


# El impacto del género del gerente sobre el desempeño organizacional: análisis en las pymes \*

## Mónica García-Solarte

Profesora Departamento de Administración y Organizaciones de la Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle, Cali - Colombia.  
monica.garcia@correounivalle.edu.co  <https://orcid.org/0000-0001-6219-0012>

## Laura Salas-Arbeláez

Profesora Asistente Área de Administración y Organizaciones de la Sede Regional Buga de la Universidad del Valle, Buga - Colombia  
salas.laura@correounivalle.edu.co  <https://orcid.org/0000-0003-3082-7247>

## Henry Orozco-Escobar

Universidad del Valle, Cali - Colombia.  
henry.orozco@correounivalle.edu.co  <https://orcid.org/0000-0002-5711-5154>

## RESUMEN

A partir de la participación de la mujer en el mercado laboral, la perspectiva de género ha sido un factor de análisis en los estudios organizacionales. La presente investigación determina el impacto del género del gerente en el desempeño organizacional en las pymes de Santiago de Cali, Colombia, aplicando metodologías cualitativas y cuantitativas, revisando la literatura académica entre los años 2012-2017 y aplicando regresiones lineales simples a los datos obtenidos mediante un cuestionario elaborado a partir del modelo de medición del desempeño de Quinn y Rohrbaugh, y aplicado a 354 pymes de la ciudad. Se compararon los hallazgos encontrados con el estudio desarrollado cuantitativamente sobre las pymes de Santiago de Cali, Colombia. Se concluye que existen variaciones positivas en el desempeño de las pymes según el género del gerente y de acuerdo con las variables de análisis implementadas, en el contexto del desarrollo empresarial local. Por esta razón, los gerentes de las pymes deben contrastar el entorno local con sus elementos internos y, a partir de ello, reestructurar sus políticas para disminuir la brecha de género en el entorno laboral.

## PALABRAS CLAVE

Género; gerente; desempeño organizacional; pymes

## CLASIFICACIÓN JEL

M10, M11, M14

## The manager's gender impact on organizational performance: analysis in SMEs

## ABSTRACT

From the participation of women in the labor market, the gender perspective has been a factor of analysis in organizational studies. The present investigation determines the impact of the gender of the manager in the organizational performance in the SMEs of Santiago de Cali, Colombia, applying qualitative and quantitative methodologies, reviewing the academic literature between the years 2012-2017 and applying simple linear regressions to the data obtained through a questionnaire, based on the performance measurement model

Recibido: 01/03/2019 Aceptado: 01/10/2019

\* Este artículo es parte de los resultados del proyecto de investigación titulado "El género del gerente y sus efectos en la pyme: un estudio empírico en Santiago de Cali", financiado por la Universidad del Valle, Cali, Colombia.  
Este es un artículo Open Access bajo la licencia BY-NC-SA (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>) Published by Universidad Libre - Cali, Colombia.

**Cómo citar este artículo:** GARCÍA-SOLARTE, Mónica; SALAS-ARBELÁEZ, Laura; OROZCO-ESCOBAR, Henry. El impacto del género del gerente sobre el desempeño organizacional: análisis en las pymes. *En*: Entramado. Enero - Junio, 2020. vol. 16, no. 1, p. 12-26.  
<https://doi.org/10.18041/1900-3803/entramado.1.6062>



of Quinn and Rohrbaugh, and applied to 354 SMEs in the city. Finally, the findings found in previous research were compared with the study developed quantitatively on SMEs in Santiago de Cali, Colombia. It is concluded that there are positive variations in the performance of SMEs according to the gender of the manager and according to the analysis variables implemented, in the context of local business development. For this reason, managers of SMEs must contrast the local environment with their internal elements and, from this, restructure their policies to reduce the gender gap in the workplace.

**KEYWORDS**

Gender; manager; organizational performance; SMEs

**JEL CLASSIFICATION**

M10, M11, M14

## O impacto do gênero do gerente no desempenho organizacional: análise em PMEs

**RESUMO**

Com base na participação das mulheres no mercado de trabalho, a perspectiva de gênero tem sido um fator de análise nos estudos organizacionais. Esta pesquisa determina o impacto do gênero do gerente no desempenho organizacional das PMEs em Santiago de Cali, Colômbia, aplicando metodologias qualitativas e quantitativas, revisando a literatura acadêmica entre 2012-2017 e aplicando regressões lineares simples aos dados obtidos através de um questionário preparado com base no modelo de medição de desempenho de Quinn e Rohrbaugh e aplicado a 354 PME da cidade. Os resultados encontrados foram comparados com o estudo quantitativo desenvolvido sobre PMEs em Santiago de Cali, Colômbia. Conclui-se que existem variações positivas no desempenho das PMEs de acordo com o gênero do gerente e de acordo com as variáveis de análise implementadas, no contexto do desenvolvimento de negócios locais. Por esse motivo, os gerentes de PME devem contrastar o ambiente local com seus elementos internos e, a partir disso, reestruturar suas políticas para reduzir a diferença de gênero no local de trabalho.

**PALAVRAS-CHAVE**

Gênero; gerente; desempenho organizacional; PME

**CLASSIFICAÇÃO JEL**

M10, M11, M14

### I. Introducción

En la actualidad la participación de la mujer en las organizaciones representa el 46%, sin embargo, solo 34% de las empresas incluyen la igualdad de género en sus políticas de recursos humanos y de gestión (Organización Internacional del Trabajo, 2017a), generando que los estudios organizacionales investiguen los efectos que tiene la participación de hombres y mujeres en las empresas, determinando cuáles son los nuevos desafíos que esto implica para la administración de empresas (Olivares y Olivares, 2013; González, 2013; Elizundia, 2015; Grueso, 2009; García, García y Madrid, 2012), en factores como el sector económico, el tamaño, la edad, el liderazgo, y el grado de innovación y de rendimiento organizacional (Brenes y Bermúdez, 2013; Van den Berg, Lensink y Servin, 2015; Contreras, Pedraza y Mejía, 2012; Powell y Eddleston, 2011; Robbins y Judge, 2013).

Según Nicholson (1997), la importancia de indagar sobre el género en las empresas radica en el aporte que cada género brinda en la construcción de la estructura organizacional, comenzando con el entendimiento de sus diferencias en

términos taxonómico. En este sentido, la presente investigación fue desarrollada para comprender cómo el género del gerente puede afectar el desempeño organizacional, y comprender, además, las razones por las que el aporte de las mujeres en el ámbito laboral sigue limitándose por el “techo de cristal” en las empresas (OIT, 2017), sobre todo en el nivel gerencial de las pymes, como es el caso de este estudio.

En cumplimiento del objetivo planteado, se realizó una revisión de las investigaciones previas comprendidas entre los años 2012 y 2017, disponibles en bases de datos académicas como Emerald, Redalyc, SAGE, Growing Science, Scopus, Routledge y Google Académico. También se diseñó y aplicó un cuestionario a 354 pymes establecidas en Santiago de Cali, Colombia, estructurado con base en el modelo de medición del desempeño de Quinn y Rohrbaugh (1983). A partir de la combinación de estos métodos cualitativos y cuantitativos de análisis, el conocimiento obtenido sobre las diferencias de género y su aporte ofrece la posibilidad de construir políticas incluyentes en las organizaciones que permitan tomar mejores decisiones, efectuar controles

efectivos y lograr un desempeño organizacional más alto (Adams y Ferreira, 2008)

Este artículo permite comprender que tanto hombres como mujeres tienen características distintas que se reflejan en su estilo de gestión y por lo tanto en el desempeño de la organización, permitiendo que se aprenda de estas diferencias, con el objeto de que trabajen de forma complementaria por el beneficio de las pymes y abran nuevos interrogantes que permitan ampliar el conocimiento gerencial como por ejemplo, si en todos los sectores el comportamiento será el mismo, si se dependerá del nivel de educación o de la edad y si estos elementos también inciden en el desempeño de la organización. Además, permite analizar los factores que condicionan la participación de la mujer en el nivel gerencial de las pymes en Colombia e identificar que las mujeres ofrecen, de acuerdo con sus roles y características, otras formas de gestionar que son efectivas para las pymes, como, por ejemplo, el manejo de las relaciones humanas, que produce la motivación y satisfacción de los empleados que también aportan al desempeño de las pymes. Por lo tanto, es importante reconocer que las mujeres en cargos gerenciales ofrecen aportes al desempeño de la organización y con ello abrir la posibilidad de nuevas contrataciones en la alta dirección y así cerrar las brechas de la poca participación de las mujeres en la alta gerencia.

## 2. Pymes en Colombia

Las pymes se encuentran clasificadas en el marco de la Ley 590 del año 2000 denominada la Ley Mipymes, incluyendo además sus posteriores cambios, establecidos en la Ley 905 del año 2004, donde segmentan el tamaño de las empresas según el valor de sus activos totales, representado en salarios mínimos mensuales legales vigentes (SMMLV) en Colombia. Las microempresas hasta 500 SMMLV; la pequeña más de 500 y menor o igual a 5.000 SMMLV; la mediana, más de 5.000 y menor o igual a 30.000 SMMLV; y la grande, más de 30.000 SMMLV (Bancoldex, 2017).

## 3. Revisión de la literatura

La construcción inicial del concepto de género tuvo un sentido estrictamente biológico, al reconocer al hombre y la mujer como las categorías taxonómicas absolutas derivadas de la especie humana. Paulatinamente este concepto se transformó y complementó con nuevos elementos que constituyen la caracterización de cada persona, porque son características originadas por el entorno en el cual crece, interactúa y se desenvuelve cada ser humano. En este sentido evolutivo, Silva (2004) establece que el género es “un concepto construido socialmente desde el conjunto

de ideas, creencias, y representaciones que cada cultura ha generado a partir de las diferencias sexuales entre hombres y mujeres”. Concretamente en el ámbito organizacional, se ha comprobado que existen diferencias importantes entre hombres y mujeres en cuanto a las formas de comunicación que utilizan en las organizaciones, y en los estilos de liderazgo (Robbins y Coulter, 2010b).

En cuanto al desempeño, Mabey, Salaman y Storey (1999) argumentan que la medición del desempeño ayuda a conformar un modelo cíclico de gestión por objetivos en las empresas. Entre tanto, Dobbs y Koller (2016) indican que es necesaria una visión del desempeño organizacional más amplia, porque los resultados positivos en aspectos internos como recursos humanos, procesos operativos y finanzas, no indican necesariamente que una empresa sostenga sus resultados actuales y genere negocios rentables a largo plazo. Por su parte, el modelo de Quinn y Rohrbaugh (1983) analiza el desempeño organizacional mediante cuatro enfoques de análisis que reflejan el equilibrio que las organizaciones deberían alcanzar entre el control y la flexibilidad, con el cumplimiento de objetivos externos e internos (Rodríguez, 2007). El modelo de desempeño consta de cuatro sub-modelos estructurados de acuerdo con el nivel de flexibilidad y control que presentan, así como el entorno (interno o externo) en el que se desenvuelven los elementos que los componen.

Estos cuatro sub-modelos son: el modelo de relaciones humanas, el modelo de sistema abierto, el de procesos interno y el racional. El de relaciones humanas está integrado por el nivel de motivación/satisfacción que tienen los colaboradores, la disminución de la rotación de los colaboradores y la disminución del absentismo laboral. El modelo de sistema abierto está compuesto por la satisfacción de los clientes, la velocidad de adaptación al mercado y sus necesidades, y la imagen que posee tanto la empresa como sus productos/servicios. El de procesos internos se compone de la calidad del producto/servicio, el nivel de eficiencia en los procesos operativos internos, y la organización de las labores del personal. Y finalmente, el modelo racional está conformado por el crecimiento de la cuota de mercado, de la rentabilidad y de la productividad respectivamente (Quinn y Rohrbaugh, 1983).

### 3.1. Género y desempeño organizacional

Bajo un contexto socioeconómico similar al de las pymes colombianas, García *et al.* 2012 y 2015 respectivamente, estudiaron 600 pymes ubicadas en la región de Murcia, España. Los autores aplicaron un cuestionario a los gerentes de las empresas para desarrollar un análisis descriptivo de estas, e identificaron el efecto del género del gerente en el

desempeño organizacional desde una perspectiva de análisis uni- y multivariante, usando regresiones logísticas sobre los datos recolectados y el modelo de medición de desempeño organizacional de Quinn y Rohrbaugh (1983). Los resultados obtenidos por García *et al.* (2012) establecieron que solo existió una diferencia significativa entre las pymes dirigidas por hombres y mujeres en cuanto al modelo racional de desempeño, donde las empresas dirigidas por hombres alcanzaron un nivel de desempeño superior, asociado con el bajo nivel de ingresos brutos que obtienen las mujeres. En su segunda investigación, García *et al.* (2015) revalidan su primer hallazgo, y encuentran que las pymes dirigidas por hombres tuvieron un mayor desempeño en el modelo de sistema abierto.

Otros estudios también se han desarrollado alrededor de esta relación género-desempeño, tal como las investigaciones realizadas en el contexto asiático, que dan cuenta de un mayor desempeño de los gerentes masculinos por cuenta del ambiente de negocios: el acceso a los recursos de las industrias (Lee y Marvel, 2014), y del rendimiento financiero (Filipiak, 2016), de *marketing* y en la innovación (Lee, Paik y Uygur, 2016). A favor de las gerentes femeninas, se encuentra la obtención de un desempeño social más alto (Alazzani, Hassanein y Aljanadi, 2017). En Europa, la toma de decisiones y asunción de riesgos son elementos que potencian los resultados de los gerentes masculinos (Solakoglu, 2013); mientras que las mujeres, siendo más receptivas a nuevas ideas y perspectivas, alcanzan un mayor desempeño financiero en su rol gerencial (Reguera, De Fuentes y Laffarga, 2017). En Estados Unidos, los hombres se caracterizan por vender más, tener más activos (Saavedra y Camarena, 2015), mejor habilidad para el sector bancario (Amore y Garofalo, 2016), y obtener más beneficios de sus redes de clientes (Macintosh y Krush, 2017), pero tienen un menor desempeño social en comparación con las mujeres (Lortie, Castrogiovanni y Cox, 2017).

La presente investigación continúa con una línea de análisis caracterizada por la inclusión de factores organizacionales externos e internos, que permiten obtener un significado más detallado del desempeño en las pymes de Santiago de Cali y a su vez, contrastar la variable de género con el desempeño permite encontrar, más allá de los resultados obtenidos entre hombres y mujeres, la forma cómo influyen las limitantes que se han encontrado en la literatura mundial bajo economías de países en vías de desarrollo.

#### 4. Hipótesis

De acuerdo con el objetivo de la presente investigación y a la información presentada antes, se constituye la siguiente hipótesis con sus respectivas sub-hipótesis:

$H_1$ : Los hombres gerentes impactan de manera significativa y positiva el desempeño organizacional en las pymes de Santiago de Cali:

- $H_{1a}$ : Los hombres gerentes impactan de manera significativa y positiva el desempeño de las relaciones humanas en las pymes de Santiago de Cali.
- $H_{1b}$ : Los hombres gerentes impactan de manera significativa y positiva el desempeño del sistema abierto en las pymes de Santiago de Cali.
- $H_{1c}$ : Los hombres gerentes impactan de manera significativa y positiva el desempeño de los procesos internos en las pymes de Santiago de Cali.
- $H_{1d}$ : Los hombres gerentes impactan de manera significativa y positiva el desempeño racional en las pymes de Santiago de Cali.

### 5. Metodología

Se realizaron tres etapas de análisis con diversas técnicas aplicadas, en donde la primera y la última etapa tienen un enfoque cualitativo, mientras que en la segunda etapa tiene un enfoque cuantitativo. En el enfoque cualitativo se obtienen datos sin revisión numérica, para hallar o mejorar preguntas de investigación en el proceso interpretativo. En cambio, en el enfoque cuantitativo se recolecta datos para validar o rechazar hipótesis, de acuerdo con una parametrización numérica y análisis estadístico, estructurando así los modelos de comportamiento y probando los postulados teóricos. En el enfoque mixto de investigación convergen procesos sistemáticos, empíricos y críticos que permiten recolectar y analizar datos cualitativos y cuantitativos con el fin de integrarlos y debatirlos, entendiendo de mejor manera mediante inferencias conjuntas el tema de investigación (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

Aun cuando la investigación sobre género y desempeño organizacional en Colombia está en reciente desarrollo, los estudios ejecutados a nivel internacional establecen observaciones y limitantes presentes en entornos que pueden ser parcialmente similares al contexto local empresarial. No obstante, aunque los resultados del presente artículo son extraídos del análisis cuantitativo, contrastar estos resultados frente a la literatura previa, permite revalidar dentro del entorno regional, factores existentes en los estudios globalizados.

#### 5.1. Primera etapa

Se identificó si existe o no una relación entre el género del gerente (variable independiente) y el desempeño organizacional (variable dependiente) en las investigaciones sobre estos elementos de análisis, comprendidas entre los años 2012 y 2017. Al existir la relación, el paso siguiente se

centró en establecer cuál género reacciona positivamente el desempeño de las organizaciones. De esta manera, se obtuvo un total de 23 artículos académicos, cuyo análisis y conclusiones se estructuraron en torno al género del gerente respecto del desempeño organizacional. Estas publicaciones en revistas académicas indexadas en el ámbito mundial fueron extraídas de las bases de datos Emerald, Redalyc, SAGE, Growing Science, Scopus, Routledge y Google Académico.

Luego se realizó una lectura manual a cada uno de los artículos para codificar los conceptos claves de cada investigación relacionados con el género y el desempeño, mediante el *software* para el análisis cualitativo de datos (QDA) ATLAS.ti. El criterio de selección fue que sus resultados estuvieran vinculados con el modelo de medición del desempeño de Quinn y Rohrbaugh (1983) o con alguno de sus sub-modelos (modelo de relaciones humanas, de sistema abierto, de procesos internos, o el modelo racional). Los códigos identificados fueron: desempeño organizacional, desempeño financiero, rentabilidad, desempeño social, desempeño ambiental, desempeño en mercados extranjeros, adaptación al mercado, cuota de mercado, geolocalización, activos, nivel tecnológico, productividad, rentabilidad de los activos (ROA), retribución a accionistas (ROE), retorno sobre la inversión (ROI), retorno sobre las ventas (ROS), imagen de la empresa (y sus productos), satisfacción del cliente, ventas, compensación económica, Q de Tobin, utilidades por acción, riesgo financiero, compromiso de los colaboradores, capital, y capital en activos.

Como producto de este proceso de análisis, se elaboró una tabla de frecuencias donde se evidenció cuáles elementos del desempeño organizacional son influidos por el género del gerente, y hacia qué género reacciona de manera más favorable el desempeño. Así, se construyó finalmente un gráfico radial representativo y un árbol de relación semántica que evidencian conjuntamente, cuáles elementos del desempeño provenientes de la teoría analizada se encuentran relacionados con los hombres y cuáles con las mujeres al tener un cargo gerencial.

### 5.2. Segunda etapa

Esta etapa se fundamentó en el análisis cuantitativo de las pymes de Santiago de Cali de acuerdo con sus indicadores de desempeño alcanzados en los cuatro sub-modelos, incluidos en el modelo de medición del desempeño de Quinn y Rohrbaugh (1983), considerando los 12 elementos que lo constituyen. Para recolectar esta información, se aplicó un cuestionario con información descriptiva de la pyme y un indicador de desempeño por cada uno de los 12 elementos del modelo de medición, a través de

una escala de tipo Likert con valores de 1 a 7, donde el número 1 equivale al nivel de desempeño más bajo y el 7 el nivel de desempeño más alto. Los datos obtenidos fueron procesados en el *software* de análisis estadístico SPSS con el fin de elaborar un análisis descriptivo sobre las pymes de Santiago de Cali y a través de regresiones lineales, aceptar o rechazar las hipótesis formuladas con base en los niveles de significancia obtenidos (los cuales se interpretaron como niveles de confianza).

La muestra de pymes estudiada fue determinada por un muestreo aleatorio simple, que evalúa la eficiencia de modelos que eligen los componentes de acuerdo con una lógica que busca ordenar al azar (Vivanco, 2005). La población está compuesta por el número de pymes con personería natural y jurídica, que se registraron y se renovaron entre el año 2016 y hasta abril del 2017 en la Cámara de Comercio de Cali. De esta manera, se calcula la muestra con una población total de 7.068 pymes (N), un nivel de confianza equivalente al 95% (Z: 1,96), un margen de error del 5% (e), y con una probabilidad de éxito (p) y de fracaso (q) de 0,5.

### 5.3. Tercera etapa

Por último, se realizó un análisis comparativo entre los hallazgos encontrados cualitativamente en la primera etapa con respecto a los hallazgos producto del análisis cuantitativo realizado a las pymes ubicadas en Santiago de Cali. Así, se indicó si los resultados corresponden o no en términos de género y desempeño organizacional, y cómo es el contexto bajo el cual se da la existencia de esta concordancia o discordancia.

## 6. Análisis de las investigaciones previas (2012-2017)

### 6.1. Estadística descriptiva de la literatura

De acuerdo con las investigaciones previas encontradas, se pudo determinar que la mayoría fueron llevadas a cabo en Europa con una participación del 43%, seguido por un 35% de investigaciones en América del Norte y 22% en Asia. Por otra parte, Estados Unidos es el país que ha tenido una mayor actividad de investigación con respecto al tema de género y desempeño organizacional con 7 (30%) artículos sobre el total de las investigaciones. Además, 52% de las investigaciones sí encontró una relación entre el género del gerente y el desempeño organizacional o alguno de los elementos, mientras que el 48% restante no encontró diferencias de género en el desempeño organizacional, sin caracterizar factores específicos que diferencien a hombres y mujeres en cargos gerenciales.



## 6.2. Análisis de los conceptos más relevantes

La cuantificación de los términos que más se repiten en las investigaciones permite conocer las variables analizadas y el enfoque particular que se tuvo en la investigación. Por esa razón, este análisis se direccionó como un estudio regional por continente, ejecutado a través del *software* para el análisis cualitativo de datos ATLAS.Ti, considerando así el contexto organizacional que brindan Norteamérica, Europa y Asia respectivamente. En la Tabla 1 se muestran los diez conceptos más relevantes identificados en las investigaciones de los tres continentes mencionados.

De acuerdo con la Tabla 1, las investigaciones tuvieron un importante foco de análisis en el estudio de la relación entre el género y el desempeño en los negocios, pymes, firmas, o cualquier denominación similar; sin embargo, cada continente tuvo un contexto de investigación distinto. En Norteamérica existe una preocupación por determinar si la participación de las mujeres influye positivamente en el desempeño social y el incremento del capital, mientras que en Europa se enfatiza en el desempeño general y los efectos administrativos. En Asia se comparten elementos de análisis con Europa, pero direccionan su análisis en el desempeño de las compañías en los mercados internacionales y cómo se lleva a cabo la sucesión de la dirección general de estas sobre premisas culturales de la relación género-desempeño organizacional.

## 6.3. Modelo de relación semántica

Para determinar qué elementos del desempeño organizacional se muestran más favorables frente a los resultados de cada género, se hizo lectura a cada uno de los

23 artículos, donde los autores establecían si las variables dependientes de desempeño consideradas tenían alguna relación o no con el género del gerente, explicando además el porqué. De esta manera se construyó la Tabla 2, en la que se muestran todas las variables de desempeño estudiadas por los autores, qué autores coincidieron en ellas, y qué género tiene mayor favorabilidad.

De acuerdo con la Tabla 2, las celdas vacías en color gris representan las variables de desempeño que, aunque fueron analizadas, ningún autor encontró una relación de género en ellas. Con respecto a las demás variables, se determinó que los hombres tienen mejores resultados en el desempeño financiero, porque tienen una mejor educación financiera y asumen más riesgos en decisiones económicas y administrativas (Filipiak, 2016; Reguera *et al.*, 2017). El incremento de la rentabilidad, de la productividad y de la cuota de mercado en las empresas, así como la capacidad de lograr una mayor satisfacción de los clientes, adaptarse velozmente a las necesidades del mercado y potenciar la imagen de la empresa y sus productos también son elementos del desempeño ligados sobre todo a los gerentes masculinos, en especial porque el machismo trasciende al entorno de los negocios y porque la conciliación de la vida personal-laboral de las mujeres actúa como un limitante para sí mismas (García *et al.*, 2012, 2015; Reguera *et al.*, 2017)

El valor de los activos, el nivel tecnológico y la geolocalización estratégica, son variables en las que se destacan los gerentes hombres por el contexto de la industria manufacturera y el tipo de recursos que necesita (Lee y Marvel, 2014; Saavedra y Camarena, 2015). En esta industria, además, los resultados de las razones financieras ROA y ROI están

Tabla 1.  
Identificación de conceptos relevantes en las investigaciones por continente.

#	Norteamérica		Europa			Asia			
	Concepto	N	%	Concepto	N	%	Concepto	N	%
1	Gender	573	8,9	Board	709	9,0	Female	481	10,6
2	Performance	518	8,1	Gender	696	8,8	Performance	453	10,0
3	Female	391	6,1	Performance	672	8,5	Gender	348	7,7
4	Social	339	5,3	Diversity	660	8,4	Succession	316	7,0
5	Business	319	5,0	Women	595	7,5	CEO	216	4,8
6	Diversity	246	3,8	Management	327	4,1	Women	196	4,3
7	Women	219	3,4	Directors	317	4,0	Directors	171	3,8
8	Research	211	3,3	Female	288	3,7	Firm	168	3,7
9	Executive	199	3,1	Corporate	260	3,3	Ventures	158	3,5
10	Capital	163	2,5	Firm	250	3,2	Research	157	3,5

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2.  
Relación género-desempeño por variable en la literatura

Variables dependientes	Autores que encontraron diferencias	N		%	
		M	F	M	F
Desempeño organizacional		0	0		
Desempeño financiero	(Filipiak, 2016; Reguera, De Fuentes y Laffarga, 2017)	2	0	7,1	
Rentabilidad	(García, García y Madrid, 2012; 2015)	2	0	7,1	
Desempeño social	(Alazzani, Hassanein y Aljanadi, 2017; Lortie, Castrogiovanni y Cox, 2017)	0	2		7,1
Desempeño ambiental		0	0		
Desempeño mercados extranjeros (innovación, <i>marketing</i> )	(Lee, Paik y Uygur, 2016)	1	0	3,6	
Adaptación al mercado	(García <i>et al.</i> , 2015)	1	0	3,6	
Cuota de mercado	(García <i>et al.</i> , 2012; 2015).	2	0	7,1	
Geolocalización	(Lee y Marvel, 2014)	1	0	3,6	
Activos	(Lee y Marvel, 2014; Saavedra y Camarena, 2015)	2	0	7,1	
Nivel tecnológico	(Lee y Marvel, 2014)	1	0	3,6	
Productividad	(García <i>et al.</i> , 2012; 2015)	2	0	7,1	
ROA (Rentabilidad de los activos)	(Amore y Garofalo, 2016; Solakoglu, 2013)	2	0	7,1	
ROE (Retribución a accionistas)		0	0		
ROI (Retorno sobre la inversión)	(Solakoglu, 2013)	1	0	3,6	
ROS (Retorno sobre las ventas)		0	0		
Imagen de la empresa y sus productos	(García <i>et al.</i> , 2015; Reguera <i>et al.</i> , 2017).	2	0	7,1	
Satisfacción de los clientes	(García <i>et al.</i> , 2015)	1	0	3,6	
Ventas	(Macintosh y Krush, 2017; Saavedra y Camarena, 2015)	2	0	7,1	
Compensación económica		0	0		
Q de Tobin	(Reguera <i>et al.</i> , 2017)	1	0	3,6	
Utilidades por acción		0	0		
Riesgo financiero	(Amore y Garofalo, 2016)	1	0	3,6	
Compromiso de los colaboradores		0	0		
Capital	(Saavedra y Camarena, 2015)	1	0	3,6	
Capital en activos	(Amore y Garofalo, 2016)	1	0	3,6	
<b>Total</b>		<b>26</b>	<b>2</b>	<b>93</b>	<b>7</b>

N=frecuencia; M=Masculino; F=Femenino; %=Porcentaje de cada variable a favor

Fuente: Elaboración propia.

igualmente a favor de los gerentes masculinos (Solakoglu, 2013). En el sector bancario esta relación se explica porque los hombres asumen riesgos financieros trascendentes, aun cuando generen menos estabilidad para el sector (Amore y Garofalo, 2016). Con respecto al desempeño en mercados extranjeros en el área de la innovación y el *marketing*, los hombres logran mejores resultados debido al apoyo recibido por parte del mercado financiero en comparación con las mujeres (Lee *et al.*, 2016).

Los gerentes masculinos también reportan un balance positivo en la cantidad y el valor de las ventas realizadas bajo su gestión (Macintosh y Krush, 2017; Saavedra y

Camarena, 2015), un índice de la Q de Tobin más alto, lo que implica una rentabilidad y beneficio superior a largo plazo en el sector (Reguera *et al.*, 2017), un riesgo financiero más beneficioso (Amore y Garofalo, 2016) y un mayor capital general obtenido (Saavedra y Camarena, 2015), al igual que aquel representado en activos (Amore y Garofalo, 2016). Los hombres obtienen más ventaja en comparación con las mujeres, de las redes de clientes e inversionistas que desarrollan en el tiempo, y desean obtener beneficios altos a mediano y largo plazo a riesgo de mayor inestabilidad. Únicamente el desempeño social resultó ser positivo hacia la mujer, porque ellas son capaces de asignar con mayor facilidad y frecuencia parte de las ganancias de la

organización hacia fines sociales para satisfacer necesidades de la comunidad más allá de los clientes, en el marco de las metas sociales preestablecidas desde la organización (Alazzani *et al.*, 2017; Lortie *et al.*, 2017)

A partir de la Figura 1 se observan todas las variables dependientes del desempeño analizadas por los autores, y la relación que tienen tanto hombres (línea azul) como mujeres (línea naranja). La parte central del gráfico representa el valor de cero, su parte intermedia representa una frecuencia equivalente a 1, y su parte exterior representa una frecuencia de 2. Estos valores de frecuencias son la sumatoria de la cantidad de artículos que en sus conclusiones indicaron la existencia de una relación entre el género del gerente con respecto a la variable del desempeño estudiada. Dentro del 52% de investigaciones sobre el total que sí encontraron alguna relación, el 93% de estas se encontraron a favor del género masculino. Este análisis permitió en la Figura 2 estructurar el modelo de género y desempeño organizacional a través de un árbol de relación semántica, empleando una codificación de las variables dependientes en el software ATLAS.Ti.

## 7. Análisis de las pymes en Santiago de Cali

Como parte del análisis cuantitativo, se aplicó un cuestionario a 354 pymes de la ciudad de Santiago de Cali. La aplicación del cuestionario permitió evaluar el desempeño organizacional de estas empresas con base en el modelo de medición del desempeño de Quinn y Rohrbaugh (1983). El cuestionario indica que existe 64% de pequeñas empresas en la ciudad, mientras que 36% de las pymes son medianas. En cuanto al género del gerente, tan solo 26,6% de estas pymes son gerenciadas por mujeres, mientras que 73,4% por hombres. En la Figura 3 aparecen estas cifras y otras caracterizaciones vinculadas con el sector económico y conformación directiva de las pymes.

Para el segundo análisis cuantitativo sobre el desempeño organizacional logrado por las pymes de Santiago de Cali entre 2016 y 2017, fue realizado un análisis de regresión lineal simple de manera individual sobre cada uno de los 12 elementos (ver Tabla 3) que componen los sub-modelos y el modelo general de medición del desempeño de Quinn y Rohrbaugh (1983).

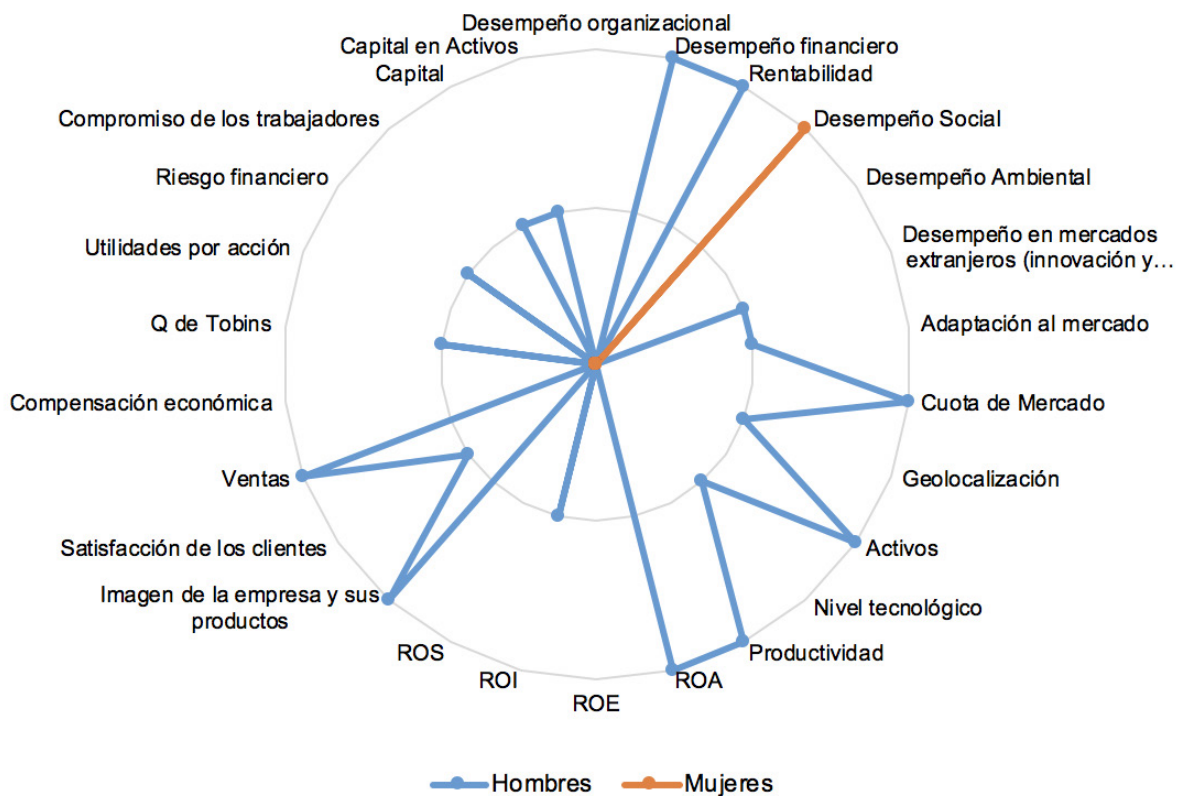


Figura 1. Gráfico radial-relación de género y desempeño en las organizaciones  
Fuente: Elaboración propia.



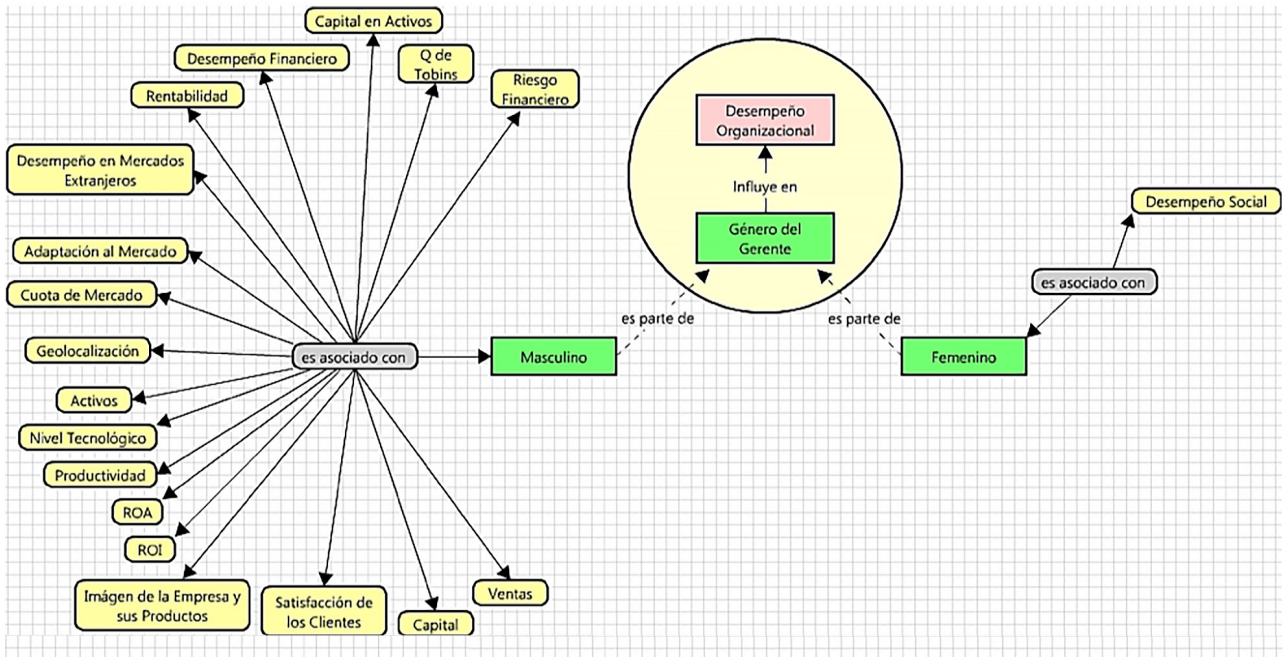


Figura 2. Modelo género (gerente)-desempeño organizacional  
Fuente: Elaboración propia.

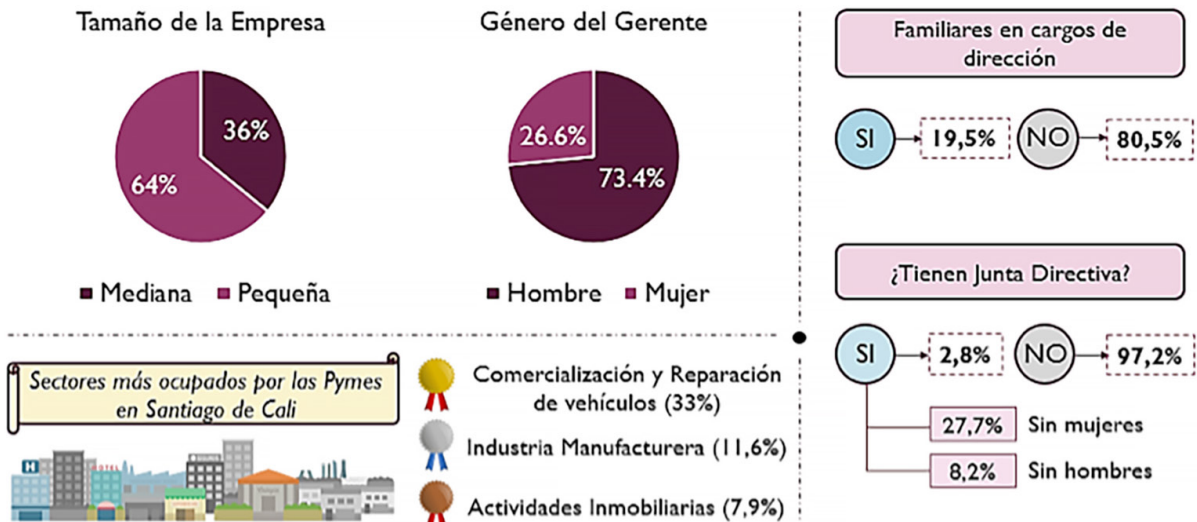


Figura 3. Estadísticas descriptivas. Pymes de Santiago de Cali  
Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3.  
Resultados de regresión lineal simple aplicada

Modelo	Variables del desempeño	Media de desempeño		Beta	Nivel de significancia
		Hombre	Mujer		
Relaciones humanas	Motivación/satisfacción de los colaboradores	6,46	6,10	-,176	***
	Reducción de la rotación de personal	6,40	6,16	-,117	**
	Reducción del absentismo laboral	6,44	6,15	-,146	***
Sistema abierto	Satisfacción de los clientes	6,39	6,28	-,050	NS
	Adaptación a las necesidades del mercado	6,38	6,30	-,039	NS
	Imagen de la empresa y de sus productos/servicios	6,38	6,32	-,030	NS
Procesos internos	Calidad del producto/servicio	6,38	6,29	-,044	NS
	Eficiencia de los procesos operativos internos	6,40	6,16	-,116	**
	Organización de las tareas del personal	6,46	6,13	-,163	***
Racional	Incremento cuota de mercado	6,42	6,21	-,100	*
	Incremento en rentabilidad	6,51	6,26	-,131	**
	Incremento en productividad	6,44	6,28	-,084	NS

Regresión lineal: \*:p≤0,1; \*\*:p≤0,05; \*\*\*:p≤0,01; NS: No significativo

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con los resultados de la Tabla 3, el género del gerente no es un factor que impacta de manera significativa y evidente, el desempeño organizacional de las pymes en Santiago de Cali, ligado con los factores de satisfacción al cliente, adaptación a las necesidades del mercado, la imagen de la empresa y de sus productos/servicios, la calidad del producto/servicio y al incremento de la productividad. Por otra parte, los elementos del desempeño organizacional en las pymes de la ciudad que sí son impactados por el género del gerente son:

- Con un nivel de confianza del 90% (\*): Incremento de la cuota de mercado.
- Con un nivel de confianza del 95% (\*\*): Reducción de la rotación de personal, eficiencia de los procesos operativos internos e incremento de la rentabilidad.
- Con un nivel de confianza del 99% (\*\*\*): Motivación/satisfacción de los colaboradores, reducción del absentismo laboral, organización de las tareas del personal.

Una vez determinado el nivel de confianza de cada elemento del modelo de medición del desempeño de Quinn y Rohrbaugh (1983), se realizaron regresiones lineales sobre los cuatro sub-modelos conformados por estos 12 elementos, al igual que sobre el modelo de medición en general. Así, se determinó que, en el modelo

de sistema abierto, el género del gerente no es un factor que impacta el desempeño organizacional, de acuerdo con las variables que lo componen. Por su parte, tanto el modelo de relaciones humanas (nivel de confianza del 99% \*\*\*), como el modelo de procesos internos y el modelo racional (nivel de confianza del 95% cada uno \*\*) establecen que el género del gerente sí impacta en los resultados del desempeño organizacional en las pymes de Santiago de Cali. Con respecto al modelo de medición en general, se encontró que este logra un nivel de confianza equivalente al 95% (\*\*), determinando que el género del gerente impacta en los resultados del desempeño organizacional en las pymes de Santiago de Cali. En la Tabla 4 se presentan los resultados obtenidos tras aplicar el modelo de medición de Quinn y Rohrbaugh (1983).

De acuerdo con la Tabla 4, la única hipótesis planteada que se rechaza es la , porque el género del gerente sea masculino o femenino, no impacta en el desempeño organizacional analizado dentro del modelo de sistema abierto. Contrariamente, las hipótesis  $H_{1a}$ ,  $H_{1c}$ ,  $H_{1d}$  y la hipótesis general  $H_1$ , deben ser aceptadas, indicando respectivamente que los hombres gerentes impactan de manera significativa y positiva el desempeño organizacional bajo los modelos de relaciones humanas, de procesos internos, el modelo racional, y de igual manera respecto al modelo de desempeño organizacional general. También

Tabla 4.  
Modelo de medición del desempeño organizacional (Quinn y Rohrbaugh, 1983) aplicado

Sub-modelos y modelo general	Media de desempeño		Beta	Nivel de significancia	Hipótesis
	Hombre	Mujer			
Relaciones humanas	6,43	6,13	-,161	***	$H_{1a}$ : aceptada
Sistema abierto	6,38	6,30	-,047	NS	$H_{1b}$ : no aceptada
Procesos internos	6,41	6,19	-,127	**	$H_{1c}$ : aceptada
Racional	6,46	6,25	-,122	**	$H_{1d}$ : aceptada
Desempeño organizacional	6,42	6,22	-,130	**	$H_1$ : aceptada

Regresión lineal: \*:  $p \leq 0,1$ ; \*\*:  $p \leq 0,05$ ; \*\*\*:  $p \leq 0,01$ ; NS: No significativo.

Fuente: Elaboración propia.

fue posible evidenciar que el desempeño medio del género masculino fue ligeramente superior al de las mujeres en el modelo general y los cuatro sub-modelos. En este análisis se usaron como variables de control el tamaño de la pyme y su categoría (persona natural o jurídica), sin presentar alteración alguna en los resultados obtenidos.

## 8. Comparativa y discusión de resultados (literatura vs. análisis de pymes)

Finalmente, se realizó una comparativa entre los hallazgos de la literatura previa (2012-2017) y los encontrados en el desempeño de las pymes en Santiago de Cali. La comparativa (ver Tabla 5) identifica los elementos del modelo de medición del desempeño organizacional de Quinn y Rohrbaugh (1983) validados por las investigaciones previas frente a los hallazgos cuantitativos.

De acuerdo con la Tabla 5, los elementos del modelo de relaciones humanas no se corresponden con los hallazgos encontrados en la literatura. En desacuerdo con la aceptación de la hipótesis  $H_{1a}$  en la presente investigación, García *et al.* (2015) determinaron que los elementos pertenecientes al modelo de relaciones humanas no son impactados por el género del gerente, mientras que para Badal y Harter (2014) el compromiso de los colaboradores tampoco se veía afectado en este sentido. En contraste con el rechazo de la hipótesis  $H_{1b}$ , García *et al.* (2015), Lee *et al.*, (2016), y Reguera *et al.* (2017) indicaron en sus resultados que el género del gerente es un factor que impacta al desempeño organizacional favorablemente hacia los hombres (relacionado con el modelo de sistema abierto), por lo que no hay correspondencia con los resultados comparados.

Por otro lado, los hallazgos que permiten aceptar las hipótesis  $H_{1c}$  y  $H_{1d}$  se corresponden con los encontrados previamente en la literatura, validando la existencia de un nivel de significancia entre el género del gerente y el desempeño organizacional con respecto en el modelo de procesos internos (Lee y Marvel, 2014) y el modelo racional

(Saavedra y Camarena, 2015; Macintosh y Krush, 2017; Amore y Garofalo, 2016; Solakoglu, 2013; Filipiak, 2016; Lee *et al.*, 2016), ambos en favor del género masculino. Como excepciones, la calidad del producto/servicio y el incremento en la productividad fueron dos variables en las cuales no se encontró un nivel de significancia; en el primer caso no existe ninguna investigación previa que establezca una conclusión clara al respecto, y en cuanto a la productividad, no existe una correlación porque en la literatura previa se ha determinado que los gerentes masculinos obtienen un rendimiento más alto en comparación con las mujeres (García *et al.*, 2012; 2015; Reguera *et al.*, 2017)

En contraposición a los autores que convalidan la aceptación de la hipótesis  $H_{1a}$ , Robb y Watson (2012), Hoogendoorn, Hessel y Mirjam (2013), Joecks, Pull y Vetter (2013), Marinova, Plantenga y Remery (2015), Eduardo y Poole (2016), Kılıç y Kuzey (2016), Perryman, Fernando y Tripathy (2016), Schwab, Werbel, Hofmann y Henriques (2016), Zhang y Qu (2016), y Gordini y Rancati (2017) no encontraron que el género de gerente fuera un factor que impactara al modelo racional de desempeño.

## 9. Conclusiones

Esta investigación se ha fundamentado teóricamente en estudios de ámbito mundial entre los años 2012 y 2017, relacionados con el análisis de la relación género-desempeño organizacional. Esto permitió contrastar la teoría general con el contexto de las pymes en Santiago de Cali, hallando algunos matices especiales propios del entorno local. Se encontró que las afirmaciones realizadas previamente en la teoría sobre un mayor desempeño de los gerentes masculinos en términos financieros, de internacionalización, de innovación, de marketing, de gestión administrativa y de administración de los recursos humanos, han sido revalidadas en el contexto local colombiano.

Se identificó además que los sectores económicos más comunes en los que se desenvuelven las pymes de Santiago de Cali representan una tradición administrativa masculina,

Tabla 5.  
Comparación de resultados

Resultados cualitativos vs. cuantitativos		
<b>Modelo de relaciones humanas</b>	Motivación y satisfacción de los colaboradores	No se corresponden
	Rotación de personal	No se corresponden
	Absentismo laboral	No se corresponden
<b>Modelo de sistema abierto</b>	Satisfacción de los clientes	No se corresponden
	Adaptación a las necesidades de los mercados	No se corresponden
	Imagen de la empresa y sus productos/servicios	No se corresponden
<b>Modelo de procesos internos</b>	Calidad del producto/servicio	No se corresponden
	Eficiencia de los procesos operativos internos	Se corresponden
	Organización de las tareas del personal	Se corresponden
<b>Modelo racional</b>	Cuota de mercado	Se corresponden parcialmente
	Rentabilidad	Se corresponden parcialmente
	Productividad	No se corresponden

Fuente: Elaboración propia.

ya que solo 26,6% de las pymes tienen una mujer gerente. Este análisis se corresponde con el historial de patriarcado que ha caracterizado al sector empresarial en Colombia, relacionando al hombre desde sus inicios en actividades locales de comercio, urbanismo, minería, construcción, agricultura y de intermediación, con cualidades masculinas de conquista, exploración, valentía, uso de la fuerza y buena capacidad para realizar proyecciones beneficiosas en el largo plazo (Molina, 2006).

Por otra parte, el modelo de sistema abierto resultó no ser impactado por el género del gerente, difiriendo de algunos planteamientos previos encontrados en el análisis cualitativo (Eduardo y Poole, 2016). Esto se debe a que existen escenarios específicos donde la mujer puede brindar un mejor servicio de atención al cliente y postventa, y que una mayor participación de la mujer en el nivel gerencial podría hacer que el mercado valorase más a la organización que promueve este tipo de acciones; sin embargo, el sistema social y político local, y socios e inversores no brindan ningún reconocimiento destacable a las empresas que pudiesen sobresalir en estos aspectos.

El 48% de las investigaciones que no encontraron diferencias de género con respecto al desempeño, se desarrollaron en entornos económicos y sociales más equitativos que permitían superar de entrada barreras como el nivel educativo o el machismo trascendido al mundo laboral. A partir de lo anterior, se recomienda que los gerentes de las pymes estructuren políticas organizacionales mejor adaptadas al contexto y sector económico en el que se desenvuelven, en especial en lo que refiere a la gestión de los procesos internos y del talento humano, considerando

que con ello se beneficia la facultad de toma de decisiones de los gerentes independientemente de su género (Hoque y Awang, 2019).

Las limitantes del presente estudio están contenidas bajo el propio contexto empresarial de Santiago de Cali que no permite realizar un análisis homogéneo sobre el género del gerente, cuando 26,6% de los puestos gerenciales están ocupados por mujeres, y más aún cuando 33% de las pymes analizadas se desempeñan en un sector tradicionalmente ocupado por gerentes hombres, como el de la comercialización y reparación de vehículos. Entre tanto, la capacidad de realizar procesos internos que disminuyan la brecha laboral en puestos de trabajo entre hombres y mujeres se ve reducida por la representación porcentual de las pequeñas empresas en la muestra (64%), las cuales poseen recursos limitados con respecto de las medianas empresas, y además no poseen en su mayoría juntas directivas funcionales o son escasas sus vacantes de empleo con perfil gerencial.

Desde un punto de vista teórico, este estudio contribuye a una primera comprensión de los factores que condicionan la participación de la mujer en el nivel gerencial de las pymes en Colombia; sin embargo, se recomienda que este tipo de análisis sea desarrollado por instituciones universitarias, entidades privadas y/o gubernamentales en otras ciudades principales o capitales del país, cuyos sectores económicos presenten una mayor diversidad, e incluso se encuentren en un mayor grado de desarrollo que permita encontrar factores diferenciales no ligados a la tradición de género sobre las actividades empresariales, evidenciando con mayor claridad la influencia de elementos como el acceso

a la formación/asesoramiento, el acceso a la financiación y su puesta en marcha desde el momento de creación de la pyme.

Por su parte, los gerentes de las pymes en Santiago de Cali pueden, tras realizar un análisis de sus expectativas de crecimiento, reevaluar las funciones de cargos administrativos y operativos, para separar las condiciones taxonómicas de género respecto de las capacidades laborales que demandan sus puestos de trabajo, logrando implementar, por ejemplo, políticas de primer empleo que permitan romper la barrera de las tradiciones de género en los sectores económicos locales, con la finalidad de atraer gradualmente nueva fuerza laboral que ha superado procesos de formación profesional con menores o inexistentes barreras de género, y que podría ocupar posiciones directivas o gerenciales si así lo permite la expansión de la organización y su desempeño profesional, en especial porque los resultados evidenciaron que aunque el género masculino y femenino tienen características que se destacan en diversos campos de acción, en ningún caso la media de desempeño organizacional por género tuvo variaciones significativas. ■■■

### Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses

### Referencias bibliográficas

- ADAMS, René and FERREIRA, Daniel. Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *In: Journal of Financial Economics*. 2008, p. 45. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1107721>
- ALAZZANI, Abdulsamad, HASSANEIN, Ahmed and ALJANADI, Yaseen. Impact of gender diversity on social and environmental performance: evidence from Malaysia. *Corporate Governance: The international journal of business in society*. 2017. vol. 17, no. 2, p. 266-283. Disponible en: <https://doi.org/10.1108/CG-12-2015-0161>
- AMORE, Mario and GAROFALO, Orsola. Executive gender, competitive pressures, and corporate performance. *In: Journal of Economic Behavior and Organization*. 2016. vol. 131, p. 308-327. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jebo.2016.09.009>
- BADAL, Sangeeta and HARTER, James. Gender Diversity, Business-Unit Engagement, and Performance. *In: Journal of Leadership & Organizational Studies*. 2014. vol. 21, no. 4, p. 354-365. Disponible en: <https://doi.org/10.1177%2F1548051813504460>
- BANCO DE COMERCIO EXTERIOR DE COLOMBIA. Clasificación de empresas en Colombia. 2017. Disponible en: <https://www.bancoldex.com/sobre-bancoldex/quienes-somos/clasificacion-de-empresas-en-colombia-2344>
- BRENES, Lizette y BERMÚDEZ, Ligia. Diferencias por género en el emprendimiento empresarial costarricense. *En: Tec Empresarial*. 2013. vol. 7, no. 2, p. 19-27. Disponible en: <https://doi.org/10.18845/te.v7i2.1510>
- CONTRERAS, Françoise, PEDRAZA, Julián Eduardo y MEJÍA, Ximena. La mujer y el liderazgo empresarial. *En: Diversitas: Perspectivas en Psicología*. 2012. vol. 8, no. 1, p. 183-193. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/679/67923973012.pdf>
- DOBBS, Richard y KOLLER, Timothy. La medición del rendimiento a largo plazo. *En: Harvard-Deusto Finanzas y Contabilidad*. 2016. no. 69, p. 4-12. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1408924>
- EDUARDO, Marcelo and POOLE, Brooks. CEO age and gender : Subsequent market performance. *In: Cogent Business & Management*. 2016. vol. 3, no. 1. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.1080/23311975.2016.1146389>
- ELIZUNDIA, María Eugenia. Desempeño de nuevos negocios: perspectiva de género. *En: Contaduría y Administración*. 2015. vol. 60, no. 2, p. 468-485. Disponible en: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S0186-10422015000200468&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0186-10422015000200468&lng=es&nrm=iso)
- FILIPIAK, Ute. Gender differences in financial performance: new empirical evidence. *In: Applied Economics Letters*. 2016. vol. 23, no. 17, p. 1238-1243. Disponible en: <https://doi.org/10.1080/13504851.2016.1148248>
- GARCÍA, Mónica, GARCÍA, Domingo y MADRID, Antonia. Caracterización del comportamiento de las Pymes según el género del gerente: un estudio empírico. *En: Cuadernos de administración*. 2012. vol. 28, no. 47, p. 37-52. Disponible en: <https://0-dialnet.unirioja.es/llulluib.es/servlet/articulo?codigo=5006535&info=resumen&idioma=SPA>
- GARCÍA, Mónica, GARCÍA, Domingo y MADRID, Antonia. El efecto del género del gerente y la cultura intraemprendedora en el rendimiento organizacional: Pymes de Murcia. *En: Faedpyme International Review*. 2015. vol. 4, no. 6, p. 18-24. Disponible en: <http://portal.uasb.edu.ec/UserFiles/385/File/EI%20efecto%20del%20genero%20del%20gerente%20y%20la%20cultura%20intraemprendedora%20en%20el.pdf>
- GONZÁLEZ, María Cristina. Género en las organizaciones: De las necesidades prácticas a las necesidades estratégicas. *En: Salud de los Trabajadores*, 2013. vol. 21, no. 2, p. 107-110.
- GORDINI, Niccoló and RANCATI, Elisa. Gender diversity in the Italian boardroom and firm financial performance. *In: Management Research Review*, 2017. vol. 40, no. 1, p. 75-94.
- GRUESO, Merlín Patricia. La discriminación de género en las prácticas de recursos humanos: un secreto a voces. *En: Cuadernos de Administración*, 2009. vol. 22, no. 39, p. 14-30.
- HERNÁNDEZ, Roberto, FERNANDEZ, Carlos y BAPTISTA, María del Pilar. Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill, 2010. ISBN 9786071502919.
- HOOGENDOORN, Sander, HESSEL, Oosterbeek and MIRJAM, Van Praag. The impact of gender diversity on the performance of business teams: Evidence from a field experiment. *In: Management Science*. 2013. vol. 59, no. 7, p. 1514-1528.



19. HOQUE, Abu Shams and AWANG, Zainudin. Does gender difference play moderating role in the relationship between entrepreneurial marketing and Bangladeshi SME performance? *In: Accounting*, 2019. vol. 5, no. 1, p. 35-52. <https://doi.org/10.5267/j.ac.2018.06.001>.
20. JOECKS, Jasmin, PULL, Kerstin and VETTER, Karin. Gender Diversity in the Boardroom and Firm Performance: What Exactly Constitutes a «Critical Mass?» *In: Journal of Business Ethics*. 2013. vol. 118, no. 1, p. 61-72. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1553-6>.
21. KILIÇ, Merve and KUZUY, Cemil. The effect of board gender diversity on firm performance: evidence from Turkey. *In: Gender in Management: An International Journal*. 2016. vol. 31, no. 7, p. 434-455. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.1108/GM-10-2015-0088>.
22. LEE, Hyeock and MARVEL, Matthew. Revisiting the entrepreneur gender-performance relationship: A firm perspective. *In: Small Business Economics*. 2014. vol. 42, no. 4, p. 769-786. <http://dx.doi.org/10.1007/s11187-013-9497-5>.
23. LEE, Hyeock, PAK, Yongsun and UYGUR, Ugur. Does Gender Matter in the Export Performance of International New Ventures? Mediation Effects of Firm-specific and Country-specific Advantages. *In: Journal of International Management*. 2016. vol. 22, no. 4, p. 365-379. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.1016/j.intman.2016.05.004>.
24. LORTIE, Jason, CASTROGIOVANNI, Gary and COX, Kevin. Gender, social salience, and social performance: how women pursue and perform in social ventures. *In: Entrepreneurship & Regional Development*. 2017. vol. 29, no. 1-2, p. 155-173. <http://dx.doi.org/10.1080/08985626.2016.1255433>.
25. MABEY, Christopher, SALAMAN, Graeme and STOREY, John. *Human Resource Management. A Strategic Introduction*. 2 ed. Oxford: Blackwell Publishers, 1999.
26. MACINTOSH, Gerrard and KRUSH, Michael. Networking Behavior and Sales Performance: Examining Potential Gender Differences. *In: Journal of Marketing Theory and Practice*. 2017. vol. 25, no. 2, p. 160-170. <http://dx.doi.org/10.1080/10696679.2016.1270770>.
27. MARINOVA, Joana, PLANTENGA, Janneke and REMERY, Chantal. Gender Diversity and Firm Performance: Evidence from Dutch and Danish Boardrooms. *In: The International Journal of Human Resource Management*. 2015. vol. 10, no. 3, p. 1-30. <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2015.1079229>.
28. MOLINA, Luis Fernando. *Empresarios Colombianos del siglo XIX*. 2 ed. Bogotá, Colombia: Ediciones Uniandes, Facultad de Administración. 2006. ISBN 958-695-223-1.
29. NICHOLSON, Linda. The myth of the traditional family. *In: Feminism and Families*. 1997. p. 27.
30. OLIVARES, Ángeles y OLIVARES, Carmen. Impacto de los estereotipos de género en la construcción de la identidad profesional de estudiantes universitarios. *En: Revista Española de Orientación y Psicopedagogía*. 2013. vol. 24, no. 1, p. 121-131.
31. ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. *Panorama mundial: la mujer en cargos directivos y de gestión en las organizaciones de empleadores*. Ginebra: OIT, 2017. p. 9. ISBN: 978-92-2-330844-5.
32. PERRYMAN, Alexa, FERNANDO, Guy and TRIPATHY, Arindam. Do gender differences persist? An examination of gender diversity on firm performance, risk, and executive compensation. *In: Journal of Business Research*. 2016. vol. 69, no. 2, p. 579-586. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.05.013>.
33. POWELL, Gary and EDDLESTON, Kimberly. Workfamily enrichment and entrepreneurial success: do female entrepreneurs benefit most? *In: The Academy of Management*. 2011. vol. 32, no. 3, p. 747-760.
34. QUINN, Robert and ROHRBAUGH, John. A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis. *In: Management Science*. 1983. vol. 29, no. 3, p. 363-377.
35. REGUERA, Nuria, DE FUENTES, Pilar and LAFFARGA, Joaquina. Does Board Gender Diversity Influence Financial Performance? Evidence from Spain. *In: Journal of Business Ethics*. 2017. vol. 141, no. 2, p. 337-350. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2735-9>.
36. ROBB, Alicia and WATSON, John. Gender differences in firm performance: Evidence from new ventures in the United States. *In: Journal of Business Venturing*. 2012. vol. 27, no. 5, p. 544-558. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusvent.2011.10.002>.
37. ROBBINS, Stephen y COULTER, Mary. *Administración. Comprensión de las diferencias de género y liderazgo*. México D. F.: Pearson Education, 2010, p. 387.
38. ROBBINS, Stephen y JUDGE, Timothy. *Comportamiento organizacional*. 15 ed. México D.F.: PEARSON Prentice Hall, 2013. ISBN 978-607-32-1980-8.
39. RODRÍGUEZ, Augusto. Transferencia de conocimiento en relaciones inter-organizacionales: su efecto sobre el desempeño de la firma receptora. *En: Estudios Gerenciales*. 2007. vol. 23, no. 103, p. 18-19. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(07\)70008-6](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(07)70008-6).
40. SAAVEDRA, María Luisa y CAMARENA, María Elena. Diferencias en la competitividad de las empresas según el género del director. *En: Neumann Business Review*. 2015. vol. 1, no. 2, p. 70-86.
41. SCHWAB, Andreas, WERBEL, James, HOFMANN, Heike and HENRIQUES, Paulo. Managerial Gender Diversity and Firm Performance: An Integration of Different Theoretical Perspectives. *In: Group & Organization Management*. 2016. vol. 41, no. 1, p. 5-31. <https://doi.org/10.1177/1059601115588641>.
42. SILVA, Patricia. *El Género en la sociedad. Perspectiva de género*. México D.F.: Plaza y Valdés S.A. de C.V., 2004, p. 14.
43. SOLAKOGLU, Nihat. The role of gender diversity on firm performance: a regression quantile approach. *In: Applied Economics Letters*. 2013. vol. 20, no. 17, p. 1562-1566. Disponible en: <https://doi.org/10.1080/13504851.2013.829184>.
44. VAN DEN BERG, Marrit, LENSINK, Robert and SERVIN, Roselia. Loan Officers' Gender and Microfinance Repayment Rates. *In: The Journal of Development Studies*. 2015. vol. 51, no. 9, p. 1241-1254. <http://dx.doi.org/10.1080/00220388.2014.997218>.
45. VIVANCO, Manuel. *Muestreo Estadístico, Diseño y Aplicaciones. Muestreo Aleatorio Simple*. Santiago de Chile: Editorial Universitaria, 2005, p. 69. ISBN 9561118033, 9789561118034.

46. ZHANG, Yan and QU, Hongyan. The impact of ceo succession with gender change on firm performance and successor early departure: Evidence from China's publicly listed companies in 1997-2010. In: Academy of Management Journal. 2016. vol. 59, no. 5, p. 1845-1868. <http://dx.doi.org/10.5465/amj.2014.0176>