizadora de múltiples trayectorias de desgaste.
5. Alta varianza explicada en los núcleos críticos del modelo: El análisis de varianza explicada ( $R^2$ ) confirma el alto poder predictivo del modelo. Se observa una  $R^2$  de 0.614 para las tácticas de sobrevivencia, 0.545 para la autocancelación simbólica, y 0.448 para la afectación en salud mental, lo que indica que más del 50% de la varianza en los resultados críticos puede atribuirse al conjunto de variables explicativas incluidas. Este nivel de explicación es especialmente relevante en fenómenos psicosociales complejos, donde las decisiones personales (como retirarse del liderazgo) suelen tener múltiples determinantes. La magnitud de

estas R<sup>2</sup> sugiere que el modelo no solo es teóricamente consistente, sino también empíricamente potente.

En síntesis, el modelo no describe un proceso reactivo ni episódico, sino una trayectoria encubierta y progresiva de exclusión simbólica, en la que el género opera como principio organizador del deterioro relacional, funcional y emocional. Las figuras no solo confirman la validez del modelo conceptual, sino que permiten observar con claridad su poder explicativo acumulativo, sus canales mediadores dominantes y la lógica de desgaste silencioso que subyace al fenómeno de la autocancelación simbólica.

#### 4.7.6. Agencia y resistencia

Si bien la autocancelación simbólica expresa con crudeza los efectos acumulativos del *gender backlash*, centrar el análisis únicamente en los mecanismos de desgaste corre el riesgo de invisibilizar las formas de agencia y resistencia que muchas lideresas despliegan incluso en entornos organizacionales hostiles. Esta agencia no siempre adopta la forma de confrontación abierta; por el contrario, suele expresarse como una resistencia creativa, estratégica y, en muchos casos, silenciosa, orientada a subvertir las normas de género sin exponerse directamente a sanciones.

Los datos cualitativos evidencian múltiples ejemplos de mujeres que, lejos de replegarse, reconfiguran activamente sus márgenes de acción. Algunas redefinen el liderazgo desde un enfoque más empático y colaborativo; otras construyen redes informales de mentoría y cuidado; varias enfrentan las microagresiones mediante el humor, la ironía o el profesionalismo impecable; y muchas más sostienen su autoridad sin ceder a las exigencias de agradabilidad impuestas por los estereotipos de género.

Estas formas de resistencia no deben ser interpretadas como simples “tácticas de sobrevivencia”, sino como estrategias deliberadas de transformación desde adentro, que desafían las lógicas dominantes del liderazgo masculinizado. En algunos casos, esta agencia individual se traduce en incidencia institucional: lideresas que, a partir de su experiencia de exclusión, impulsan la creación de comités de género, denuncian colectivamente dinámicas injustas o promueven espacios formativos con enfoque de equidad. Si bien estas prácticas suelen permanecer invisibles en las narrativas organizacionales oficiales, constituyen verdaderos actos de contrapoder. Su existencia demuestra que las mujeres no son solo receptoras del *gender backlash*, sino también productoras activas de nuevas formas de legitimidad, alianza y liderazgo.

En efecto, los testimonios revelan un repertorio significativo —aunque no hegemónico— de estrategias de resistencia activa frente al *gender backlash*. Una lideresa relata: “Decidí no suavizar más mi carácter para caer bien. Si hablo con firmeza es porque es lo que se necesita en esta posición.” Este tipo de decisión desafía frontalmente la lógica del *likeability*, al afirmar una voz propia no subordinada a la validación externa.

Otras lideresas optan por una desobediencia profesional estratégica, que les permite proteger sus ideas y autonomía sin exponerse abiertamente al *gender backlash*: “*Muchas veces hago lo que creo que está bien, aunque sé que no es lo que esperan de mí. Aprendí a proteger mis ideas sin tener que exponerlas de golpe.*”

Asimismo, emergen procesos de redefinición del liderazgo, orientados a romper con los patrones jerárquicos tradicionales: “*Yo antes pensaba que tenía que parecerme a los jefes hombres. Hoy lidero distinto, desde la empatía. Y sí funciona.*” Este tipo de afirmación identitaria revela trayectorias de resistencia simbólica que desestabilizan las nociones convencionales de autoridad.

Por otro lado, se identifican con claridad formas de sororidad estratégica, donde el acompañamiento entre mujeres opera como antídoto frente al aislamiento y la rivalidad inducida: “*Con unas colegas hemos armado una especie de ‘grupo de escape’, donde nos contamos todo lo que no podemos decir en las reuniones. Ahí recupero fuerza.*” “*Me acerqué a otras directivas para armar juntas un espacio de mentoría informal donde compartir experiencias sin miedo a ser juzgadas.*” Estas redes no solo brindan contención emocional, sino que habilitan un capital colectivo que resiste la fragmentación y habilita nuevas formas de liderazgo compartido.

Finalmente, algunas lideresas optan por estrategias de retiro o reubicación estratégica, no como gesto de rendición, sino como afirmación de límites saludables y sostenibilidad personal: “*Salí de un puesto muy tóxico, pero no porque no pudiera. Lo hice para no traicionarme. Seguí liderando, pero en mis términos.*”

En conjunto, estos hallazgos muestran que, aun bajo condiciones estructuralmente adversas, las mujeres no son sujetos pasivos del *gender backlash*. Muchas de ellas activan formas de contra agencia —algunas visibles, otras sutiles— que les permiten resistir, redefinir el liderazgo y sostener su integridad. Incluir estas voces en el análisis no solo enriquece el marco interpretativo, sino que evita una narrativa incompleta que reduce el fenómeno al desgaste, ignorando que la lucha por el liderazgo femenino se libra también en las micro decisiones cotidianas que desafían las lógicas del poder patriarcal desde sus propias grietas.



**Capítulo 5:**

# DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES





## 5.1. Discusión

Los resultados de esta investigación confirman y, a la vez, profundizan la comprensión del *gender backlash* en contextos organizacionales. A diferencia de los modelos clásicos del “techo de cristal” que se enfocan en las barreras de acceso, nuestros hallazgos evidencian que el principal desafío para las líderesas peruanas no es solo llegar, sino sostenerse en lo que se revela como un ecosistema de “desgaste permanente”. El modelo validado empíricamente demuestra que este desgaste no es aleatorio, sino una consecuencia estructural de la resistencia al liderazgo femenino, que se manifiesta a través del deterioro del capital social, la imposición de tácticas de sobrevivencia de alto costo y un inevitable impacto en la salud mental.

El *gender backlash* se presenta, tal como se hipotetizó, como una fuerza estructurante. Su potente efecto sobre el deterioro del capital social ( $\beta = 0.706$ ,  $p < 0.001$ ) y sobre la adopción de tácticas de sobrevivencia ( $\beta = 0.760$ ,  $p < 0.001$ ) confirma que la hostilidad organizacional, aunque sutil, obliga a las mujeres a un doble esfuerzo: uno para gestionar sus funciones y otro para gestionar el rechazo. Este hallazgo es consistente con la teoría

de las organizaciones generizadas de Acker (1990), donde las normas y dinámicas tienden a reproducir una lógica masculina de poder, penalizando a quienes no se ajustan a ella. La exclusión de redes, la percepción de rivalidad entre mujeres y la escasez de mentoras no son fallas individuales, sino síntomas de un sistema que aísla para debilitar.

Las tácticas de sobrevivencia emergen como un mecanismo de mediación clave. Las lideresas invierten en sobrecapacitación, agradabilidad forzada y gestión de su imagen no por elección, sino como una respuesta adaptativa a un entorno que las somete a un mayor escrutinio. Los datos sobre la penalización de la ambición y la necesidad de actuar “más como un hombre” validan los postulados de la teoría de la congruencia del rol (Eagly & Karau, 2002), que explica cómo se castiga a las mujeres por violar los estereotipos de género.

Un hallazgo crítico es que la sobrecarga familiar fue la única variable que no mostró diferencias significativas por nivel de *gender backlash* y, de hecho, se correlaciona positivamente con la trayectoria. Esto sugiere que la carga del cuidado es una constante estructural tan profundamente arraigada en el contexto peruano que trasciende la hostilidad del entorno laboral. Mientras otros costos pueden ser amortiguados con la experiencia, la responsabilidad del cuidado parece intensificarse, configurando una penalización crónica que afecta a todas las mujeres líderes, independientemente de su posición o del contexto organizacional.

Por otro lado, uno de los hallazgos más relevantes, pero menos explorados en la literatura previa, es la evidencia de que la trayectoria de liderazgo modera el impacto del *gender backlash* sobre la autocancelación simbólica. Las mujeres con menor experiencia se ven más vulnerables al desgaste, mientras que aquellas con trayectorias más extensas muestran cierta capacidad de contención. Esta moderación, sin embargo, no debe entenderse como simple “acumulación de experiencia”, sino como un fenómeno multidimensional que puede estar combinando tres factores clave: (1) capital social acumulado, que permite mayor blindaje simbólico ante la deslegitimación, acceso a redes de apoyo y mentoría informal que amortiguan el impacto del *gender backlash*; (2) mecanismos de afrontamiento aprendidos, donde las lideresas han desarrollado estrategias específicas—emocionales, retóricas o políticas—para navegar contextos hostiles sin exponerse a sanciones simbólicas; y (3) un probable efecto de sesgo de sobrevivencia estructural, según el cual muchas mujeres que no lograron construir estas defensas fueron empujadas a abandonar sus trayectorias o a recluirse en roles menos visibles. Desde esta perspectiva, la “mayor resiliencia” observada no es un atributo individual, sino el resultado de una serie de adaptaciones prolongadas que, paradójicamente, pueden haber implicado costos aún mayores de autocensura, sacrificio o sobreadaptación. Esta lectura crítica sugiere que no basta con promover el “aguante” o la “persistencia” femenina, sino que se debe transformar estructuralmente el entorno para que la permanencia no dependa de trayectorias heroicas o excepcionalmente resistentes.

## La trampa de la pseudo eficiencia patriarcal

Los hallazgos de esta investigación no solo cuestionan los marcos tradicionales del liderazgo organizacional, sino que exponen una paradoja profunda: mientras se predica la equidad como valor institucional, muchas organizaciones continúan operando bajo lógicas de exclusión que generan beneficios inmediatos, aunque insostenibles. El *gender backlash*, lejos de ser una disfunción esporádica, actúa como un dispositivo funcional que produce una eficiencia aparente: al exigir resiliencia individual y autogestión emocional a las mujeres, las empresas evitan asumir el costo estructural de transformar sus reglas, procesos o culturas internas. De este modo, transfieren las cargas del cambio hacia las lideresas, quienes responden con sobrecualificación, sobreadaptación y sobreesfuerzo.

Esta lógica genera una verdadera trampa de eficiencia patriarcal: se maximizan los resultados en el corto plazo sin tocar los sesgos estructurales que reproducen la desigualdad. Se mantienen entornos “estables” a costa de la legitimidad y el bienestar de las mujeres, mientras se capitaliza su sobrecompromiso profesional como si fuera parte de su perfil y no el síntoma de una exigencia estructural desequilibrada. En paralelo, los líderes varones —especialmente en posiciones intermedias o de poder informal— cosechan dividendos simbólicos del orden patriarcal: acceso privilegiado a redes de influencia, legitimidad automática de su autoridad y menor exposición al escrutinio de desempeño. Así, el *gender backlash* actúa como un sofisticado sistema de control simbólico por omisión, que excluye sin necesidad de sancionar explícitamente.

Más aún, esta sobrecualificación forzada no eleva necesariamente el estándar general de desempeño organizacional. Por el contrario, puede producir un efecto compensatorio inverso: al no estar sometidos al mismo nivel de exigencia, muchos varones no encuentran incentivos reales para mejorar, innovar o validar continuamente su liderazgo. La legitimidad se asume en ellos; en las mujeres, se exige y se prueba permanentemente. Esto genera una asimetría meritocrática que mina la eficiencia genuina: mientras las mujeres invierten más para sostener su posición, algunos hombres permanecen en roles clave con niveles de competencia que no resistirían un escrutinio equivalente.

A mediano y largo plazo, las consecuencias de esta trampa son severas. La más inmediata es la fuga de talento estratégico femenino: lideresas con alto potencial abandonan sus trayectorias o se autoexcluyen de oportunidades por desgaste emocional, falta de reconocimiento o inviabilidad sistémica. Esto representa no solo la pérdida de inversión en formación y liderazgo, sino un drenaje de diversidad cognitiva, pensamiento crítico y capacidad adaptativa. Adicionalmente, la tolerancia institucional al *gender backlash* consolida culturas tóxicas normalizadas que deterioran el clima laboral, elevan la rotación y erosionan la moral colectiva. La percepción de injusticia, favoritismo o exclusión impacta negativamente no solo a las mujeres, sino al conjunto del capital humano.

Además, cuando las lideresas se ven obligadas a autocensurar su estilo, voz o propuestas para evitar sanciones simbólicas, se compromete la innovación estratégica. Se pierde pluralidad en la toma de decisiones y se homogeniza el liderazgo, debilitando la capacidad organizacional de responder a contextos cambiantes o diversos. Y finalmente, se suma un riesgo reputacional creciente: en un entorno global donde la coherencia entre discurso e implementación es monitoreada por inversionistas, consumidores y talentos emergentes, la distancia entre un relato inclusivo y una práctica excluyente puede volverse insostenible.

En síntesis, el *gender backlash* no solo anula los beneficios esperados de las políticas de diversidad, sino que transforma la inclusión en una fuente de costos ocultos: burnout, deserción, desafección, inercia estratégica y pérdida de legitimidad. Las organizaciones que permiten su funcionamiento silencioso no solo traicionan sus compromisos éticos, sino que hipotecan su resiliencia institucional. Porque allí donde el liderazgo masculino se asume y el femenino se exige, la meritocracia no se cumple: se simula.

## 5.2. Conclusiones principales

Los hallazgos de esta investigación confirman que el liderazgo femenino en el contexto empresarial peruano se encuentra condicionado por un conjunto multidimensional de costos invisibles, resistencias estructurales y demandas simbólicas que operan de forma persistente. Estos costos no son meramente individuales ni episódicos, sino la expresión de mecanismos institucionalizados de desigualdad de género que se manifiestan de la siguiente manera:

1. El *gender backlash* como detonante sistémico. El estudio identifica una resistencia latente y activa hacia las mujeres líderes, que no castiga su género, sino su desafío a los roles tradicionales de poder. El modelo estadístico confirma que el *gender backlash* es un mecanismo crónico y estructural que induce los costos acumulativos que llevan al desgaste.
2. Deterioro del capital social. El *gender backlash* opera aislando a las lideresas. Esto se manifiesta en la falta de mentoría (reportada por 26%), la exclusión de redes de poder (sentida por 50.4%) y la inducción de rivalidad entre pares (vivida por 37.6%), limitando el soporte necesario para sostener el liderazgo.
3. Imposición de tácticas de sobrevivencia costosas. Para resistir, las mujeres se ven forzadas a adoptar estrategias con altos costos personales. Estas incluyen la "agradabilidad forzada" (más del 50% modula su comportamiento para no ser penalizada), la renuncia parcial o total a la maternidad (afecta a un tercio de las lideresas), la sobreexigencia laboral (un 25.7% trabaja más horas para ser validada) y la sobreinversión en desarrollo profesional (cerca del 75.9% invierte para compensar sesgos).
4. Impacto directo en la salud emocional. El desgaste acumulado se traduce en un

grave daño psicoemocional. Los hallazgos muestran una alta prevalencia del síndrome del impostor (sentido por 53.6%), agotamiento extremo (56.2%) y la necesidad de ausentarse del trabajo por motivos de salud (55.7%).

5. La autocancelación simbólica como desenlace. El efecto final de estos costos es una renuncia silenciosa e inducida. No se trata de una decisión libre, sino de una respuesta al desgaste: un 37.5% ha pensado en dejar su cargo debido al daño emocional y un 34.6% ha considerado cambiar de sector para escapar de un entorno hostil.
6. El mecanismo oculto del *gender backlash*. El modelo estructural (SEM-PLS) demuestra que el *gender backlash* no actúa de forma directa sobre la renuncia, sino a través de efectos indirectos acumulativos. Su verdadero impacto se oculta en la erosión del capital social y en la imposición de tácticas de sobrevivencia, que a su vez deterioran la salud mental y conducen a la autocancelación simbólica. El efecto indirecto total del *gender backlash* sobre la autocancelación simbólica ( $\beta = 0.408$ ) es significativamente mayor que su efecto directo ( $\beta = 0.116$ ).
7. La experiencia como factor moderador. Este proceso es más devastador en las etapas tempranas del liderazgo. La trayectoria profesional modera el impacto del *gender backlash*, lo que sugiere que las mujeres con menor experiencia son más vulnerables al desgaste y a la autocancelación simbólica, mientras que las más consolidadas han desarrollado mayores defensas, aunque no son inmunes. El modelo tiene un alto poder predictivo, explicando el 54.5% de la varianza de la autocancelación simbólica.

En suma, la autocancelación simbólica no es una decisión individual de "falta de resiliencia", sino el resultado emergente de un ecosistema organizacional que externaliza sus costos sobre las mujeres que desafían el orden de género, representando una pérdida sistémica de talento para las empresas y una profunda injusticia simbólica.

### 5.3. Implicaciones teóricas

La principal contribución teórica de este estudio es la conceptualización y validación empírica del constructo de autocancelación simbólica como mecanismo estructural de salida del liderazgo femenino. Este concepto permite desplazar el foco desde explicaciones individualistas —como la “falta de ambición”, el “síndrome del impostor” o la resiliencia insuficiente— hacia una comprensión sistémica del abandono, retramiento o desaceleración profesional de mujeres líderes. La autocancelación simbólica se entiende aquí no como un acto voluntario y aislado, sino como una respuesta racional a un ecosistema organizacional crónicamente adverso, en el que los costos acumulativos del liderazgo superan los recursos disponibles para sostenerlo.

Desde una perspectiva analítica, la validación del modelo de mediación moderada permite demostrar que la decisión de limitar una carrera, rechazar un ascenso o abandonar un puesto de liderazgo es el desenlace de una cadena de desgaste, cuyos eslabones incluyen la erosión del capital social, el uso forzado de tácticas de sobrevivencia profesional y el deterioro de la salud mental. El potente efecto indirecto del *gender backlash* sobre la autocancelación simbólica — junto con el efecto directo de la afectación emocional — ofrece una base empírica sólida para fundamentar este nuevo mecanismo explicativo. Esto representa un giro relevante frente a modelos previos que abordaban el *gender backlash* como un fenómeno episódico o individual, al proponerlo como una estructura organizacional persistente que opera de manera simbólica, emocional y estratégica para desincentivar el liderazgo femenino.

Asimismo, este trabajo contribuye a la extensión de la teoría del *gender backlash* (Rudman et al., 2012; Vara-Horna et al., 2025), al reconceptualizarlo no solo como una reacción a la transgresión de roles tradicionales de género, sino como un ecosistema crónico y sistémico con arquitectura predecible. Esta propuesta no solo permite operacionalizar el fenómeno con mayor precisión, sino que abre la puerta a nuevas líneas de investigación orientadas a la medición, comparación y seguimiento del *gender backlash* en contextos organizacionales diversos y regionales.

El modelo validado articula, además, distintos niveles de análisis —estructural, simbólico y emocional— y dialoga con teorías organizacionales contemporáneas como la teoría de justicia organizacional (Colquitt, 2001) y el modelo de demandas-recursos laborales (Bakker & Demerouti, 2007). Con ello, ofrece una lectura compleja del liderazgo femenino, no como un atributo individual, sino como un proceso relacional condicionado por estructuras de género.

Por último, al proponer que el pico de impacto del *gender backlash* se da en las etapas iniciales e intermedias de la trayectoria de liderazgo, este estudio también introduce una dimensión temporal al análisis del desgaste, abriendo nuevas hipótesis sobre vulnerabilidades específicas según el ciclo de carrera.

En conjunto, estos aportes responden a vacíos identificados por la literatura feminista crítica, estudios organizacionales y revisores académicos que han demandado marcos teóricos capaces de capturar el carácter estructural, sostenido y no siempre visible de la exclusión de las mujeres en posiciones de poder. La autocancelación simbólica, como constructo, no solo nombra esta realidad, sino que la traduce en una herramienta analítica útil para investigar, intervenir y transformar las condiciones que hacen del liderazgo femenino una experiencia tan costosa como insostenible.

## 5.4. Implicaciones prácticas

Los resultados de esta investigación tienen implicancias directas y urgentes para la gestión del talento, el rediseño de culturas organizacionales y la construcción de entornos laborales equitativos en el Perú. El *gender backlash* crónico, y sus efectos acumulativos sobre la salud mental, la sostenibilidad del liderazgo y la legitimidad simbólica no puede ser tratado como un problema individual. Requiere un enfoque estructural que involucre a empresas, gremios, asociaciones y organismos del ecosistema empresarial y de liderazgo femenino. Se proponen cinco líneas de intervención prioritarias:

- 1. Medir para gestionar: visibilizar los costos invisibles del liderazgo.** Las empresas deben ir más allá de las métricas convencionales de representación femenina en directorios o puestos ejecutivos. Es imperativo desarrollar auditorías de género que incluyan instrumentos específicos para diagnosticar los costos invisibles identificados en este estudio: percepción de *gender backlash*, inequidad simbólica, desgaste emocional, rivalidad inducida, etc. El cuestionario validado aquí ofrece una base científica para estas auditorías internas, permitiendo construir indicadores de riesgo organizacional, identificar puntos ciegos y orientar intervenciones preventivas.
- 2. Rediseñar la evaluación del liderazgo: romper con el ideal masculinizado.** La persistencia del sesgo de *likeability* penaliza a las mujeres que lideran desde estilos firmes o assertivos, afectando su acceso a oportunidades, ascensos y legitimidad simbólica. Las evaluaciones de desempeño deben ser revisadas para garantizar que se centren en competencias objetivas y resultados verificables, eliminando criterios subjetivos como “ser agradable”, “generar buena impresión” o “encajar con el equipo”, que suelen ser evaluados de manera diferencial según el género. Al respecto, Comités de Equidad de Género dentro de gremios empresariales pueden generar guías técnicas para una evaluación libre de sesgos de género, promoviendo su adopción por parte de las empresas afiliadas. Estas guías deben ser elaboradas en diálogo con mujeres líderes y especialistas en recursos humanos.
- 3. Crear redes de apoyo institucionales: Reconstruir el capital social femenino.** El estudio muestra que la mentoría limitada y la rivalidad inducida entre mujeres no son fenómenos individuales, sino productos de un entorno competitivo, masculinizado y sin condiciones estructurales para la colaboración. Las organizaciones deben invertir activamente en programas formales de mentoría, *sponsorship* y redes de apoyo profesional entre mujeres, con indicadores de participación y evaluación de impacto. Estos espacios no solo deben conectar a líderes senior con mujeres emergentes, sino también promover prácticas de sororidad, corresponsabilidad y desarrollo de liderazgo auténtico. Plataformas como CEO Women, por ejemplo, pueden colaborar en la articulación de programas interinstitucionales de mentoría entre empresas, especialmente para mujeres en regiones con menor acceso a redes estratégicas.

**4. Reconocer y proteger la salud mental del liderazgo femenino.** El liderazgo femenino sostenido, especialmente en entornos adversos, tiene un alto costo emocional. Reconocerlo no es un signo de debilidad, sino un acto de justicia organizacional. Las empresas deben ofrecer acceso confidencial a servicios de salud mental y coaching psicológico especializado como parte de los beneficios corporativos. Más aún, deben promover una cultura de cuidado que desestigmatice las afectaciones emocionales, valide las experiencias de desgaste y fomente el autocuidado como pilar del desempeño sostenible.

**5. Socializar la carga del cuidado: Hacia una corresponsabilidad institucional.**

El estudio revela que muchas mujeres líderes renuncian parcial o totalmente a la maternidad, o pagan altos costos por intentar conciliar. Las organizaciones deben dejar de considerar la conciliación familia-trabajo como un “problema femenino” y asumir su redistribución como una responsabilidad estructural. Esto implica implementar políticas de flexibilidad laboral corresponsable (teletrabajo, horarios escalonados, licencias extendidas para hombres), crear condiciones para el uso equitativo de los permisos parentales, y eliminar estigmas asociados a la paternidad activa. Además, las Cámaras de Comercio y Gremios Empresariales pueden establecer como estándar de buenas prácticas el diseño de políticas organizacionales que integren la corresponsabilidad, el cuidado y la equidad interseccional. Esto fortalecería su legitimidad pública y contribuiría al cierre real de brechas estructurales.

Desde una perspectiva de **política pública**, los resultados revelan que los marcos normativos de igualdad de oportunidades no son suficientes si no se articulan con políticas de justicia organizacional estructural. Algunas recomendaciones son:

1. Incorporar la medición de costos invisibles en instrumentos oficiales de monitoreo laboral y de género, como encuestas nacionales de empleo o diagnósticos de brechas salariales, a través de módulos que recojan percepciones de *gender backlash*, carga emocional, estrategias de autocensura y rivalidad inducida.
2. Impulsar programas de liderazgo femenino con enfoque de reparación estructural, que reconozcan que muchas mujeres han accedido al poder a costa de su salud mental, sus redes o su proyecto de vida. Esto incluye no solo formación técnica, sino espacios seguros de validación, reconstrucción de capital social y apoyo psicológico.
3. Condicionar incentivos fiscales o reconocimientos empresariales a la implementación de medidas contra los costos invisibles, como parte de los criterios ESG (*Environmental, Social and Governance*) o las evaluaciones de sostenibilidad laboral.
4. Desarrollar políticas interseccionales de liderazgo público y empresarial, que reconozcan las múltiples desigualdades que afectan a mujeres indígenas, afrodescendientes, rurales, LBTIQ+, migrantes o con discapacidad. Esto exige abandonar el modelo universalista de “mujer líder” y reconocer la diversidad de trayectorias, riesgos y barreras.

En suma, esta investigación plantea que el talento femenino no se está perdiendo por falta de capacidad o ambición, sino por el costo invisible que implica sostenerse en el poder. Reducir esos costos no es solo una cuestión de justicia, sino de eficiencia sistémica y sostenibilidad organizacional. Ignorarlos implica seguir exigiendo resiliencia individual frente a un sistema que no ha sido diseñado para que las mujeres lideren y sobrevivan al mismo tiempo.

## 5.5. Limitaciones y direcciones futuras

A pesar de su rigor conceptual y metodológico, este estudio presenta ciertas limitaciones que deben ser reconocidas para una interpretación adecuada de los hallazgos.

En primer lugar, si bien la muestra tiene un alcance nacional, existe una alta concentración de participantes residentes en Lima Metropolitana (89.3%). Esta sobrerepresentación limita la generalización de los resultados a contextos regionales donde las dinámicas organizacionales, las normas de género y los niveles de acceso al poder pueden presentar configuraciones distintas, especialmente en zonas andinas, amazónicas o rurales, donde operan formas adicionales de exclusión.

En segundo lugar, aunque las escalas empleadas presentaron buena validez convergente y una estructura factorial sólida, algunas dimensiones breves mostraron niveles bajos de fiabilidad, como mentoría limitada ( $\omega = 0.474$ ) y renuncia a la maternidad ( $\omega = 0.581$ ). Esto exige cautela en la interpretación de estos constructos y sugiere la necesidad de ampliar y refinar su medición en futuras investigaciones.

Tercero, el diseño transversal impide establecer relaciones de causalidad definitiva. Aunque el modelo SEM-PLS permite identificar rutas teóricas y efectos de mediación estadísticamente significativos, no puede capturar con precisión la evolución del desgaste simbólico ni el momento exacto en que se activa la autocancelación simbólica. Un diseño longitudinal permitiría observar de manera más precisa los mecanismos temporales que conducen al retraimiento del liderazgo femenino.

Finalmente, una limitación importante es la escasa exploración interseccional del fenómeno. Si bien se incorporó la trayectoria de liderazgo como variable moderadora, no se evaluaron otras dimensiones estructurales de identidad como la etnicidad, la clase social, la orientación sexual, la discapacidad o el origen regional. La experiencia del *gender backlash* y los costos invisibles del liderazgo no son homogéneos entre todas las mujeres; por el contrario, se ven profundamente afectados por la posición social, los privilegios o las múltiples formas de marginación que las mujeres pueden experimentar. Incluir una perspectiva interseccional permitiría revelar no solo las desigualdades de género, sino

también las formas específicas en que estas se entrelazan con otras jerarquías sociales en los espacios de poder.

Estas limitaciones abren nuevas y valiosas avenidas de investigación. Sería fundamental desarrollar estudios longitudinales que sigan a una cohorte de lideresas para observar en tiempo real el proceso de desgaste acumulativo y las trayectorias hacia la autocancelación simbólica. Asimismo, se recomienda realizar estudios cualitativos que profundicen en las narrativas de rivalidad inducida, maternidad postergada y estrategias de sobrevida profesional. Finalmente, urge incorporar diseños interseccionales y comparativos, tanto entre sectores económicos (Ej., minería vs. servicios), como entre países de América Latina, para explorar cómo varían las expresiones del *gender backlash* en función del contexto cultural, institucional y estructural.

Asimismo, una línea prometedora para investigaciones futuras consiste en explorar la manifestación de la autocancelación simbólica en sectores no empresariales, como la academia, la política, el sector salud o las organizaciones de la sociedad civil. Si bien este estudio se centró en lideresas en entornos organizacionales formales, muchos de los mecanismos identificados —como el *gender backlash*, el aislamiento simbólico o las tácticas de supervivencia con altos costos personales— podrían estar operando también en espacios donde el poder se ejerce desde el conocimiento, la representación o la incidencia social. Estudios preliminares sugieren que mujeres académicas, políticas y activistas enfrentan presiones similares: exigencias contradictorias, deslegitimación de sus logros, sobrecarga laboral no reconocida y abandono silencioso de trayectorias prometedoras. Investigar estos contextos permitiría validar la aplicabilidad del modelo propuesto más allá del sector empresarial, así como enriquecerlo con las especificidades de otros regímenes simbólicos y estructuras institucionales.

## REFERENCIAS

1. Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. *Gender & Society*, 4(2), 139–158. <https://doi.org/10.1177/089124390004002002>
2. Avolio, B., Vara-Horna, A., Zegarra, J. (s/f). Mapping The Invisible Costs of Women's Leadership: A comprehensive framework. Manuscript in peer review process.
3. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands–Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
4. Bartky, S. L. (1990). Femininity and domination: Studies in the phenomenology of oppression. Routledge.
5. Baykal, E., & Surucu, S. (2025). A battle in the hive against the Queen Bee: Reaction of female subordinates' unconscious mind. *Frontiers in Sociology*, 10. <https://doi.org/10.3389/fsoc.2025.1554275>
6. Butler, J. (1990). Gender trouble: Feminism and the subversion of identity. Routledge.
7. Carnes, M., Devine, P. G., Baier Manwell, L., Byars-Winston, A., Fine, E., Ford, C. E., Forscher, P., Isaac, C., Kaatz, A., Magua, W., Palta, M., & Sheridan, J. (2015). The effect of an intervention to break the gender bias habit for faculty at one institution: a cluster randomized, controlled trial. *Academic medicine: Journal of the Association of American Medical Colleges*, 90(2), 221–230. <https://doi.org/10.1097/ACM.0000000000000552>
8. Castilla, E. J. (2015). Accounting for the gap: A firm study manipulating organizational accountability and transparency in pay decisions. *Organization Science*, 26(2), 311–333. <https://doi.org/10.1287/orsc.2014.0950>
9. Catalyst. (2020). The double-bind dilemma for women in leadership: Damned if you do, doomed if you don't. Catalyst. <https://www.catalyst.org/insights/2007/the-double-bind-dilemma-for-women-in-leadership>
10. Colquitt, J. A. (2001) On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400. Available from: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>
11. Clance, P. R., & Imes, S. A. (1978). The imposter phenomenon in high achieving women: Dynamics and therapeutic intervention. *Psychotherapy: Theory, Research & Practice*, 15(3), 241–247. <https://doi.org/10.1037/h0086006>
12. Cuddy, A. J. C., Fiske, S. T., & Glick, P. (2004). When professionals become mothers, warmth doesn't cut the ice. *Journal of Social Issues*, 60(4), 701–718. <https://doi.org/10.1111/j.0022-4537.2004.00381.x>
13. Derks, B., Van Laar, C., & Ellemers, N. (2016). The queen bee phenomenon: Why women leaders distance themselves from junior women. *The Leadership Quarterly*, 27(3), 456–469. <https://doi.org/10.1016/j.lequa.2015.12.007>
14. Ellemers, N., Rink, F., Derks, B., & Ryan, M. K. (2012). Women in high places: When

- and why promoting women into top positions can harm them individually or as a group (and how to prevent this). *Research in Organizational Behavior*, 32, 163–187. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2012.10.003>
15. Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573–598. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.109.3.573>
  16. Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Harvard Business School Press.
  17. Ely, R. J., Ibarra, H., & Kolb, D. M. (2011). Taking gender into account: Theory and design for women's leadership development programs. *Academy of Management Learning & Education*, 10(3), 474–493. <https://doi.org/10.5465/amle.2010.0046>
  18. Felmlee, D., Sweet, E., & Sinclair, H. C. (2012). Gender Rules: Same- and Cross-Gender Friendships Norms. *Sex Roles* 66, 518–529. <https://doi.org/10.1007/s11199-011-0109-z>
  19. Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
  20. Fortune. (2025). Women run 11% of Fortune 500 companies in 2025—but progress is still slow. <https://fortune.com/2025/06/02/fortune-500-companies-run-by-female-ceos-women-2025/>
  21. Fraser, N. (2000). Rethinking Recognition. *New Left Review*, 3, 107–120.
  22. Grant Thornton. (2024). Women in Business 2024: Pathways to parity. <https://www.grantthornton.global/globalassets/1.-member-firms/global/insights/women-in-business/2024/grant-thornton-women-in-business-report-2024.pdf>
  23. Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of Conflict between Work and Family Roles. *The Academy of Management Review*, 10(1), 76–88. <https://doi.org/10.2307/258214>
  24. Hair, J.F., Risher, J.J., Sarstedt, M. and Ringle, C.M. (2019). When to Use and How to Report the Results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31, 2-24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
  25. Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* (2nd ed.). Guilford Press.
  26. Hayes, A. F., & Coutts, J. J. (2020). Use Omega Rather than Cronbach's Alpha for Estimating Reliability. *But.... Communication Methods and Measures*, 14(1), 1–24. <https://doi.org/10.1080/19312458.2020.1718629>
  27. Heilman, M. E. (2001). Description and prescription: How gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder. *Journal of Social Issues*, 57(4), 657–674. <https://doi.org/10.1111/0022-4537.00234>
  28. Heilman, M. E., & Okimoto, T. G. (2007). Why are women penalized for success at male tasks?: The implied communal deficit. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 81–92. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.81>
  29. Hewlett, S. A. (2002). Creating a life: Professional women and the quest for

- children. Talk Miramax Books.
30. Hochschild, A. R. (1983). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. Berkeley, CA: University of California Press.
  31. Ibarra, H., Carter, N. M., & Silva, C. (2010). Why men still get more promotions than women. *Harvard Business Review*, 88(9), 80–85.
  32. Jamieson, K. H. (1995). *Beyond the double bind: Women and leadership*. Oxford University Press.
  33. Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. Basic Books.
  34. Kelan, E. (2009). Gender fatigue: The ideological dilemma of gender neutrality and discrimination in organizations. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 26(3), 197-210. <https://doi.org/10.1002/cjas.106>
  35. Koenig, A. M., Eagly, A. H., Mitchell, A. A., & 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>
  36. Krivkovich, A., Robinson, K., Starikova, I., Valentino, R., & Yee, L. (2025). *Women in the Workplace 2024: The 10th-anniversary report*. McKinsey & Company & LeanIn. Org. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace>
  37. Lorber, J. (1994). *Paradoxes of Gender*. Yale University Press. <http://www.jstor.org/stable/j.ctt1bhkntg>
  38. Madsen, S. R., & Andrade, M. S. (2018). Unconscious gender bias: Implications for women's leadership development. *Journal of Leadership Studies*, 12(2), 62–67. <https://doi.org/10.1002/jls.21566>
  39. Okimoto, T. G., & Brescoll, V. L. (2010). The price of power: Power seeking and backlash against female politicians. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 36(7), 923–936. <https://doi.org/10.1177/0146167210371949>
  40. Paustian-Underdahl, S. C., Walker, L. S., & Woehr, D. J. (2014). Gender and perceptions of leadership effectiveness: A meta-analysis of contextual moderators. *Journal of Applied Psychology*, 99(6), 1129–1145. <https://doi.org/10.1037/a0036751>
  41. Ryan, M. K., & Haslam, S. A. (2005). The Glass Cliff: Evidence that Women are Over-Represented in Precarious Leadership Positions. *British Journal of Management*, 16(2), 81–90. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2005.00433.x>
  42. Ridgeway, C. L. (2011). *Framed by gender: How gender inequality persists in the modern world*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199755776.001.0001>
  43. Rudman, L. A., Moss-Racusin, C. A., & Nauts, S. (2012). Status incongruity and backlash effects: Defending the gender hierarchy motivates prejudice against female leaders. *Journal of Experimental Social Psychology*, 48(1), 165–179. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2011.10.008>
  44. Rudman, L. A., & Glick, P. (2001). Prescriptive gender stereotypes and backlash toward agentic women. *Journal of Social Issues*, 57(4), 743–762. <https://doi.org/10.1111/0022-4537.00239>

45. Rudman, L. A., & Fairchild, K. (2004). Reactions to counterstereotypic behavior: The role of backlash in cultural stereotype maintenance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87(2), 157–176. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.87.2.157>
46. Schieman, S., Glavin, P., & Milkie, M. A. (2009). When Work Interferes with Life: Work-Nonwork Interference and the Influence of Work-Related Demands and Resources. *American Sociological Review*, 74(6), 966–988. <https://doi.org/10.1177/00312240907400606>
47. Scott, W. R. (2001). Institutions and Organizations. Thousand Oaks: Sage.
48. Steele, C. M., & Aronson, J. (1995). Stereotype threat and the intellectual test performance of African Americans. *Journal of personality and social psychology*, 69(5), 797–811. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.69.5.797>
49. Stone, P. (2007). Opting out? Why women really quit careers and head home. University of California Press.
50. Vara-Horna, A. A., Asencios-Gonzalez, Z. B., Quipuzco-Chicata, L., & Díaz-Rosillo, A. (2023). Are Companies Committed to Preventing Gender Violence against Women? The Role of the Manager's Implicit Resistance. *Social Sciences*, 12(1), 12. <https://doi.org/10.3390/socsci12010012>
51. Vara-Horna, A. A., & Rodríguez-Espatal, N. (2025). The Aggressive Gender Backlash in Intimate Partner Relationships: A Theoretical Framework and Initial Measurement. *Behavioral Sciences*, 15(7), 941. <https://doi.org/10.3390/bs15070941>
52. Women CEO Perú, Centrum PUCP & PWC. (2023). II Estudio sobre mujeres en directorio de las empresas del mercado de valores. [https://www.pwc.pe/es/publicaciones/woman\\_ceo\\_estudio\\_2023.pdf](https://www.pwc.pe/es/publicaciones/woman_ceo_estudio_2023.pdf)

El Informe Técnico “Liderar hasta quebrarse: Los Costos Invisibles del Liderazgo Femenino en el Perú”, realizado por el Centro de Liderazgo Socialmente Responsable, Mujer y Equidad de Centrum PUCP, tiene como objetivo analizar los costos invisibles, diferenciados y acumulativos que enfrentan las mujeres en posiciones de liderazgo en entornos organizacionales en el Perú, proponiendo una lectura estructural e institucional del fenómeno. Dichos costos se conceptualizan como una manifestación crónica del gender backlash: una forma de resistencia activa y persistente, no contra el género en abstracto, sino contra el ejercicio real del poder por parte de las mujeres, al desafiar las jerarquías tradicionales de género.

Este estudio presentado se enmarca dentro del compromiso del Centro de Investigación en Liderazgo Socialmente Responsable, Mujer y Equidad a desarrollar investigación en aspectos relacionados a la inserción de la mujer en la actividad económica del país y a generar herramientas para fortalecer y desarrollar capacidades de las mujeres en el Perú.

Este esfuerzo técnico y académico está alineado con las prioridades regionales de equidad y transformación organizacional, aportando herramientas analíticas para instituciones públicas, empresas privadas y organismos internacionales que busquen diseñar políticas inclusivas y sostenibles.

Los resultados —basados en un modelo de ecuaciones estructurales aplicado a una muestra de 271 lideresas peruanas— permiten identificar tres grandes bloques de costos: el deterioro del capital social femenino, las tácticas de sobrevivencia profesional de alto costo y los impactos acumulativos en la salud emocional. Estos factores convergen en un desenlace crítico: la autocancelación simbólica, entendida como la renuncia silenciosa, la autoexclusión o el retramiento estratégico de la trayectoria de liderazgo.

Este informe constituye una contribución pionera en la región para entender los costos ocultos del liderazgo femenino como producto de las estructuras organizacionales generizadas que deben ser transformadas.

