



**UNIVERSIDAD  
DEL PACÍFICO**

**Economía**

Facultad de Economía y Finanzas

**“EFECTO DE LA MAYOR PARTICIPACIÓN DE MUJERES EN LA  
GERENCIA DE EMPRESAS SOBRE LA RENTABILIDAD”**

**Trabajo de Suficiencia Profesional  
presentado para optar al Título Profesional de  
Licenciado en Economía**

**Presentado por  
Francisco Vladimir Maqui González**

**Lima, febrero 2022**



**REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO**  
**FACULTAD DE ECONOMÍA Y FINANZAS**

A través del presente, la Facultad de Economía y Finanzas deja constancia de que el Trabajo de Suficiencia Profesional titulado "Efecto de la Mayor Participación de Mujeres en la Gerencia de Empresas sobre la Rentabilidad" presentado por FRANCISCO VLADIMIR MAQUI GONZALEZ, identificado con DNI N° 70023432, para optar al Título Profesional de Licenciado en Economía, fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin el 8 de febrero de 2023. El siguiente fue el resultado obtenido:

Maqui, Francisco\_Trabajo de suficiencia  
profesional\_Economia\_2023.docx

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<a href="https://tesis.pucp.edu.pe">tesis.pucp.edu.pe</a> Fuente de Internet	<b>2%</b>
<b>2</b>	<a href="https://hdl.handle.net">hdl.handle.net</a> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>3</b>	<a href="http://www.inmujer.gob.es">www.inmujer.gob.es</a> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>4</b>	<a href="https://docplayer.es">docplayer.es</a> Fuente de Internet	<b>1%</b>

De acuerdo con la política vigente, el porcentaje obtenido de similitud con otras fuentes se encuentra dentro de los márgenes permitidos.

Se emite el presente documento para los fines estipulados en el Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Economía y Finanzas.

Lima, 10 de abril de 2023.

  
Juan Francisco Castro  
Decano  
Facultad de Economía y Finanzas

## **RESUMEN**

La participación de las mujeres ha venido en incremento en el mercado laboral llegando a escalar en la jerarquía de las empresas, lo cual supone un logro y desarrollo importante en la sociedad que se encontraba dominada por varones. El presente trabajo de investigación realiza una recolección de las principales teorías y evidencia empírica sobre cómo afecta la participación de las mujeres que se encuentran en la parte alta de la jerarquía de las empresas al desempeño de estas. Se encuentran distintos trabajos con resultados diversos pero esta variación de resultados se puede explicar por características específicas a cada uno de ellos. La conclusión a la que se llega es que la inclusión de las mujeres genera un efecto positivo sobre la rentabilidad, pero este efecto se podría ver mermado si la forma o las razones en que se realiza no es la adecuada como el establecimiento de cuotas mínimas o la selección de personal por temas de lazos familiares.

## **ABSTRACT**

The participation of women has been increasing in the labor market, climbing the hierarchy of companies, which represents an important achievement and development in a society that was dominated by men. This research compiles the main theories and empirical evidence on how the participation of women who are at the top of the hierarchy of companies affects their performance. There are different works with diverse results, but the variations in results can be explained by specific characteristics of each one of them. The conclusion reached is that the inclusion of women generates a positive effect on profitability, but this effect could be diminished if the way or the reasons in which it is carried out is not adequate, such as the establishment of minimum quotas or the selection of personnel by family connection.

## TABLA DE CONTENIDOS

<b>RESUMEN.....</b>	<b>ii</b>
<b>TABLA DE CONTENIDOS .....</b>	<b>iii</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>I. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>2</b>
1. Desempeño de las tareas del equipo de alta dirección.....	2
2. Desempeño en las tareas del equipo en mandos medios .....	3
3. Problema Principal Agente .....	4
4. Teoría de Dependencia de Recursos .....	4
5. Teoría del Techo de Cristal.....	5
6. Impacto negativo de la heterogeneidad .....	6
<b>II. EVIDENCIA EMPÍRICA .....</b>	<b>7</b>
1. La representación femenina en la alta gerencia tiene un efecto positivo en el desempeño de las empresas .....	7
2. La representación femenina en la alta gerencia tiene efecto negativo en el desempeño de las empresas.....	9
3. La representación femenina en la alta gerencia no tiene efecto en el desempeño de las empresas.....	10
<b>III. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>13</b>
<b>IV. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>16</b>

## INTRODUCCIÓN

La temática de la participación de las mujeres en puestos gerenciales se vuelto con el tiempo un tema muy popular junto con su presencia en puestos en el directorio. La presencia de las mujeres ha venido en incremento en los puestos antes mencionados en reconocimiento de sus capacidades y habilidades para la mejora del rendimiento de las compañías. En Estados Unidos las firmas ven la diversidad en los trabajadores como una oportunidad de ventaja competitiva ya que atraen tanto clientes como inversionistas debido a que son percibidas como comprometidas con temas de responsabilidad social (Boffa-Comby, 2007).

Adicionalmente, mientras que en países europeos se tienen grandes avances en temas relacionados con la igualdad desde el punto de vista tanto educativo como laboral, aún existen diferencias en la dimensión social-profesional como el hecho que las mujeres miembros de directorios ganan un 27% menos que los directores hombres (Canepa, 2012).

Por otro lado, además de las temáticas sociales y éticas, la falta de mujeres en los altos mandos de las empresas sugeriría que la participación de mujeres en estos segmentos de la jerarquía puede tener importantes implicancias en las competencias de las compañías, más allá de buscar procesos de recursos humanos que incluyen reclutamiento y ascensos en la jerarquía de las compañías desde el punto de vista de género y que esté alineado con la meritocracia, sino también como la firmas se pueden beneficiar de la diversidad de género en parte alta de la jerarquía de la empresa.

El objetivo del presente estudio es mostrar el efecto que tienen las mujeres en la rentabilidad de las empresas cuando ocupan los altos puestos directivos a través de la mejora de procesos o soluciones tanto de forma directa como de forma indirecta, y ver si tienen alguna limitante en esta dinámica. En la primera parte se realizará una versión del marco teórico que se tiene en la actualidad sobre la dinámica que tienen las mujeres dentro de los altos puestos directivos y sobre su impacto en las empresas. En la segunda parte se realiza una revisión empírica sobre los resultados obtenidos en estudios sobre el tema categorizándolos sobre el resultado del impacto que obtienen de la participación de las mujeres en los puestos de alto mando. Finalmente, en la última sección se concluye en base a la información tratada y se incluyen recomendaciones de política.

## **I. MARCO TEÓRICO**

### **1. Desempeño de las tareas del equipo de alta dirección**

La forma en que se desempeñan las compañías se encuentra muy relacionado al equipo de alta dirección, el cuál es el encargado de tomar gran parte de las decisiones clave de la gestión de la compañía. (Hambrick & Mason, 1984) (Carpenter, Geletkanycz, & Sanders, 2004).

#### *Diversidad informativa y social*

Como consecuencia del alto nivel de composición de hombres para los grupos de altas dirección de las empresas, cuando se incorpora una mujer el equipo se vuelve más diverso en categorización social y en información (van Knippenberg, De Dreu, & Homan, 2004).

Las mujeres tienen una visión adicional debido a sus experiencias de vida diferente a la de los otros miembros de las altas gerencia sobre todo en ámbitos relacionados a consumidoras, empleadas y socias de negocios (Daily, Certo, & Dalton, 1999).

Como se podría esperar, una mayor diversidad o heterogeneidad en los grupos permite tener diferentes visiones y acceso a mayor conocimiento o información, y estos a su vez pueden tener acceso a un mayor número de posibles soluciones a problemas, a través de una mayor cantidad de discusiones y cuestionamientos de todos los puntos de vista obteniéndose mejores resultados y mejor fundamentados (Hoffman & Maier, 1961) (Wiersema & Bantel, 1992). Lo anterior se ve aún más beneficiado si la decisión que se tiene que tomar tiene relación con el procesamiento de información (van Knippenberg, De Dreu, & Homan, 2004).

El género es un variable que se evidencia fácilmente con lo cual su categorización social no es difícil. Dicha categorización social que se da a nivel superficial puede llegar a hacer creer que existen asimetrías de información entre las categorías y dar mayor soporte al hecho de perspectivas diferentes antes un grupo mayoritariamente de varones, a pesar de que no necesariamente dicha diversidad superficial no necesariamente esté relacionada a una mayor diversidad de información (Tsui, Egan, & O'Reilly III, 1992) (Westphal & Milton, 2000) (Phillips, Liljenquist, & Neale, 2009) (Phillips & Loyd, 2006).

El hecho de que los equipos de alta dirección con un gran componente de mujeres son muy pocos, descarta el problema de que la diversidad puede llevar a tornarse excesiva y causar problemas de comunicación (Wiersema & Bantel, 1992).

La cohesión social puede verse afectada negativamente por la diversidad, en consecuencia, también la satisfacción de los trabajadores (Tsui, Egan, & O'Reilly, 1991). Dicho malestar afectivo asociado con la diversidad no implica necesariamente un rendimiento inferior, por el contrario, estudios sugieren que está relacionado con una superior toma de decisiones gracias a la diversidad (Phillips, Liljenquist, & Neale, 2009). Instintivamente, el conflicto en cierto nivel, la división y el costo cognitivo pueden terminar siendo estimulantes en las discusiones (van Knippenberg, De Dreu, & Homan, 2004). En diversas investigaciones se ha sustentado que debido a lo poco rutinario que tienen los problemas de las juntas directivas, los beneficios que se obtienen de la diversidad de género superan los costos (Hillman, Shropshire, & Cannella, 2007).

### *Diferencias de género en el comportamiento directivo*

Se ha encontrado en estudios que las mujeres tienen un liderazgo interactivo que hace hincapié en la inclusión incentivando la participación a través del requerimiento de aportes de los miembros, repartiendo poder e información a través de la apertura de los canales de comunicación y el reforzamiento de la autoestima de los miembros del equipo (Rosener, 1995).

Diferentes autores también han encontrado que la menor jerarquía es una característica de las mujeres y en contraposición tienden a ser más cooperativas y colaboradores que el género opuesto (Book, 2000) (Helgesen, 1990).

En las organizaciones, según los trabajos de metaanálisis realizados, muestran que las mujeres administran de forma más democrática y participativa (Eagly & Johnson, 1990).

## **2. Desempeño en las tareas del equipo en mandos medios**

El ascenso en una carrera profesional a través de la jerarquía gerencial de una compañía se puede ver como un paralelo de una sucesión de competencias, que se hacen importantes para el avance en dicha jerarquía (Rosenbaum, 1979).

Las relaciones de tutoría apropiadas y otros contactos sociales son importantes en este proceso. Las relaciones sociales están fuertemente influenciadas y restringidas por la similitud de los atributos sociales, que incluyen notablemente el género. La escasez de mujeres en los escalones superiores de la gestión crea así una barrera importante para el desarrollo profesional de las mujeres (Ibarra, 1993) (Noe, 1988), lo que merma su capacidad de poder obtener experiencia para su desarrollo, por ejemplo, haciendo programas de entrenamiento para una mejor administración

(Sheridan, Slocum, Buda, & Thompson, 1990) o en puesto con mayor exposición que serían relevantes para las mujeres (Hurley & Sonnenfeld, 1998). Contrariamente los varones, cuando las mujeres se encuentran en puestos superiores tienden a centrarse más que sus contrapartes masculinas en el desarrollo y entrenamiento de las personas a su cargo, animándolos a perfeccionarse y premiándolos por su trabajo y esfuerzo (Eagly, Johannesen-Schmidt, & van Engen, 2003).

En línea por lo anterior se puede deducir que la presencia de mujeres en parte alta de la jerarquía aumenta las posibilidades de un mejor desempeño de la empresa. Adicionalmente, se podría afirmar que la presencia de mujeres en estos cargos aumentaría el desempeño a través de la influencia positiva que pueden tener sobre sus subordinados.

### **3. Problema Principal Agente**

Desde el problema principal-agente, las tareas de monitoreo y seguimiento de desempeño representa una labor clave en la mejora de una empresa. Cuando existe una desconexión entre la propiedad y el control de esta última, la alta gerencia suele buscar beneficios privados que pueden no estar alineados con el de los interesados, creando costos de agencia, lo que podría tener un impacto negativo en el desempeño de la empresa. Es de esta forma que el directorio de una empresa funciona como un mecanismo de protección de los intereses de los dueños de la empresa y monitoreo de la alta gerencia. Es así como las tareas de monitoreo reducen los costos de agencia y conllevan a un mejor desempeño de la firma (Jensen & Meckling, 1976). La heterogeneidad entre los integrantes del directorio genera una diversidad de visiones profesionales, experiencias y habilidades en el directorio, mejorando el control de la gerencia (Ferreira, 2010) (Anderson, Reeb, Upadhyay, & Zhao, 2011). Se encuentra entonces que el control dado por directoras mujeres puede permitir limitar la discreción de la gerencia brindando aspectos positivos a los incumbentes de la empresa y conduciendo a un mayor desempeño de esta.

### **4. Teoría de Dependencia de Recursos**

La teoría de dependencia de recursos es el estudio sobre cómo los recursos externos de las organizaciones afectan el comportamiento de esta, y tiene como principal principio que esta debe obtener recursos del entorno, dado que no tiene la capacidad suficiente para generar todos estos recursos necesarios por sí mismo para subsistir (Pfeffer & Salancik, 1978) (Hillman, Withers, &

Collins, 2009) (Zapata & Mirabal, 2011) (Chiambaretto, 2015) (Klein & Diniz Pereira, 2016) (Raffo, Clark, & Arik, 2016).

Esta teoría destaca la importancia de los recursos proporcionados por los miembros del directorio a las gerencias. Los miembros del directorio funcionan como una especie de mecanismo para conectar a la empresa con factores externos, confrontar la eficacia a la incertidumbre para subsistir y otorgar diversos recursos a la empresa (Pfeffer & Salancik, 1978). Los recursos que son provistos por los directores incluyen asesoría y consejo, legitimidad, canales de comunicación, acceso a compromisos o elementos importantes fuera de la empresa (Pfeffer & Salancik, 1978).

Los directorios heterogéneos son conformados por directores con diferentes géneros, bagajes educativos, habilidades, experiencias, edades y etnias pudiendo brindar asesorías y consejos útiles a la alta gerencia (Anderson, Reeb, Upadhyay, & Zhao, 2011). Kim y Starks (2016) encuentran que las mujeres directoras agregan a los directorios corporativos una amplia variedad de experiencia (más que los directores varones), es decir, la mayor heterogeneidad en la experiencia sugiere que las directoras recién designadas pueden mejorar la calidad de recomendaciones a las juntas mejor que los directores hombre recién escogidos.

## **5. Teoría del Techo de Cristal**

Esta teoría es un tema delicado en lo relacionado a los tópicos de empleo para las firmas. Según esta teoría, hay un techo de cristal cuando hay discriminación racial o de género observable después de tomar en cuenta los factores de productividad. También cuando en el ascenso en la jerarquía de una firma aumenta el nivel de la desigualdad, por lo que afecta la línea de carrera de un empleado volviéndose más relevante conforme se avanza más (Maune, 2004). Se observa un techo de cristal como un conjunto de barreras u obstáculos para el desarrollo profesional de las mujeres dado que hay discriminación en el trabajo y sobre todo en puestos de alto nivel (Baxter & Wright, 2000)

Estas barreras invisibles que constituyen el techo de cristal ocasionan que los trabajadores altamente calificados puedan escalar a altos niveles gerenciales de forma más complicada que los otros (Morrison & Von Glinow, 1994).

## **6. Impacto negativo de la heterogeneidad**

Las mujeres miembros de un directorio pueden reducir el rendimiento de una compañía desde el punto de vista que un directorio con mayor heterogeneidad puede dificultar la comunicación entre los miembros e impedir el flujo libre de coordinación entre los miembros. Asimismo, esta heterogeneidad puede llegar a crear conflictos de interés entre los directores dilatando los procesos de discusión y con ello resolución de los problemas (Ferreira, 2010) (Anderson, Reeb, Upadhyay, & Zhao, 2011).

Por otro lado, las mujeres miembros de un directorio con diferentes características pueden tener problemas en comunicar y compartir información con los otros directores, reduciendo la eficiencia y eficacia del directorio en la resolución de problemas (Hillman, Shropshire, & Cannella, 2007).

## II. EVIDENCIA EMPÍRICA

### 1. La representación femenina en la alta gerencia tiene un efecto positivo en el desempeño de las empresas

En Estados Unidos se realizó un estudio por Dezsó & Ross (2012) utilizando 15 años de datos de panel sobre la alta gerencia de 1,500 empresas del S&P. Utilizaron datos de panel ya que les permitía controlar un gran espectro de variables observables y no observables que influyen en el rendimiento de la empresa, y también por la probable causalidad inversa. Los autores encuentran que una empresa genera en promedio un 1% mayor valor de mercado (medido con la Q de Tobin) con al menos una mujer en la alta dirección que sin tener alguna mujer en el equipo. También encuentran que este beneficio económico adicional aumenta en la medida la estrategia que tiene la empresa se base en la innovación (donde es posible que los beneficios de información, de diversidad de género y conductas relacionadas con las mujeres en la alta gerencia sean relevantes en el desarrollo de sus labores).

En un estudio desarrollado por Tanaka (2019), emplea una muestra de empresas japonesas dado de que tiene la ventaja de que es fácil identificar el efecto de la inclusión de las mujeres en los directorios debido a que su representación en los directorios en 2017 fue de 3.7% en contraste con las representaciones en Reino Unido de 26.1%, en Australia de 21.9%, en Estados Unidos de 18.7%, en China 12.9%, y de Singapur de 7.7%. El autor encuentra una relación significativa entre las mujeres miembros del directorio y el desempeño que la firma encontrando que el coeficiente es positivo y significativo. En un siguiente paso cuando se clasifica a las mujeres directoras entre las que son directoras internas y las que son directoras externas se obtienen resultados diferentes entre las categorías: el coeficiente asociado a las directoras internas sigue siendo positivo, pero no significativo, mientras que el coeficiente asociado a las directoras externas es significativamente positivo. Con estos resultados el autor muestra que las directoras externas contribuyen a un mejor rendimiento de la compañía.

Mahadeo, Soobaroyen y Hanuman (2012) examinan los principales componentes de la diversidad (heterogeneidad) de los directorios en compañías que cotizan en la bolsa de una economía emergente como Mauricio y como esta diversidad afecta su desempeño. Entre las evidencias que buscan es ver si existen aspectos positivos tangibles con la diversidad en términos de género. Para ello, se revisaron las 42 memorias anuales de 2007 de compañías que cotizan en la bolsa de valores

de Mauricio y se usó como medida de desempeño de las firmas el retorno sobre activos (ROA). Primero se encontró de que las mujeres tienen poca presencia en los directorios mientras que la heterogeneidad vista de otros puntos como nivel educativo, edad e independencia mantiene un nivel relativamente satisfactorio en comparación con los países desarrollados.

De las empresas analizadas, sólo 12 contaban con una mujer en el directorio, lo que ven consistente con las explicaciones teóricas sobre la naturaleza simbólica que tienen. Mientras que la estadística descriptiva muestra que la minoría de empresas tiene una mujer en el directorio, el análisis de regresión muestra un efecto fuertemente y significativamente positivo entre los directorios con género mixto versus los directorios sin mujeres. Dicha relación hace creer a los autores que la posibilidad de que en el que caso de que la representación femenina, las consecuencias de su simbolismo bastarían para generar cambios importantes en la visión del directorio conllevándolos a una mejor toma de decisiones para la firma.

Joecks, Pull y Vetter (2013) realizan un estudio sobre empresas que cotizan y se encuentran los índices bursátiles de Alemania para descubrir si la relación entre la diversidad de género en los directorios y el desempeño de la compañía siguen una forma de “U” con base en la teoría de la masa crítica agregando un término cuadrático a la regresión. Para esto parten de una muestra inicial de 160 empresas que cotizan en los índices DAX, MDAX, SDAX, y TecDAX al 2005. Luego excluyen a nueve empresas para que las empresas analizadas se encuentren bajo el mismo marco regulatorio por lo que al final se trabajó con 151 compañías para un periodo de 5 años (2000-2005).

Como variable dependiente, midieron el desempeño de la compañía en términos de rentabilidad sobre patrimonio neto (ROE). Mientras que, para la variable explicativa central, que es la diversidad de género, se tomaron manualmente los datos sobre el género de los miembros del directorio de los informes anuales de las compañías, donde no se encontraron directorios que sean mayoritariamente conformados por mujeres (es decir un porcentaje mayor al 50% del directorio compuesto por mujeres).

Se crearon cuatro variables dummy para reflejar las distintas categorías de directorios:

- Directorio uniforme: directorio sin mujeres

- Directorio sesgado: directorio con al menos una mujer pero menos del 20% del total son mujeres
- Directorio inclinado: directorio con al menos el 20% compuesto de mujeres, pero menor a 40%
- Directorio balanceado: directorio con al menos el 20% compuesto de mujeres

Con ello, se encontró evidencia que la masa crítica de mujeres en el directorio se alcanza con los grupos inclinados, es decir, en aquellos directorios donde la composición cuenta con rango de mujeres entre 20%-40%. Se encuentra una relación en forma de U entre la diversidad de género en el directorio y el desempeño de las compañías con lo que se puede concluir que es necesario de una masa crítica de mujeres en el directorio para poder notar los beneficios de tener un directorio diverso. Adicionalmente encuentran que niveles muy bajos de diversidad de género (niveles menores del 10% mujeres en el total de la junta), el incremento de diversidad podría estar relacionado con un rendimiento reducido.

## **2. La representación femenina en la alta gerencia tiene efecto negativo en el desempeño de las empresas**

Adams y Ferreira (2009) emplean un panel de datos sobre empresas que se encuentran listadas en bolsa de 1996 a 2003 en el S&P 500, S&P MidCaps, y S&P SmallCaps y emplean como medida de desempeño de mercado a la Q de Tobin y como desempeño contable el retorno sobre activos (ROA). Ellos encuentran que la relación positiva entre las medidas de desempeño de las firmas y la diversidad de género que encuentran estudios previos no es robusta frente a los intentos de abordar la endogeneidad de la diversidad. El efecto negativo es principalmente impulsado por las empresas que tienen mayores derechos accionariales. También encuentran que el exigir las cuotas de género en los directorios no aumenten la eficacia de estos sino por el contrario podría reducirla para empresas que cuentan con un buen gobierno corporativo y donde el excesivo monitoreo es contraproducente.

Ahern y Dittmar (2012) usan la variación estructural que se da en Noruega en 2003, donde una nueva ley obligaba a que el 40% de los directivos sean de género femenino, cuando al momento de era sólo el 9% del total. Emplean la variación transversal previo a la ley de representación femenina para instrumentar los cambios exógenos que se dieron en los directorios al seguir el porcentaje requerido por ley. Este experimento natural que se dió en Noruega les permitió identificar el impacto que tuvo el incremento del porcentaje de directoras femeninas encontrando

que la cuota disminuyó de forma importante la Q de Tobin (usado como medida de rentabilidad de la compañía) en los siguientes años. Adicionalmente se notó que las cotizaciones de las acciones de las compañías redujeron sus niveles, pero de forma diferente entre aquellas que ya contaban con algún miembro femenino en comité comparado con las que no contaban con ninguno (las primeras redujeron su cotización en -0.02% mientras que las segundas en -3.54%). Ambos resultados estarían alineados con el hecho que las firmas eligen a sus directores para maximizar sus beneficios y que imponer restricciones a su elección conlleva a pérdidas económicas.

En su trabajo los autores muestran que el grupo limitado de directores mujeres originó que se cambiaran varias características de los directorios. Las mujeres nuevas miembros del directorio contaban con menor experiencia como gerentas generales de forma significativa y eran menores en edad que los directores hombres que ya se encontraban en la junta. Se mostró también que esto conllevó a las empresas a aumentar los niveles de apalancamiento y adquisiciones, y un menor rendimiento operativo. Lo anterior es consistente con directorios poco efectivos en monitorear y asesorar, aunque no se permite identificar adecuadamente entre el efecto de edad, experiencia o género.

### **3. La representación femenina en la alta gerencia no tiene efecto en el desempeño de las empresas**

Salloum, Azzi, Mercier-Suissa & Khalil (2016) utilizan métodos cuantitativos para recolectar datos y realizan una encuesta a las 30 principales compañías libanesas. En una etapa inicial encuentran que existe correlación entre cuatro variables independientes (presencia de mujeres gerentas generales, presencia de mujeres en el directorio, presencia de mujeres gerentes y presencia de mujeres empresarias) y tres variables dependientes (rendimiento de los activos, rendimiento de la inversión y rendimiento de las ventas). Entre las características más relevantes para tener en cuenta de las empresas del Líbano es que la mayoría son familiares, y que el mercado no cuenta con la presencia de grandes corporaciones ni con la presencia real de mujeres en los directorios. Entre sus resultados encontraron que no existe tener relación positiva entre el desempeño de la empresa (medido como ROA<sup>1</sup>, ROI<sup>2</sup> y ROS<sup>3</sup>) ya que se obtienen coeficientes de correlación negativos y no significativos. Esto lo explican basados en la teoría del techo de cristal, que

---

<sup>1</sup> ROA por sus siglas en inglés *return on assets*

<sup>2</sup> ROI por sus siglas en inglés *return on investment*

<sup>3</sup> ROI por sus siglas en inglés *return on sales*

considera los límites tras la incapacidad de las mujeres para progresar profesionalmente, la mayoría de las mujeres del estudio que son gerentas generales están casadas y tienen hijos y, por ende, una parte significativa de su tiempo se dedica a obligaciones familiares más que al su desarrollo profesional o la mejora de la compañía.

Un segundo resultado que obtienen los autores es que la inclusión de mujeres en el directorio de una empresa no demostró tener una relación positiva con la rentabilidad de las compañías del Líbano. Este resultado se encuentra enmarcado en una cultura empresarial familiar de la muestra: en la gran mayoría de los casos las mujeres miembros de las juntas directivas son seleccionadas por motivos legales y no por sus habilidad y capacidades de gestión o posibilidad de añadir valor agregado. Asimismo, esta elección busca evitar la participación de agentar externos y extraños en la resolución de problemas y toma de decisiones. Es así, que su contribución a las funciones del directorio es pequeña y no significativa.

Un tercer resultado demostró que la presencia de gerentas no mostró tener una correlación positiva y significativa con la rentabilidad de las compañías. Esto se debe a que la mayoría de las empresas son familiares y muy pocas veces contratan mujeres como gerentas, y cuando lo hacen, estas se encuentran atadas por sus obligaciones familiares, lo que les impide desarrollarse profesionalmente y priorizar los resultados de la firma.

El cuarto y último resultado obtenido fue que la presencia de mujeres empresarias/emprendedoras no demostró tener una relación positiva y significativa con la rentabilidad de las empresas. El resultado anterior se explicaría por las creencias culturales y sociales de las personas encuestadas, las cuales piensan que la religión, la disposición de capital y los complejos trámites de temas administrativos son barreras para que una mujer puede iniciar un negocio propio.

Con este último resultado se concluye que la participación de las mujeres en la administración y empresarismo no representa un valor agregado para las empresas del mercado libanés ya que no hay relación positiva y significativa con la rentabilidad. Los principales factores para considerar en este mercado es la inestabilidad política y económica, y por lo tanto su rendimiento financiero, así como el aspecto conservador. Estos resultados no se pueden generalizar a todo el mundo debido a las diferencias culturales y al reconocimiento que se pueda tener sobre el potencial de las mujeres en el desempeño de las compañías.

Rose (2007) utiliza una muestra de firmas danesas listadas en la bolsa para el periodo de 1998-2001 en un corte transversal. El mercado de Dinamarca ha avanzado bastante en temas de igualdad de género, pero a pesar de ello los directorios de las empresas danesas se encuentran aún dominadas por hombres. Contrariamente a otros estudios, los autores no encuentran ninguna relación significativa entre el desempeño de las empresas medido con la Q de Tobin y la representación de directoras en los directorios. Con lo anterior se muestra que la composición de la junta desde el punto de vista de la diversidad no influye en el desempeño de las firmas.

Una razón que indica el autor que explicaría el resultado es que puede haber un proceso de socialización donde los directores no convencionales hayan tomado una conducta y las normas que tienen los miembros del directorio convencionales. De esta forma, los directores no convencionales podrían ser calificados bajo los seleccionadores para los altos cargos en la sociedad y directorios, y de esta forma los beneficios de tener directoras en la junta nunca se evidenciarían en el desempeño de la firma.

### **III. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

El propósito del presente trabajo fue realizar una búsqueda sobre el efecto que tienen las mujeres que se encuentran en altas posiciones en la jerarquía de las empresas sobre la rentabilidad y analizar los diversos estudios que se han realizado bajo distintos enfoques y poder contrastar los resultados obtenidos en base a lo que tienen en común, así como las diferencias de las características específicas de cada uno de ellos. Características como la geografía, el periodo de análisis, diferencias culturales, y el enfoque que dan hacen que se obtengan distintos resultados, lo que permite que el análisis sea más productivo en base a las generalidades que se pueden obtener y rescatar los resultados específicos en base a sustentos tanto teóricos como empíricos.

En la primera parte del trabajo se muestra el marco teórico sobre el cuál se realizará el análisis de los trabajos previos. Se incluyen los principales mecanismos y variables sobre como las mujeres en altos puestos dentro de las empresas pueden generar o no un mayor valor, y con ello evidenciarlo a través de un mejor desempeño de la empresa.

Las mujeres aportan diversidad informativa y social debido a sus experiencias de vida distintas a los miembros varones, lo que conlleva a un mayor conocimiento o información. Lo anterior es importante desde el punto de vista del problema principal-agente, donde los directivos son los encargados de limitar la discreción de la gerencia y la diversidad de género en el directorio genera además una diversidad de visiones profesionales, experiencias y habilidades.

Visto desde el punto de vista de la teoría de los recursos, los directorios también sirven como una oferta de asesoría y consejos a la gerencia. Dicho lo anterior, una mayor diversidad de esta oferta mejorará los resultados que puede obtener en la gerencia ya que no necesariamente sea por un hecho de calidad (que no se descarta) sino por una mayor cantidad de posibles soluciones a los problemas a los que puedan enfrentar.

Adicionalmente generan un liderazgo más interactivo repartiendo poder e información. Lo anterior también va en línea con el hecho que las mujeres en altos puestos tienden a centrarse más que los hombres en el desarrollo y tutoría de sus subordinados lo que se traduciría en un mejor desempeño de estos ya que influyen positivamente.

La principal problemática que suele surgir y debe considerarse en el acceso que tienen las mujeres a los altos mandos de una empresa, es la que se explica con la teoría del techo de cristal. Esta teoría

explica que las mujeres tendrían barreras para su progreso profesional en la jerarquía de las empresas dada cierta discriminación laboral por género lo que limitaría su representación en estos puestos.

En contraparte a los aspectos positivos que generan las mujeres en las altas jerarquías de las empresas, la heterogeneidad de género visto como la inclusión de mujeres, podría dificultar la comunicación y coordinación entre las personas con las que mantienen discusiones lo que complicaría la resolución de problemas.

En la segunda sección se revisan una serie de estudios donde se ha buscado tener resultados variados para poder entender los aspectos que influyen en cada estudio y poder balancearlos para poder concluir de una forma más robusta.

Los estudios que encuentran que las mujeres generarían un efecto positivo en el desempeño de las empresas medidos como Q de Tobin, ROA y ROE, muestran ciertas características adicionales. Por un lado, encuentran que las empresas que se beneficiarían más serían aquellas que mantienen estrategias relacionadas a la innovación; que las directoras externas son las que contribuyen mejor al rendimiento de las compañías; también que a pesar de que las mujeres puedan ser sólo un simbolismo en los altos puestos de cara a la visión que da la empresa a la sociedad, bastaría con eso para mejorar la toma de decisiones; y que el porcentaje de mujeres tendría una relación de “U” con la rentabilidad ya que con una número mínimo no se obtendría los beneficios de la heterogeneidad.

Del lado de los estudios que encuentran que las mujeres como directivas generarían un efecto negativo en el desempeño de la firma medido como Q de Tobin y ROA coinciden en que el hecho de tener una cuota de mujeres directivas reduciría la eficacia de los directorios porque las personas que complementarían el directorio para cumplir dichas cuotas tendrían menor experiencia.

En el último grupo de estudios se encuentran aquellos que no encuentran ninguna relación significativa y miden el desempeño de las empresas con variables como ROA, ROI, ROS y la Q de Tobin. Lo que emerge de estos resultados es que se ven afectados por aspectos específicos como la inestabilidad política y económica que puede tener el mercado, las diferencias culturales, el reconocimiento sobre el potencial de las mujeres, y la alineación que pueden tener las mujeres al

entrar a una empresa con las conductas y parámetros que ya están establecidos no teniendo un impacto adicional.

Estos resultados son relevantes tanto académicos, hacedores de política, inversionistas, y gestores de empresas. Este artículo presenta cómo bajo distintos análisis se puede ver el efecto de la participación de las mujeres sobre el desempeño de las empresas dependerá de las características mencionadas anteriormente. Los resultados hallados sirven de directrices tanto para las políticas corporativas como las políticas gubernamentales. Si bien existen beneficios de la heterogeneidad de género, el establecer una cuota fija de género puede ser neutral o llevar a efectos contraproducentes. Lo que se debe buscar es una mayor participación de las mujeres en base a la meritocracia por sus habilidades y experiencia sin que se vean limitadas por temas discriminatorios de género.

Finalmente, se recomienda que en futuras investigaciones se empleen distintas variables que midan el desempeño de las compañías, así como que se tomen en cuenta varias geografías para validar la robustez de los resultados.

#### IV. BIBLIOGRAFÍA

- Adams, R. B., & Ferreira, D. (2009). Women in the Boardroom and Their Impact on Governance and Performance. *Journal of Financial Economics*, 94, 291-309.
- Ahern, K. R., & Dittmar, A. K. (February de 2012). The Changing of the Boards: The Impact on Firm Valuation of Mandated Female Board Representation. *The Quarterly Journal of Economics*, 127(1), 137-197.
- Anderson, R. C., Reeb, D. M., Upadhyay, A., & Zhao, W. (2011). The Economics of Director Heterogeneity. *Financial Management*, 5-38.
- Anderson, R. C., Reeb, D. M., Upadhyay, A., & Zhao, W. (2011). The Economics of Director Heterogeneity. *Financial Management*, 5-38.
- Baxter, J., & Wright, E. O. (April de 2000). The Glass Ceiling Hypothesis. A Comparative Study of the United States, Sweden, and Australia. *Gender & Society*, 14(2), 275-294.
- Boffa-Comby, P. (2007). *Promouvoir les talents - Hommes Femmes Entreprises*. Editions d'Organisation.
- Book, E. (2000). *Why the Best Man for the Job Is a Woman: The Unique Qualities of Leadership*. New York: HarperCollins.
- Canepa, D. (2012). *Agir pour l'égalité entre les femmes et les hommes en Ile de France*. France: Report.
- Carpenter, M., Geletkanycz, M., & Sanders, G. (November de 2004). Upper Echelons Research Revisited: Antecedents, Elements, and Consequences of Top Management Team Composition. *Journal of Management*, 749-778.
- Chiambaretto, P. (2015). Resource Dependence and Power-Balancing Operations in Alliances: The Role of Market Redefinition Strategies. *Management*, 18, 205-233.
- Daily, C., Certo, S., & Dalton, D. (February de 1999). A decade of corporate women: some progress in the boardroom, none in the executive suite. *Strategic Management Journal*, 93-100.

- Dezso, C. L., & Ross, D. G. (September de 2012). Does female representation in top management improve firm performance? A panel data investigation. *Strategic Management Journal*, 1072-1089.
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissezfaire leadership styles: a meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin* 129, 129(4), 569-591.
- Eagly, A., & Johnson, B. (1990). Gender and leadership style: a meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 233-256.
- Ferreira, D. (2010). Board Diversity. En H. K. Baker, & R. Anderson (Edits.), *Corporate Governance: A Synthesis of Theory, Research, and Practice* (págs. 225-242). New Jersey: John Wiley & Sons.
- Hambrick, D., & Mason, P. (April de 1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *The Academy of Management Review*, 193-206.
- Helgesen, S. (1990). *Female Advantage: Women's Way of Leadership*. Garden City, NY: Doubleday.
- Hillman, A., Shropshire, C., & Cannella, A. (2007). Organizational predictors of women on corporate boards. *Strategic Management Journal*, 941--52.
- Hillman, A., Withers, M., & Collins, B. (2009). Resource dependence theory: A review. *Journal of management*, 1404-1427.
- Hoffman, L., & Maier, N. (1961). Quality and acceptance of problem solutions by members of homogeneous and heterogeneous groups. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 401-407.
- Hurley, A. E., & Sonnenfeld, J. A. (1998). The effect of organizational experience on managerial career attainment in an internal labor market. *Journal of Vocational Behavior*, 52, 172-190.
- Ibarra, H. (1993). Personal networks of women and minorities in management: a conceptual framework. *Academy of Management Review* 18, 18(1), 56-87.

- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (October de 1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Joecks, J., Pull, K., & Vetter, K. (November de 2013). Gender Diversity in the Boardroom and Firm Performance: What Exactly Constitutes a "Critical Mass?". *Journal of Business Ethics*, 118(1), 61-72.
- Kim, D., & Starks, L. T. (2016). Gender Diversity on Corporate Boards: Do Women Contribute Unique Skills? *American Economic Review*, 267-271.
- Klein, L. L., & Diniz Pereira, B. A. (2016). The survival of interorganizational networks: A proposal based on resource dependence theory. *RAM, Rev. Adm. Mackenzie*, 153-175.
- Mahadeo, J. D., Soobaroyen, T., & Hanuman, V. O. (February de 2012). Board Composition and Financial Performance: Uncovering the Effects of Diversity in an Emerging Economy. *Journal of Business Ethics*, 105(3), 375-388.
- Maune, D. J. (2004). Is the Glass Ceiling a Unique Form of Inequality? Evidence from a Random-Effects Model of Managerial Attainment. *Work and Occupations*, 31(2), 250-274.
- Morrison, A. M., & Von Glinow, M. A. (1994). Women are Minorities in Management. *American Psychologist*, 45(2), 200-208.
- Noe, R. A. (1988). Women and mentoring: a review and research agenda. *Academy of Management Review*, 27(4), 65-78.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. The external control of organizations: A resource dependence perspective.
- Phillips, K., & Loyd, D. (January de 2006). When surface and deep-level diversity collide: The effects on dissenting group members. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 143-160.
- Phillips, K., Liljenquist, K., & Neale, M. (March de 2009). Is the Pain Worth the Gain? The Advantages and Liabilities of Agreeing With Socially Distinct Newcomers. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 35(3), 336-350.

- Raffo, D. M., Clark, L. A., & Arik, M. (January de 2016). Strategic responses of non-profit organizations to the economic crisis: Examining through the lenses of resource dependency and resourced-based view theories. *Academy of Strategic Management Journal*, 15(1), 48-70.
- Rose, C. (March de 2007). Does female board representation influence firm performance? The Danish evidence. *Corporate Governance: An International Review*, 15(2), 404-413.
- Rosenbaum, J. (1979). Inward mobility: career patterns in a corporation. *Administrative Science Quarterly*, 220-241.
- Rosener, J. (1995). *America's Competitive Secret: Utilizing Women as a Management Strategy*. New York: Oxford University Press.
- Salloum, C., Mercier-Suissa, C., & Khalil, S. (2016). The rise of women and their impact on firms'. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 213-246.
- Sheridan, J. E., Slocum, J. W., Buda, R., & Thompson, R. C. (1990). Effects of corporate sponsorship and departmental power on career tournaments. *Academy of Management Journal*, 33(3), 578-602.
- Tanaka, T. (2019). Gender diversity on Japanese corporate boards. *Journal of The Japanese and International Economies*, 19-31.
- Tsui, A., Egan, T., & O'Reilly III, C. (December de 1992). Being Different: Relational Demography and Organizational Attachment. *Administrative Science Quarterly*, 37, 549-579.
- Tsui, A., Egan, T., & O'Reilly, C. (1991). Being different: relational demography and organizational attachment. *Administrative Science Quarterly*, 549-579.
- van Knippenberg, D., De Dreu, C., & Homan, A. (2004). Work Group Diversity and Group Performance: An Integrative Model and Research Agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89, 1008-1022.

Westphal, J., & Milton, L. (June de 2000). How Experience and Network Ties Affect the Influence of Demographic Minorities on. *Administrative Science Quarterly*, 45, 366-398. Obtenido de <https://www.jstor.org/stable/2667075>

Wiersema, M., & Bantel, K. (March de 1992). Top Management Team Demography and Corporate Strategic Change. *Academy of Management Journal*, 35, 91-121. Obtenido de <https://www.jstor.org/stable/256474>

Zapata, G., & Mirabal, A. (2011). El cambio en la organización: un estudio teórico desde la perspectiva de control externo. *Estudios Gerenciales*, 78-98.