

Género en la dirección ejecutiva y brechas de escala empresarial: asociación con el resultado financiero en empresas comerciales Ecuatorianas

Executive leadership gender and firm-scale gaps: association with financial outcomes in Ecuadorian commercial companies

Kevin Javier Barahona Rivera

<https://orcid.org/0009-0004-4467-9489>
kevin.barahona.rivera@uagraria.edu.ec

Universidad Agraria del Ecuador
Guayaquil - Ecuador

Cita a este artículo: Barahona Rivera, K. J. (2024). Género en la dirección ejecutiva y brechas de escala empresarial: asociación con el resultado financiero en empresas comerciales ecuatorianas. *Fronteras del Conocimiento*, 3(1), 52-63.

Artículo recibido: 5 de febrero de 2024

Aceptado para publicación: 10 de marzo de 2024

Publicado: 28 de marzo de 2024

Conflictos de intereses: Ninguno que declarar

Resumen

El objetivo de esta investigación fue analizar la asociación entre el género registrado de la dirección ejecutiva, el tamaño empresarial y el nivel de resultado financiero en empresas del sector comercio del Ecuador. Se empleó un enfoque cuantitativo, no experimental y transversal, con información secundaria de 55 compañías correspondiente al ejercicio 2022. La muestra incluyó 34 empresas con dirección masculina y 21 con dirección femenina. Debido a que el documento original denominaba rentabilidad a una magnitud monetaria absoluta, la variable fue redefinida como resultado financiero anual y clasificada en dos niveles: menor a USD 1 millón y mayor o igual a USD 1 millón. Se aplicaron tablas de contingencia, prueba chi-cuadrado de Pearson, prueba exacta de Fisher, V de Cramer y razones de momios. El 91,2% de las empresas con dirección masculina y el 19,0% de las empresas con dirección femenina se ubicaron en el nivel financiero superior. La asociación fue estadísticamente significativa y de magnitud elevada, $\chi^2(1) = 29,19$, $p < 0,001$, $V = 0,73$. Asimismo, el 82,4% de las empresas con dirección masculina, frente al 33,3% de las dirigidas por mujeres, perteneció a los estratos mediano o grande; esta asociación también fue significativa, $\chi^2(1) = 13,48$, $p < 0,001$, $V = 0,50$. Se concluye que la muestra presenta una fuerte segmentación por escala empresarial. Los resultados no demuestran que el género cause diferencias de desempeño, puesto que el tamaño de la empresa constituye un factor de confusión central y el indicador financiero utilizado no es una tasa de rentabilidad. Se recomienda comparar empresas equivalentes y utilizar indicadores como ROA, ROE y margen neto en futuras investigaciones.

Palabras clave: dirección ejecutiva, empresas comerciales, género, resultado financiero, tamaño empresarial.

Abstract

This study analyzed the association between the recorded gender of executive leadership, firm size, and financial outcome level in Ecuadorian commercial companies. A quantitative, non-experimental, cross-sectional design was used with secondary data from 55 firms for fiscal year 2022. The sample included 34 male-led and 21 female-led companies. Because the original manuscript labeled an absolute monetary amount as profitability, the variable was redefined as annual financial outcome and classified into two levels: below USD 1 million and at least USD 1 million. Contingency tables, Pearson's chi-square test, Fisher's exact test, Cramer's V, and odds ratios were applied. A total of 91.2% of male-led firms and 19.0% of female-led firms were in the higher financial category. The association was statistically significant and large, $\chi^2(1) = 29.19$, $p < .001$, $V = .73$. In addition, 82.4% of male-led firms, compared with 33.3% of female-led firms, were medium or large; this association was also significant, $\chi^2(1) = 13.48$, $p < .001$, $V = .50$. The sample therefore displays strong segmentation by firm scale. The findings do not demonstrate that gender causes performance differences because firm size is a central confounding factor and the financial indicator is not a profitability ratio. Future research should compare equivalent firms and use standardized measures such as ROA, ROE, and net profit margin.

Keywords: commercial firms, executive leadership, financial outcome, firm size, gender.

Introducción

La participación de las mujeres en la dirección empresarial ha aumentado, pero continúa siendo desigual. La Encuesta de Empresas del Banco Mundial para Ecuador reportó que, en 2024, el 21,0% de las firmas formales tenía una mujer como máxima directiva, aunque el 55,7% registraba participación femenina en la propiedad (World Bank, 2025). Por su parte, la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (SCVS, 2026) informó que, entre las compañías constituidas en 2025, cerca del 35% tuvo una mujer como representante legal y que la participación femenina como accionista aumentó de 29,0% en 2022 a 34,6% en 2025.

Estos avances conviven con barreras persistentes. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD, 2025) identifica la falta de transparencia en los procesos de selección y promoción, la asignación desigual de experiencias estratégicas, la penalización asociada al cuidado, la escasez de referentes y los estereotipos sobre las capacidades de liderazgo como factores que limitan el acceso de las mujeres a posiciones de decisión.

La literatura sobre diversidad de género y desempeño empresarial no ofrece una relación universal. Post y Byron (2015), mediante un metaanálisis, encontraron una asociación positiva con los retornos contables, pero condicionada por el contexto institucional. Estudios recientes muestran que la relación puede ser no lineal y depender de la masa crítica, de quién ocupa la presidencia del directorio y de las características de la organización (Meliá-Martí et al., 2024). Asimismo, la diversidad de género se ha asociado con menor riesgo corporativo, aunque los mecanismos y tamaños de efecto varían entre estudios (Maxfield & Wang, 2024).

La interpretación de estas relaciones exige controlar variables estructurales. El tamaño, la edad, el subsector, la intensidad de capital, el endeudamiento y el acceso al financiamiento influyen en los resultados y también en la probabilidad de que una empresa sea dirigida por una mujer. Comparar sin ajuste una microempresa con una gran compañía puede atribuir al género diferencias que, en realidad, responden a escala, recursos y trayectoria.

El manuscrito original presentó una muestra de 55 empresas comerciales y concluyó que el género de la dirección influía en la rentabilidad. Sin embargo, la variable financiera se definió mediante montos absolutos inferiores o superiores a un millón de dólares, lo que no constituye una tasa de rentabilidad. Además, la distribución por tamaño mostró que las empresas con

dirección femenina se concentraban en estratos menores. La presente versión corrige el concepto, recalcula los estadísticos y limita la interpretación a una asociación transversal.

La pregunta de investigación es: ¿qué asociación existe entre el género registrado de la dirección ejecutiva, el tamaño empresarial y el nivel de resultado financiero en la muestra analizada? El objetivo general es examinar estas relaciones con medidas de significancia y tamaño de efecto. Los objetivos específicos son describir la composición de la muestra; estimar la asociación entre género y resultado financiero; analizar la relación entre género y escala empresarial; y discutir las implicaciones sin incurrir en inferencias causales.

Fundamentos teóricos

Estereotipos de género y acceso al liderazgo

La teoría de congruencia de roles explica que los prejuicios hacia las mujeres líderes pueden surgir cuando los atributos culturalmente asociados con la feminidad se perciben como incompatibles con los rasgos atribuidos al liderazgo (Eagly & Karau, 2002). Esta tensión afecta las evaluaciones, el acceso a funciones con responsabilidad sobre resultados y las oportunidades de ascenso.

Los estereotipos no implican diferencias reales de capacidad. Su efecto principal consiste en alterar las expectativas y los criterios con que se valoran conductas similares. Heilman (2012) advierte que las mujeres pueden enfrentar estándares más exigentes y penalizaciones tanto por no ajustarse al rol tradicional como por adoptar estilos considerados demasiado dominantes.

Diversidad, gobernanza y resultados empresariales

La diversidad puede ampliar la información disponible, incorporar perspectivas complementarias y fortalecer la supervisión. No obstante, sus beneficios dependen de la inclusión efectiva, del poder real de quienes integran la dirección y de la calidad de los procesos de decisión. La presencia simbólica de una sola mujer no equivale a una transformación de la gobernanza.

Post y Byron (2015) sintetizaron 140 estudios y concluyeron que la presencia de mujeres en directorios se relaciona positivamente con resultados contables, especialmente en contextos con mayor protección a accionistas. Meliá-Martí et al. (2024), utilizando 1.914 empresas españolas,

hallaron una relación curvilínea entre diversidad del directorio y productividad, así como un papel moderador de una presidenta mujer. Estos resultados demuestran que la asociación no es mecánica ni idéntica en todas las empresas.

Maxfield y Wang (2024) integraron 193 estudios y encontraron que una mayor diversidad de género en el directorio se asocia con menor riesgo empresarial. Esta evidencia sugiere posibles beneficios de gobernanza, pero no autoriza a afirmar que el sexo de una persona directiva determine por sí solo la rentabilidad.

Tamaño empresarial como factor de confusión

El tamaño incide directamente en ventas, activos, empleo, acceso al crédito, capacidad de inversión y montos absolutos de utilidad. Por tanto, una clasificación basada en superar o no un millón de dólares está estrechamente vinculada con la escala. Si los grupos de dirección difieren sustancialmente en tamaño, la comparación financiera puede reflejar esa desigualdad estructural.

La evidencia internacional también muestra que las mujeres tienen menor probabilidad de dirigir firmas grandes y de acceder a financiamiento en condiciones equivalentes. En consecuencia, la pregunta relevante no es si un género produce mejores resultados, sino si empresas comparables presentan diferencias después de controlar tamaño, subsector, antigüedad, capital, endeudamiento y entorno.

Metodología

La investigación tuvo enfoque cuantitativo, diseño no experimental, corte transversal y alcance correlacional. Se analizaron 55 empresas pertenecientes al sector comercio del Ecuador, con información correspondiente al ejercicio fiscal 2022 y recopilada en 2023 a partir de registros secundarios.

La fuente financiera fue la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. El género registrado de la persona en la máxima función ejecutiva o de representación se obtuvo de los registros administrativos consultados en el estudio original. La base no incluyó nombres en el análisis presentado y se trabajó únicamente con categorías agregadas.

La variable de dirección se codificó de forma binaria como masculina o femenina, según la clasificación disponible en las fuentes. Esta codificación constituye una limitación, porque no representa la diversidad de identidades de género ni permite distinguir entre representación legal, gerencia general y liderazgo colegiado.

La variable originalmente denominada rentabilidad se corrigió a nivel de resultado financiero anual. Se establecieron dos categorías: menor a USD 1 millón y mayor o igual a USD 1 millón. Esta variable no debe interpretarse como rentabilidad económica o financiera, ya que no relaciona la utilidad con activos, patrimonio, ventas o capital invertido.

El tamaño empresarial se reconstruyó mediante categorías mutuamente excluyentes basadas en empleo: microempresa, hasta 10 trabajadores; pequeña, de 11 a 50; mediana, de 51 a 250; y grande, más de 250. Para la prueba inferencial se agruparon micro y pequeñas frente a medianas y grandes, debido a que la tabla de cuatro categorías presentaba frecuencias esperadas reducidas.

Se calcularon frecuencias, porcentajes por fila, chi-cuadrado de Pearson, prueba exacta de Fisher para la tabla 2 × 2, V de Cramer y razones de momios con intervalos de confianza del 95%. El nivel de significancia fue $\alpha = 0,05$. Los análisis describen asociaciones y no efectos causales.

Tabla 1 Operacionalización de variables

Variable	Definición operativa	Categorías	Nivel de medición	Fuente
Género registrado de la dirección	Categoría consignada para la máxima función ejecutiva o de representación	Masculina / femenina	Nominal	Registros administrativos del estudio
Resultado financiero anual	Monto absoluto anual utilizado en la base original	< USD 1 millón / ≥ USD 1 millón	Ordinal dicotómica	SCVS, ejercicio 2022
Tamaño empresarial	Número de trabajadores	Micro, pequeña, mediana y grande	Ordinal	SCVS, ejercicio 2022

Nota. La expresión resultado financiero reemplaza el término rentabilidad utilizado en el manuscrito original, porque el indicador se basa en un monto absoluto y no en una razón financiera.

Resultados

Composición de la muestra

De las 55 empresas analizadas, 34 registraron dirección masculina (61,8%) y 21 dirección femenina (38,2%). Esta proporción femenina es superior al 21,0% reportado por la Encuesta de Empresas del Banco Mundial para el conjunto de firmas formales ecuatorianas en 2024, lo que confirma que la muestra no debe interpretarse como representativa del país.

Tabla 2 Distribución de empresas según género registrado de la dirección

Género registrado	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Dirección masculina	34	61,8	61,8
Dirección femenina	21	38,2	100,0
Total	55	100,0	—

Nota. Elaboración propia a partir de la base secundaria del estudio. Los porcentajes pueden variar en una décima por efecto del redondeo.

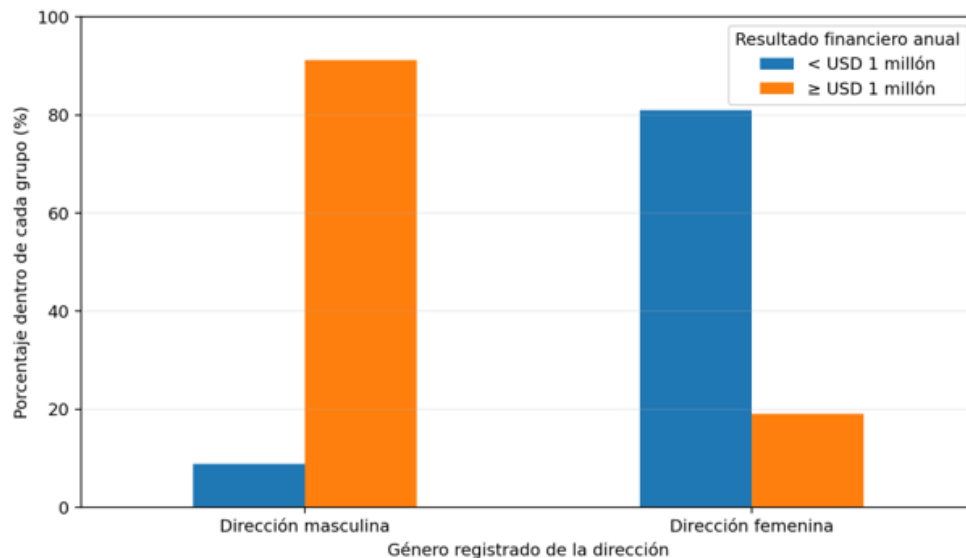
Género de la dirección y resultado financiero

Tabla 3 Resultado financiero anual según género registrado de la dirección

Género registrado	< USD 1 millón (n)	< USD 1 millón (%)	≥ USD 1 millón (n)	≥ USD 1 millón (%)	Total
Dirección masculina	3	8,8	31	91,2	34
Dirección femenina	17	81,0	4	19,0	21
Total	20	36,4	35	63,6	55

Nota. Los porcentajes de las dos primeras filas se calcularon dentro de cada grupo de dirección. La categoría financiera corresponde a un monto absoluto y no a una tasa de rentabilidad.

Figura 1 Distribución del resultado financiero dentro de cada grupo de dirección



Nota. Elaboración propia. La figura muestra porcentajes dentro de cada género registrado de la dirección.

Tabla 4 Pruebas de asociación entre género de la dirección y resultado financiero

Estadístico	Valor	Valor p / IC 95%	Interpretación
Chi-cuadrado de Pearson	29.19	< 0,001	Asociación significativa
Prueba exacta de Fisher	43.92	< 0,001	Confirma la asociación
V de Cramer	0.73	—	Tamaño de efecto elevado
Razón de momios	43.92	[8.78, 219.62]	Mayor probabilidad relativa del nivel superior en el grupo masculino

Nota. n = 55. La razón de momios compara la probabilidad de ubicarse en la categoría ≥ USD 1 millón entre empresas con dirección masculina y femenina. La amplitud del intervalo refleja el tamaño reducido de la muestra.

La prueba chi-cuadrado mostró una asociación estadísticamente significativa entre las variables, $\chi^2(1) = 29.19$, $p < 0,001$. La V de Cramer fue 0.73, lo que indica una asociación elevada en esta muestra. Sin embargo, la razón de momios no debe interpretarse como efecto del género, porque las empresas difieren de manera marcada en escala.

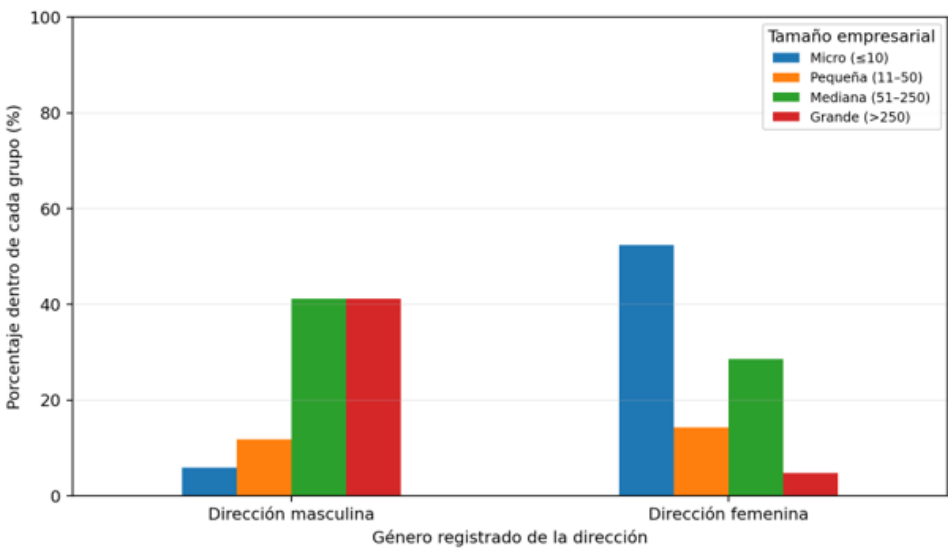
Género de la dirección y tamaño empresarial

Tabla 5 Distribución del tamaño empresarial según género registrado de la dirección

Género registrado	Micro n (%)	Pequeña n (%)	Mediana n (%)	Grande n (%)	Micro/pequeña (%)	Mediana/grande (%)
Dirección masculina	2 (5,9)	4 (11,8)	14 (41,2)	14 (41,2)	17,6	82,4
Dirección femenina	11 (52,4)	3 (14,3)	6 (28,6)	1 (4,8)	66,7	33,3
Total	13 (23,6)	7 (12,7)	20 (36,4)	15 (27,3)	36,4	63,6

Nota. Los porcentajes de las dos primeras filas se calcularon dentro de cada grupo de dirección. Las categorías se recodificaron como rangos mutuamente excluyentes.

Figura 2 Composición del tamaño empresarial dentro de cada grupo de dirección



Nota. Elaboración propia. La concentración de empresas con dirección femenina en el estrato micro constituye un elemento central para interpretar las diferencias financieras.

Tabla 6 Asociación entre género de la dirección y escala empresarial agrupada

Estadístico	Valor	Valor p / IC 95%	Interpretación
Chi-cuadrado de Pearson	13.48	< 0,001	Asociación significativa
V de Cramer	0.50	—	Tamaño de efecto moderado-alto
Razón de momios	9.33	[2.63, 33.07]	Mayor probabilidad de pertenecer al grupo mediano/grande

Nota. Para cumplir los supuestos de la prueba, el tamaño se agrupó en micro/pequeña y mediana/grande. La razón de momios compara empresas con dirección masculina y femenina.

La asociación entre género de la dirección y escala agrupada fue significativa, $\chi^2(1) = 13.48$, $p < 0,001$, $V = 0.50$. Las empresas con dirección masculina presentaron una razón de momios de 9.33 para pertenecer al grupo mediano o grande. Este resultado demuestra que los dos grupos no son comparables en tamaño y que la escala puede explicar una parte sustancial de la diferencia observada en el resultado financiero.

Discusión

El resultado principal es la existencia de una asociación fuerte entre el género registrado de la dirección y la categoría de resultado financiero. No obstante, la misma base muestra una asociación importante entre género y tamaño. Las mujeres dirigen principalmente microempresas, mientras los hombres se concentran en empresas medianas y grandes. Dado que el indicador financiero se expresa como monto absoluto, la escala empresarial constituye una explicación alternativa inmediata.

Por esta razón, no es correcto concluir que las mujeres generan menor rentabilidad o que los hombres poseen una capacidad superior de liderazgo. El análisis no compara empresas equivalentes, no utiliza indicadores estandarizados y no controla antigüedad, subsector, activos, ventas, endeudamiento, capital o condiciones de mercado. La diferencia observada describe una estructura de acceso a empresas de distinta escala, no una diferencia intrínseca de desempeño.

La composición de la muestra es consistente con una brecha de acceso a los espacios de mayor tamaño y responsabilidad económica. En 2024, solo el 21,0% de las firmas formales ecuatorianas tenía una mujer como máxima directiva, según el Banco Mundial (2025). Aunque la SCVS (2026) reporta avances en nuevas compañías y propiedad femenina, la presencia en la dirección continúa lejos de la paridad.

La literatura internacional respalda una interpretación contextual. Post y Byron (2015) hallaron efectos positivos sobre resultados contables bajo determinadas instituciones; Meliá-Martí et al. (2024) mostraron una relación no lineal y dependiente de la masa crítica; y Maxfield y Wang (2024) encontraron una asociación con menor riesgo. En conjunto, estos estudios indican que la diversidad puede mejorar procesos de gobernanza, pero el desempeño depende de múltiples mecanismos y no del género aislado de una persona.

Desde la gestión empresarial, los resultados sugieren revisar la transparencia de los procesos de selección y promoción, ampliar el acceso de mujeres a posiciones con responsabilidad sobre pérdidas y ganancias, fortalecer mentoría y redes, y reducir barreras de financiamiento para el escalamiento de empresas dirigidas por mujeres. La OECD (2025) recomienda combinar criterios objetivos de promoción con medidas de corresponsabilidad de cuidados, transparencia y seguimiento de la representación.

Desde la investigación, el aporte principal consiste en corregir una inferencia causal improcedente y hacer visible el papel del tamaño. El análisis demuestra que una prueba chi-cuadrado significativa no establece influencia ni causalidad. El valor estadístico indica dependencia entre categorías, pero la explicación exige diseños multivariados y longitudinales.

Conclusiones

En la muestra de 55 empresas comerciales, el 61,8% registró dirección masculina y el 38,2% dirección femenina.

El género registrado de la dirección se asoció significativamente con la categoría de resultado financiero, $\chi^2(1) = 29,19$, $p < 0,001$, $V = 0,73$. Esta asociación es descriptiva y no causal.

El género de la dirección también se asoció con el tamaño empresarial, $\chi^2(1) = 13,48$, $p < 0,001$, $V = 0,50$. Las empresas con dirección femenina se concentraron en los estratos micro y pequeño, mientras las de dirección masculina se concentraron en los estratos mediano y grande.

La diferencia de escala impide atribuir el nivel financiero al género. Un monto superior a un millón de dólares es más probable en empresas de mayor tamaño, con independencia de quién ejerza la dirección.

No existe evidencia en este diseño para afirmar que las mujeres lideran con menor eficacia. La conclusión correcta es que la muestra refleja segmentación empresarial y desigual acceso a organizaciones de mayor escala.

Las decisiones de selección y promoción deben basarse en competencias, trayectoria y resultados verificables, con procedimientos transparentes que reduzcan sesgos y garanticen igualdad de oportunidades.

Referencias

- Adams, R. B., & Ferreira, D. (2009). Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal of Financial Economics*, 94(2), 291–309. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2008.10.007>
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573–598. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.109.3.573>
- Heilman, M. E. (2012). Gender stereotypes and workplace bias. *Research in Organizational Behavior*, 32, 113–135. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2012.11.003>
- Maxfield, S., & Wang, L. (2024). Board gender diversity, firm risk, and the intermediate mechanisms: A meta-analysis. *Corporate Governance: An International Review*, 32(6), 934–953. <https://doi.org/10.1111/corg.12572>
- Meliá-Martí, E., Tormo-Carbó, G., & Fernández-Guadano, J. (2024). Board gender diversity and employee productivity: The moderating role of female leaders. *European Research on Management and Business Economics*, 30(3), 100257. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2024.100257>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2025). Women still lag behind men in reaching leadership roles. In *Gender equality in a changing world*. OECD Publishing.
- Post, C., & Byron, K. (2015). Women on boards and firm financial performance: A meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 58(5), 1546–1571. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0319>

Schein, V. E. (1973). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 57(2), 95–100.
<https://doi.org/10.1037/h0037128>

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2026, 6 de marzo). Mujeres consolidan su liderazgo en el sector empresarial ecuatoriano.
<https://www.supercias.gob.ec/portalscv/Noticias/Noticias.php?seccion=noticia-06032026>

World Bank. (2025). Ecuador 2024 Enterprise Survey: Country profile. Enterprise Surveys.
<https://www.enterprisesurveys.org/content/dam/enterprisesurveys/documents/country/Ecuador-2024.pdf>