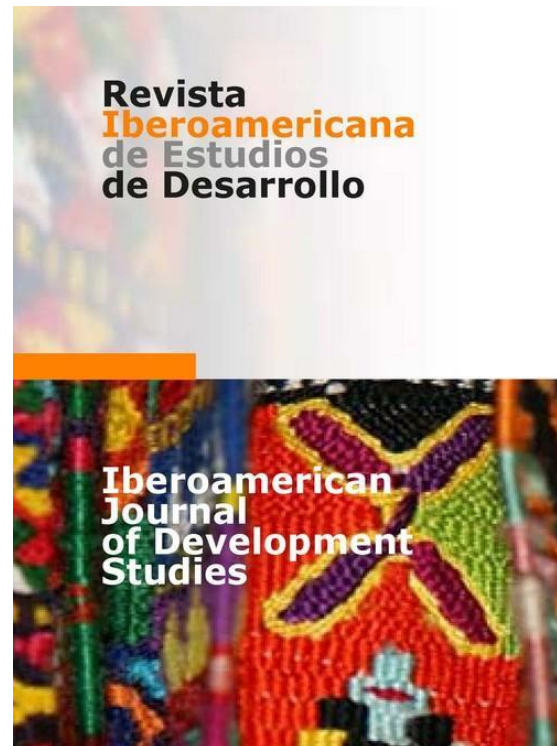

ACCEPTED MANUSCRIPT

Análisis de la desigualdad de género y el liderazgo femenino en el sector logístico español



Óscar Gutiérrez-Aragón

Montse Carrillo-Plaza

Ariadna Gassiot-Melian

Júlia Aussant-Roura

To appear in: Iberoamerican Journal of Development Studies

Please cite this article as: Gutiérrez-Aragón, Óscar, Carrillo-Plaza, M., Gassiot-Melian, A. ., & Aussant-Roura, J. (2026). Análisis de la desigualdad de género y el liderazgo femenino en el sector logístico español. DOI: https://doi.org/10.26754/ojs_ried/ijds.12022

This is a PDF file of an unedited manuscript that has been accepted for publication. As a service to our readers we are providing this early version of the manuscript. The manuscript will undergo typesetting, and review of the resulting proof before it is published in its final form. Please note that during the production process errors may be discovered which could affect the content, and all legal disclaimers that apply to the journal pertain.

Análisis de la desigualdad de género y el liderazgo femenino en el sector logístico español
Analysis of gender inequality and female leadership in the Spanish logistics sector

Óscar GUTIÉRREZ-ARAGÓN
oscar.gutierrez@eum.es
Escuela Universitaria Mediterrani
Universidad de Girona
(España)
orcid.org/0000-0002-4417-6310

Montse CARRILLO-PLAZA
montse.carrillo@eum.es
Escuela Universitaria Mediterrani
Universidad de Girona
(España)
orcid.org/0009-0003-0936-2905

Ariadna GASSIOT-MELIAN
ariadna.gassiot@udg.edu
Universidad de Girona
(España)
orcid.org/0000-0001-7212-780X

Júlia AUSSANT-ROURA
julia.aussant.roura@gmail.com
Escuela Universitaria Mediterrani
Universidad de Girona (España)
orcid.org/0009-0007-2229-5881

Resumen/Abstract

1. Introducción

2. Marco teórico

3. Metodología

4. Resultados

4.1. Resultados del análisis cuantitativo de estadística descriptiva

4.2. Resultados del análisis cuantitativo de estadística bivariada

4.3. Resultados del análisis cualitativo (entrevistas semiestructuradas)

5. Discusión

6. Conclusiones

7. Bibliografía

Recepción/received: 15.6.2025 Aceptación/accepted: 10.2.2026

Resumen

La igualdad de género es uno de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. La logística, al igual que otros muchos sectores, ha sido tradicionalmente y sigue siendo en la actualidad uno de los más masculinizados. El objetivo principal de este estudio es conocer la valoración del liderazgo femenino tanto por los/as trabajadores/as del sector en España como por las mujeres directivas, analizando las causas de su baja presencia en estos puestos. Se ha empleado combinación metodológica de análisis cuantitativo (encuesta a trabajadores/as) y cualitativo (entrevistas semiestructuradas a directivas). Los resultados indican que la aceptación del liderazgo femenino por trabajadores/as del sector es alta, aunque las mujeres son más críticas ante estereotipos y más positivas ante un futuro con mayor liderazgo femenino. Se concluye que, gracias a los cambios legislativos y a la apertura del sector hacia el empleo femenino, cada vez más mujeres trabajan en el sector, accediendo además a puestos de liderazgo.

Palabras clave: liderazgo, sector logístico, igualdad, estereotipos de género, perspectiva de género.

Abstract

Gender equality is one of the Sustainable Development Goals. Logistics, like many other sectors, has traditionally been and continues to be one of the most masculinized. The main objective of this study is to understand the assessment of female leadership by both workers in the sector in Spain and female managers, analyzing the reasons for their low presence in these positions. A methodological combination of quantitative analysis (survey of workers) and qualitative analysis (semi-structured interviews with managers) was used. The results indicate that acceptance of female leadership by workers in the sector is high, although women are more critical of stereotypes and more positive about a future with greater female leadership. The conclusion is that, thanks to legislative changes and the opening of the sector to female employment, the number of women working in the sector has increased, and they have also accessed leadership positions.

Keywords: leadership, logistics sector, equality, gender stereotypes, gender perspective.

Introducción

Entre los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030 de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) se encuentra el relativo a la igualdad de género, concretamente el objetivo número 5: lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas (Organización de Naciones Unidas 2015). Entre sus metas específicas, destaca la consecución de la participación plena y efectiva de las mujeres en cada ámbito público o privado, de forma que se pueda alcanzar la igualdad de oportunidades de liderazgo en todos los niveles decisorios en la vida política, económica y pública. En esta meta se contempla, entre otros objetivos, el incremento de la proporción de mujeres en cargos directivos en aquellos sectores empresariales en los que se encuentran muy por debajo de la de los hombres.

En este sentido, aunque a lo largo de las últimas cuatro décadas la presencia femenina en el ámbito laboral ha ido ganando relevancia y visibilidad de forma paulatina en un gran número de sectores, actualmente persisten en muchos ámbitos económicos barreras y brechas de diverso tipo que impiden que, en el desempeño de las actividades que les son propias, se pueda producir una igualdad de género efectiva. Existen sectores y ámbitos profesionales muy masculinizados, en muchos casos como consecuencia de estereotipos de género profundamente arraigados que han perpetuado esta clase de desigualdad.

Entre estos destacan la minería, las actividades extractoras y la pesca, con una brecha de género superior a 80 puntos porcentuales, así como las actividades metalúrgicas, la construcción, la ingeniería civil, la automoción, la logística y el transporte, todas ellas con una brecha de género superior a 70 puntos porcentuales (Servicio Público de Empleo Estatal 2024).

La tradición social de que estas y otras actividades profesionales similares han de ser desempeñadas casi exclusivamente por hombres ha producido históricamente una significativa falta de representación femenina en estos sectores y, por consiguiente, una muy baja representación de mujeres en cargos directivos y de responsabilidad operativa (Gutiérrez-Aragón *et al.* 2024, Observatorio del Transporte y la Logística en España 2024, Comisiones Obreras 2025). Igualmente, existen profesiones muy feminizadas, como el empleo doméstico, con una brecha de más de 70 puntos porcentuales, o los servicios sociales, la asistencia en establecimientos residenciales y las actividades veterinarias, todas ellas con brechas por encima

de 60 puntos porcentuales (Gutiérrez-Aragón y Gassiot-Melian 2020, Servicio Público de Empleo Estatal 2024).

La logística, en todas las áreas que abarca, conforma un sector cuya importancia, en una economía mundial muy globalizada, es cada vez mayor, por lo que los estudios que lo abordan tienen justificada su relevancia tanto por su interés social y académico como por su alcance. En la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE 2009) del Instituto Nacional de Estadística (INE), no existe un epígrafe concreto propio para la logística, ámbito en el que se incluyen todas las actividades asociadas a cualquier tipo de transporte y almacenamiento, operación de terminales, manipulación, muestreo y pesaje de cargas y mercancías y, en general, cualquier gestión de mercancías relacionada con la cadena de suministro (Instituto Nacional de Estadística 2022). Estas actividades son recogidas en los CNAE 49 (transporte terrestre), CNAE 50 (transporte marítimo), CNAE 51 (transporte aéreo), CNAE 52 (almacenamiento y actividades anexas al transporte) y CNAE 53 (actividades postales y de correos).

Tal y como se ha señalado, la logística es uno de los campos profesionales más masculinizados, en el que, como en muchos otros sectores, a pesar de los avances en tiempos recientes, la presencia femenina en su ámbito laboral resulta notablemente baja. Las mujeres en el sector logístico han sido relegadas durante gran parte del siglo XX a puestos administrativos o de soporte dentro de las empresas aunque, a partir de la segunda mitad, de forma gradual, fueron incorporándose a una variedad más amplia de roles dentro del sector (Serrano-Serrano 2023). En la última década, los cambios más significativos que han favorecido el incremento del empleo femenino en la logística se han derivado del aumento del número de mujeres que han accedido a programas de formación y certificación en logística y cadena de suministro, la existencia de programas de diversidad e inclusión en las empresas del sector, el nacimiento de redes y asociaciones profesionales dedicadas a apoyar a las mujeres en la logística y la mejora tecnológica, que permite a las mujeres destacar en áreas como el análisis de datos, la planificación y la gestión de la información (Centro Español de Logística 2023).

A este respecto, el INE no publica magnitudes económicas según la actividad principal desglosadas por sexo, sino tan solo por actividad y tamaño de empresa (Instituto Nacional de Estadística 2025). Sin embargo, el Observatorio del Transporte y la Logística en España (2024), con datos de 2022, advierte de la existencia de una brecha de género en el sector, tanto en términos cuantitativos (el 22,6 % de mujeres frente a un 77,4 % de hombres) como cualitativos, pues la presencia de mujeres en puestos de dirección operativa es muy escasa (por ejemplo, alrededor del 20 % de los puestos operativos, sobre el 15 % de los puestos de alta dirección y tan solo el 10 % de los puestos de dirección ejecutiva en empresas logísticas).

Por otra parte, el porcentaje de mujeres matriculadas en España en estudios relacionados con la logística, con datos correspondientes a 2023, es del 27,5 %, frente a un 72,5 % de hombres (Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades 2025). De hecho, el sector logístico, enfrentado a una grave escasez de personal y con una notable infrarrepresentación femenina, afronta la necesidad de estrategias y planes de igualdad a largo plazo con los que se implementen las vías para tratar de reducir la brecha de género e incrementar la participación femenina en cargos directivos y, por ende, en la toma de decisiones estratégicas (Ministerio de Transportes y Movilidad Sostenible 2025). En estas circunstancias, resulta oportuno y pertinente abordar la cuestión desde un enfoque donde se considere la perspectiva de género, con el fin de que, a partir de los resultados de investigaciones como esta, se puedan articular y llevar a la práctica soluciones que permitan aproximarse a una verdadera igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en el sector.

Así, el objetivo principal de esta investigación es conocer la valoración del liderazgo femenino en el sector logístico español, tanto por parte de trabajadores y trabajadoras que prestan sus servicios en empresas de este campo como por mujeres directivas que desempeñan profesionalmente su labor en el área de la logística. Otros objetivos específicos son el análisis de las posibles causas de la existencia de una baja presencia de mujeres en puestos de liderazgo en el sector, la revisión de alguno de los cambios que podrían implementarse para aumentar la presencia femenina y el análisis del impacto de la perspectiva de género en empresas logísticas. Para ello, se ha utilizado una combinación de metodologías de tipo cuantitativo (sobre los resultados de encuestas realizadas a empleados/as de empresas del sector) y cualitativo (a partir de una serie de entrevistas a mujeres con cargos directivos en el área funcional de la logística). El estudio se ha estructurado en seis bloques diferenciados. Tras esta breve introducción, se recoge una revisión de la bibliografía académica sobre el tema objeto de estudio, se describe la metodología empleada y se exponen los resultados de la investigación. Por último, se presentan las conclusiones y la bibliografía utilizada.

2

Marco teórico

El liderazgo en el ámbito empresarial es ejercido por profesionales aunando elementos formales, como la asignación de la carga de responsabilidad y los derechos para impulsar a las

organizaciones en la dirección correcta, con otros de carácter informal, sustentados en la capacidad para conseguir el seguimiento de la toma de decisiones por parte de las personas a su cargo (Wilson 2023). Esta cualidad es una de las aptitudes profesionales más valoradas en el campo empresarial, siendo ejercida a través del empleo de las competencias cognitivas y conductuales, la capacidad de análisis, la agilidad de aprendizaje, el conocimiento de las personas, el pensamiento crítico, la perspicacia funcional y la habilidad de resolución de problemas, lo que resulta, en conjunto, un componente esencial del éxito de las organizaciones y su capacidad transformadora (Benson y Chau 2022, Groves y Feyerherm 2022). Las personas que desempeñan el liderazgo utilizan su inteligencia emocional y las competencias gerenciales que delimitan sus habilidades para mejorar el comportamiento organizacional y la satisfacción de sus subordinados (Janson 2023, Kour y Ansari 2024).

Los actuales entornos económicos y empresariales en constante cambio requieren líderes que aglutinen los aspectos formales e informales antes señalados, abordando las mejoras incrementales y radicales que se deriven de la dinámica de las organizaciones y que cubran las necesidades también cambiantes de los clientes aportando una ventaja competitiva (Kumkale 2022, Pozzi *et al.* 2023). El éxito de las organizaciones dependerá, en buena medida, de la eficacia con la que lleven a cabo su desempeño, acciones y toma de decisiones las personas que ejercen su liderazgo (Santiago-Torner 2023, Gatell y Avella 2024).

Por otro lado, a pesar de carecer, tanto en el ámbito profesional como académico, de evidencias consistentes de que las mujeres puedan tener un desempeño peor que los hombres en el ejercicio del liderazgo, de forma tradicional han tendido a estar subrepresentadas como líderes dentro de grupos y organizaciones, probablemente por la perpetuación de modelos de comportamiento estereotipados que han obstaculizado su avance y han conducido a resultados discriminatorios persistentes (Smith *et al.* 2021, Pogrebna *et al.* 2024).

En este sentido, en diversos estudios académicos, se apunta la existencia de estilos específicos de liderazgo en función del género. Estos se fundamentan en las diferentes cualidades asociadas a los perfiles masculinos, como la decisión, la firmeza, un ejercicio más intenso del mando o una mayor asunción de riesgos (Sheaffer *et al.* 2011, Wille *et al.* 2018), o a los perfiles femeninos, como la honestidad, la empatía, una mayor capacidad comunicativa o una mayor eficacia en la resolución de conflictos (Girdauskiene y Eyvazzade 2015, Esser *et al.* 2018).

En cualquier caso, la desigualdad derivada del género y la discriminación por razón de género siguen constituyendo desafíos muy presentes para las trabajadoras en general y, de manera particular, para aquellas que aspiran a alcanzar puestos de liderazgo, aunque,

paradójicamente, en muchas ocasiones y de forma especial en condiciones inciertas, las mujeres líderes tienden a aportar rasgos, atributos y comportamientos que derivan en ventajas y resultados efectivos para sus organizaciones (Offermann y Foley 2020, Stajkovic y Stajkovic 2024).

De hecho, en sectores históricamente muy feminizados, las mujeres líderes han ejercido esta labor con eficacia, aunque en muchas ocasiones con unas peores condiciones laborales y salariales que sus pares masculinos, derivadas de circunstancias muy diversas, tales como la pequeña dimensión de las empresas (Fajardo-Fernández *et al.* 2020), una brecha derivada de la edad en combinación con el género (Gutiérrez-Aragón y Gassiot-Melian 2020), restricciones de la participación e influencia de las mujeres en entornos laborales marcados por el género (Cooper *et al.* 2021) o ciertas limitaciones en formación en liderazgo y movilidad intersectorial (Finkel *et al.* 2023).

En este contexto, cabe señalar que el marco institucional y legislativo, tanto nacional como europeo, recoge toda una serie de normativas aplicables a cualquier sector y encaminadas a tratar de mejorar las condiciones laborales de las mujeres, reducir las brechas de género y promocionar el empleo femenino de forma que pueda alcanzar con mayor facilidad cargos directivos o de responsabilidad. Entre estas normas y a nivel nacional destacan la Ley Orgánica 3/2007, del 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres¹ (que obliga a las empresas a elaborar un plan de igualdad de género, así como el control y supervisión de igualdad de oportunidades); el Real Decreto 901/2020, del 13 de octubre, por el que se regulan los planes de igualdad y su registro² (donde se exige la inclusión de cuestiones de igualdad de género en el diálogo social corporativo), y el Real Decreto 902/2020, del 13 de octubre, de igualdad retributiva entre mujeres y hombres.³ A nivel europeo, la norma más significativa es

¹ Ley Orgánica 3/2007, del 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres (BOE n.º 71, del 23 de marzo de 2007): <https://www.boe.es/eli/es/lo/2007/03/22/3/con>.

² Real Decreto 901/2020, del 13 de octubre, por el que se regulan los planes de igualdad y su registro y se modifica el Real Decreto 713/2010, del 28 de mayo, sobre registro y depósito de convenios y acuerdos colectivos de trabajo (BOE n.º 272, del 14 de octubre de 2020, pp. 87476-87502): <https://www.boe.es/eli/es/rd/2020/10/13/901>.

³ Real Decreto 902/2020, del 13 de octubre, de igualdad retributiva entre mujeres y hombres (BOE n.º 272, del 14 de octubre de 2020, pp. 87503-87513): <https://www.boe.es/eli/es/rd/2020/10/13/902>.

la Directiva (UE) 2023/970 del Parlamento Europeo y del Consejo, del 10 de mayo de 2023⁴ (que refuerza la aplicación del principio de igualdad de retribución entre hombres y mujeres).

La aplicación de estas normativas, junto con el compromiso de formalización de sus medidas por parte de las empresas y el desempeño de actores críticos (hombres y mujeres), comprometidos de forma activa con la consecución de un mayor acceso a cotas de poder por parte de las mujeres, resulta esencial para favorecer la igualdad de oportunidades en todos los sectores empresariales (Jiménez-Caballero y Sanz-Hernández 2023). En consecuencia, la adopción y puesta en práctica de políticas empresariales con las que se promueva o favorezca la diversidad de género en todos los niveles jerárquicos de la empresa, contempladas en su contexto cultural y en su contexto institucional, guarda una relación positiva con el incremento del empleo femenino en cantidad y calidad (Timmers *et al.* 2010, Ruiz-Palomo *et al.* 2022).

De hecho, el contexto institucional que prima en cada empresa conforma un factor esencial en el incremento de la presencia de mujeres en los consejos de administración pues, en función de que sea más o menos favorable a la figura femenina en puestos directivos, puede potenciar u obstaculizar la potencial contribución de las mujeres a la organización (Zhang 2020, Traversi *et al.* 2022).

En paralelo, un cambio organizacional dirigido a la implementación de prácticas de inclusión por el que se descarten los estereotipos de género que pueden dificultarlo y que se aborde bajo una política de tolerancia cero ante comportamientos discriminatorios inducirá a incorporar equilibrios de género más equitativos y satisfactorios, especialmente en lo que se refiere a la composición de los equipos directivos (Skirstad 2009, Kulkarni *et al.* 2021).

Por lo que se refiere al sector de la logística en concreto, este ha sido en general y de manera tradicional un sector muy masculinizado, probablemente como en muchos otros casos, por la perpetuación de estereotipos laborales basados en requerimientos específicos de fuerza, dureza, flexibilidad, movilidad, actitudes y competencias supuestamente ajenas a las mujeres que, al consolidarse en el tiempo, en lugar de erradicarse, se refuerzan y se arraigan (Hopkins y Akyelken 2022, Ghalebeigi *et al.* 2023). De forma generalizada en este sector, y en muchos mercados y países, se identifica una serie de antecedentes históricos y socioculturales que hacen que en este ámbito empresarial en el pasado, de forma habitual, se hayan generado en mucha

⁴ Directiva (UE) 2023/970 del Parlamento Europeo y del Consejo de 10 de mayo de 2023, por la que se refuerza la aplicación del principio de igualdad de retribución entre hombres y mujeres por un mismo trabajo o un trabajo de igual valor a través de medidas de transparencia retributiva y de mecanismos para su cumplimiento (DOUE n.º 132, del 17 de mayo de 2023, pp. 21-44): <https://www.boe.es/doue/2023/132/L00021-00044.pdf>.

mayor medida posibilidades y empleos en actividades operativas específicas relacionadas con el transporte, la cadena de suministro y la logística para hombres en detrimento de las mujeres (Edirisinghe 2015, Yang *et al.* 2024).

A este respecto, a nivel global, se detecta en el sector la existencia de brechas de género laborales y salariales, así como otro tipo de desigualdades derivadas del género (Jeevan *et al.* 2020, Schollmeier y Scott 2024). De hecho, fundamentándose en roles y estereotipos de género muy afianzados, toda una serie de barreras estructurales y organizacionales, así como la carencia de políticas formales de diversidad, de acuerdos laborales flexibles y de formación adecuada, han obstaculizado la progresión profesional de las mujeres en el sector (Akbari *et al.* 2024, Reynolds 2024).

En estas circunstancias, lógicamente, el número de trabajadoras en empresas de logística es bastante bajo, en comparación con otros sectores industriales, al igual que la cifra de directivas en puestos de liderazgo o en los consejos de administración (Govindan *et al.* 2023, Shakil *et al.* 2024). En cualquier caso, la subrepresentación de las mujeres en este campo de actividad se está corrigiendo, de una manera lenta pero progresiva, a medida que nuevas generaciones de trabajadoras se van incorporando a las compañías del sector, si no en puestos superiores, sí al menos en otros de menor nivel profesional (Zinn *et al.* 2018, Sukri *et al.* 2023). A pesar de los obstáculos, cada vez más mujeres están desafiando la tradicional cultura organizacional y la relativa al liderazgo en el sector logístico al asumir, de forma gradual y en mayor medida, responsabilidades operativas, técnicas o de gestión, tratando de superar paulatinamente el fenómeno del «techo de cristal» que las aleja de los puestos de liderazgo (Grimett 2024, Leone *et al.* 2024).

Precisamente, en este sentido, varios estudios académicos demuestran que el desempeño de las mujeres como líderes en el sector suele aportar buenos resultados en términos de gobernanza corporativa, estrategia, rendición de cuentas, comportamiento ético, innovación o prácticas ecológicas (Bulmer *et al.* 2021, Kuzey *et al.* 2022, Petrilli-Cambambia *et al.* 2022). En otras investigaciones, también se destaca la contribución del liderazgo femenino en la logística en cuanto a la consecución de objetivos y retos en gestión de recursos humanos, sostenibilidad, y responsabilidad social corporativa (Govindan *et al.* 2021, Fernandes *et al.* 2023).

En definitiva, el sector logístico en su conjunto y cada una de las empresas que en él operan, junto con los legisladores encargados de su regulación, deberían explorar las iniciativas que se pueden adoptar para transformarlo en un destino laboral más atractivo e inclusivo para las mujeres, pues la diversidad y la igualdad de género resultan beneficiosas a largo plazo, como

se demuestra en muchos sectores que han llegado de forma previa a ese hito (Jaegler *et al.* 2023, Maemunah *et al.* 2023).

3

Metodología

Para la consecución los objetivos del estudio, se utiliza en este trabajo una combinación de diversas metodologías de análisis de tipo cuantitativo y cualitativo, entendiendo que, en investigaciones relativas a ciencias sociales en general y en las que se exploran aspectos sociodemográficos en relación con sectores económicos o empresariales en particular, este tipo de aproximación metodológica mixta suele ofrecer resultados muy completos sobre el tema objeto de estudio (Alabart-Alguero *et al.* 2025, Fondevila-Gascón *et al.* 2025). De esta manera, se han aplicado métodos de análisis cuantitativo de estadística descriptiva y bivariada a los resultados de una encuesta realizada a trabajadores y trabajadoras del sector logístico en España y se ha efectuado un análisis cualitativo sobre los datos procedentes de entrevistas a mujeres directivas del sector.

En ambas fases del estudio, tanto para la encuesta como para las entrevistas, se han elaborado cuestionarios a partir de los utilizados por Gutiérrez-Aragón *et al.* (2024) en un estudio precedente sobre el liderazgo femenino en el sector de la automoción, que tradicionalmente también se ha caracterizado por una alta masculinización a nivel global y en España en concreto. Estos cuestionarios, que a su vez se han basado en el estudio académico de Elsesser y Lever (2011) sobre el sesgo de género hacia las mujeres que ostentan cargos de liderazgo, fueron optimizados y adaptados en función de los objetivos concretos de este estudio, principalmente transformando preguntas con respuesta cerrada en ítems que se respondían mediante el empleo de escalas de Likert, con el fin de facilitar su posterior tabulación y tratamiento estadístico.

La encuesta se ha realizado a 218 personas mayores de edad, residentes en España que mantienen algún tipo de relación laboral en el sector logístico durante los meses de abril a junio de 2024. Aunque en el sector logístico en España predominan las empresas pequeñas y medianas, la mayor parte de las encuestas fueron cumplimentadas por personas que prestan sus servicios en las grandes compañías logísticas que operan en el país. Hay que tener en cuenta que, en estas empresas, las mujeres están incrementando su participación en puestos dentro de

la gestión de la cadena de suministro, operaciones de transporte y planificación, pero sigue siendo baja su presencia tanto en puestos de alta dirección como en los trabajos más físicos relacionados con el almacenamiento.

Con el fin de asegurar la adecuación de los participantes con el objeto del estudio, la encuesta se difundió exclusivamente a través de canales de comunicación específicos del sector logístico, principalmente correos electrónicos corporativos. También se compartió a través de perfiles personales en la red social de LinkedIn, para generar un muestreo tipo de bola de nieve que ayudara a hacerla llegar a más participantes. La técnica utilizada en la elección de la muestra, pues, fue de tipo no probabilístico, ya que tan solo se deseaba recopilar datos de la población trabajadora en el sector.

La población objeto de la investigación, los trabajadores del sector en España, según los últimos datos oficiales en el momento del trabajo de campo, datados en 2022, se situaba en 707 249 individuos, que prestaban sus servicios a un total de 156 657 empresas, lo que generaba una producción de 79 497 millones de euros (Ministerio de Transportes y Movilidad Sostenible 2024). Teniendo en cuenta estos datos, a partir de ese universo de estudio, para un intervalo de confianza del 95 % y una proporción de la población del 85 % (pues se trata de un muestreo no probabilístico en el que todas las personas encuestadas pertenecen al sector logístico), el error muestral fue de $\pm 4,74$ %.

El cuestionario estaba conformado por 21 preguntas cerradas divididas en 4 bloques. El primer bloque contenía las cuestiones que delimitaban el perfil de los encuestados (género, edad, nivel académico, experiencia en el sector y puesto de trabajo). En el segundo de los bloques, se exploraba la concienciación de las personas encuestadas sobre la igualdad de género en el sector logístico, abordando cuestiones como la representación femenina o la desigualdad de género y oportunidades laborales, así como las percepciones sobre las competencias y las características de liderazgo asociadas a hombres y mujeres. En el tercer bloque, se examinaba la experiencia de los participantes en sus respectivas empresas en relación con la igualdad de género, sondeando cuestiones referidas a la diferenciación de género en los puestos de trabajo, la composición de género en la dirección, las situaciones de discriminación de género y la percepción de las mujeres sobre su valoración en el trabajo. Por último, en el cuarto bloque, se evaluaban las percepciones de los participantes en el estudio sobre las acciones relacionadas con la promoción de la igualdad de género en el entorno laboral.

El perfil de los encuestados que constituyen la muestra se compone de un 70,6 % de mujeres y un 29,4 % de hombres. El 33,9 % tenían una edad comprendida entre los dieciocho y treinta y nueve años y el 66,1 % eran de cuarenta o más años. Un 47,2 % había cursado

estudios de educación secundaria o formación profesional y un 50,9 % manifestó haber terminado algún tipo de estudio universitario. El 59,6 % llevaba prestando sus servicios en el sector diez o más años, mientras que tan solo un 4,6 % eran recién llegados a este campo de actividad (experiencia menor a un año). Por puestos de trabajo, un 47,7 % ejercía algún puesto de responsabilidad directiva o toma de decisiones (figura 1). Cabe admitir que el hecho de que la composición muestral esté conformada con un porcentaje de mujeres superior al doble que el de hombres pudiera ser origen de determinados sesgos en alguno de los valores de los indicadores recogidos.

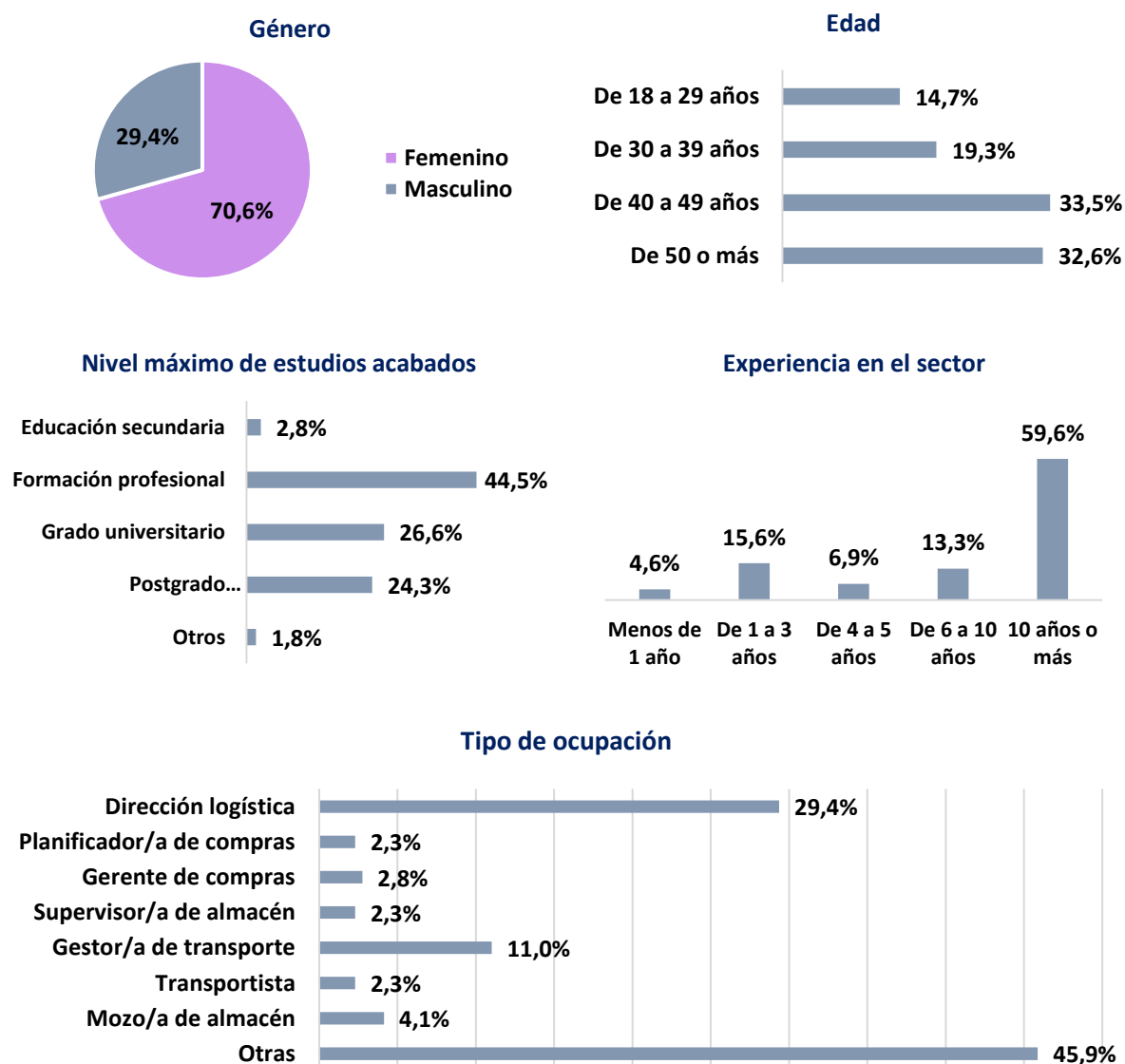


Figura 1

Perfil de la muestra (encuesta)

Fuente: elaboración propia.

Tras la recogida, codificación y tabulación de los datos obtenidos en la encuesta, se ha procedido a su análisis estadístico descriptivo e inferencial univariado y bivariado con el programa IBM SPSS Statistics. Se han llevado a cabo pruebas de comparación de medias (prueba t de Student y Anova), con el fin de conocer la existencia de relaciones significativas entre algunas de las variables que conformaban el estudio.

Por otra parte, el método de análisis cualitativo empleado en la investigación ha sido el de la entrevista semiestructurada. Se han realizado 14 entrevistas a mujeres con cargos de

responsabilidad en el sector logístico en su condición de líderes y gestoras de equipos y de proyectos (en materia de operaciones, producción, logística y almacenamiento) (tabla 1). Las entrevistas se llevaron a cabo mediante visita de forma presencial en dos fases. En la primera de ellas, se realizaron cuatro entrevistas durante los meses de abril y mayo de 2024 y, en una segunda, se formalizaron otras 10 en enero de 2026. Con el fin de cumplir con la normativa general de protección de datos (tanto los referidos a las personas participantes en esta fase del estudio como a las empresas en las que prestan sus servicios), así como con el código ético en el que se enmarca la investigación, se ha garantizado el anonimato de las personas entrevistadas y de sus compañías.

Entrevista	Cargo	Tipo de empresa/Sector
E1	Directora de operaciones	Transporte y logística (multinacional)
E2	Directora de logística	Distribución de alimentación
E3	Responsable de producción y logística	Bebidas y aguas minerales
E4	Gerente de almacén	Comercialización de artículos deportivos
E5	Responsable de formación	Logística general
E6	Coordinadora operativa	Transporte
E7	Responsable de transporte	Logística general
E8	Responsable de recursos humanos	Logística general
E9	Planificadora de demanda	Sector textil
E10	Gestora de transporte	Logística general
E11	Planificadora de demanda	Logística general
E12	Coordinadora de almacén	Sector químico
E13	Supervisora de turno	Automoción
E14	Directora operativa	Empresa transitaria

Tabla 1

Listado de personas entrevistadas, cargo y tipo de empresa (sector)

Fuente: elaboración propia.

Para el diseño del cuestionario, tal y como se ha indicado anteriormente, se ha partido de un estudio previo, donde se realizaba un análisis similar sobre el liderazgo femenino en el sector del automóvil, donde, a su vez, se recogía parte de las preguntas que aparecían en un estudio académico anterior sobre la necesidad de promover el liderazgo femenino (Liu y Rhee

2017, Gutiérrez-Aragón *et al.* 2024). En cualquier caso, para el diseño de alguna de las preguntas, también se tomaron en consideración alguno de los estudios previos sobre participación femenina en el sector y perspectiva de género (Bulmer *et al.* 2021, Cooper *et al.* 2021, Kuzey *et al.* 2022).

En su formato final, el cuestionario se estructuraba en tres bloques temáticos: en el primero, se indagaba sobre la equidad de género en el sector logístico; en el segundo, se analizaba la participación femenina en puestos directivos y, en el tercero, se exploraban la perspectiva de género y las políticas de igualdad. Tras la realización de 14 entrevistas, se consideró alcanzado el nivel de saturación, pues se estaba produciendo reiteración en las respuestas a la práctica totalidad de los ítems del cuestionario, resultado probable que la realización de un mayor número de entrevistas no llegara a aportar nueva información relevante (Glaser y Strauss 2017, Knott *et al.* 2022).

El análisis de los resultados de las entrevistas, debido al tamaño de la muestra, se ha llevado a cabo sin el soporte de un *software* específico, a través de la identificación de temas recurrentes en cada uno de los ítems, con el fin de extraer patrones con significado. Se estima que la realización del análisis sin soporte de *software* de manera sencilla, lejos de constituir un hándicap para la investigación, la refuerza de forma efectiva, pues permite ejercer un control mucho más minucioso de los resultados y del propio proceso en sí. Para evitar la aparición de sesgos y errores humanos, se ha requerido la intervención de más de uno de los miembros que componían el equipo de investigadores/as en cada una de las fases de análisis.

La codificación de los datos se realizó en cada uno de los ítems a través de palabras individuales o grupos de palabras.⁵ Los resultados de esta fase de la investigación, una vez explicados, se presentan en una tabla-resumen, en la que, para cada uno de los ítems que conformaron el cuestionario, se ofrece la respuesta de mayor frecuencia, así como otras respuestas relevantes que aparecieron durante las entrevistas, siguiendo un formato metodológico similar al planteado en diversos estudios académicos precedentes (Gutiérrez-Aragón *et al.* 2024, Alabart-Alguero *et al.* 2025).

⁵ A este respecto, consúltase la tabla 9.

Resultados

4.1. Resultados del análisis cuantitativo de estadística descriptiva

Los resultados del análisis de estadística descriptiva obtenidos a partir de la encuesta realizada sobre una muestra de 218 personas residentes en España y prestando sus servicios dentro del sector de la logística en diversos puestos y en alguna de sus áreas de actividad advierten de que las personas participantes en el estudio perciben, en términos generales, una notable falta de representación femenina en el sector logístico (4,16 puntos sobre 5, aplicando una escala de Likert del 1 al 5, siendo 1 muy baja y 5 muy alta).

De igual manera, también son muy elevadas las percepciones de la existencia de desigualdad de género en el sector (4,01) y sobre el hecho de que los hombres parecen disfrutar de mayores oportunidades laborales que las mujeres (4,04). Por el contrario, la percepción de que los hombres pudieran poseer unas competencias laborales mejores que las de las mujeres fue significativamente baja aunque, en este caso, cabe admitir que resulta plausible que el valor pueda verse afectado por un sesgo derivado de una composición muestral con una cifra superior al doble de mujeres que hombres (tabla 2).

Ítems	Valor
Percepción de la falta de representación femenina en el sector logístico	4,16
Percepción de la existencia de desigualdad de género en el sector logístico	4,01
Percepción de la existencia de mayores oportunidades laborales para los hombres en las empresas logísticas en relación con las mujeres	4,04
Percepción de que los hombres poseen unas competencias laborales mejores que las de las mujeres	1,73

Tabla 2

Percepciones sobre la concienciación sobre la igualdad de género (escala Likert del 1 al 5)

Fuente: elaboración propia.

Por otro lado, al interpelar a los encuestados por la observación de estereotipos de género en la forma de tratar laboralmente a las trabajadoras, el 68,8 % de las personas encuestadas ha admitido haberlos detectado en alguna ocasión. A este respecto, cuestionadas sobre diversas cualidades que, de manera tradicional, se han asociado a perfiles masculinos, como la capacitación para el mando, la decisión o la firmeza, un 3,2 % estimaban que se podía vincular en mayor medida a las mujeres, un 6,4 % a los hombres y un 90,4 % a ambos por igual.

Los resultados fueron más dispares en el caso de cualidades que, habitualmente en el pasado, se han vinculado con perfiles femeninos, como la honestidad, la empatía o la capacidad comunicativa, ya que, en este caso, casi la tercera parte de las personas encuestadas (27,9 %) consideraron que se asociaban a las mujeres (tabla 3).

Ítems	Más a una mujer	Más a un hombre	A ambos igual
Capacitación para el mando, decisión, firmeza	3,2 %	6,4 %	90,4 %
Honestidad, empatía, capacidad de comunicación	27,9 %	0,5 %	71,6 %

Tabla 3

Percepción sobre la vinculación al género de cualidades relacionadas con estereotipos de género

Fuente: elaboración propia.

En el tercer bloque de la encuesta, se exploraba la experiencia que los participantes en el estudio habían tenido en sus empresas en lo relativo a cuestiones de igualdad de género. Los resultados obtenidos revelan que el 71,6 % de los encuestados dependía de forma inmediata de un directivo de género masculino, mientras que un 29,4 % lo hacía de una directiva mujer. Los hallazgos de la investigación determinan que, en general, no existe una percepción especialmente alta de que los puestos de trabajo sean diferentes en función del género (2,12 puntos sobre 5, en una escala de Likert del 1 al 5, siendo 1 muy baja y 5 muy alta) ni tampoco en cuanto a la existencia de diferencias salariales entre hombres y mujeres en puestos similares (2,14) o en lo referente a la percepción o experimentación de situaciones de discriminación de género en el entorno laboral (2,49).

Más negativos son los indicadores referidos a la percepción de la paridad de género en puestos directivos (2,72), ya que un 56,9 % de las personas encuestadas la percibe como baja o muy baja, y a la percepción de minusvaloración de las mujeres en el puesto de trabajo a causa del género (3,71), pues un 67,7 % de estas la aprecia como alta o muy alta (tabla 4).

Ítems	Valor
Percepción de que los puestos de trabajo están diferenciados según el género	2,12
Percepción de existencia de paridad de género en los puestos directivos	2,72
Percepción de existencia de diferencias salariales entre hombres y mujeres en puestos similares	2,14
Percepción o experimentación propia de situaciones de discriminación de género en el entorno laboral	2,49
Percepción de minusvaloración en el puesto de trabajo a causa del género (solo respondida por mujeres)	3,71

Tabla 4

Percepciones sobre la igualdad de género efectiva en la empresa en que se trabaja (escala de Likert del 1 al 5)

Fuente: elaboración propia.

En el último bloque de la encuesta, se sondeaban las percepciones de los partícipes en el estudio sobre las acciones encaminadas a la promoción de la igualdad de género en su entorno laboral. Los resultados apuntan hacia una notable concienciación sobre la necesidad de aplicación de la perspectiva de género en el sector (4,27 sobre 5, aplicando una escala de Likert del 1 al 5, siendo 1 muy baja y 5 muy alta), y en relación con la importancia de tomar medidas en las empresas que fomenten la igualdad de género (4,71).

Asimismo, la percepción de que en la propia empresa se implementan medidas específicas para promover la participación equitativa de hombres y mujeres es relativamente alta (3,55). Por otro lado, prácticamente la mitad de las personas encuestadas (50,9 %) reconoció haber recibido en algún momento formación sobre la igualdad de género en su empresa.

Ítems	Valor
Necesidad de aplicación de la perspectiva de género en el sector logístico	4,27
Importancia de tomar medidas que fomenten la igualdad de género	4,71
Percepción de que, en la propia empresa, se han implementado medidas específicas para promover la participación equitativa de hombres y mujeres	3,55

Tabla 5

Percepciones sobre acciones relativas a la promoción de la igualdad de género (escala Likert del 1 al 5)

Fuente: elaboración propia.

4.2. Resultados del análisis cuantitativo de estadística bivariada

Para poder comparar las distintas percepciones en función del perfil sociodemográfico de los encuestados, se han puesto en práctica análisis de estadística bivariada. Específicamente, se han comparado las medias de estas percepciones entre grupos a través de la prueba t de Student, para la comparativa de medias entre dos grupos independientes (por ejemplo, por el caso del género), y del análisis de varianza (Anova), para la comparativa de medias de más de dos grupos (por ejemplo, en cuanto a grupos de edad).

Los resultados apuntan a que el género tiene una relación significativa con las percepciones sobre la concienciación acerca de la igualdad de género, la vinculación al género de determinadas cualidades relacionadas con estereotipos y las acciones relativas a la promoción de la igualdad de género. Como cabría esperar, son las mujeres quienes perciben una mayor desigualdad y falta de representación femenina en el sector (tabla 6).

Ítems	Media de mujeres	Media de hombres	Valor p
Percepción de la falta de representación femenina en el sector logístico	4,48	3,37	< 0,000
Percepción de la existencia de desigualdad de género en el sector logístico	4,53	2,75	< 0,000
Percepción de la existencia de mayores oportunidades laborales para los hombres en las empresas logísticas en relación con las mujeres	4,43	3,12	< 0,000
Percepción de que los hombres poseen unas competencias laborales mejores que las de las mujeres	1,88	1,37	0,012

Tabla 6

Percepciones sobre la concienciación sobre la igualdad de género en función del género

Fuente: elaboración propia.

Los resultados también muestran diferencias significativas entre géneros en la percepción de la desigualdad en la propia empresa donde trabajan los participantes. Existe, paralelamente a lo que sucedía en el caso anterior, una mayor percepción de injusticia y falta de paridad entre las mujeres (tabla 7).

Ítems	Media de mujeres	Media de hombres	Valor p
Percepción de que los puestos de trabajo están diferenciados según el género	2,35	1,56	0,001
Percepción de existencia de paridad de género en los puestos directivos	2,51	3,25	0,011
Percepción de existencia de diferencias salariales entre hombres y mujeres en puestos similares	2,56	1,12	< 0,000
Percepción o experimentación propia de situaciones de discriminación de género en el entorno laboral	3,00	1,25	< 0,000

Tabla 7

Percepciones sobre la igualdad de género efectiva en la empresa en que se trabaja en función del género

Fuente: elaboración propia.

Por su parte, en relación con las percepciones sobre las acciones relativas a la promoción de la igualdad, se han identificado diferencias significativas entre hombres y mujeres en cuanto a la importancia de aplicar la perspectiva de género en el sector logístico y en la importancia de tomar medidas para fomentar la igualdad de género, donde también las mujeres defienden más estas acciones (tabla 8).

Ítems	Media de mujeres	Media de hombres	Valor p
Necesidad de aplicación de la perspectiva de género en el sector logístico	4,69	3,25	< 0,000
Importancia de tomar medidas que fomenten la igualdad de género	4,87	4,31	0,006
Percepción de que, en la propia empresa, se han implementado medidas específicas para promover la participación equitativa de hombres y mujeres	3,49	3,69	0,500

Tabla 8

Percepciones sobre acciones relativas a la promoción de la igualdad de género en función del género

Fuente: elaboración propia.

Con respecto a otras características sociodemográficas, como la edad o nivel de estudios, no se observan diferencias significativas en las percepciones en función de los distintos grupos analizados. Se puede afirmar que, en general, pues, las percepciones analizadas son muy parecidas, con independencia de la edad o nivel de estudios de los participantes.

4.3. Resultados del análisis cualitativo (entrevistas semiestructuradas)

Con el fin de poder conocer en mayor detalle el estado del liderazgo femenino en el sector logístico español, se ha realizado una serie de entrevistas semiestructuradas a 14 mujeres con responsabilidades de liderazgo que desempeñan su actividad en el sector de la logística en España. Así, se llevaron a cabo entrevistas a profesionales con cargo directivo en áreas de almacén, operaciones, producción, recursos humanos, formación, planificación de demanda y logística general. El criterio para elegir a las personas entrevistadas fue su relación directa con la logística, ya sea industrial o comercial. El cuestionario empleado está estructurado en tres bloques, donde se exploraban la igualdad de género en el sector, la participación femenina en puestos directivos y el potencial impacto de la perspectiva de género y las políticas de igualdad en la logística (tabla 9).

Ítem	Respuestas de mayor frecuencia	Otras respuestas relevantes
Igualdad de género en el sector	No hay igualdad de género en el sector logístico, predominancia masculina (85,7%)	Se ha avanzado en sensibilización y políticas corporativas, pero queda mucho por hacer
Esteretipos de género en contra de las mujeres	Existen principalmente en los roles de responsabilidad. Las mujeres son preferidas para tareas no físicas y de atención al cliente (92,9%).	Los estereotipos no se dan siempre de forma implícita, a veces pasan por ser comentarios, expectativas o decisiones
Las competencias consideradas femeninas afectan negativamente a las mujeres en su trabajo	No, ya que su presencia en roles históricamente ocupados por hombres está aumentando con el tiempo (57,1%)	Las ausencias prolongadas por embarazo son percibidas negativamente
Causas de que, en el sector, trabajen más hombres que mujeres	Histórico muy masculino debido a clichés culturales arraigados, pesando negativamente la conciliación, maternidad y vida familiar (64,3%)	Falta de tradición, conocimiento y atractivo del sector logístico por parte de potenciales candidatas
Las condiciones de trabajo en la logística son las mismas para un hombre que para una mujer	No existen diferencias significativas, más allá de las derivadas de la condición física y de los embarazos (64,3%)	En teoría deberían ser iguales, pero en la práctica no siempre lo son, dándose diferencias en trato, oportunidades, conciliación o acceso puestos
La conciliación de la vida laboral y personal es equitativa para hombres y mujeres en el sector	Aunque, en principio, sobre el papel, la legislación es la misma para ambos géneros, se está lejos de la una conciliación similar (85,7%)	Debido a disparidades salariales, las mujeres suelen reducir su jornada laboral, especialmente si la pareja gana más.
Desigualdades de género en los procesos de contratación	En general se producen, priorizando a hombres para ciertos puestos, ya sea por prejuicios o costumbre (92,9%)	Filtros relacionados con la menor disponibilidad o la maternidad provoca que los procesos de selección no sean inclusivos
Cambios que podrían implementarse para aumentar la presencia femenina en el sector	Cambios en los ámbitos familiar, educativo y laboral (50%)	Hacer el sector más atractivo y ofrecer más formaciones y oportunidades prácticas para reducir cierto reparo a contratar mujeres
Paridad en los puestos de responsabilidad y cargos directivos	No existe, la presencia femenina es bastante inferior (85,7%)	Se observa en los foros o convenciones del sector que la mayoría de los ponentes y asistentes son hombres
Causas de que en el sector haya más hombres que mujeres en los puestos directivos	Alta exigencia en tiempo que dificulta la conciliación de la vida laboral y personal (42,9%)	El sector, tanto en el ámbito laboral como académico, tiende a atraer a un porcentaje mayor de hombres
Posibilidad de que a las mujeres en altos cargos se les exija más que a los hombres	El nivel de exigencia es similar, aunque a las mujeres a menudo se les impone en mayor medida para demostrar su valía (78,6%)	A una mujer se le exige demostrar que está preparada, mientras que en el caso del hombre con su experiencia se da por hecho
Principales barreras a las que se enfrentan las mujeres que aspiran a una posición de liderazgo	La alta exigencia en tiempo e implicación laboral que dificulta la conciliación familiar (35,7%)	Los techos de cristal derivados de redes profesionales dominadas por hombres, lo que dificulta el acceso a puestos de liderazgo
Percepción de minusvaloración por cuestión de género en el puesto de trabajo	Es habitual y se proviene de diferentes grupos de interés del sector (personal, proveedores, clientes, etc.) (71,4%)	La minusvaloración en cuanto a promoción y reconocimiento puede solucionarse con canales de reporte, mecanismos de control y sensibilización
Impacto que podría tener la perspectiva de género en el ambiente laboral de las empresas	El impacto debería ser elevado, mejorando el clima laboral (50%) y los indicadores de productividad (35,7%) y lealtad (28,6%)	Habría más diversidad de ideas, mejor comunicación y un ambiente más equilibrado e inclusivo
Políticas o programas dentro de las empresas logísticas para promover la igualdad de género	Es habitual en estas empresas tener programas de promoción de la igualdad de género (71,4%)	Algunos programas incluyen la paridad en las contrataciones promoviendo equipos mixtos o formación exclusiva en liderazgo para mujeres
Influencia de políticas o programas de género en la cultura laboral y las oportunidades para las mujeres	Su influencia en general tiene efectos positivos sobre las oportunidades de las mujeres, si están correctamente diseñados y aplicados (85,7%)	Estos programas son beneficiosos en la mayor parte de los casos pero que a veces pueden ser fuente de conflicto

Nota: en la columna de respuestas de mayor frecuencia, esta se indica en porcentaje sobre el total de entrevistas.

Tabla 9

Entrevistas. Respuestas de mayor frecuencia y otras respuestas relevantes

Fuente: elaboración propia.

En el primero de los bloques de preguntas, los resultados de las entrevistas llevadas a cabo han servido, entre otras cuestiones, para poner de manifiesto que, en opinión de la mayor parte de las entrevistadas, la igualdad de género en el sector logístico está lejos de alcanzarse, debido a que es un sector en el que, tradicionalmente, ha existido una predominancia masculina. Este fenómeno se percibe de forma especial en los cargos de responsabilidad. Por otra parte, existen estereotipos de género muy persistentes, pues se produce, por ejemplo, una tendencia muy marcada de encargar a las mujeres del sector tareas administrativas o de atención al cliente, en detrimento de otras en las que se requiere una mayor presencia física:

Actualmente, el sector logístico está altamente masculinizado, constituyendo las mujeres aproximadamente una quinta parte del total del empleo. Se están dando pasos a nivel de sensibilización y políticas corporativas, pero aún queda mucho trabajo por hacer (E1. Directora de operaciones en empresa multinacional de transporte y logística).

Persisten estereotipos, básicamente los ligados a la fuerza física y a tener menos disponibilidad por el cuidado de familiares. Estos estereotipos no aparecen siempre de forma implícita; a veces se relacionan con comentarios, expectativas truncadas o decisiones que se toman (E5. Responsable de formación en empresa de logística general).

En general, no se estima que las competencias y las cualidades consideradas femeninas, con la salvedad de los embarazos (cuando las bajas laborales que de ellos se derivan son prolongadas), afecten negativamente a las mujeres en sus puestos de trabajo, pues resulta constatable que se está incrementando, de forma paulatina, su presencia en roles que habitualmente han venido siendo ocupados por hombres:

Las competencias asociadas a las mujeres, como comunicación, organización o trabajo en equipo, suelen ser una ventaja. Lo negativo viene más de prejuicios o estereotipos que de esas competencias en sí (E9. Planificadora de demanda en empresa del sector textil).

En cualquier caso, resulta cierto que la mucha mayor presencia de hombres en el sector se puede deber a tópicos culturales muy arraigados, en los que la vida familiar, la maternidad y la conciliación afectan negativamente. En este sentido, dos de las entrevistadas advierten del bajo conocimiento y la falta de atractivo del sector logístico por parte de las mujeres, que podrían presentar su postulación a trabajar en logística si lo conocieran en mayor medida.

La mayor presencia de hombres que mujeres en el sector logístico tiene varias causas. La primera sería la falta de medidas de conciliación que, en muchas ocasiones, se dan en el sector. La segunda pasa por la falta de referentes femeninos en logística. La tercera tiene que ver con la educación tradicional, donde las mujeres no seleccionan prioritariamente estudios logísticos, ya que son considerados masculinos. Por último, también influye la falta de percepción del sector como un lugar donde la mujer puede crecer (E5. Responsable de formación en empresa de logística general).

Se reconoce, igualmente, de forma casi unánime, que las condiciones de trabajo en la logística, salvo excepciones puntuales, son las mismas para un hombre que para una mujer, más allá de las derivadas de la condición física y de los embarazos. La conciliación de la vida familiar y laboral, teniendo en cuenta los avances legales en este sentido, debería ser equitativa para hombres y mujeres, pero se está lejos de conseguir la igualdad en ello; por ejemplo, son numerosos los casos en los que, ante disparidades salariales muy grandes en favor de sus parejas, las mujeres suelen solicitar una reducción de su jornada laboral:

En teoría, las condiciones pueden y tienen que ser las mismas, pero, a veces, nos encontramos, por ejemplo, que el diseño del puesto y la ergonomía están pensadas para el hombre. También es importante ofrecer las mismas oportunidades de formación que, en ocasiones, se ofrecen de una forma prioritaria a los hombres (E2. Directora de logística en empresa de distribución de alimentación).

En realidad, estamos muy lejos de la conciliación, tanto para mujeres como para hombres (E6. Coordinadora operativa en empresa de transporte).

En este sentido, la mayor parte de las directivas entrevistadas admiten detectar desigualdades en los procesos de contratación derivadas del género, relacionadas principalmente con la disponibilidad o la maternidad. Como forma de incrementar la presencia femenina en el sector, se advierte de que los cambios han de producirse en los ámbitos familiar, educativo y laboral. Al preguntar a las directivas entrevistadas por las medidas que podrían implementarse para aumentar esta presencia, han apuntado, entre otras, la puesta en valor de referentes femeninos en el sector, una labor de comunicación y de formación que haga que la logística resulte más atractiva, tanto para la contratación de mujeres como para su propia postulación a los puestos ofertados, la promoción del liderazgo inclusivo, la mejora de la

conciliación y las condiciones laborales, los programas que favorezcan la visibilidad y el fomento de las políticas de igualdad y de diversidad de género:

Sí se producen desigualdades de género en los procesos de contratación dentro del sector logístico. Existen, por ejemplo, filtros que penalizan la menor disponibilidad, preguntas o suposiciones sobre la maternidad y, en definitiva, procesos de selección que no son inclusivos. La clave está en profesionalizar el proceso de selección con criterios claros y objetivos (E11. Planificadora de demanda en empresa de logística general).

La presencia femenina se puede incrementar a través de la búsqueda de referentes femeninos en el sector, alianzas con centros educativos, formación en liderazgo inclusivo a los mandos o implantando medidas de conciliación realistas (E4. Gerente de almacén en empresa del sector de comercialización de artículos deportivos).

Los resultados recogidos a partir de las respuestas al segundo de los bloques del cuestionario ponen de manifiesto que, en opinión bastante unánime de las entrevistadas, no se produce una verdadera paridad en los puestos de responsabilidad y cargos directivos, pues la presencia femenina es bastante inferior. Se pone como ejemplo que a las convenciones y foros del sector prácticamente solo asisten hombres. Entre las causas que esgrimen para justificar de algún modo esta mayor presencia de hombres que mujeres en los puestos directivos del sector, la más repetida fue la alta exigencia en tiempo, que dificulta la conciliación entre la vida personal y la laboral:

Todavía no hay paridad. Los hombres siguen siendo mayoría en los puestos directivos y de mayor responsabilidad dentro del sector logístico (E9. Planificadora de demanda en empresa del sector textil).

La mayor presencia de hombres que mujeres en puestos directivos se debe a la persistencia de estereotipos, menos oportunidades de promoción para mujeres y mayores dificultades para conciliar, además de la falta de referentes femeninos en esos cargos (E3. Responsable de producción y logística en empresa del sector de bebidas y aguas minerales).

En todo caso, en general, no creen que a las mujeres en altos cargos se les exija más que a los hombres, más allá de la percepción de que, habitualmente, sienten que se les demanda una mayor exigencia personal para demostrar su valía. En esta alta exigencia, tanto en tiempo como

en implicación laboral, reside precisamente una de las principales barreras a las que se han de enfrentar las mujeres que aspiran a posiciones de liderazgo en el sector, pues dificulta la conciliación familiar en gran medida. Otra barrera relevante son los techos de cristal propios del sector. Muchas de las entrevistadas, por otro lado, han sentido cierto grado de minusvaloración por cuestión de género en su trabajo, proveniente además de muy diferentes grupos de interés (el propio personal, compañeros de dirección, proveedores, clientes, etcétera):

Las mujeres directivas del sector tienen que demostrar de forma más continua sus competencias y justificar sus decisiones en mayor medida que sus compañeros (E3. Responsable de producción y logística en empresa del sector de bebidas y aguas minerales).

Las principales barreras para ascender radican en los sesgos derivados de la alta implicación de los puestos directivos y en los propios techos de cristal del sector (E8. Responsable de recursos humanos en empresa logística general).

La minusvaloración por cuestión de género es una realidad que aparece normalmente con pequeñas conductas como, por ejemplo, falta de promoción y reconocimiento (E5. Responsable de formación en empresa de logística general).

Finalmente, las respuestas del último bloque del cuestionario utilizado en las entrevistas han revelado que, en opinión de las entrevistadas, el impacto que podría tener una aplicación efectiva de la perspectiva de género en las empresas del sector podría ser elevado, lo que afectaría, por ejemplo, a la mejora del clima laboral, el incremento de la productividad y una mayor retención de personal. Además, también se destaca la existencia bastante generalizada de políticas o programas dentro de las empresas logísticas para promover la igualdad de género; en algunos se promueven, por ejemplo, formación en sesgos de género, mentoría entre mujeres logísticas, paridad en las contrataciones para conformar equipos mixtos o formación exclusiva en liderazgo para mujeres:

La aplicación de la perspectiva de género podría mejorar el clima laboral, aportando más diversidad de ideas, mejor comunicación y un ambiente más equilibrado e inclusivo (E12. Coordinadora de almacén en empresa del sector químico).

La empresa en la que trabajo cuenta con políticas o programas para promover la igualdad de género, orientados a fomentar un entorno más justo e inclusivo, procesos de promoción

transparentes y medidas de conciliación (E7. Coordinadora de transporte en empresa de logística general).

Se apunta también que la influencia de las políticas y programas de género de las empresas tienen, en general, efectos positivos sobre la cultura laboral y las oportunidades de las mujeres, sobre todo si están bien diseñados y correctamente aplicados. De todos modos, algunas de las participantes en el estudio advierten de que, en sus empresas, los programas o políticas de este tipo no van más allá de una mera declaración de intenciones. Además, dos de las personas entrevistadas señalan la importancia que, en este sentido, ha tenido la legislación en materia de igualdad, pues ha producido una influencia muy positiva para reducir la discriminación de género:

Estoy segura de que, si estos programas se diseñan y aplican correctamente, van a tener un gran impacto en la cultura de la empresa y aumentarán las oportunidades de crecimiento dentro de la empresa para las mujeres (E13. Supervisora de turno en empresa del sector de automoción).

5

Discusión

El objetivo principal de esta investigación era conocer la valoración del liderazgo femenino en el sector logístico español, tanto por parte de trabajadores y trabajadoras como por mujeres directivas que desempeñan profesionalmente su labor en este ámbito. Con esta finalidad, se ha empleado una combinación metodológica de análisis cuantitativo y cualitativo, al considerar que esta técnica ofrece resultados idóneos en estudios sociodemográficos, de ciencias sociales o empresariales (Alabart-Algueró *et al.* 2025, Fondevila-Gascón *et al.* 2025).

Los resultados obtenidos, en la misma línea que las investigaciones de Govindan *et al.* (2023) o Shakil *et al.* (2024), corroboran que, en términos laborales, la logística es un sector que está altamente masculinizado, ya que la percepción de una falta de representación femenina es muy elevada, especialmente en los puestos de liderazgo. Los participantes en el estudio también han evidenciado una elevada percepción de desigualdad derivada del género, así como una sensación generalizada de que los hombres tienen mejores oportunidades que las mujeres en el sector; razones que intensifican la dificultad que tienen estas para alcanzar puestos de

liderazgo, tal y como se apuntaba en las investigaciones de Jeevan *et al.* (2020) y de Schollmeier y Scott (2024).

Del mismo modo, tal y como advierten Akbari *et al.* (2024) y Reynolds (2024), un porcentaje elevado de las personas encuestadas había detectado en alguna ocasión estereotipos de género en la forma de relacionarse o interactuar con mujeres trabajadoras, lo cual puede ser origen de barreras de tipo estructural que pueden obstaculizar su progresión profesional.

No obstante, los hallazgos de la investigación no permiten constatar que exista una percepción elevada de que se produzcan grandes diferencias en los puestos de trabajo o en los salarios en función del género, probablemente porque es un fenómeno más propio de los sectores altamente feminizados que de los masculinizados, como es el caso de la logística, lo que corrobora lo concluido en diversos trabajos precedentes, como los de Fajardo-Fernández *et al.* (2020), Gutiérrez-Aragón y Gassiot-Melian (2020), Cooper *et al.* (2021) y Finkel *et al.* (2023).

Por el contrario, sí que se ha podido detectar que existe una relación significativa entre el género y las percepciones sobre la concienciación de la igualdad, la vinculación al género de estereotipos y las acciones relativas a la promoción de dicha igualdad de género, pues, como se señala en los artículos de Edirisinghe (2015) y de Gutiérrez-Aragón *et al.* (2024), las mujeres son más conscientes de las desigualdades y se muestran más a favor de la realización de acciones que promuevan esta igualdad.

De los hallazgos de la investigación también se puede inferir, en una línea similar a los trabajos de Jaegler *et al.* (2023) o Maemunah *et al.* (2023), que, en la logística, en general, existe una considerable concienciación, tanto por parte de las empresas como de las personas trabajadoras, sobre la necesidad de aplicar acciones y políticas con perspectiva de género y sobre la exigencia de tomar medidas de fomento de la igualdad de género, cuya implementación efectiva debería dotar al sector de un mayor atractivo para las mujeres como destino laboral inclusivo, de forma que se puedan aprovechar mejor las ventajas que aporta la diversidad.

En este sentido, en la fase cualitativa del estudio, se puso de manifiesto la repercusión negativa que, para los planes de carrera de las mujeres, tienen coyunturas tradicionalmente relacionadas con su género, como la maternidad, el cuidado de la familia o una conciliación de la vida familiar y laboral más compleja; cuestiones que ya aparecen, por ejemplo, en las obras de Hopkins y Akyelken (2022) o de Ghalebeigi *et al.* (2023). Las personas entrevistadas advertían, asimismo, de que, a pesar de que la cifra de trabajadoras y de directivas en el sector es bastante baja, cuestión que puede estar influida por la falta de conocimiento del sector y de su atractivo por parte de las mujeres, tal y como se apunta en diversos estudios académicos

publicados en la última década, como los de Zinn *et al.* (2018) o Sukri *et al.* (2023), cada vez están ingresando en mayor número y de una forma transversal en todos los niveles profesionales.

La falta de paridad en los puestos directivos se justifica por parte de las entrevistadas en diversas razones basadas en la tradición del sector, pero también en las altas exigencias personales que se les pide a las mujeres para demostrar su valía, lo que, al igual que en otros muchos sectores muy masculinizados, intensifica la propensión a perpetuar estereotipos de género y conductas discriminatorias, lo cual coincide con los hallazgos de estudios como los de Smith *et al.* (2021) o de Pogrebna *et al.* (2024). De hecho, corroborando parte del trabajo expuesto por Schollmeier y Scott (2024), tanto las directivas que han participado en las entrevistas como muchas de las mujeres que han sido encuestadas reconocen que, en alguna ocasión, se han sentido minusvaloradas por su género por todo tipo de individuos pertenecientes a distintos grupos de interés (directivos, compañeros de trabajo, proveedores o clientes).

Aun así, estas mujeres, cada vez en un mayor grado, haciendo frente al tradicional modelo sociocultural del sector, se incorporan a puestos de responsabilidad sobrepasando el «techo de cristal» que parecía apartarlas de puestos de liderazgo; cuestión que, en los últimos años, aparece reflejada en muchas investigaciones similares como, por ejemplo, las de Grimett (2024) o la de Leone *et al.* (2024).

6

Conclusiones

Los resultados de la investigación, dando cumplimiento a su objetivo principal, han puesto de manifiesto que, de forma bastante generalizada, la valoración del liderazgo femenino por parte de los trabajadores y trabajadoras del sector logístico es bastante positiva, estando vinculada a competencias como la honestidad, la empatía o una mejor capacidad de comunicación. Las mujeres directivas del sector, por su parte, estiman que el desempeño que llevan a cabo en sus puestos de trabajos es similar al de los compañeros hombres aunque, en muchas ocasiones, sienten que se les exige una mayor exigencia o implicación personal, con el fin de demostrar su valía. Precisamente, esta cuestión se destaca como una de las barreras más relevantes para poder promocionarse en este campo empresarial, junto con los techos de cristal propios del sector.

Por otro lado, con relación al primero de los objetivos específicos del estudio, a partir del análisis de los hallazgos obtenidos, se puede inferir que las principales causas de la existencia de una baja presencia de mujeres en puestos de liderazgo en la logística se fundamentan en los estereotipos culturales, muy arraigados en un sector tradicionalmente muy masculinizado, lo que afecta de forma negativa, en este sentido, a cuestiones relacionadas con la conciliación, la maternidad y el cuidado de la vida familiar. Igualmente, no favorece la falta de conocimiento y atractivo del sector logístico por parte de potenciales candidatas a estos puestos, así como la escasa tradición del trabajo femenino en el sector.

Con respecto al segundo objetivo específico de la investigación, los resultados recogen diversas medidas o cambios que podrían implementarse, con el fin de aumentar la presencia femenina en el sector, como la mejora de la conciliación en general y de las condiciones laborales para las mujeres en particular, una labor comunicativa por parte de las empresas que promueva el atractivo del sector para las mujeres, una formación más inclusiva tanto para trabajadoras como para directivas y unos programas que favorezcan el incremento de la visibilidad de las mujeres y el fomento de políticas de igualdad y diversidad de género.

Por último, los hallazgos del estudio también permiten dar cumplimiento al tercero de sus objetivos específicos, pues de ellos se puede derivar que la asunción de políticas y programas en el sector logístico que contemplen la perspectiva de género probablemente acaban teniendo un gran impacto sobre la dinámica del sector en lo referente a igualdad y diversidad, al impulsar además la promoción a puestos de liderazgo y responsabilidad de un mayor número de mujeres que acabarán aportando rasgos distintivos y valores específicos para las empresas de los que, tradicionalmente, se ha carecido.

Bajo estas premisas, sería recomendable que las empresas del sector fomentasen la presencia femenina partiendo de una labor de comunicación efectiva que lo haga más atractivo a las posibles candidatas, pues, a nivel global, el transporte, la cadena de suministro y la logística han sido identificados socialmente como ámbitos de trabajo casi en exclusiva para hombres.

Igualmente, una formación en igualdad enmarcada como eje estratégico de la cultura empresarial, que no se quede solo en un compromiso ético o en una declaración de intenciones, contribuiría en gran medida a atraer a un mayor número de mujeres al sector logístico, tanto en puestos de dirección como en otros de diferentes niveles laborales. Por último, cabe resaltar que los cambios legislativos que favorecen la igualdad en el trabajo y la progresiva apertura del sector al empleo femenino hacen prever un progresivo incremento en el futuro de esta tendencia.

Bibliografía

- AKBARI M, RUEL S, NGUYEN HTM, REAICHE C, BOYLE S (2024). Toward gender equality in operations and supply chain management: a systematic review, research themes and future directions. *The International Journal of Logistics Management* 35(6):2057-2086. <https://doi.org/10.1108/IJLM-08-2023-0336>.
- ALABART-ALGUERÓ J, GUTIÉRREZ-ARAGÓN Ó, CUENCA-FONTBONA J, FONDEVILA-GASCÓN JF (2025). Communication at equestrian events: analyzing pre-event advertising, broadcast and post-event media coverage. *Cuadernos.info* 60:302-322. <https://doi.org/10.7764/cdi.60.84280>.
- BENSON GE, CHAU NN (2022). University-industry collaboration: Enhancing students' business acumen and aptitude through competitive SCM challenges. *Industry and Higher Education* 36(3):344-356. <https://doi.org/10.1177/09504222211041531>.
- BULMER E, RIERA M, RODRÍGUEZ R (2021). The importance of sustainable leadership amongst female managers in the Spanish logistics industry: a cultural, ethical and legal perspective. *Sustainability* 13(12):6841. <https://doi.org/10.3390/su13126841>.
- CENTRO ESPAÑOL DE LOGÍSTICA (2023). Logística en femenino. Las mujeres del CEL. <https://is.gd/8HKBRZ>, acceso 17 de febrero de 2026.
- COMISIONES OBRERAS (2025). Situación sociolaboral de las mujeres en la industria y el campo. Secretaría de Mujeres e Igualdad y Gabinete Técnico de CCOO de Industria. <https://is.gd/JAZ282>, acceso 28 de noviembre de 2025.
- COOPER R, MOSSERI S, VROMEN A, BAIRD M, HILL E, PROBYN E (2021). Gender matters: a multilevel analysis of gender and voice at work. *British Journal of Management* 32(3):725-743. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12487>.
- EDIRISINGHE L (2015). Enhancing the power of women in logistics and transport. *Journal of Institute of Supply and Materials Management* 26. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2966750>.
- ELSESSER KM, LEVER J (2011). Does gender bias against female leaders persist? Quantitative and qualitative data from a large-scale survey. *Human Relations* 64(12):1555-1578. <https://doi.org/10.1177/0018726711424323>.

- ESSER A, KAHRENS M, MOUZUGHY Y, EOMOIS E (2018). A female leadership competency framework from the perspective of male leaders. *Gender in Management: An International Journal* 33(2):138-166. <https://doi.org/10.1108/GM-06-2017-0077>.
- FAJARDO-FERNÁNDEZ R, DOMÍNGUEZ-REYES E, FUENTES-LARA C (2020). The deindustrialization of textiles in southern Europe: from the perspective of gender. En: Entrena-Durán F, Soriano-Miras RM, Duque-Calvache R (eds.). *Social Problems in Southern Europe. A Comparative Assessment Southern European Societies Series*. Edward Elgar Publishing, Cheltenham (Reino Unido), pp. 118-129. <https://doi.org/10.4337/9781789901436.00019>.
- FERNANDES V, KUZEY C, UYAR A, KARAMAN AS (2023). Board structure policy, board diversity and social sustainability in the logistics and transportation sector. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 53(1):62-92. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-09-2021-0415>.
- FINKEL MK, GRØN CH, HUGHES MM (2023). Moving on up? Effects of leadership training and intersectoral mobility on women's advancement in Danish public administration management. *Review of Public Personnel Administration* 43(2):215-238. <https://doi.org/10.1177/0734371X211054875>.
- FONDEVILA-GASCÓN JF, GUTIÉRREZ-ARAGÓN Ó, LÓPEZ-LÓPEZ D, CURIEL-BARRIOS G, ALABART-ALGUERÓ J (2025). Passenger perceptions of Artificial Intelligence in airline operations: implications for air transport management. *Journal of Air Transport Management* 129:102874. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2025.102874>.
- GATELL IS, AVELLA L (2024). Impact of Industry 4.0 and circular economy on lean culture and leadership: assessing digital green lean as a new concept. *European Research on Management and Business Economics* 30(1):100232. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2023.100232>.
- GHALEBEIGI A, GEKARA V, MADANI S (2023). The reproduction and perpetuation of workplace gender inequality in male-dominated industries through biased executive ideologies: a study of the Australian transport and logistics industry. *Labour and Industry* 33(3):364-384. <https://doi.org/10.1080/10301763.2023.2254565>.
- GIRDAUSKIENE L, EYVAZZADE F (2015). The profile of an effective female leadership in multicultural context. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 210:11-20. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.323>.
- GLASER B, STRAUSS A (2017). *Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203793206>.

- GOVINDAN K, KARAMAN AS, UYAR A, KILIC M (2023). Board structure and financial performance in the logistics sector: do contingencies matter? *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review* 176:103187. <https://doi.org/10.1016/j.tre.2023.103187>.
- GOVINDAN K, KILIC M, UYAR A, KARAMAN AS (2021). Drivers and value-relevance of CSR performance in the logistics sector: a cross-country firm-level investigation. *International Journal of Production Economics* 231:107835. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107835>.
- GRIMETT L (2024). The status of women within the maritime sector. *American Journal of Industrial and Business Management* 14(1):1-35. <https://doi.org/10.4236/ajibm.2024.141001>.
- GROVES KS, FEYERHERM AE (2022). Developing a leadership potential model for the new era of work and organizations. *Leadership & Organization Development Journal* 43(6):978-998. <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2021-0258>.
- GUTIÉRREZ-ARAGÓN Ó, GASSIOT-MELIAN A (2020). Relación entre la brecha salarial de género y la brecha generacional. El caso del sector veterinario español. *Estudios de Economía Aplicada* 38(3):1-17. <http://dx.doi.org/10.25115/eea.v38i3.3074>.
- GUTIÉRREZ-ARAGÓN Ó, GASSIOT-MELIAN A, FONDEVILA-GASCÓN JF, DENIA-RUIZ A (2024). Liderazgo femenino en un sector masculinizado. El caso de la automoción en España. *Dirección y Organización* 82:16-31. <https://doi.org/10.37610/dyo.v0i82.657>.
- HOPKINS D, AKYELKEN N (2022). MotherTruckers? The gendered work of freight and logistics. En: Wright T, Budd L, Ison S. (eds.). *Women, Work and Transport (Transport and Sustainability, vol. 16)*. Emerald Publishing Limited, Leeds (Reino Unido), pp. 71-86. <https://doi.org/10.1108/S2044-994120220000016006>.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (2022). CNAE-2009. <https://is.gd/CapdWz>, acceso 11 de noviembre de 2025.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (2025). INEbase. Serie desde 2018. Resultados nacionales. Principales magnitudes según actividad principal (CNAE-2009). <https://is.gd/VRAmmy>, acceso 11 de noviembre de 2025.
- JAEGLER A, RUEL S, KAFA N, BUDD L (2023). Gender diversity in urban logistics. En: Monios J, Budd L, Ison S (eds.). *The Routledge Handbook of Urban Logistics*. Routledge, Londres (Reino Unido), pp. 387-394. <https://doi.org/10.4324/9781003241478-34>.
- JANSON K (2023). Determining leadership potential for the organizations of tomorrow. *Leader to Leader* 2023(108):55-60. <https://doi.org/10.1002/ltl.20707>.

- JEEVAN J, MENHAT M, RUSLAN SMM, CETIN ÇK (2020). Gender inequality: an outlook from a seaport sector. *Australian Journal of Maritime & Ocean Affairs* 12(4):187-199. <https://doi.org/10.1080/18366503.2020.1810375>.
- JIMÉNEZ-CABALLERO P, SANZ-HERNÁNDEZ A (2023). Mujeres y cambio institucional. Estudio de caso múltiple en empresas de bioeconomía circular. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas* 185:97-118. <https://doi.org/10.5477/cis/reis.185.97-118>.
- KNOTT E, RAO AH, SUMMERS K, TEEGER C (2022). Interviews in the social sciences. *Nature Reviews Methods Primers* 2(1):73. <https://doi.org/10.1038/s43586-022-00150-6>.
- KOUR K, ANSARI SA (2024). The role of emotional intelligence in leadership effectiveness and organisational behavior. *Revista de Gestão Social e Ambiental* 18(2):e06885. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n2-121>.
- KULKARNI V, VOHRA N, SHARMA S, NAIR N (2021). Walking the tightrope: gender inclusion as organizational change. *Journal of Organizational Change Management* 34(1):106-120. <https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2017-0197>.
- KUMKALE Í (2022). Field study to evaluate the effect of strategic leadership and organizational ambidexterity on organizational agility. En: Kumkale Í (ed.). *Organizational Mastery: The Impact of Strategic Leadership and Organizational Ambidexterity on Organizational Agility*. Springer, Londres (Reino Unido), pp. 53-112. https://doi.org/10.1007/978-981-16-7582-9_4.
- KUZEY C, FRITZ MM, UYAR A, KARAMAN AS (2022). Board gender diversity, CSR strategy, and eco-friendly initiatives in the transportation and logistics sector. *International Journal of Production Economics* 247:108436. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2022.108436>.
- LEONE J, LACEY S, BARNES-FARRELL J (2024). All aboard: gender diversity and safety culture on the track. *Transportation Research Record* 2678(2):828-838. <https://doi.org/10.1177/03611981231176809>.
- LIU A, RHEE G (2017). Promoting female leadership in healthcare: an interview with Dr. Lara Khoury, Co-Chair of the Female Physician Leadership Committee. *Women's Health* 7(2):9-11. <https://doi.org/10.18192/uojm.v7i2.2185>.
- MAEMUNAH S, YULIANTINI Y SHOLIAH SA (2023). Women in logistics and transport: evolution of women leaders and future research trends. En: Rahman NAA, Nur NM (eds.). *Women in Aviation: Management, Talent and Empowerment during Crisis Era*. Springer, Londres (Reino Unido), pp. 29-47. https://doi.org/10.1007/978-981-99-3098-2_3.

- MINISTERIO DE CIENCIA, INNOVACIÓN Y UNIVERSIDADES (2025). UNIVbase. Estudiantes matriculados en Grado y Ciclo. Resultados por universidad. Matriculados por sexo, nacionalidad y campo de estudio. <https://n9.cl/pmizc>, acceso 11 de noviembre de 2025.
- MINISTERIO DE TRANSPORTES Y MOVILIDAD SOSTENIBLE (2024). Observatorio del Transporte y la Logística en España. Informe Anual 2024. MITMA. <https://n9.cl/mu0xv>, acceso 11 de noviembre de 2025.
- MINISTERIO DE TRANSPORTES Y MOVILIDAD SOSTENIBLE (2025). Buen gobierno. Estrategia por la igualdad. Sala de prensa: el sector de la Logística y el Transporte busca mujeres para trabajar. <https://n9.cl/shshf>, acceso 11 de noviembre de 2025.
- OBSERVATORIO DEL TRANSPORTE Y LA LOGÍSTICA EN ESPAÑA (2024). Perspectiva de género en el transporte y la movilidad (mayo 2024). Ministerio de Transportes y Movilidad Sostenible. https://cdn.transportes.gob.es/portal-web-otle/media/document/Monografico_Perspectiva_Genero.pdf, acceso 11 de noviembre de 2025.
- OFFERMANN LR, FOLEY K (2020). Is there a female leadership advantage. Oxford Research Encyclopedia of Business and Management 2020:e61. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.61>.
- ORGANIZACIÓN DE NACIONES UNIDAS (2015). Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Asamblea General de Naciones Unidas. <https://is.gd/rwJkwE>, acceso 11 de noviembre de 2025.
- PETRILLI-CAMBAMBIA PA, JUÁREZ-HERNÁNDEZ LG, HERRERA-MEZA SR (2022). Cultura organizacional para el desarrollo social sostenible en microempresas. Diseño de un instrumento para su evaluación. Revista Iberoamericana de Estudios de Desarrollo 11(1):110-129. https://doi.org/10.26754/ojs_ried/ijds.659
- POGREBNA G, ANGELOPOULOS S, MOTSI-OMOIJADE I, KHARLAMOV A, TKACHENKO N (2024). The impact of intersectional racial and gender biases on minority female leadership over two centuries. Scientific Reports 14(1):111. <https://doi.org/10.1038/s41598-023-50392-x>.
- POZZI R, ROSSI T, SECCHI R (2023). Industry 4.0 technologies: critical success factors for implementation and improvements in manufacturing companies. Production Planning & Control 34(2):139-158. <https://doi.org/10.1080/09537287.2021.1891481>.
- REYNOLDS, S (2024). Women in supply chain leadership: Barriers and opportunities. Preprints 2024 2024060499. <https://doi.org/10.20944/preprints202406.0499.v1>.

- RUIZ-PALOMO D, FERNÁNDEZ-GÁMEZ MÁ, LEÓN-GÓMEZ A (2022). Analyzing the effect of financial constraints on technological and management innovation in SMEs: a gender perspective. *Sage Open* 12(1). <https://doi.org/10.1177/21582440221079925>.
- SANTIAGO-TORNER C (2023). Relación curvilínea entre liderazgo ético y creatividad dentro del sector eléctrico colombiano. El papel mediador de la autonomía laboral, el compromiso afectivo y la motivación intrínseca. *Revista Iberoamericana de Estudios de Desarrollo* 12(1):74-100. https://doi.org/10.26754/ojs_ried/ijds.769.
- SCHOLLMEIER R, SCOTT A (2024). Examining the gender wage gap in logistics. *Journal of Business Logistics* 45(1):e12363. <https://doi.org/10.1111/jbl.12363>.
- SERRANO-SERRANO C (2023). Análisis de factores causantes a la baja representación femenina en puestos directivos en el sector logístico. Universidad de Valladolid, trabajo final de máster. <https://is.gd/Xg3CuA>, acceso 18 de noviembre de 2025.
- SERVICIO PÚBLICO DE EMPLEO ESTATAL (2024). Catálogo de ocupaciones para visibilizar la brecha de género en el empleo del segundo semestre 2024. Observatorio de Ocupaciones del SEPE. <https://is.gd/67Wut4>, acceso 11 de noviembre de 2025.
- SHAKIL MH, MUNIM ZH, ZAMORE S, TASNIA M (2024). Sustainability and financial performance of transport and logistics firms: does board gender diversity matter? *Journal of Sustainable Finance & Investment* 14(1):100-115. <https://doi.org/10.1080/20430795.2022.2039998>.
- SHEAFFER Z, BOGLER R, SARFATY S (2011). Leadership attributes, masculinity and risk taking as predictors of crisis proneness. *Gender in Management: An International Journal* 26(2):163-187. <https://doi.org/10.1108/17542411111116563>.
- SKIRSTAD B (2009). Gender policy and organizational change: a contextual approach. *Sport Management Review* 12(4):202-216. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2009.03.003>.
- SMITH JE, VON-RUEDEN CR, VAN-VUGT M, FICHTEL C, KAPPELER PM (2021). An evolutionary explanation for the female leadership paradox. *Frontiers in Ecology and Evolution* 9:676805. <https://doi.org/10.3389/fevo.2021.676805>.
- STAJKOVIC K, STAJKOVIC AD (2024). Ethics of care leadership, racial inclusion, and economic health in the cities: is there a female leadership advantage? *Journal of Business Ethics* 189(4):699-721. <https://doi.org/10.1007/s10551-023-05564-0>.
- SUKRI SF, NGAH AH, YIAW MTB. (2023). To stay or not to stay: the mediation roles of job satisfaction and organization commitment among women in logistics industry. *Acta Logistica* 10(1):35-46. <https://doi.org/10.22306/al.v10i1.346>.

- TIMMERS TM, WILLEMSSEN TM, TIJDENS KG (2010). Gender diversity policies in universities: a multi-perspective framework of policy measures. *Higher Education* 59(6):719-735. <https://doi.org/10.1007/s10734-009-9276-z>.
- TRAVERSI M, BANNÒ M, COLLIER G, FILIPPI E (2022). Gender diversity, institutional context, and environmental innovation: a European patent analysis. *Academy of Management Proceedings* 2022(1):17198. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2022.17198abstract>.
- WILLE B, WIERNIK BM, VERGAUWE J, VRIJDAGS A, TRBOVIC N (2018). Personality characteristics of male and female executives: distinct pathways to success? *Journal of Vocational Behavior* 106:220-235. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.02.005>.
- WILSON DC (2023). Defining leadership. *Philosophy of Management* 22(1):9-128. <https://doi.org/10.1007/s40926-022-00210-7>.
- YANG B, SUBRAMANIAN N, AL-HARTHY S (2024). Are gender diversity issues a hidden problem in logistics and supply chain management? Building research themes through a systematic literature review. *Journal of Purchasing and Supply Management* 30(5):100937. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2024.100937>.
- ZHANG L (2020). An institutional approach to gender diversity and firm performance. *Organization Science* 31(2):439-457. <https://doi.org/10.1287/orsc.2019.1297>.
- ZINN W, GOLDSBY TJ, COOPER MC (2018). Researching the opportunities and challenges for women in supply chain. *Journal of Business Logistics* 39(2):84-86. <https://doi.org/10.1111/jbl.12186>.