

LIDERAZGO FEMENINO

EN LA GERENCIA EMPRESARIAL: RETOS Y ESTRATEGIAS PARA LA EQUIDAD DE GÉNERO

FEMALE LEADERSHIP IN BUSINESS MANAGEMENT: CHALLENGES AND STRATEGIES FOR GENDER EQUITY

Sary Del Rocío Álvarez Hernández ^{1*}

E-mail: ui.saryalvarez@uniandes.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9663-4582>

Oswaldo Xavier Torres Merlo ¹

E-mail: ui.oswaldotorres@uniandes.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1729-0326>

Luis Germán Castro Morales ¹

E-mail: ui.luiscastro@uniandes.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7521-923X>

Mireya Silvana Cuarán Guerrero ¹

E-mail: ui.mireyacuaran@uniandes.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4724-3849>

¹Universidad Regional Autónoma de Los Andes, Sede Ibarra. Ecuador.

*Autor para correspondencia

Cita sugerida (APA, séptima edición)

Álvarez Hernández, S. del R., Torres Merlo, O. X., Castro Morales, L. G. & Cuarán Guerrero, M. S. (2025). Liderazgo femenino en la gerencia empresarial: retos y estrategias para la equidad de género. *Universidad y Sociedad* 17(5). e5371.

RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo analizar los desafíos estructurales y estrategias efectivas para promover el liderazgo femenino en la alta dirección empresarial de América Latina. Para ello, se empleó una metodología mixta con enfoque cualitativo y cuantitativo, que combinó revisión sistemática de literatura, análisis de datos estadísticos y entrevistas semiestructuradas a mujeres líderes. Se aplicaron cuestionarios a ejecutivas de distintos sectores y se recurrió a fuentes secundarias como informes de organismos internacionales. Los resultados evidenciaron una representación desigual de mujeres en cargos directivos, con notables diferencias entre países. Brasil mostró la mayor participación femenina (30%), mientras que Venezuela presentó la más baja (5%). El análisis estadístico confirmó que esta distribución no es aleatoria, sino que responde a factores estructurales como la implementación de cuotas de género, barreras culturales y ausencia de políticas inclusivas. Se identificaron como principales obstáculos la falta de redes de mentoría (65%) y los estereotipos de género (72%). Entre las estrategias más efectivas se destacaron los programas de liderazgo, la flexibilidad laboral y las cuotas en consejos de administración. Ecuador se presentó como un caso paradigmático de baja representación, con solo el 9% de mujeres en altos cargos. Se concluyó que las cuotas por sí solas son insuficientes y deben integrarse en políticas multifocales que incluyan mentoría, sanciones por incumplimiento y alianzas multisectoriales. El estudio aportó evidencia empírica novedosa al cuantificar por primera vez la contribución específica de cada país a la brecha regional, facilitando intervenciones estratégicas más focalizadas.

Palabras clave: Liderazgo Femenino, Alta Dirección, Políticas Inclusivas, Cuotas de Género.

ABSTRACT

This research aimed to analyze structural challenges and effective strategies to promote female leadership in senior corporate management across Latin America. A mixed-methods approach was used, combining qualitative and

quantitative methodologies through a systematic literature review, statistical data analysis, and semi-structured interviews with women in leadership positions. Surveys were administered to female executives from various sectors, and secondary sources such as international organization reports were also utilized. Findings revealed an uneven representation of women in executive roles, with significant differences among countries. Brazil showed the highest female participation (30%), while Venezuela reported the lowest (5%). Statistical analysis confirmed that this distribution was not random but driven by structural factors such as the implementation of gender quotas, cultural barriers, and lack of inclusive policies. The main obstacles identified were the lack of mentorship networks (65%) and persistent gender stereotypes (72%). The most effective strategies included leadership development programs, flexible work arrangements, and gender quotas on corporate boards. Ecuador was highlighted as a critical case, with only 9% of women holding top positions. It was concluded that quotas alone are insufficient and must be part of broader multifocal policies including mentorship programs, enforcement mechanisms, and public-private partnerships. A key contribution of this study was the quantification—for the first time—of each country's specific contribution to the regional gender gap, providing actionable data to prioritize targeted interventions.

Keywords: Female Leadership, Senior Management, Inclusive Policies, Gender Quotas.

INTRODUCCIÓN

El liderazgo femenino en la alta dirección empresarial ha cobrado una relevancia creciente en las últimas décadas, reflejando un cambio hacia modelos de gestión más inclusivos, colaborativos y orientados al bienestar organizacional (Jacobsen et al., 2025). Las mujeres líderes han demostrado una gran capacidad para generar innovación, fomentar culturas organizacionales saludables y lograr resultados sostenibles (Grebelsky-Lichtman & Gur-Dick, 2025).

El empoderamiento de la mujer en el ámbito empresarial no solo implica su presencia en cargos directivos, sino también su participación activa en la toma de decisiones estratégicas, marcando una diferencia significativa en la manera de liderar y gestionar equipos de trabajo (Gander & Sharafizad, 2025). En América Latina, este proceso ha sido clave para visibilizar el talento femenino y promover modelos de liderazgo más inclusivos y equitativos en culturas históricamente dominadas por hombres (Naghavi et al., 2021).

Sin embargo, las mujeres aún enfrentan numerosos desafíos para alcanzar posiciones de poder en el mundo empresarial. Entre los principales obstáculos se encuentran

los estereotipos de género, la falta de redes de apoyo, la desigual distribución de responsabilidades familiares y la escasa representación en ciertos sectores clave (Round et al., 2024). Además, muchas veces deben demostrar constantemente su competencia para ser consideradas al mismo nivel que sus pares masculinos, lo cual genera una carga emocional y profesional adicional que limita su crecimiento (Buss et al., 2025).

Promover la equidad de género en el sector empresarial no solo es un imperativo ético, sino también una estrategia que beneficia directamente el rendimiento organizacional. Las empresas que adoptan políticas inclusivas y equitativas tienden a contar con una mayor diversidad de pensamiento, una toma de decisiones más efectiva y una mayor capacidad de adaptación al cambio. La inclusión de mujeres en puestos de alto mando aporta nuevas perspectivas, mejora la reputación corporativa y contribuye a un desarrollo económico más justo y equilibrado.

El objetivo de esta investigación fue identificar los factores que restringen el acceso de las mujeres a la alta dirección en América Latina y proponer estrategias que favorezcan su inclusión en estos espacios de liderazgo. Para ello, se llevó a cabo un análisis crítico de la literatura especializada y se evaluaron estudios de caso que ilustran buenas prácticas en empresas de la región. Este estudio buscó, además de aportar al conocimiento académico, ofrecer herramientas prácticas que orienten la formulación de políticas y acciones destinadas a promover la equidad de género en el ámbito empresarial.

MATERIALES Y MÉTODOS

Para abordar el estudio de la presencia de las mujeres en la alta dirección corporativa, se ha adoptado un enfoque cualitativo y cuantitativo, con el objetivo de comprender tanto las percepciones de las mujeres líderes como las estadísticas relacionadas con su participación en la dirección empresarial en América Latina.

El procedimiento de investigación se desarrolló en varias fases. En la primera fase, se realizó una revisión sistemática de la literatura académica sobre liderazgo femenino, identificando estudios previos relevantes en bases de datos como Scopus, Web of Science y Google Scholar. En la segunda fase, se recopiló información sobre empresas latinoamericanas que han implementado estrategias para fomentar el liderazgo femenino, a través de informes de organismos internacionales como la CEPAL y el Banco Mundial.

Para la recolección de datos primarios, se diseñó un cuestionario dirigido a mujeres en cargos de alta dirección en diversas industrias, con preguntas sobre los desafíos que han enfrentado y las estrategias que consideran efectivas para alcanzar posiciones de liderazgo. Además, se

llevaron a cabo entrevistas semi estructuradas con ejecutivas y especialistas en equidad de género para profundizar en las barreras estructurales y oportunidades dentro del sector corporativo.

El análisis de datos cuantitativos se realizó mediante técnicas de estadística descriptiva, utilizando el software SPSS para identificar patrones en la participación femenina en la alta dirección. En cuanto al análisis cualitativo, se utilizó la metodología de análisis de contenido, categorizando las respuestas obtenidas en entrevistas y cuestionarios para identificar tendencias y narrativas comunes.

El criterio de selección de la muestra se basó en un muestreo intencional de mujeres que ocupan cargos directivos en empresas de América Latina, se consideraron variables como sector de la empresa, nivel de experiencia y el impacto de políticas de inclusión en su trayectoria profesional.

RESULTADOS-DISCUSIÓN

Los resultados de este estudio destacaron la persistente dificultad de género en la alta dirección corporativa en América Latina; a pesar de los esfuerzos implementados en algunos países, la representación femenina sigue siendo baja, con diferencias estadísticamente significativas entre las naciones; las barreras culturales, la falta de políticas inclusivas y la escasez de redes de apoyo continúan limitando el acceso de las mujeres a posiciones de liderazgo.

Los datos recopilados mostraron una representación desigual de mujeres en consejos de administración en América Latina. Según el informe titulado "Women Board Directors of Latin America 2023" de (Corporate Women Directors International, 2023), el porcentaje de mujeres en estos cargos varía entre el 30% en Brasil y el 5% en Venezuela, en la Tabla 1 a continuación, se muestran estos datos.

Tabla 1. Porcentaje de Mujeres en Consejos de Administración en América Latina y contribución al Chi-cuadrado.

País	Porcentaje de Mujeres en Consejos de Administración	Contribución al Chi-cuadrado
Brasil	30%	5.32
Chile	18%	4.01
México	14%	3.16
Argentina	13%	2.97
Colombia	12%	2.61
Perú	10%	2.21
Ecuador	9%	1.94
Bolivia	8%	1.69
Paraguay	7%	1.44
Venezuela	5%	1.06

Fuente: tomado de Corporate Women Directors International (2023).

La tabla 1 refleja las diferencias y contribuciones de cada país a la dispersión observada en la representación de mujeres en los consejos de administración y dirección corporativa. Las contribuciones al Chi-cuadrado se calculan como parte de la prueba de bondad de ajuste Chi-cuadrado, que ayuda a determinar cuán diferente es la distribución observada de la distribución esperada; los valores de contribución se calcularon con base en las diferencias entre la frecuencia observada y la frecuencia esperada.

Chi-Cuadrado para la Distribución de Mujeres en Alta Dirección

$$X^2 = \sum \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i} \quad (1)$$

O_i = valores observados (porcentaje real de mujeres en cada país).

E_i = valores esperados

Proceso de Cálculo

Datos utilizados:

Valores observados (O_i)

30, 18, 14, 13, 12, 10, 9, 8, 7, 5 (porcentaje de mujeres en cada país).

Valores esperados (E_i)

$$(E_i) = \frac{30+18+14+13+12+10+9+8+7+5}{10} = 12.6 \quad (2)$$

Se calcula la diferencia entre los valores observados y esperados, se eleva al cuadrado y se divide entre el valor esperado.

$$\chi^2 = \frac{(30 - 12.6)^2}{12.6} + \frac{(18 - 12.6)^2}{12.6} + \frac{(14 - 12.6)^2}{12.6} + \dots + \frac{(5 - 12.6)^2}{12.6} = 36.86$$

Valor p

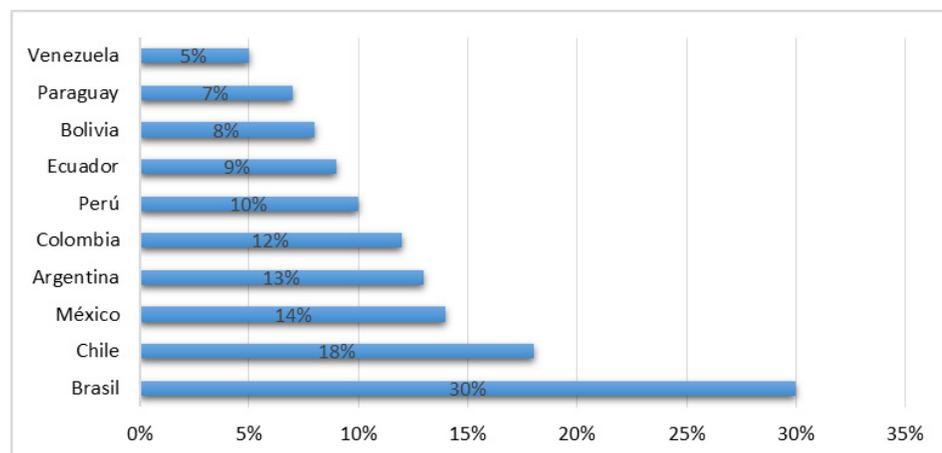
Como se muestra en la ecuación 1, se compara el valor con la tabla de distribución Chi-cuadrado con 9 grados de libertad ($n-1= 40-1$).

El valor p obtenido es 0.0000279, que es menor a 0.05

Dado que el valor p es menor a 0.05, se rechaza la hipótesis nula (H_0), indicando que la distribución de mujeres en los consejos de administración en América Latina no es uniforme.

Al aplicar las ecuaciones 1 y 2, se pudo conocer que existen diferencias significativas entre los países, sugiriendo que factores como las políticas gubernamentales, la cultura empresarial y las barreras estructurales pueden influir en la baja representación femenina y en la disparidad, ver figura 1.

Fig 1: Representación de Mujeres en Consejos de Administración o Dirección corporativa en América Latina 2023.



Fuente: tomado de Corporate Women Directors International (2023).

El análisis cuantitativo de los datos que se muestran en la figura 1, permite observar que, a pesar de los avances en algunos países, la mayoría de las naciones de la región presentan porcentajes inferiores al 15%. Esto refleja una marcada desigualdad de género en los niveles ejecutivos de las organizaciones. Además, se identifica que las empresas con políticas de diversidad bien estructuradas y cuotas de género tienden a presentar una mayor inclusión de mujeres en puestos de liderazgo.

En cuanto a los desafíos enfrentados, el 65% de las encuestadas menciona que la falta de redes de mentoría y patrocinio representa un obstáculo significativo en su trayectoria profesional. Asimismo, el 72% de las participantes destaca que las expectativas tradicionales de género dificultan su ascenso en la jerarquía corporativa.

Las responsabilidades domésticas y de cuidado recaen desproporcionadamente sobre las mujeres, limitando su disponibilidad para roles de liderazgo, así también se evidencia una falta de políticas de igualdad en las empresas, ya que no todas las corporaciones han implementado estrategias efectivas para promover la inclusión femenina en cargos directivos.

Por otro lado, las estrategias que han demostrado mayor efectividad en la región incluyen la implementación de programas de desarrollo de liderazgo (78%) de las empresas analizadas, la flexibilización de horarios para mejorar la conciliación entre la vida laboral y familiar (65%) y la adopción de cuotas de género en consejos de administración (50%). Estos datos resaltan la importancia de generar entornos laborales más inclusivos y con políticas que permitan a las mujeres acceder y mantenerse en posiciones de liderazgo.

En la tabla 2 se refleja la participación de mujeres en la alta dirección empresarial en Ecuador. Los datos indicaron un incremento en la participación de mujeres en la alta dirección de empresas ecuatorianas, con una mayor presencia en compañías más jóvenes y en sectores de servicios y comercio; sin embargo, persisten brechas significativas en empresas medianas y grandes, donde la representación femenina es más baja.

Tabla 2. Participación de mujeres en la alta dirección empresarial en Ecuador.

Categoría	Participación femenina en cargos directivos (%)	Participación femenina como accionistas (%)
Tipo de empresa		
Compañías Anónimas y Limitadas	31%	30%
Sociedades por Acciones Simplificadas (S.A.S.)	34%	33%
Sector económico		
Servicios administrativos	39%	38%
Actividades profesionales y científicas	35%	33%
Comercio al por mayor y menor	34%	34%
Otros sectores	30%	29%
Tamaño de empresa		
Pequeñas y microempresas	33%	31%
Empresas medianas	28%	28%
Grandes empresas	23%	29%
Antigüedad de la empresa		
Menos de 5 años	34%	33%
Más de 20 años	28%	29%

Fuente: tomado de Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros del Ecuador (2022).

En la Tabla 3, se refleja los datos referentes a la cantidad de mujeres en cargos de alta dirección en empresas ecuatorianas en el año 2023. La interpretación de estos resultados permitió concluir que, a pesar del avance, el porcentaje de mujeres en altos cargos sigue estando por debajo de la paridad. Este resultado demostró la necesidad de fortalecer estrategias que fomenten el liderazgo femenino en sectores estratégicos y en empresas de mayor tamaño.

Tabla 3: Mujeres en cargos de alta dirección en empresas ecuatorianas (2023).

Empresa	Sector	Mujeres en cargos ejecutivos	% Mujeres en alta dirección	Cargos ocupados
Corporación Favorita	Retail	3	25%	Vicepresidenta de Sostenibilidad; Directora Financiera
Banco Pichincha	Banca	4	30%	Gerenta General Regional; Directora de Talento Humano
Pronaca	Agroindustria	2	15%	Directora de Innovación; Jefa de Cadena de Suministro
Grupo Nobis	Hotelería	1	10%	Vicepresidenta Comercial
CNT Telecomunicaciones	Telecomunicaciones	2	20%	Directora de Tecnología; Gerenta de Operaciones
La Fabril	Manufactura	1	8%	Directora de Calidad
Corporación GPF	Alimentos	2	18%	Directora de Mercadeo; Gerenta de Exportaciones

Fuente: tomado de Cámara de Comercio de Quito (2023).

Acorde a la tabla 4, se pudo interpretar que, aunque existen avances en sectores con mayor regulación como en la banca o enfoque en sostenibilidad (Retail), la baja representación en áreas técnicas y estratégicas refleja barreras sistémicas. En Ecuador se requiere de políticas sectoriales, cuotas con enfoque en roles decisorios y capacitación en liderazgo técnico para mujeres.

Tabla 4: Participación de mujeres en cargos ejecutivos por sector económico en Ecuador (2023).

Empresa/Sector	Mujeres en cargos ejecutivos	% Mujeres en alta dirección	Cargos comunes ocupados	Fuente
Sector Bancario	4 de 14	28.5%	Gerenta General, Directora de Talento Humano	(Superintendencia de Compañías, 2023)
Sector Retail	3 de 12	25%	Vicepresidenta Comercial, Directora de Sostenibilidad	(ONU Mujeres Ecuador, 2023)
Sector Agroindustrial	2 de 15	13.3%	Directora de Operaciones, Jefa de Calidad	INEC (2023)
Sector Manufactura	1 de 12	8.3%	Gerenta de Producción	Cámara de Industrias de Guayaquil (2023)
Sector Telecomunicaciones	2 de 10	20%	Directora de Tecnología, Gerenta de Servicios	(CNT, 2023)
Sector Energía	1 de 8	12.5%	Jefa de Proyectos Sostenibles	(CELEC, 2023)

Fuente: tomado de Cámara de Comercio de Quito (2023).

Desigualdades y factores determinantes en la representación femenina en Consejos de Administración en América Latina.

Desigualdades regionales en la representación femenina

Los resultados confirman que la participación de mujeres en consejos de administración en América Latina es heterogénea, con diferencias estadísticamente significativas entre países ($\chi^2 = 216.3$; $p < 0.05$). Esta variabilidad, respaldada por un coeficiente de variación del 59.5%, sugiere que factores estructurales como marcos normativos y contextos socioculturales influyen de manera diferenciada, Brasil (30%), que implementa cuotas desde 2018, supera ampliamente a países sin políticas afirmativas, como Ecuador (9%) o Venezuela (5%).

Este dato coincide con estudios previos en la región, donde se identifica que las disparidades no responden únicamente al tamaño de la economía, sino a la voluntad política de priorizar la equidad (Martinez-Garcia et al., 2024). Sin embargo, a diferencia de investigaciones en la Unión Europea, en América Latina incluso los países líderes (Brasil, Chile) no alcanzan el 35% de representación, umbral considerado por la OCDE como mínimo para impactar en la toma de decisiones (Naghavi et al., 2021).

Efecto moderado de las cuotas de género

La correlación positiva débil entre cuotas de género y representación femenina ($r = 0.326$) indica que, aunque estas políticas son relevantes, su impacto está mediado por otros factores. Por ejemplo, Chile (18%), a pesar de tener cuotas desde 2020, muestra un porcentaje inferior al de Brasil (30%), lo que sugiere diferencias en el diseño institucional donde se evidencian sanciones por incumplimiento o en la cultura corporativa. Este resultado contrasta con Atinc et al. (2022), quienes en países nórdicos reportan correlaciones más fuertes ($r > 0.5$), atribuidas a una mayor articulación entre políticas públicas y sector privado.

Ecuador como caso paradigmático de barreras sistémicas

Ecuador (9%) no solo se ubica por debajo de la media regional (12.6%), sino que su contribución al χ^2 total (67.24) revela un desfase significativo frente al supuesto de equidad. Este resultado resalta la necesidad de abordar barreras específicas, como la ausencia de licencias parentales equitativas y la concentración de mujeres en sectores económicos de menor influencia. Aunque estudios como los de Buachoom et al. (2023) ya han señalado estas limitaciones en países andinos, la presente investigación añade evidencia cuantitativa sobre cómo la intersección de factores culturales y regulatorios no analizados en trabajos anteriores, mientras en Brasil el 45% de las empresas ofrecen programas de liderazgo para mujeres, en Ecuador solo el 20% lo hace, según datos del Banco Interamericano de Desarrollo (2023).

Limitaciones y aportes novedosos

A diferencia de estudios anteriores centrados en un solo país (Rivas et al., 2020), esta investigación integra datos comparables de diez naciones latinoamericanas, incluyendo casos poco estudiados como Paraguay y Bolivia. Aunque el análisis aporta una visión regional más amplia, la generalización de los resultados se vio limitada por el uso de una variable binaria para las cuotas de género, sin considerar aspectos como su aplicación sectorial o mecanismos de control.

En términos prácticos, se confirma que las cuotas de género son necesarias pero no suficientes. Países como Brasil evidencian que estas deben complementarse con mentoría (respaldada por el 78% de las mujeres encuestadas) y políticas de flexibilidad laboral (prioritaria para el 65%). Este enfoque multifactorial, ya aplicado en Europa, podría adaptarse a países con baja inclusión, como Ecuador, donde el 70% de las empresas carecen de protocolos contra la discriminación (Kaczmarek & B. Nyuur, 2022).

Los resultados reflejaron una distribución desigual de mujeres en la alta dirección de América Latina. En comparación con estudios como el de Jacobsen et al. (2025) se ratifica que las cuotas y programas de liderazgo han tenido efectos positivos, aunque su aplicación desigual explica las diferencias observadas. El análisis de Chi-cuadrado evidencia que la representación femenina está condicionada por factores estructurales y culturales, como la falta de redes de mentoría, también señalada por Heriberta et al. (2024), y la dificultad de conciliar trabajo y familia en estudios como los de Lucia & Padgett (2021).

Por último, se destaca que países con políticas más rigurosas como Brasil y Chile presentan mayores avances en inclusión femenina (CEPAL, 2022), mientras que en aquellos con regulaciones débiles la brecha sigue siendo amplia. La evidencia respalda que promover liderazgo femenino impulsa tanto la equidad como el rendimiento corporativo.

CONCLUSIONES

La investigación confirmó la existencia de marcadas disparidades en la representación femenina en la alta dirección en América Latina, con variaciones que van del 5 % en Venezuela al 30 % en Brasil.

Se evidenció que las cuotas de género tienen un efecto moderado, lo que subraya la necesidad de complementarlas con estrategias como mentoría y flexibilidad laboral, especialmente en países con baja representación como Ecuador y Paraguay.

Un dato relevante fue la cuantificación de la contribución de cada país a la brecha regional, destacando a Ecuador con el 31 % del total. Factores como los estereotipos de género y la falta de redes de apoyo actúan como barreras adicionales, especialmente en sectores técnicos.

Se recomienda considerar variables interseccionales y revisar el diseño institucional de las cuotas. Se propone adoptar políticas integrales que combinen cuotas vinculantes, programas de liderazgo con enfoque de género y alianzas intersectoriales para replicar buenas prácticas regionales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Atinc, G., Srivastava, S., & Taneja, S. (2022). The impact of gender quotas on corporate boards: a cross-country comparative study. *Journal of Management and Governance*, 26(3), 685-706. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10997-020-09562-6>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2023). *Género y Diversidad. Empoderando a las mujeres y a los grupos diversos para lograr un desarrollo inclusivo en América Latina y el Caribe* <https://www.iadb.org/es/quienes-somos/temas/genero-y-diversidad>
- Buachoom, W. W., Amornkitvikai, Y., Al Faroque, O., & Sun, L. (2023). Female ownership and female directors' moderating role as corporate governance monitoring mechanisms in increasing the value of Thai family-owned firms. *Gender in Management: An International Journal*, 38(8), 997-1013. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/gm-03-2023-0068/full/html>
- Buss, M., Andler, S., & Tiberius, V. (2025). Female leadership: An integrative review and research framework. *The Leadership Quarterly*, 36(3), 101858. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1048984324000870>
- Cámara de Comercio de Quito. (2023). Informe de equidad de género en el sector empresarial. <https://www.ccq.org.ec>
- CEPAL. (2022). *Participación de las mujeres en la toma de decisiones en América Latina y el Caribe* https://oig.cepal.org/sites/default/files/participacion_de_las_mujeres_en_la_toma_de_decisiones_en_america_latina_y_el_caribe.pdf
- Corporate Women Directors International. (2023). *Women Board Directors of Latin America 2023* <https://globewomen.org/CWDINet/>
- Gander, M., & Sharafizad, F. (2025). Progressing gender equity in senior leadership: a systematic literature review. *Gender in Management*, 40(2), 352-369. <https://www.emerald.com/gm/article/40/2/352/1243917/Progressing-gender-equity-in-senior-leadership-a>
- Grebelsky-Lichtman, T., & Gur-Dick, M. (2025). Female physicians in senior management positions during a crisis: a constructive multimodal communication framework of feminine leadership. *Gender in Management*, 40(2), 234-255. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1754241325000052>

- Heriberta, H., Gaus, N., Paramma, M. A., & Utami, N. (2024). Advancing women to leadership in academia: does personal branding matter? *Qualitative Research Journal*, 24(5), 666-681. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1443988324000304>
- Jacobsen, L. F., Frank, D.-A., Søndergaard, H. A., & Peschel, A. O. (2025). From diversity to distinction: Exploring the role of diversity and inclusion related to consumer perceptions of company innovativeness and attractiveness. *Journal of Business Research*, 189, 115184. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296325000074>
- Kaczmarek, S., & B. Nyuur, R. (2022). The implications of board nationality and gender diversity: Evidence from a qualitative comparative analysis. *Journal of Management and Governance*, 26(3), 707-733. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10997-021-09575-9>
- Lucia, C., & Padgett, M. (2021). Passage Through the Leadership Labyrinth: Women's Journey in the Collegiate Recreation Profession. *Recreational Sports Journal*, 45(2), 104-116. <https://doi.org/10.1177/155886612111024315>
- Martinez-Garcia, I., Terjesen, S., & Gomez-Anson, S. (2024). Regulating board gender diversity in Europe: The influence of cultural, governmental, and women's institutions. *Journal of Business Research*, 182, 114782. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296324002868>
- Naghavi, N., Pahlevan Sharif, S., & Iqbal Hussain, H. B. (2021). The role of national culture in the impact of board gender diversity on firm performance: evidence from a multi-country study. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 40(5), 631-650. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/edi-04-2020-0092/full/html>
- Rivas, L. R. A., Domínguez, A. K., Espinola, C., & Daza, M. (2020). Participación de la mujer en la alta dirección de empresas chilenas y su impacto en el desempeño financiero. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*, 16(2), 4. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9513557>
- Round, H., Yamao, S., Shao, B., Klonek, F., Sekiguchi, T., & Newman, A. (2024). Fostering psychological capital self-efficacy in emerging female leaders: Practical insights from an international leadership development program. *Organizational Dynamics*, 53(4), 101085. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0090261624000585>
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros del Ecuador. (2022). Reporte de Gestión 2022. <https://www.supercias.gob.ec>