

# **Características de las Pymes según el género del gerente:**

## **Caso empírico de Cali**

### **Features of SMEs according to the Manager's Gender:**

#### **An Empirical Case in Cali**

Diferentes investigaciones han puesto en relieve la importancia del género en las organizaciones y el papel de las mujeres. La *perspectiva de género* en los últimos años ha marcado una fuerte tendencia a definir el comportamiento general de las empresas según el género. Desde esa perspectiva, esta investigación caracteriza el comportamiento de las Pymes según el género del gerente (hombre o mujer). Para lograr el objetivo, se aplicó una encuesta estructurada a 142 gerentes del sector manufacturero y de alta tecnología de la ciudad de Santiago de Cali, lo que permitió hacer un análisis descriptivo de las variables seleccionadas. Los resultados obtenidos dan cuenta de que las Pymes que son dirigidas por mujeres son pocas, de mayor tamaño, tienen menor participación femenina dentro de sus empleados pero mayor participación dentro de las juntas directivas, no pertenecen ampliamente a organizaciones de carácter familiar, tienen mayores socios o dueños hombres y su nivel de formación mayoritariamente es en estudios básicos. Estos resultados muestran que las Pymes difieren en sus características cuando son lideradas por hombres o por mujeres, lo cual contribuye a los estudios de género al interior de las organizaciones.

**Palabras Claves:** Género, Pymes, gerente.

## **1. Introducción**

A través del tiempo, los hombres han sido reconocidos por su poder, competencia y autoridad mientras que a las mujeres se las ha asociado a cuestiones sociales y humanas (Eagly, 1987). Actualmente los asuntos de género dentro de la comunidad y las organizaciones han sido

analizados y reevaluados. La participación de las mujeres en el mercado laboral ha aumentado y la reglamentación en países latinoamericanos ha tenido avances significativos. Muchas mujeres han empezado a tener cargos ocupados por los hombres, cargos que anteriormente les eran inaccesibles. A nivel empresarial, las organizaciones dirigidas por mujeres también han aumentado, aunque no de manera tan significativa como se ha pretendido, ya que el rol de la mujer en su vida familiar, según la metáfora del “techo de cristal” (Barnet-Verzar y Wolf, 2008), impide el acceso a cargos estratégicos y de dirección.

La gestión de la gerente mujer crea al interior de la organización ciertas características distintivas a las gestionadas por los hombres. Las investigaciones en cuanto a género son amplias; empero, su aplicación en las Pymes sigue siendo limitada, especialmente en Colombia. En este sentido, el objetivo de esta investigación es caracterizar el comportamiento de las Pymes de Santiago de Cali según el género del gerente (hombre o mujer), y para el caso pretende mostrar un análisis descriptivo de las variables seleccionadas en cuanto a la gestión según el género.

Los resultados evidencian que las empresas que son dirigidas por mujeres son pocas en los sectores de manufactura y alta tecnología, las Pymes son de mayor tamaño en cuanto a número de empleados, tienen menor participación femenina dentro en la fuerza laboral, no suelen ser de carácter familiar, tienen mayores socios o dueños hombres y el nivel de formación de estas gerentes es mayoritariamente en estudios básicos. Por lo tanto, la presente investigación contribuye a los estudios de género y a la adopción de nuevas medidas de gestión y reglamentaciones enfocadas a la participación de la mujer en el mercado laboral en las Pymes.

En primer lugar, este documento muestra la revisión teórica que se ha hecho respecto al género y los estudios en los que se han asociado el sector, el tamaño y edad de la organización, el carácter familiar, los socios, la junta directiva y el nivel de formación en relación al género del gerente. En segundo lugar, se presenta la metodología seleccionada, el cálculo de la muestra y la descripción de las variables. En tercer lugar, se hace un análisis de los resultados de manera descriptiva para finalmente exponer las principales conclusiones generadas por el estudio.

## **2. Revisión de la literatura**

Lamas (1994) plantea el género como la simbolización cultural que se construye a partir de la diferencia sexual, dada desde el nacimiento, y que se hace evidente en la vida social, económica y política. En este sentido el “género” es lo que significa ser hombre o mujer, y su relación con lo masculino y lo femenino, y cómo este hecho define las oportunidades, los papeles, las responsabilidades y las relaciones entre las personas, dentro de una comunidad u organización.

Ahora bien, se ha reconocido a los hombres en roles que enfatizan el poder, competencia y autoridad, mientras que las mujeres han sido caracterizadas por tener roles relacionados con apoyo social e interacciones humanas (Eagly, 1987). De acuerdo con la teoría de roles sociales de Eagly (1987) las características diferenciales atribuidas a hombres y mujeres son desigual en términos de ocupaciones profesionales y familiares.

Igualmente, en las diferentes esferas empresariales se evidencia la persistencia de la desigualdad entre hombres y mujeres en las organizaciones\*, y que la concentración de las mujeres en determinados sectores y puestos de trabajo sigue estando muy marcada, ocupando a las mujeres por lo general en empleos que son considerados como “no estratégicos” (Schein *et al.*, 1989, Fernández *et al.*, 2010).

Frente a lo anterior, Cuadrado y Morales (2007) y Castaño *et al.* (2010) muestran que ni la mayor participación de las mujeres en el mercado laboral, las medidas legales adoptadas ni la formación académica recibida ha generado un aumento proporcional de la representación femenina en puestos gerenciales. Esta situación ha dado lugar a la denominada *perspectiva de género*, que centra su análisis en las relaciones de género en la actividad laboral y en la escasa participación de las mujeres en el proceso de toma de decisiones y posiciones estratégicas (Fernández *et al.*, 2010).

Bajo estos lineamientos, Powell y Eddleston (2011) sugieren que los hombres y mujeres gestionan los negocios de forma distinta, por lo tanto, el sector, el tamaño, la edad organizacional, el carácter familiar, la junta directiva y el número de socios son herramientas de caracterización que condicen a marcar diferencias de gestión especialmente en las Pymes. En la tabla 1 se muestran estudios empíricos anteriores en relación al género y las variables que queremos analizar en esta investigación.

---

\* Véase Watson, 2002; Cuadrados y Morales, 2007; Fernández *et al.*, 2010; Castaño, Martín, Vázquez y Martínez, 2010; Fuentes y Sánchez, 2010; Torres & Pau, 2011.

**Tabla 1. Género y variables de caracterización.**

<p><b>Género y Sector</b></p>	<p>En los estudios realizados por Palacín <i>et al.</i> (2010), Brenes Bonilla &amp; Bermúdez Mesén (2013) y el informe del Foro Económico Mundial (2014) se reconoce que las mujeres directivas desarrollan su actividad de gestión en mayor proporción en los sectores de servicios e industria, y en construcción como último sector; por su parte los hombres desarrollan las mismas actividades directivas, en el mismo orden pero en mayor proporción. Por otro lado, Al Marzouqi &amp; Forster (2011) y Moore, Griffiths, Richardson &amp; Adam (2008) señalan que las mujeres no tiene una buena representación en el sector de la tecnología de la información, lo cual indica que la participación en esta actividad tan específica es limitada.</p>
<p><b>Género y tamaño de la organización</b></p>	<p>Cliff (1998) en sus investigaciones identifica que las empresas de menor tamaño son dirigidas por mujeres. Otros resultados como las de Danes <i>et al.</i> (2007) y Díaz &amp; Jiménez (2010) señalan también estas diferencias pero relacionadas al volumen de ventas y el número de empleados. Adicionalmente, Orser <i>et al.</i> (2010) identifican que las organizaciones dirigidas por mujeres son de menor tamaño y tienden en mínima proporción al crecimiento.</p>
<p><b>Género y Edad de la Organización</b></p>	<p>Las investigaciones de género y edad de la organización son escasas, sin embargo Díaz &amp; Jiménez (2010) identifican que las empresas dirigidas por mujeres afrontan ciertas desventajas estructurales tales como ser empresas con una menor dimensión y antigüedad, eso en estos términos genera un menor desarrollo del aprendizaje sobre el comportamiento del mercado.</p>
<p><b>Género y Carácter familiar</b></p>	<p>Los estudios realizados por Haddock &amp; Zanna (1994) plantean que muchos directivos son reacios a dar en sucesión la empresa a mujeres, siendo éste un aspecto que no debería suceder en las empresas familiares. Por otro lado, investigaciones recientes como las de Powell &amp; Eddleston (2011) señalan el beneficio sinérgico de las mujeres en el trabajo y la familia al permitirle tener mayores beneficios dentro de la organización. Asimismo, Knorr (2011) señala como principal causa la facilidad con que las mujeres pueden acceder a niveles más altos de dirección y hacer carrera profesional.</p>
<p><b>Género y Junta directiva</b></p>	<p>En los estudios realizados por Marinova, Plantenga &amp; Remery (2010), Nygaard (2011), Hoogendoorn, Oosterbeek &amp; Van Praag (2011) y Ahern &amp; Dittmar (2012) se identifica que la participación de las mujeres que pertenecen a la junta directiva es del 5,4% en términos más bajos, y del 40% como máximo.</p>
<p><b>Género y Socios o dueños</b></p>	<p>Dwyer <i>et al.</i> (2003) y Adams &amp; Ferreira (2004) encuentran que la proporción de mujeres en la propiedad de las empresas tiene una influencia positiva en el valor de la empresa y la participación de las mujeres como accionistas contribuye a alcanzar el éxito de la organización. Según los estudios de Brenes Bonilla y Bermúdez Mesén (2013) los porcentajes de mujeres propietarias de pequeñas y medianas empresas son bajos.</p>

<b>Género y Nivel de Formación</b>	Callejo (2004) indica que las mujeres han encaminado su formación hacia ocupaciones tradicionales como la enseñanza o la administración (Watson, 2002). Además, Dambrin & Lambert (2008) y Adecco (2009) consideran que esta elección se produce por la necesidad de conciliar vida laboral y familiar. Por otro lado, Brenes Bonilla & Bermúdez Mesén (2013) la distribución porcentual por nivel educativo a nivel general entre mujeres y hombres es similar.
------------------------------------	--

**Fuente: Elaboración propia.**

### **3. Objetivo**

Caracterizar el comportamiento de las Pymes de Santiago de Cali según el género del gerente (hombre o mujer).

### **4. Metodología**

Para esta investigación se realiza metodología de tipo cuantitativa, para ello se selecciona una muestra estadística y se procesan los datos. Este tipo de metodología es seleccionado ya que brinda una aproximación a los resultados más objetiva en relación a las características de las Pymes y el género del gerente.

#### **4.1. Muestra**

Para la realización de la investigación se utilizó la base de datos de la Cámara de Comercio de Santiago de Cali. La técnica de recolección de información utilizada fue la encuesta personal, empleándose como soporte un cuestionario autoadministrado dirigido al gerente de la empresa. La población escogida son las Pymes de la ciudad de Santiago de Cali y para la aplicación de esta investigación se eligió el sector manufacturero y el sector de Alta tecnología. Se emplea el método de Muestreo Aleatorio Estratificado con un nivel de confianza del 99%, un margen de error del 7% y una proporción del 50%, de la cual se obtuvo que el tamaño adecuado de la muestra para las Pymes de Santiago de Cali del sector de manufactura y de alta tecnología es de 142 empresas.

## 4.2. Variables de caracterización

Para la realización de la investigación se utilizaron las variables descritas en la Tabla 2.

**Tabla 2. Variables del estudio**

<b>Género</b>	El género para términos del estudio significa ser hombre o mujer.
<b>Sector</b>	La Cámara de Comercio de Santiago de Cali reconoce 21 actividades económicas. Para este estudio se eligió el sector manufacturero y de alta tecnología.
<b>Tamaño</b>	En esta investigación el tamaño se mide a partir del número de empleados en el 2012 y 2013.
<b>Edad de la Organización</b>	Esta variable se mide el número de años de existencia de la organización desde su fundación.
<b>Carácter familiar</b>	Para esta investigación el carácter familiar de la organización se identifica si el grupo familiar posee más del 50%.
<b>Junta Directiva</b>	Para esta investigación la junta directiva se evaluó por la existencia de ésta dentro de la organización y el número total de miembros
<b>Socios o dueños</b>	Los socios o dueños son las personas que tienen propiedad sobre la empresa, y se divide entre hombres y mujeres.
<b>Nivel de formación</b>	Para esta investigación la formación del gerente se considera a partir de dos categorías: estudios básicos y estudios universitarios.

**Fuente: Elaboración propia**

## 5. Análisis de resultados y discusión

Del total de la muestra recogida para el estudio y tal como la Tabla 3 sugiere, las Pymes gestionadas por hombres equivalen a un 78%, mientras que las gestionadas por las mujeres sólo ocupan un 22%. Esto da una participación muy pequeña a la mujer dentro de puestos estratégicos y gerenciales al interior de las Pymes.

**Tabla 3. Pymes según el género del gerente.**

<b>PYMES SEGÚN EL GÉNERO DEL GERENTE</b>		
	<b>Pymes</b>	<b>(%)</b>
Pymes gestionadas por hombres	111	78
Pymes gestionadas por mujeres	31	22
Total	142	100,0

**Fuente: Elaboración propia**

Por otro lado, tal como la Tabla 4 sugiere, la variable de carácter familiar de las Pymes indica que el 75,7% de las Pymes son dirigidas por hombres. Estas afirmaciones coinciden con los resultados de Haddock & Zanna (1994) y Palacín *et al.* (2010), en los cuales se reconoce que

hay resistencia a dar en sucesión una empresa familiar a una mujer a causa de los estereotipos sociales asociados a la masculinidad. Bajo la línea de empresas gestionadas por hombres o mujeres, los resultados dan muestra de que el carácter familiar de las Pymes se presenta principalmente en las que son gestionadas por hombres. Estas afirmaciones no dan cuenta de los resultados dados por Powell & Eddleston (2011) y Knorr (2011), que plantean la tendencia de las mujeres a tener empresas de carácter familiar por su balance vida personal/laboral.

**Tabla 4. Análisis de las Pymes según el género.**

<b>ANÁLISIS DE LAS PYMES SEGÚN EL GÉNERO</b>		
	<b>Pymes gestionada por</b>	
	<b>Hombre</b>	<b>Mujer</b>
Edad de la organización (Promedio de Pymes)	20	21
Carácter familiar (% de Pymes familiares)	75,7	24,3
<b>Sector</b>		
Sector manufacturero (% de Pymes)	78,1	21,9
Sector de alta tecnología (%Pymes)	77,8	22,2
<b>Empleados</b>		
Empleados 2012 (Promedio de Pymes)	42,0	43,0
Empleados 2013 (Promedio de Pymes)	39,0	48,0
Empleados mujeres en la Pyme 2012 (% de participación)	42,9	51,2
Empleados mujeres en la Pyme 2013 (% de participación)	46,2	45,8
<b>Junta Directiva</b>		
Junta Directiva (% de existencia en la Pyme)	79,7	20,3
Junta directiva (% de miembros mujeres)	34,7	40,8
<b>Socios o Dueños</b>		
Socios o Dueños Mujeres ( Promedio de % de participación)	30,6	46,0
Socios o Dueños Hombres (Promedio de % de participación)	69,4	54,0
<b>Formación del Gerente</b>		
Formación del gerente (% de Pymes con gerente con estudios básicos)	68,75	31,25
Formación del gerente (% de Pymes con gerente universitario)	79,4	20,6
Formación del gerente en Pregrado (% de Pymes)	66,0	61,5
Formación del gerente en Especialización (% de Pymes)	13,0	11,5
Formación del gerente en Maestría(% de Pymes)	20,0	23,1

**Fuente: Elaboración propia.**



La edad de la organización no varía significativamente en relación al género del gerente, lo cual no se especifica en investigaciones previas y no sería una variable caracterizadora de la organización de acuerdo al género del gerente.

Los sectores manufacturero y de alta tecnología de las Pymes de Santiago de Cali son gestionados principalmente por hombres en un 78,1% y un 77,8 % respectivamente, mientras que las mujeres tienen niveles más bajos. Por lo tanto, se puede decir que el sector de alta tecnología, aunque es una actividad económica relativamente nueva, tiene estereotipos masculinos de gestión, lo cual va de la mano con los argumentos de Adam (2008), quien indica la poca representación de la mujeres en este sector debido al poco acceso a la formación de carreras asociadas al área. Por su parte, estos resultados contribuyen a los estudios de Brenes Bonilla & Bermúdez Mesén (2013), que evidencian que no hay diferencia significativa entre el sector servicios e industrial en las empresas gestionadas por mujeres.

El número medio de empleados de las Pymes gestionadas por hombres son 42 para el 2012 y 39 para el 2013; sin embargo, el número medio de empleados de las Pymes gestionadas por mujeres es de 43 para el 2012 y 48 para el 2013. En principio, este resultado muestra que las Pymes de Santiago de Cali gestionadas por hombres son de menor tamaño que las gestionadas por mujeres, aunque no de manera significativa. En contraste, la tendencia de las Pymes gestionadas por hombres es a reducir el número de empleados por año, mientras que la de las mujeres es a aumentarlo.

La participación de empleados mujeres en las Pymes gestionadas por mujeres es mayor con un 51,2% en comparación a las gestionadas por los hombres de un 49,2% para el año 2012. Para el 2013, las Pymes gestionadas por hombres aumentaron su participación de empleados mujeres al 46,2%. Un caso contrario sucede con la participación de los empleados mujeres en

las empresas gestionadas por mujeres, que disminuyó a un 45,8%, es decir, las mujeres tienen más empleados y tienden a incrementar la participación masculina, y los hombres tienen menos empleados pero tienden a incrementar la participación femenina.

La variable de la Junta Directiva muestra que la existencia de ésta en las Pymes es de un 79,7% en empresas gestionadas por hombres. En cambio, la participación de las mujeres en las juntas directivas tiene una mayor representación cuando son empresas gestionadas por mujeres, con un 40,8%. Estos resultados se ajustan a los resultados de Knorr (2011), donde plantea que cuando las mujeres ocupan cargos de alta dirección suelen aumentar el número de participación femenina en cargos directivos para aumentar los beneficios hacia éstas.

Las socias o dueñas de las Pymes de Santiago de Cali suelen ser mayoría cuando las Pymes son gestionadas por mujeres, en comparación a las gestionadas por los hombres con un 46% en contra de un 30,6%. Por otra parte, las Pymes gestionadas por mujeres tienen mayor participación masculina que femenina. Por el lado de las empresas gestionadas por hombres la representación masculina de los socios es del 69,4%, lo que indica que tanto las empresas gestionadas por hombres, como por mujeres, tienen una participación de socios en su mayoría masculina. En este sentido, la diferencia cuando una Pyme es gestionada por hombres es más significativa en relación a la participación de mujeres socias o dueñas gracias a sus preferencias por los hombres. Estos resultados coinciden con los de Welch, Welch & Hewerdine (2008), que señalan que las mujeres suelen tener más temor al emprendimiento, y por lo tanto su participación en la empresa es mínima.

El nivel de formación del gerente sugiere que en las empresas gestionadas por hombres, en el 79,4% su nivel de formación es universitario. En contraste, el 20,6% de los gerentes con

formación universitaria son gestionadas por mujeres. Por lo tanto, las empresas gestionadas por mujeres tienen más gerentes en estudios básicos que universitarios. Los resultados anteriores pueden ser atribuidos a las afirmaciones dadas por Dambrin & Lambert (2008) y Adecco (2009), los cuales plantean que las mujeres suelen inducir a menores niveles de formación a causa de su necesidad de conciliar la vida laboral con la vida familiar y a sus ocupaciones asignadas tradicionalmente. Del mismo modo, los resultados de esta investigación muestran que los niveles de formación de pregrado, especialización y maestría no varían significativamente cuando las empresas son gestionadas por hombres o mujeres. De esta forma, los porcentajes donde ambas partes tienen niveles elevados son en la formación de pregrado, resultado coherente con Brenes-Bonilla & Bermúdez-Mesén (2013), quienes indican que la formación universitaria para mujeres y hombres es similar y tiene mayor proporción en formación de pregrado que en posgrado.

## **6. Conclusiones**

Esta investigación da cuenta de la incidencia del género en las características de las Pymes de los sectores de manufactura y alta tecnología de la ciudad de Santiago de Cali. Se evidencia que el comportamiento por el sector, el tamaño, la edad de la organización, el carácter familiar, la junta directiva, los socios y los dueños y nivel de formación tiene relación al género.

Los resultados muestran que las empresas que son dirigidas por mujeres no tienen gran peso en el sector manufacturero ni de alta tecnología (21,9% y 22,2% respectivamente), tienen un mayor tamaño en relación al número de empleados (48 empleados), tienen una menor participación femenina en la fuerza laboral a través del tiempo (de 51,2% a 45,8% entre 2012 y 2013), no suelen tener junta directiva (sólo el 20,3%), y si la tienen, la participación de las

mujeres en ella es mayor a la de los hombres (40,8%), son pocas de carácter familiar (24,3%), tienen más socios o dueños hombres (54%), el nivel de formación del gerente es en mayor proporción a estudios básicos (31,2%), y además, cuando tienen estudios universitarios tienen un mayor porcentaje en estudios de pregrado (61,5%).

Una de las principales conclusiones que estos resultados evidencian que el papel laboral de las mujeres sigue marcado por la orientación a ser empleada y no a emplear. Es decir que en términos de distribución del poder y autoridad, las mujeres tienden a mantener posiciones de obediencia y no de mando, tal como lo mencionan las investigaciones de Eagly (1987). Las evidencias sugieren que las mujeres tienen posibilidades menores de pertenecer a una empresa familiar, de tener un nivel de formación y de pertenecer a todo tipo de actividad económica. Muchas de estas atribuciones son dadas desde la metáfora del “techo de cristal” (Barnet-Verzar y Wolf, 2008) que expone el no acceso de las mujeres a todo este tipo de oportunidades.

Es interesante también que los resultados muestren que las mismas mujeres tengan un estereotipo de acceso y éxito al mundo empresarial ligado a la masculinidad. Las mujeres gerentes prefieren dentro de su grupo estratégico a otras mujeres pero no dentro de actividades tácticas. Lo anterior puede posibilitar investigaciones que a futuro examinen las relaciones de diversidad en los grupos y la forma de relación entre empleadores y empleados del mismo género, y la forma en cómo las personas del mismo género dentro de la organización se ayudan o generan obstáculos.

Esta investigación busca contribuir al desarrollo de estudios de género en la Pyme de la ciudad Santiago de Cali y dar un resultado más específico para caracterizar este tipo de

organizaciones sobre los cuales no existen muchas investigaciones. Vale la pena mencionar que la mayoría de los resultados no coinciden con la teoría planteada para las organizaciones en general, lo cual puede dar cuenta de vacíos de estudios en el campo de Pyme en relación al género o dar cuenta que las Pymes tienen comportamientos diferentes a las grandes empresas en relación al género del gerente.

Los resultados de esta investigación pueden ser utilizados para adoptar medidas de administración del personal y del manejo de la cultura organizacional en las Pymes. Ahora bien, las principales limitaciones de esta investigación están dadas en la representación que existe las mujeres gerentes en las Pymes, lo cual no supera el 30%. Además, la información suministrada está directamente asociada a información específica de las Pymes de la ciudad de Cali y al tipo de sector elegido, por lo tanto, futuras investigaciones, pueden ampliar la muestra a otros sectores de la ciudad o realizar una muestra donde presente igual número de gerentes hombres y mujeres. Futuras investigaciones también pueden establecer temas de diversidad de género para establecer conexiones entre temas de igualdad y equidad.

## **7. Referencias**

- Adams, R.B. y Ferreira, D. (2004), "*Gender Diversity in the Boardroom*", ECGI Working Paper Series in Finance 58, ECGI.
- Adecco (2009): *III Encuesta Adecco a mujeres directivas*. Publicado en [www.adecco.es](http://www.adecco.es).
- Ahern, K. y Dittmar, A. (2012). The changing of the boards: The impact on firm valuation of mandated female board representation. *Quarterly Journal of Economics*, 127(1), (pp. 137-197).

- Al Marzouqi, A.H. & Forster, N. (2011). An exploratory study of the under-representation of emirate women in the United Arab Emirates' information technology sector. *Equality Diversity and Inclusion: An International Journal*, 30, (pp. 544-562).
- Barnet-Verzat, Ch. y Wolf, F.Ch. (2008). Gender wage gap and the glass ceiling effect: a firm-level investigation. *International Journal of Manpower*, 29(6), (pp. 486-502).
- Brenes Bonilla, L., & Bermúdez Mesén, L. (2013). Diferencias por género en el emprendimiento empresarial costarricense. *TEC Empresarial*, 7(2).
- Callejo, J. (2004). Disponibilidad temporal corporativa y género: Aproximaciones empíricas. Anduli: Revista *Andaluza de Ciencias Sociales*, 4.
- Castaño, C., Martin, J., Vazquez, S. & Martínez, J.L. (2010). Female executives and the Glass Ceiling in Spain. *International Labour Review*, 149, (pp- 333-360).
- Centre for Social Development, Humanitarian Affairs (United Nations), UNICEF, United Nations Development Fund for Women, United Nations. Statistical Division, United Nations, Office for Project Services & World Health Organization. (2010). *The World's Women...: Trends and Statistics*. United Nations.
- Cliff, J.E. (1998). Does one size fit all? Exploring the relationship between attitudes towards growth, gender, and business size. *Journal of Business Venturing*, 13, (pp. 523-542).
- Cuadrado, M. y Morales, J.F. (2007). Algunas claves sobre el techo de cristal en las organizaciones. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 23 (2), (pp. 183-202).
- Dambrin, C. y Lambert, C. (2008). Mothering or auditing? The case of two big Four in France. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21(4), (pp. 474-506.)
- Danes, S.M., Stafford, K. & Loy, J.T.C. (2007). Family business performance: the effects of gender and management. *Journal of Business Research*, 60 (10), (pp. 1058-1069).

- Díaz, MC. y Jiménez, J.J. (2010). Recursos y resultados de las pequeñas empresas: nuevas perspectivas del efecto género. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 42, (pp. 151-175).
- Dwyer, S., Richard, O. C., & Chadwick, K. (2003). Gender diversity in management and firm performance: the influence of growth orientation and organizational culture. *Journal of Business Research*, 56(12), (pp. 1009-1019).
- Eagly, A. H. (1987). *Sex differences in social behavior: A social-role interpretation*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Fernández, F., López, M., Maeztu, I. y Martín, A. (2010). El techo de cristal en las pequeñas y medianas empresas. *Revista de Estudios Empresariales*, (1), (pp. 231-247).
- Foro Económico Mundial (2014). *The Global Gender Gap Report 2013*. World Economic Forum.
- Fuentes, F.J. y Sánchez, S.M. (2010). Análisis del perfil emprendedor: una perspectiva de género. *Estudios de Economía Aplicada*, 28 (3), (pp. 1-28).
- Haddock, G. y Zanna, M. (1994). Preferring 'housewives' to 'feminist' categorization and the favourability of attitudes towards women. *Psychology of Women Quarterly*, vol. 18, (pp. 25-52).
- Hoogendoorn, S., Oosterbeek, H., & Van Praag, M. (2011). The impact of gender diversity on the performance of business teams: Evidence from a field experiment (No. 11-074/3). Tinbergen Institute Discussion Paper.
- Knorr, H. (2011). From top management to entrepreneurship: womens next move? *International Journal of Manpower*, 32 (1), (pp. 99-116).
- Lamas, M. (1994). Cuerpo: diferencia sexual y género. *Debate Feminista*, n. 10, (pp. 3-31).

- Marinova, J., Plantenga, J., & Remery, C. (2010). Gender diversity and firm performance: Evidence from Dutch and Danish boardrooms. *Tjalling C. Koopmans Institute Discussion Paper Series*, 10 (03), (pp. 1-28).
- Moore, K., Griffiths, M., Richardson, H. & Adam, A. (2008). Gendered futures? Women, the workplace and stories of the future. *Gender, Work and Organization*, 15, (pp. 523-542).
- Nygaard, K. (2011). Forced board changes: Evidence from Norway.
- Palacín, F. F., Fernández, M. L., Herrera, I. M., & Prius, A. M. (2010). El techo de cristal en las pequeñas y medianas empresas. *Revista de Estudios Empresariales. Segunda Época*, (1).
- Powell, G.N. & Eddleston, K.A. (2011). Work family enrichment and entrepreneurial success: do female entrepreneurs benefit most? *The Academy of Management*, 32 (3), (pp. 747-760).
- Schein, V., Mueller, R. y Jacobson, C. (1989): "The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics among college students", *Sex Roles*, vol. 20, (pp. 103-110).
- Torres, O. y Pau, B. (2011). "Techo de cristal" y "suelo pegajoso". La situación de la mujer en los sistemas alemán y español de ciencia y tecnología. *Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad*, 6 (18), (pp. 35-59).
- Watson, J. (2002). Comparing the performance of male- and female- controlled businesses: relating outputs to inputs. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 22, (pp. 91-100).
- Welch, C.L., Welch D.E. & Hewardine L. (2008). "Gender and Export Behaviour: Evidence from Women-Owned Enterprises", *Journal of Business Ethics*, 83, (pp.113-126)