

**Nuevo**

**Revista**

# **FORO AUTÓNOMO**

Facultad de Derecho, Ciencias Sociales y Políticas

Volumen 2 - Número 1 • enero - junio de 2021  
Corporación Universitaria Autónoma del Cauca

ISSN: 2711- 4856 (en línea)  
<https://nfa.uniautonomia.edu.co>





Volumen 2 - Número 1 • enero - junio de 2021 • ISSN: 2711-4856 (en línea)

Corporación Universitaria Autónoma del Cauca

Facultad de Derecho, Ciencias Sociales y Políticas

Sello Editorial Uniautónoma del Cauca

Popayán (Cauca – Colombia)

Correo electrónico: [revistaforoautonomo@uniautonomo.edu.co](mailto:revistaforoautonomo@uniautonomo.edu.co)

Website: <https://nfa.uniautonomo.edu.co>



Diagramación: Sello Editorial Uniautónoma del Cauca

Ilustración de portada: Ademir Campo Gutiérrez

### **Comité Científico**

Dra. Lyda Teresa Córdoba Hoyos

*Universidad del Valle*

Dr. Luis Eduardo Ruano Ibarra

*Universidad Cooperativa de Colombia*

Dr. Ramsés López Santamaría

*Corporación Universitaria Autónoma del Cauca*

Dr. Gildardo Vanegas Muñoz

*Universidad del Cauca*

### **Comité Editorial Central**

Dr. Daniel Augusto Mantilla Sandoval

*Rector Corporación Universitaria Autónoma del Cauca*

Dr. Juan Pablo Sterling Casas

*Director Revista Nuevo Foro Autónomo*

*Decano Facultad de Derecho, Ciencias Sociales y Políticas*

Mg. William Darío Chará Ordóñez

*Editor Revista Nuevo Foro Autónomo*



Ese es un artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia de Creative Commons 3.0 la cual permite su uso, distribución y reproducción de forma libre siempre y cuando el o los autores reciban el respectivo crédito.

# Contenido

---

## Artículos resultado de investigación

<b>Participación de la mujer en posiciones directivas: estudio exploratorio en empresas colombianas .....</b>	<b>5</b>
<i>Merlin Patricia Grueso Hinestroza</i>	
<i>Mónica López-Santamaría</i>	
<i>Julián Andrés Maya Mejía</i>	
<i>Concha Antón Rubio</i>	
<b>La equidad de género y la paz territorial en Colombia .....</b>	<b>28</b>
<i>María Andrea Palta Limas</i>	
<i>Juliana Rodríguez Arango</i>	
<b>Impactos, actores y dimensiones de tres coyunturas de violencia en Cali .....</b>	<b>47</b>
<i>Ana María Betancourt Ledezma</i>	
<b>Sistema de Atención Psicosocial en la Ley 387 de 1997 y la reforma de la Ley 1448 de 2011 en el marco del conflicto armado en Colombia .....</b>	<b>61</b>
<i>Camila Tierradentro Macías</i>	
<i>Lida Johanna Cruz Ospina</i>	
<b>Política social y participación comunitaria en América Latina: algunas consideraciones sobre la implementación .....</b>	<b>75</b>
<i>Alexander Castillo Garcés</i>	

## Artículo de reflexión

<b>Enseñanza del Derecho y Resultados de Aprendizaje: prolegómenos a una propuesta desde las capacidades humanas, la solidaridad y la empatía .....</b>	<b>91</b>
<i>Yohana Cárdenas Contreras</i>	
<i>Juan Pablo Sterling Casas</i>	

# Participación de la mujer en posiciones directivas: estudio exploratorio en empresas colombianas

## Participation of women in Top Management Positions: An exploratory study in Colombian companies

Merlin Patricia Grueso Hinestroza\*

Universidad del Rosario  
correo electrónico: merlin.grueso@urosario.edu.co

Mónica López-Santamaría\*\*

Universidad del Rosario  
correo electrónico: monica.lopezs@urosario.edu.co

Julián Andrés Maya Mejía\*\*\*

Universidad del Valle  
correo electrónico: julianmaya89@gmail.com

Concha Antón Rubio\*\*\*\*

Universidad de Salamanca  
correo electrónico: canton@usal.es

Recibido: 12/04/2021 • Revisado: 23/04/2021 • Aceptado: 31/05/2021  
DOI: <https://doi.org/10.46571/NFA.2021.2.1.1>

**Cómo citar:** Grueso, M., López-Santamaría, M., Maya, J., y Antón, C. (2021). Participación de la mujer en posiciones directivas: estudio exploratorio en empresas colombianas. *Revista Nuevo Foro Autónomo*, 2 (1), pp. 5-27. DOI: <https://doi.org/10.46571/NFA.2021.2.1.1>

### Resumen

La participación de la mujer en posiciones directivas se impone como un reto importante frente al avance de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 5 y 10 en Colombia. Este estudio permitió explorar la composición de género en los niveles directivos de diferentes empresas de Bogotá (Colombia). Para lograr este objetivo se realizó un estudio cuantitativo con una muestra de 115 profesionales del campo de la Administración de Empresas, a quienes se les administró una encuesta que valoraba diferentes temas relativos a la participación de las mujeres en posiciones directivas. Los resultados mostraron que, la participación de la mujer en posiciones directivas es más representativa en cargos de jefatura media, que en altos cargos directivos. Se identificó además que las empresas en su mayoría no contaban con programas de inclusión laboral y que los informantes no han percibido cambios en la composición de género de los cargos directivos. El estudio permitió determinar que el tamaño y tipo de organización, el sector productivo, el género del gerente de la empresa y del jefe inmediato, no influyen en la existencia de programas de inclusión y diversidad y el tiempo en el que se han presentado cambios en la composición de género en posiciones directivas.

**Palabras clave:** gestión de la diversidad; equidad de género; posiciones directivas; cultura organizacional; ética empresarial; Objetivos de Desarrollo Sostenible.

### Abstract

The participation of women in Top Management Positions –TMP–, is imposed as an important challenge in the face of the advancement of Sustainable Development Goals 5 and 10 in Colombia. This study made it possible to explore gender composition at TMP in different companies in Bogotá (Colombia). To achieve this objective, a quantitative study was carried out with a sample of 115 professionals from the field of Business, who were administered a survey that assessed different issues related to the participation of women in TMP. The results showed that the participation of women in TMP is more representative in middle management positions than in senior managerial positions. It was also identified that the majority of the companies did not have labor inclusion programs and that the informants have not perceived changes in the gender composition of the managerial positions. The study made it possible to determine that the size and type of organization, the productive sector, the gender of the Chief Executive Officer and the immediate boss do not influence the existence of inclusion and diversity programs and the time in which changes in the gender composition have occurred in managerial positions.

**keywords:** diversity management, gender equity, top management positions, organizational culture, business ethics, sustainable development goals.

\*Psicóloga de la Pontificia Universidad Javeriana-Cali (Colombia). Doctora en Psicología Social de la Universidad de Salamanca (España). Profesora Titular de la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario-Bogotá (Colombia). Investigadora Senior en el Grupo de Investigación en Dirección y Gerencia. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2443-3332>

\*\*Psicóloga de la Universidad del Valle (Colombia). Magíster en Dirección de Empresas y Candidata al Doctorado en Ciencias de la Dirección de la Universidad del Rosario-Bogotá (Colombia). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1074-3778>

\*\*\*Psicólogo de la Universidad del Valle (Colombia). Magíster en Políticas Públicas, de la Universidad del Valle (Colombia).

\*\*\*\*Doctora en Psicología Social de la Universidad de Salamanca (España). Profesora del Departamento de Psicología Social y Antropología de la Universidad de Salamanca (España).



## Introducción

La dinámica de la globalización ha provocado una transformación de la fuerza laboral en buena parte de las naciones alrededor del mundo (García-Rodríguez et al., 2020), en este contexto, la diversidad por razones de género, edad, procedencia, filiación religiosa o funcionalidad, se configura como un fenómeno que va en rápido ascenso (Alam y Shin, 2020). Desde la perspectiva del desarrollo sostenible, que sustenta la Agenda 2030 y sus 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible, la reflexión sobre la inclusión de género se constituye en un pilar de especial importancia para el avance en materia de sostenibilidad y un desafío para todos los actores de la sociedad.

En consecuencia, se ha observado un interés creciente por estudiar la gestión de la diversidad en las organizaciones en general (Paludi et al., 2020), y la gestión de diversidad por razones de género en particular, ante todo por parte de académicos y profesionales desde diferentes sectores de la economía (García-Rodríguez et al., 2020) y particularmente profesionales de recursos humanos (Sealome y Chipunza, 2020).

Como resultado de investigaciones previas, se ha señalado que una gestión eficaz de la diversidad de género en las empresas tendrá como resultado la ausencia de discriminación y la creación de un entorno laboral de igualdad e inclusión para los empleados (García-Rodríguez et al., 2020).

Adicional a lo anterior, se ha discutido que cuando las organizaciones cuentan con diversidad de género en las posiciones directivas, tienen mejores resultados de negocio y en materia financiera (Grueso y Antón, 2020), al igual que mayor adopción de prácticas de Responsabilidad Social Empresarial (Yarram y Adapa, 2021). De igual forma, se ha demostrado que cuando hay ausencia de mujeres en posiciones directivas, se evidencian problemas de gobernanza en las empresas, fraude y desempeño financiero negativo (Grueso y Antón, 2020; Lewellyn y Muller-Kahle, 2019).

Así, se entiende que la diversidad de género juega un papel relevante en el desarrollo general de las organizaciones (Yadav y Lenka, 2020), puede representar una alternativa para generar ventaja competitiva (Urbancová et al., 2020) y consecuentemente una mejora en su posición financiera.

Pese a lo anteriormente mencionado, se encuentran también resultados poco favorecedores en torno a la diversidad por razones de género en las organizaciones. Estudios previos realizados en distintos países han mostrado que existe una relación estadísticamente negativa entre la participación de mujeres en posiciones directivas y los resultados que obtienen las organizaciones. Así, a mayor diversidad, peores resultados se alcanzan en materia de desempeño de la firma (Adams y Ferreira, 2009; Jادیyappa et al., 2019), y en indicadores financieros de corto y largo plazo (Singhathep y Pholphirul, 2015).

A pesar de los resultados contradictorios obtenidos en los estudios previos sobre la gestión de la diversidad de género (Grueso y Antón, 2020), varias investigaciones y metas a nivel mundial, como aquellas establecidas en la Agenda 2030 y las recomendaciones de la OCDE, señalan la importancia de continuar investigando sobre este tema en los contextos empresariales (Furtado et al., 2021).

En el pasado era predecible que las mujeres representaran una minoría en el mercado laboral, puesto que su principal rol social estaba asociado con la gestión de las labores domésticas (Wieczorek-Szymańska, 2020). Sin embargo, de acuerdo con Furtado et al (2021) actualmente este tema está dentro de la agenda de investigación vigente y se requiere emprender investigaciones que permitan explorar la situación de la mujer en el mundo del trabajo y las empresas. Específicamente sobre su participación en cargos de alta dirección (Améstica-Rivas et al., 2020).

Así las cosas, este estudio pretendió explorar la composición de género en los niveles directivos de un grupo de empresas en Bogotá. Para cumplir con el objetivo primero se desarrolla un marco referencial en el que se revisa el concepto de gestión de la diversidad y diversidad de género, así como se hace referencia a los ODS y a la situación de la mujer en el mercado laboral actual. Posteriormente, se describe el diseño metodológico y se presentan los resultados. En el último apartado se plantean las conclusiones, se enuncian las limitaciones del estudio y se precisan las futuras líneas de investigación sobre el tema.

Particularmente, el tema de la diversidad no fue relevante en el contexto de las organizaciones hasta cuando en el año 1987 el Institute of USA publicó el informe “Workforce 2000: Work and Workers for the Siglo XXI” (Johnson y Packer, 1987 citados por Yadav y Lenka, 2020). De esta manera, el estudio de la gestión de la diversidad en las empresas toma fuerza en la década de los 90's con los estudios seminales de Thomas (1990) y Cox y Blake (1991).

A partir de éste período, la concepción de diversidad en las organizaciones ha trascendido de su aproximación legal, que se preocupa por los derechos de los trabajadores y la igualdad de oportunidades en el trabajo, a una aproximación ética que defiende la importancia del reconocimiento, la comprensión y apreciación de las diferencias humanas en los contextos de trabajo (Von Bergen et al., 2005).

La gestión de la diversidad se entiende como la estrategia empresarial orientada a la contratación, retención y desarrollo inclusivo de personas de diversos orígenes (Thomas, 1990). La Fundación Cepaim (2016) la concibe como una práctica con enfoque estratégico que favorece la gestión ética del recurso humano, a partir del reconocimiento de sus particularidades, con el fin de promover la innovación, sostenibilidad, productividad y la cohesión social. Por su parte Mor et al (2016) citados por Vito y Sethi (2020), la definen como “políticas y programas específicos para mejorar el reclutamiento, la inclusión, la promoción y la retención de empleados que son diferentes a la mayoría de la fuerza laboral de una organización” (p. 309).

Respecto a la comprensión de la diversidad en las organizaciones la European Commission (2014) identifica ocho categorías: género, edad, raza, etnia, orientación sexual, religión, creencias y funcionalidad. Por su parte, Merrill-Sands et al (2000) proponen una clasificación de diversidad, a partir de tres perspectivas relacionadas entre sí: social (raza, género, etnia, clase, edad y orientación sexual), cultural (nacionalidad y grupos étnicos) y cognitiva-funcional (habilidades, experiencia, estilos y desarrollo de tareas).

En el mismo sentido, la literatura académica refiere tradicionalmente dos modelos, a partir de los cuales es posible comprender el diseño organizacional para la gestión de la diversidad. El primero, que defiende la idea de la multiculturalidad y la importancia de

configurar una cultura organizacional basada en la inclusión de identidades diversas (Cox, 1993). El segundo, orientado a la capitalización de los diversos conocimientos que traen los empleados y que son puestos a disposición para la atención de los problemas de la organización (Ely & Thomas, 2001).

Por su parte, Kossek y Pichler (2006) concluyen que las prácticas de gestión de la diversidad para ser eficaces deben alcanzar tres objetivos: promoción de la justicia, reducción de la discriminación y complementariamente mejoras en la competitividad financiera, las cuales deben estar articuladas al sistema de gestión humana que proponga la estructura organizacional. La Organización Internacional del Trabajo (2017) encontró que solo el 34% de las organizaciones que participaron de la encuesta sobre la mujer en cargos directivos, indican que sus políticas de recursos humanos incluyen declaraciones sobre igualdad de género y diversidad.

De acuerdo con Furtado et al (2021), las cuotas de género han estado destinadas a mejorar la presencia y representación de la mujer en diferentes ámbitos como la legislatura, el gobierno y la industria, puesto que ha implicado un porcentaje obligatorio de mujeres en puestos de liderazgo.

En la literatura es posible identificar cuatro tipos de cuotas: cuotas de partido, cuotas legislativas, asientos reservados y cuotas blandas (Bird, 2004 citado por Furtado et al., 2021). Estas últimas se conocen como iniciativas informales que conllevan a que partidos u organizaciones incluyan más mujeres en su nómina sin ninguna obligación formal (Phillipow, 2019 citado por Furtado et al., 2021).

Por otro lado, las políticas de igualdad de oportunidades de empleo están orientadas a alcanzar una mejor representación de las minorías excluidas en los contextos de trabajo (Groeneveld y Verbeek, 2012) y aunque se cuestiona su efectividad en la disminución de la discriminación, se reconoce que este tipo de acciones pueden aumentar la concienciación sobre los derechos de los empleados (Hirsh y Kmec, 2009).

Por su parte, la gestión de la diversidad se diferencia de las cuotas de género y de las políticas de igualdad de oportunidades de empleo en que más allá de promover la inclusión y prevenir la discriminación, esta se preocupa por crear valor e impactar positivamente el desempeño de la organización, a partir de la implementación de ciertas prácticas de gestión humana (Groeneveld y Verbeek, 2012).

Con relación al concepto de desarrollo sostenible, el informe titulado “Transformando nuestro mundo” emitido por la Organización de Naciones Unidas en el año 2015, posicionó al desarrollo sostenible como un tema central en la agenda internacional hasta el año 2030, ya que los 193 Estados miembros concretaron los objetivos mundiales de desarrollo sostenible, estableciendo el compromiso del cumplimiento de la Agenda para 2030 (United Nations, 2015).

A partir de este informe se formularon 17 objetivos de desarrollo sostenible, 169 metas y un conjunto preliminar de 303 indicadores, que buscan alcanzar un equilibrio entre las tres dimensiones del desarrollo sostenible: económica, social y ambiental (United Nations, 2015). Para el caso de Colombia, la agenda de sostenibilidad se constituye en uno de los grandes desafíos que enfrenta el país (Guix y Grueso, 2017).



El avance de Colombia en materia de ODS es inconsistente. De acuerdo con Sachs et al (2020) para el año 2020, el desempeño del país se ha dado especialmente en términos del avance o mantenimiento del ODS Agua limpia y saneamiento (6), Energía asequible y no contaminante (7), Acción por el clima (13) y Vida submarina (14). Se han mostrado mejoras moderadas en los ODS Fin de la pobreza (1), Hambre cero (2), Salud y bienestar (3), Educación de calidad (4), Igualdad de género (5), Trabajo decente y crecimiento económico (8), Industria, innovación e infraestructura (9), Ciudades y comunidades sostenibles (11) y Vida de ecosistemas terrestres (15).

El informe también señala que se ha estancado el avance en materia de Paz, justicia e instituciones sólidas (ODS 16) y que ha decrecido el ODS relativo a Alianzas para el logro de los objetivos (ODS 17). Además, que no hay información disponible respecto de los ODS 10 y 12 (Sachs et al., 2020). Así, los objetivos relacionados con la igualdad de géneros y el trato equitativo entre hombres y mujeres, en todas las esferas de la sociedad, suponen un desafío para el futuro del país.

De acuerdo con un estudio adelantado por Cataliyst (2020), a pesar de que en 2019 creció la participación de la mujer en posiciones directivas, en comparación con los hombres (29%), la proporción aún es baja. El mismo informe señala que las mujeres se encuentran sobre representadas en funciones administrativas, mientras que los hombres participan mayoritariamente en áreas como operaciones, finanzas e investigación y desarrollo, áreas consideradas como críticas para el desempeño posterior como directivos (Cataliyst, 2020).

Así mismo, en este informe se pone de manifiesto que la participación de las mujeres en posiciones directivas, difiere en las distintas regiones del mundo. Por ejemplo, se observa una mayor participación de mujeres en África (38%), seguida de Europa Oriental (35%), América Latina (33%), Unión Europea (30%), Norte América (29%) y Asia Pacífico (27%). Finalmente, se evidencia que en la medida que se incrementa el nivel jerárquico, menor es la participación de la mujer así: staff de apoyo -47%- Gerentes -37%- Gerentes Senior -29%- y Altos Ejecutivos -23%- (Cataliyst, 2020).

De otra parte, el informe elaborado por la International Labour Office (2020) analizó la participación de las mujeres en posiciones directivas en los países que conforman el G20, encontrando resultados mixtos. Por ejemplo, al analizar la proporción de cambio en la participación de las mujeres entre 2010 y 2019, el estudio encontró que países como España (24%) Australia (19%) Suiza (13%) e Italia (10%), tuvieron cambios favorables respecto a este tema. Por otro lado, países como Francia (-11%), Reino Unido (-3%) y Canadá (-1%), tuvieron una evolución desfavorable en materia de participación de mujeres en posiciones directivas, durante este mismo período de tiempo.

En Latinoamérica la International Labour Office (2019) encontró que de 1.269 empresas que cotizan en la bolsa solo el 4,2% tenían directoras ejecutivas y solo el 7,2% de las mujeres ocupaba cargos directivos. Particularmente en Colombia, Deloitte (2019) encontró en una muestra de 14 grandes empresas colombianas que entre los años 2014, 2016 y 2018 los asientos ocupados por mujeres en juntas directivas habían variado (entre el 7%, 14,5% y 13,9% respectivamente) aunque manteniendo una baja representación de las mujeres en dichas posiciones. Este mismo informe encuentra que solo el 25% de los Chief Financial Officer -CFO- y el 14,3 % de los Chief Executive Officer -CEO- son mujeres. Lo anterior, pone en

evidencia los retos que en materia de participación de la mujer en posiciones directivas se enfrentan en el mundo, en la región y en el país.

## Metodología

La investigación se enmarcó en un enfoque cuantitativo de tipo no experimental, transeccional y de carácter correlacional. La aplicación de los instrumentos se realizó durante el segundo semestre del año 2018 a una muestra de 115 estudiantes de postgrado del área de Administración de Empresas en la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario. A cada estudiante se le solicitó su autorización para participar en el estudio, mediante el diligenciamiento de un Consentimiento Informado.

Para el desarrollo de la investigación se empleó un cuestionario, en el que se preguntó sobre aspectos sociodemográficos como género, edad, tipo de empleo, tipo de vinculación laboral, tipo de cargo y antigüedad en el cargo. De igual forma, se preguntó información sobre la organización: tamaño, tipo de organización y sector productivo al que pertenecía. Finalmente se obtuvo información sobre la composición de género en las organizaciones a través de preguntas como: género del CEO, género del jefe inmediato, la existencia de programas de inclusión laboral y la percepción sobre el cambio en la composición de género en posiciones directivas.

Se efectuaron análisis descriptivos y bivariados. En el primer caso, se determinaron las frecuencias y porcentajes para cada ítem. Para el análisis bivariado se formularon hipótesis (ver Tabla 1) y se aplicó el estadístico de Chi-cuadrado, con un nivel de significancia inferior a 0,05 para rechazar la hipótesis de independencia entre las variables correlacionadas (hipótesis nula). A inicios del siglo XX, Pearson introdujo el test de chi-cuadrado  $-X^2-$  con el propósito de determinar la asociación o independencia de dos variables cualitativas. Este test se emplea con el objetivo de contrastar dos hipótesis, una hipótesis nula o hipótesis de independencia de las variables  $-H_0-$  y una hipótesis alternativa o hipótesis de asociación de las variables  $-H_1-$  (Cerdeira y Villarroel, 2007).

Tabla 1. Hipótesis nulas y alternativas

Variables dependientes	Variables independientes	Hipótesis nula	Hipótesis alternativa
- Existencia de programas de inclusión y diversidad.  - Tiempo en el que se han presentado cambios en la composición de género en posiciones directivas	Tamaño de la organización	H <sub>o1</sub> : No hay una relación estadísticamente significativa entre el tamaño de la organización y la existencia de programas de inclusión y diversidad.  H <sub>o2</sub> : No hay una relación entre el tamaño de la organización y el tiempo en el que se han presentado cambios en la composición de género en posiciones directivas.	H <sub>1</sub> : Hay una relación estadísticamente significativa entre el tamaño de la organización y la existencia de programas de inclusión y diversidad.  H <sub>2</sub> : Hay una relación estadísticamente significativa entre el tamaño de la organización y el tiempo en el que se han presentado cambios en la composición de género en posiciones directivas.
	Tipo de organización	H <sub>o3</sub> : No hay una relación estadísticamente significativa entre el tipo de organización y la existencia de programas de inclusión y diversidad.  H <sub>o4</sub> : No hay una relación estadísticamente significativa entre el tipo de organización y el tiempo en el que se han presentado cambios en la composición de género en posiciones directivas.	H <sub>3</sub> : Hay una relación estadísticamente significativa entre el tipo de organización y la existencia de programas de inclusión y diversidad.  H <sub>4</sub> : Hay una relación estadísticamente significativa entre el tipo de organización y el tiempo en el que se han presentado cambios en la composición de género en posiciones directivas.
	Sector productivo	H <sub>o5</sub> : No hay una relación estadísticamente significativa entre el sector productivo al que pertenece la organización y la existencia de programas de inclusión y diversidad.  H <sub>o6</sub> : No hay una relación estadísticamente significativa entre el sector productivo al que pertenece la organización y el tiempo en el que se han presentado cambios en la composición de género en posiciones directivas.	H <sub>5</sub> : Hay una relación estadísticamente significativa entre el sector productivo al que pertenece la organización y la existencia de programas de inclusión y diversidad.  H <sub>6</sub> : Hay una relación estadísticamente significativa entre el sector productivo al que pertenece la organización y el tiempo en el que se han presentado cambios en la composición de género en posiciones directivas.
	Género CEO	H <sub>o7</sub> : No hay una relación estadísticamente significativa entre el género del CEO y la existencia de programas de inclusión y diversidad.  H <sub>o8</sub> : No hay una relación estadísticamente significativa entre el género del CEO y el tiempo en el que se han presentado cambios en la composición de género en posiciones directivas.	H <sub>7</sub> : Hay una relación estadísticamente significativa entre el género del CEO y la existencia de programas de inclusión y diversidad.  H <sub>8</sub> : Hay una relación estadísticamente significativa entre el género del CEO y el tiempo en el que se han presentado cambios en la composición de género en posiciones directivas.
	Género jefe inmediato	H <sub>o9</sub> : No hay una relación estadísticamente significativa entre el género del jefe inmediato y la existencia de programas de inclusión y diversidad.  H <sub>o10</sub> : No hay una relación estadísticamente significativa entre el género del jefe inmediato y el tiempo en el que se han presentado cambios en la composición de género en posiciones directivas.	H <sub>9</sub> : Hay una relación estadísticamente significativa entre el género del jefe inmediato y la existencia de programas de inclusión y diversidad.  H <sub>10</sub> : Hay una relación estadísticamente significativa entre el género del jefe inmediato y el tiempo en el que se han presentado cambios en la composición de género en posiciones directivas.

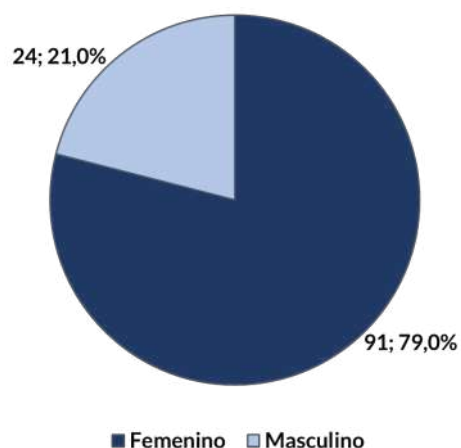
Fuente: elaborado por los autores.

## Resultados

### Datos sociodemográficos

Para explorar e identificar la composición de género en los niveles directivos de un grupo de empresas colombianas, se encuestó durante el segundo semestre del año 2018 a una muestra de 115 estudiantes de postgrado del área de Administración de Empresas en la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario el 79% mujeres y el 21% hombres (ver Gráfico 1).

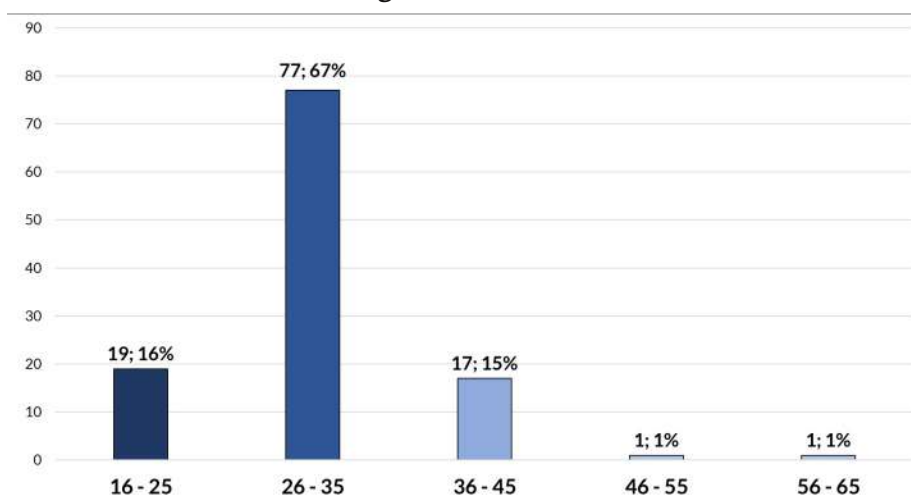
**Gráfico 1. Género de los informantes**



Fuente: elaborado por los autores.

Con relación al rango de edad de los informantes el 16% estaba entre los 16 y 25 años, el 67% estaba entre los 26 y 35 años, el 15% estaba entre 36 y 45 años, el 1% estaba entre los 46 y 55 años y finalmente, otro 1% estaba entre los 56 y 65 años (ver Gráfico 2).

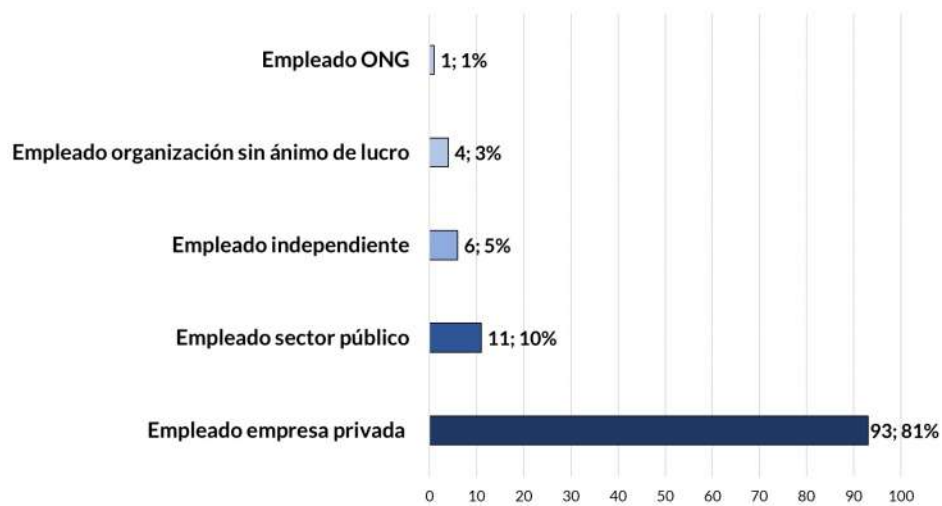
**Gráfico 2. Rango de edad de los informantes**



Fuente: elaborado por los autores.

Con relación al tipo de empleo de los informantes el 81% eran empleados de empresa privada, el 10% eran empleados del sector público, el 5% eran empleados independientes, el 3% eran empleados de organizaciones sin ánimo de lucro y el 1% eran empleados de Organizaciones No Gubernamentales -ONG's- (ver Gráfico 3).

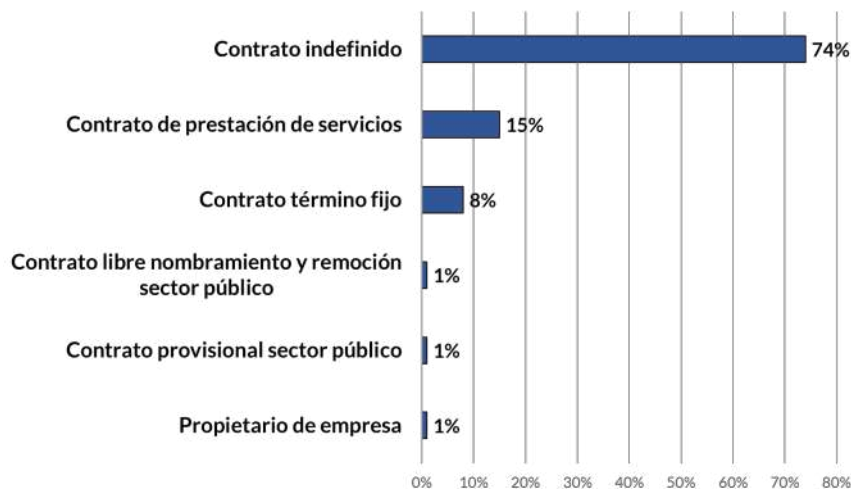
**Gráfico 3. Tipo de empleo de los informantes**



Fuente: elaborado por los autores.

Con relación al tipo de vinculación laboral de los informantes, el 74% estaban vinculados bajo la figura de contrato de trabajo indefinido, el 15% estaban vinculados bajo la figura de prestación de servicios, el 8% estaban vinculados bajo la figura de contrato a término fijo, un 1% estaba vinculado bajo la figura de libre nombramiento y remoción en el sector público, otro 1% estaba vinculado laboralmente como profesional provisional en el sector público y otro 1% era propietario de negocio (ver Gráfico 4).

**Gráfico 4. Tipo de vinculación laboral de los informantes**

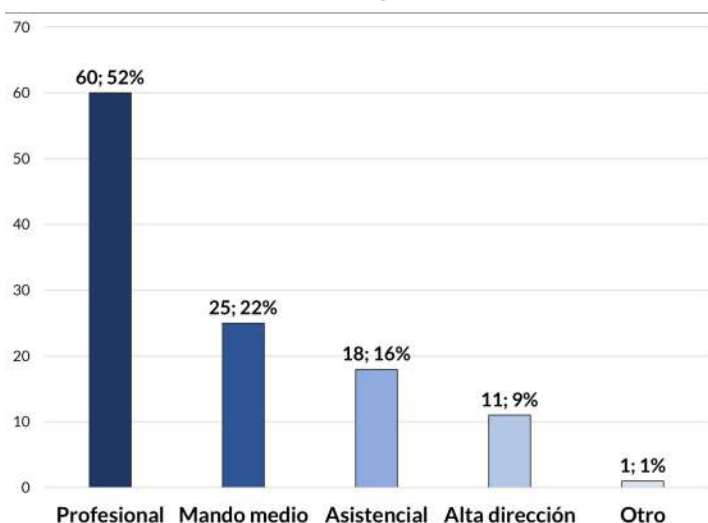


Fuente: elaborado por los autores.

Con relación al cargo al que pertenecían los informantes, el 52% pertenecían a cargos de nivel profesional, el 22% pertenecían a cargos de mando medio, el 16% pertenecían a cargos asistenciales, el 9% a cargos de alta dirección y un 1% a otro tipo de cargos (ver Gráfico 5).



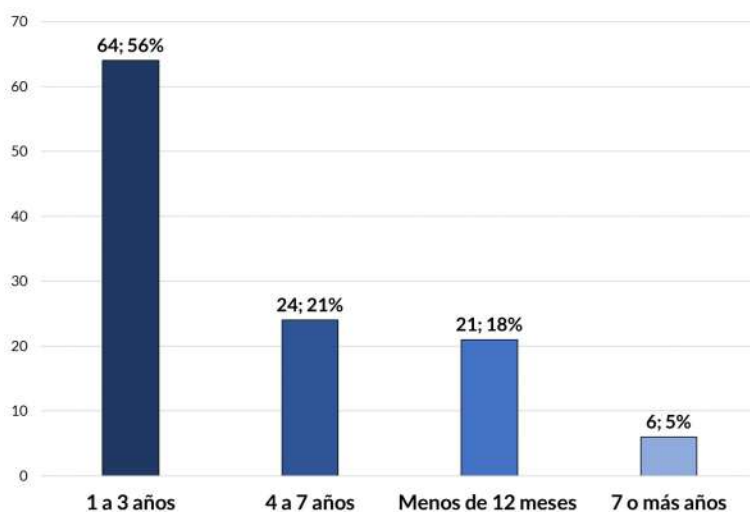
**Gráfico 5. Tipo de cargo de los informantes**



Fuente: elaborado por los autores.

Con relación a la antigüedad en el cargo de los informantes, el 56% llevaban vinculados de 1 a 3 años en la organización en la que trabajaban, el 21% llevaban vinculados de 4 a 7 años, el 18% llevaban vinculados menos de 12 meses y el 5% llevaban vinculados 7 o más años (ver Gráfico 6).

**Gráfico 6. Antigüedad en el cargo por parte de los informantes**

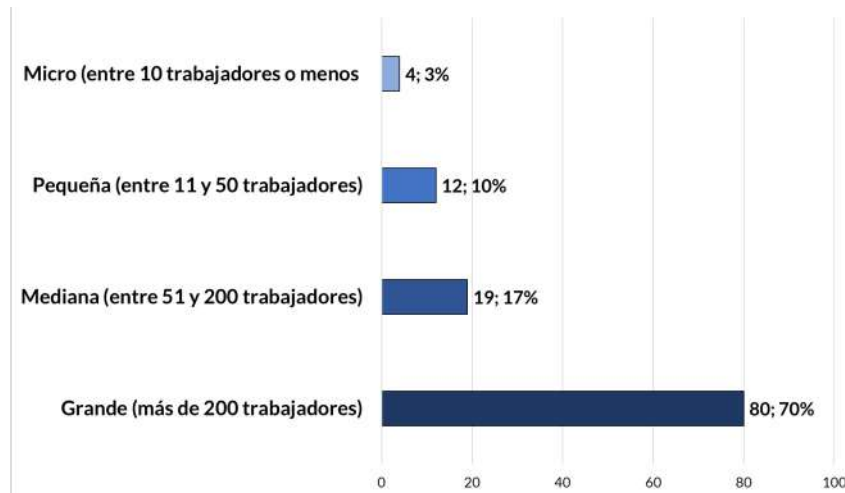


Fuente: elaborado por los autores.

## Análisis descriptivo

Con relación al tamaño de la organización a la que pertenecían los informantes, el 70% pertenecían a grandes empresas, el 17% pertenecían a medianas empresas, el 10% a pequeñas empresas y el 3% a microempresas (ver Gráfico 7).

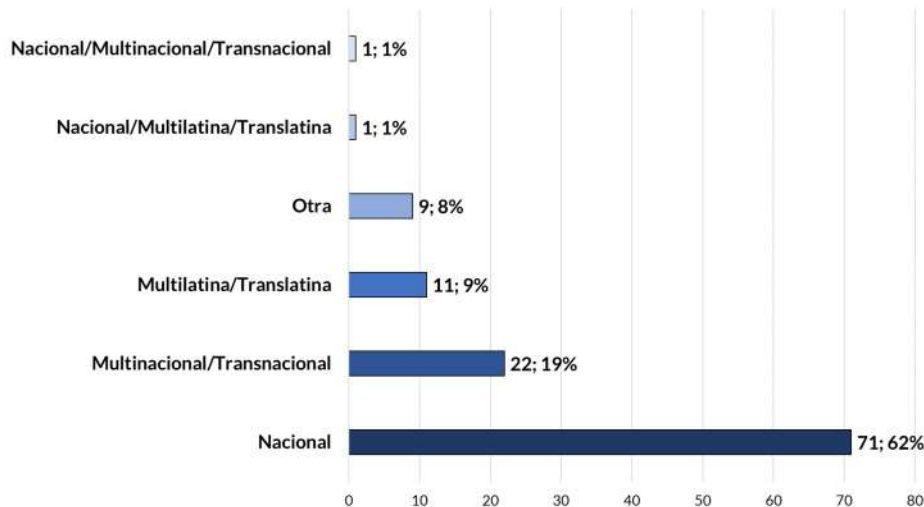
**Gráfico 7. Tamaño de la organización a la que pertenecían los informantes**



Fuente: elaborado por los autores.

Con relación al tipo de organización a la que pertenecían los informantes, el 62% eran empresas nacionales, el 19% empresas multinacionales o transnacionales, el 9% multilatinas o translatinas y el 8% otro tipo de organizaciones (ver Gráfico 8).

**Gráfico 8. Tipo de organización al que pertenecían los informantes**



Fuente: elaborado por los autores.

Con relación al sector productivo al que pertenecía la organización en la que trabajan los informantes, el 44,3% pertenecían a empresas orientadas a las actividades de salud y asistencia social, el 7% a empresas de comercio mayorista y minorista, el 6,1% a empresas del sector de la educación, el 5,2% a empresas orientadas a actividades financieras y de seguros, el 4,3% a empresas de la construcción, el 3,5% a empresas orientadas a actividades profesionales, científicas y técnicas, otro 3,5% a empresas que prestaban servicios de

información e informática, el 2,6% a empresas orientadas a actividades de agricultura, ganadería, silvicultura y pesca, el 1,7% a empresas de sector de la hotelería, otro 1,7% a empresas de transporte y carga de pasajeros, el 0,9% al sector de la manufactura, otro 0,9% a empresas orientadas a brindar servicios de defensa y otro 0,9% a empresas que suministraban servicios públicos. Finalmente, un 17,4% de los informantes pertenecían a otro tipo de sector productivo (ver Gráfico 9).

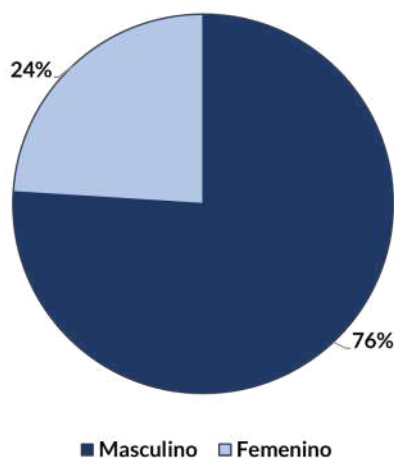
**Gráfico 9. Sector productivo al que pertenecía la organización en la que trabajaban los informantes**



Fuente: elaborado por los autores.

Con relación al género del CEO en las empresas a las que pertenecían los informantes, el 76% eran hombres y el 24% mujeres (ver Gráfico 10).

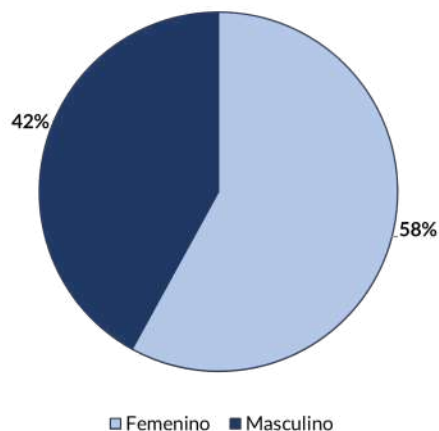
**Gráfico 10. Género del CEO en las empresas a las que pertenecían los informantes**



Fuente: elaborado por los autores.

Con relación al género del jefe inmediato de los informantes, el 58% eran mujeres y el 42% hombres (ver Gráfico 11).

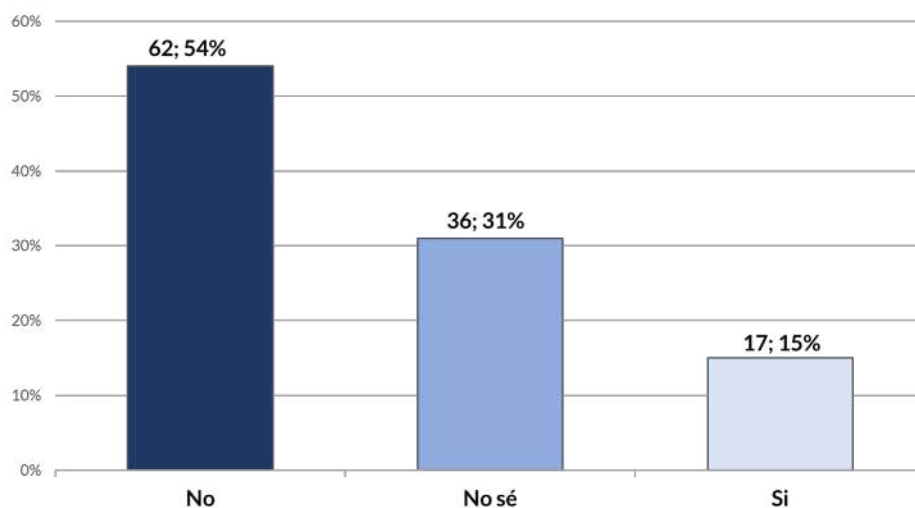
**Gráfico 11. Género del jefe inmediato en las empresas a las que pertenecían los informantes**



Fuente: elaborado por los autores.

Con relación a la existencia de programas que promovieran la inclusión laboral de personas en desventaja social, el 54% respondieron que no existían este tipo de programas, el 31% respondieron que no sabían sobre la existencia de este tipo de programas en la organización en la que trabajaban y el 15% respondieron que sí se contaba con este tipo de programas (ver Gráfico 12).

**Gráfico 12. Existencia de programas que promovían la inclusión laboral de personas en desventaja social**

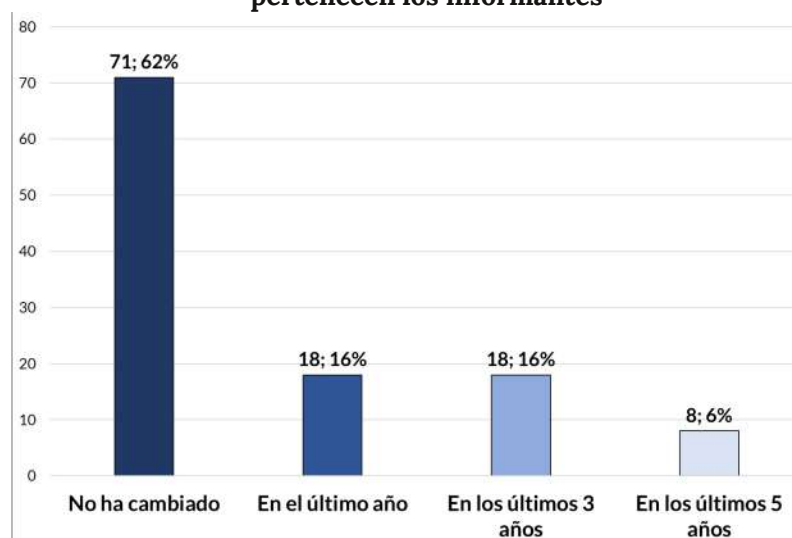


Fuente: elaborado por los autores.

Con relación a cambios en la composición de género en cargos directivos de las organizaciones a las que pertenecían los informantes, el 62% reportaron que no habían

percibido cambios, el 16% reportaron que habían percibido cambios en los últimos tres años, otro 16% reportaron que habían percibido cambios en el último año y el 6% reportaron que habían percibido cambios en los últimos cinco años (ver Gráfico 13).

**Gráfico 13. Cambios en la composición de género en cargos directivos de las organizaciones a las que pertenecen los informantes**



Fuente: elaborado por los autores.

## Prueba de hipótesis

**H1:** Existe relación entre el tamaño de la organización y la existencia de programas de inclusión y diversidad.

La exploración de la relación entre el tamaño de la organización y la existencia de programas de inclusión y diversidad, a partir de la prueba de Chi-cuadrado de Pearson arroja una significación asintótica bilateral de 0,566 (ver tabla 2), por lo tanto, se acepta la hipótesis de independencia entre las dos variables (Ho1). El tamaño de la organización no influye en la existencia de programas de inclusión y diversidad en las empresas exploradas  $X^2(N=115) = 0,566, p < .05$ .

**H2:** Existe relación entre el tamaño de la organización y el tiempo en el que se han presentado cambios en la composición de género en posiciones directivas.

La exploración de la relación entre el tamaño de la organización y el tiempo en el que se han presentado cambios en la composición de género en posiciones directivas, arroja una significación asintótica bilateral de 0,220 (ver Tabla 2), por lo tanto, se acepta la hipótesis de independencia entre las dos variables (Ho2). El tamaño de la organización no influye en el tiempo en el que se han presentado cambios en la composición de género en las posiciones directivas de las empresas exploradas  $X^2(N=115) = 0,220, p < .05$ .



**Tabla 2. Tamaño de la organización**

Variable	Chi-cuadrado de Pearson		
	Valor	gl	Sig. Asintótica (2 caras)
Existencia de programas de inclusión y diversidad	4,831 <sup>a</sup>	6	,566
Tiempo en el que se han presentado cambios en la composición de género en posiciones directivas	11,888 <sup>a</sup>	9	,220

Fuente: elaborado por los autores, a partir de SPSS.

**H3:** Hay una relación entre el tipo de organización y la existencia de programas de inclusión y diversidad.

La exploración de la relación entre el tipo de organización y la existencia de programas de inclusión y diversidad, a partir de la prueba de Chi-cuadrado de Pearson arroja una significación asintótica bilateral de 0,083 (ver tabla 3), por lo tanto, se acepta la hipótesis de independencia entre las dos variables (Ho3). El tipo de organización no influye en la existencia de programas de inclusión y diversidad en las empresas exploradas  $X^2(N=115) = 0,083$   $p < .05$ .

**H4:** Hay una relación entre el tipo de organización y el tiempo en el que se han presentado cambios en la composición de género en posiciones directivas.

La exploración de la relación entre el tipo de organización y el tiempo en el que se han presentado cambios en la composición de género en posiciones directivas, arroja una significación asintótica bilateral de 0,553 (ver Tabla 3), por lo tanto, se acepta la hipótesis de independencia entre las dos variables (Ho4). El tipo de organización no influye en el tiempo en el que se han presentado cambios en la composición de género en las posiciones directivas de las empresas exploradas  $X^2(N=115) = 0,553$ ,  $p < .05$ .

**Tabla 3. Tipo de organización**

Variable	Chi-cuadrado de Pearson		
	Valor	gl	Sig. Asintótica (2 caras)
Existencia de programas de inclusión y diversidad	16,618 <sup>a</sup>	10	,083
Tiempo en el que se han presentado cambios en la composición de género en posiciones directivas	13,633 <sup>a</sup>	15	,553

Fuente: elaborado por los autores, a partir de SPSS.

**H5:** Hay una relación entre el sector productivo al que pertenece la organización y la existencia de programas de inclusión y diversidad.

La exploración de la relación entre el sector productivo y la existencia de programas de inclusión y diversidad, a partir de la prueba de Chi-cuadrado de Pearson arroja una significación asintótica bilateral de 0,491 (ver Tabla 4), por lo tanto, se acepta la hipótesis de independencia entre las dos variables (Ho5). El sector productivo no influye en la existencia de programas de inclusión y diversidad en las empresas exploradas  $X^2(N=115) = 0,491$   $p < .05$ .

**H6:** Hay una relación entre el sector productivo al que pertenece la organización y el tiempo en el que se han presentado cambios en la composición de género en posiciones directivas.

La exploración de la relación entre el sector productivo y el tiempo en el que se han presentado cambios en la composición de género en posiciones directivas, arroja una significación asintótica bilateral de 0,152 (ver tabla 4), por lo tanto, se acepta la hipótesis de independencia entre las dos variables (Ho6). El sector productivo no influye en el tiempo en el que se han presentado cambios en la composición de género en las posiciones directivas de las empresas exploradas  $X^2(N=115) = 0,152$ ,  $p < .05$ .

**Tabla 4. Sector productivo**

Variable	Chi-cuadrado de Pearson		
	Valor	gl	Sig. Asintótica (2 caras)
Existencia de programas de inclusión y diversidad	25,494 <sup>a</sup>	26	,491
Tiempo en el que se han presentado cambios en la composición de género en posiciones directivas	48,027 <sup>a</sup>	39	,152

Fuente: elaborado por los autores, a partir de SPSS.

**H7:** Hay una relación entre el género del CEO y la existencia de programas de inclusión y diversidad.

La exploración de la relación entre el género del CEO y la existencia de programas de inclusión y diversidad, a partir de la prueba de Chi-cuadrado de Pearson arroja una significación asintótica bilateral de 0,305 (ver Tabla 5), por lo tanto, se acepta la hipótesis de independencia entre las dos variables (Ho7). El género del CEO no influye en la existencia de programas de inclusión y diversidad en las empresas exploradas  $X^2(N=115) = 0,305$   $p < .05$ .

**H8:** Hay una relación entre el género del CEO y el tiempo en el que se han presentado cambios en la composición de género en posiciones directivas.

La exploración de la relación entre el género del CEO y el tiempo en el que se han presentado cambios en la composición de género en posiciones directivas, arroja una significación asintótica bilateral de 0,381 (ver tabla 5), por lo tanto, se acepta la hipótesis de independencia entre las dos variables (Ho8). El género del CEO no influye en el tiempo en el que se han presentado cambios en la composición de género en las posiciones directivas de las empresas exploradas  $X^2(N=115) = 0,381, p < .05$ .

**Tabla 5. Género del CEO**

Variable	Chi-cuadrado de Pearson		
	Valor	gl	Sig. Asintótica (2 caras)
Existencia de programas de inclusión y diversidad	2,377 <sup>a</sup>	2	,305
Tiempo en el que se han presentado cambios en la composición de género en posiciones directivas	3,073 <sup>a</sup>	3	,381

Fuente: elaborado por los autores, a partir de SPSS.

**H9:** Hay una relación entre el género del jefe inmediato y la existencia de programas de inclusión y diversidad.

La exploración de la relación entre el género del jefe inmediato y la existencia de programas de inclusión y diversidad, a partir de la prueba de Chi-cuadrado de Pearson arroja una significación asintótica bilateral de 0,214 (ver Tabla 6), por lo tanto, se acepta la hipótesis de independencia entre las dos variables (Ho9). El género del jefe inmediato no influye en la existencia de programas de inclusión y diversidad en las empresas exploradas  $X^2(N=115) = 0,214 p < .05$ .

**H10:** Hay una relación entre el género del jefe inmediato y el tiempo en el que se han presentado cambios en la composición de género en posiciones directivas.

La exploración de la relación entre el género del jefe inmediato y el tiempo en el que se han presentado cambios en la composición de género en posiciones directivas, arroja una significación asintótica bilateral de 0,981 (ver Tabla 6), por lo tanto, se acepta la hipótesis de independencia entre las dos variables (Ho10). El género del jefe inmediato no influye en el tiempo en el que se han presentado cambios en la composición de género en las posiciones directivas de las empresas exploradas  $X^2(N=115) = 0,981, p < .05$ .

**Tabla 6. Género del jefe inmediato**

Variable	Chi-cuadrado de Pearson		
	Valor	Gl	Sig. Asintótica (2 caras)
Existencia de programas de inclusión y diversidad	3,087 <sup>a</sup>	2	,214
Tiempo en el que se han presentado cambios en la composición de género en posiciones directivas	,181 <sup>a</sup>	3	,981

Fuente: elaborado por los autores, a partir de SPSS.

## Conclusiones

Esta investigación tuvo como propósito explorar e identificar la composición de género en los niveles directivos de un grupo de empresas en Bogotá, en consonancia con lo planteado por Paludi et al (2020) respecto a la importancia de continuar investigando sobre la gestión de la diversidad en las empresas y particularmente sobre la gestión de la diversidad de género en estos contextos (Améstica-Rivas., et al 2020; García-Rodríguez et al, 2020). Así mismo, esta investigación buscaba atender a las recomendaciones de la OCDE y las metas de la Agenda 2030 de Objetivos de Desarrollo Sostenible en materia de igualdad de género mencionadas por Furtado et al (2021).

Para lograrlo, se realizó una encuesta a personas que trabajaban en el campo de la Administración de Empresas, quedando representada la muestra mayoritariamente de mujeres (79%), de 26 a 35 años (67%), que trabajaban en grandes empresas (81%), por medio de un contrato indefinido (74%), quienes en su mayoría llevaban de 1 a 3 años en las empresas en las que trabajan (56%) y se desempeñaban en cargos de nivel profesional (52%).

La mayoría de las empresas a las pertenecían las personas encuestadas eran grandes (70%), nacionales (62%) y pertenecientes al sector productivo de las actividades de salud y asistencia social (44,3%).

Como resultados de este estudio, se evidenció que el género del CEO de la empresa en la que trabajaban las personas encuestadas, era mayoritariamente masculino (76%). Sin embargo, al preguntar por el género del jefe inmediato (teniendo en cuenta que las posiciones de los encuestados eran primordialmente profesionales) los informantes reportaron que un poco más del 50% eran mujeres (58%). Esto coincide con lo encontrado en el estudio adelantado por Cataliyst (2020), a partir del cual se precisa que la mujer se encuentra actualmente sobre representada en mandos medios y de naturaleza más administrativa, lo cual es ratificado en el estudio liderado por Deloitte (2019) cuando caracterizan el caso colombiano.

Así, esta investigación permite concluir que para la muestra de empresas exploradas (grandes, nacionales y mayoritariamente del sector salud) la posición de la mujer en el nivel directivo estaba más orientada hacia cargos de jefatura media dibujando un panorama de desafíos en materia de representación de la mujer en posiciones de alto nivel directivo.

Por otro lado, con relación a la existencia de programas de inclusión y diversidad los hallazgos permiten precisar que solo el 15% de los encuestados afirmaban contar con este tipo de iniciativas en las empresas en las que trabajan. Un porcentaje que contrasta con el 34% de empresas que reportaron contar con declaraciones sobre igualdad de género y diversidad en el estudio llevado a cabo por la Organización Internacional del Trabajo (2017) sobre la posición de la mujer en cargos directivos. De esta manera, se configura otro desafío en materia de gestión de la diversidad relacionado no solo con garantizar una mayor participación de la mujer en posiciones de dirección, sino en gestionar la sostenibilidad de estas iniciativas, a partir de programas de gestión de la diversidad que estén articulados al sistema de gestión humana, tal y como lo indican Kossek y Pichler (2006).

Los resultados del estudio también mostraron que el 62% de los encuestados afirman no haber percibido un cambio en la composición de género en los cargos directivos de la empresa en la que trabajan, lo cual confirma hallazgos previos, como los obtenidos por Catalyst (2020) donde se señala que, pese a que cada vez más se encuentran mujeres en posiciones de dirección en las empresas, la proporción en comparación con los hombres, sigue siendo baja.

El estudio lleva a concluir que las acciones de gestión de la diversidad se constituyen en una asignatura pendiente para las empresas exploradas si se tiene en cuenta que, aunque existen autores que indican posibles efectos negativos relacionados con la participación de mujeres en posiciones directivas (Adams y Ferreira, 2009; Jادیyappa., et al 2019; Singhathep y Pholphirul, 2015); la mayoría de los autores explorados defienden el impacto positivo de estas prácticas sobre el rendimiento organizacional (Grueso y Antón, 2020), la ventaja competitiva (Urbancova et al, 2020), la creación de valor (Groeneveld y Verbeek, 2012), el funcionamiento del gobierno corporativo (Lewellyn y Muller-Kahle, 2019) y la adopción de prácticas de RSE (Yarram y Adapa, 2021).

Con respecto a la relación entre las variables, el estudio permitió determinar que el tamaño y tipo de organización, el sector productivo, el género del CEO y del jefe inmediato no influyen en la existencia de programas de inclusión y diversidad y el tiempo en el que se han presentado cambios en la composición de género en posiciones directivas. Esto se considera un hallazgo relevante, ya que permite confirmar ideas como las que defiende Von Bergen et al (2005), en el sentido que la gestión de la diversidad en las empresas debe trascender la aproximación legal y alcanzar una implementación desde la dimensión ética que valore las diferencias humanas en los contextos de trabajo; dicho de otra manera, que la implementación de estas acciones no dependa de aspectos de la arquitectura organizacional como el tamaño, el tipo, el sector y el género de quien las lidera, sino que tengan más que ver con la identidad, los valores y los principios organizacionales.

Así, el estudio permite establecer que es deseable configurar programas que promuevan la participación de las mujeres en posiciones directivas desde la perspectiva de las cuotas blandas (Bird, 2004 citado por Furtado et al., 2021), lo cual permite ir más allá de la



obligación formal (Phillipow, 2019 citado por Furtado et al., 2021). Esta perspectiva de las cuotas blandas puede verse reforzada con la implementación de políticas de igualdad de género como la que representa el sello “Equipares” otorgado por el Ministerio del Trabajo y la Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer, con el apoyo técnico del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo – PNUD.

Ahora bien, tal y como lo señalan Groeneveld y Verbeek (2012) las anteriores iniciativas necesitan estar enmarcadas en la configuración de un sistema de gestión de la diversidad que se preocupe por crear valor e impactar positivamente el desempeño de la organización. En este sentido, para enfrentar los desafíos en materia de composición de género en posiciones directivas se necesita concebir estas iniciativas desde una perspectiva estratégica que pueden desembocar en innovación, sostenibilidad, productividad y cohesión social (Fundación Cepaim, 2016) y que defienda la relevancia de configurar una cultura organizacional basada en la inclusión de identidades diversas (Cox, 1993).

La revisión de las limitaciones de este estudio permite demarcar futuras líneas de investigación en torno al estudio de la participación de la mujer en posiciones directivas. Se considera relevante implementar una técnica de muestreo que permita ampliar el número de informantes y de esta manera garantizar una recolección de información más amplia que favorezca al indicador de validez externa. Así mismo, se recomienda la aplicación de escalas orientadas a indagar sobre la implementación de acciones de participación de la mujer en posiciones directivas, para así permitir la exploración de variables cuantitativas que favorezca la validación de modelos teóricos desde la modelación de ecuaciones estructurales, trascendiendo el nivel descriptivo y logrando una aproximación más explicativa a la problemática estudiada.

## Referencias bibliográficas

- Adams, R. B., y 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>.
- Alam, M. S., y Shin, D. (2020). A moderated mediation model of employee experienced diversity management: Openness to experience, perceived visible diversity discrimination and job satisfaction. *International Journal of Manpower*. <https://doi.org/10.1108/IJM-06-2019-0286>.
- Améstica-Rivas, L. R., King-Dominguez, A., Espinoza, C., y 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). <https://doi.org/10.18004/riics.2020.diciembre.248>.
- Catalyst. (2020). Women in Management: Quick Take. <https://www.catalyst.org/research/women-in-management/>.
- Cerda, J. L., y Villarroel del P. L. (2007). Interpretación del test de Chi-cuadrado ( $X^2$ ) en investigación pediátrica. *Revista Chilena de Pediatría*, 78(4), 414-417.
- Cox, T. (1993). Cultural diversity in organizations: Theory, research and practices. Berrett-Koehler.

- Cox, T. H., y Blake, S. (1991). Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness, *Academy of Management Executives*, 5(3), 45-56.
- Deloitte. (2019). Women in the boardroom. A global perspective. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Risk/gx-risk-women-in-the-boardroom-sixth-edition.pdf>.
- Ely, R. J., y Thomas, D. A. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 229-273. <http://links.jstor.org/sici?sici=0001-8392%28200106%2946%3A2%3C229%3ACDAWTE%3E2.0.CO%3B2-F>.
- European Commission (2014). Overview of Diversity Management: Implementation and impact amongst diversity charter signatories in the European Union. [https://www.wko.at/site/Charta-der-Vielfalt/charta-der-vielfalt/eu-diversity-charters-platform/EU-Umfrage\\_Auswertung-Europa.pdf](https://www.wko.at/site/Charta-der-Vielfalt/charta-der-vielfalt/eu-diversity-charters-platform/EU-Umfrage_Auswertung-Europa.pdf).
- Fundación Cepaim (2016). Módulo 1: Introducción a la gestión de la diversidad. <http://cepaim.org/wp-content/uploads/2017/10/Modulo-01-CEPAIM-3%C2%AAedici%C3%B3n.pdf>
- Furtado, J. V., Moreira, A. C., y Mota, J. (2021). Gender affirmative action and management: A systematic literature review on how diversity and inclusion management affect gender equity in organizations. *Behavioral Sciences*, 11(2), 21. <https://doi.org/10.3390/bs11020021>.
- García-Rodríguez, F. J., Dorta-Afonso, D., y González-de-la-Rosa, M. (2020). Hospitality diversity management and job satisfaction: The mediating role of organizational commitment across individual differences. *International Journal of Hospitality Management*, 91, 102698. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102698>.
- Groeneveld, S., y Verbeek, S. (2012). Diversity policies in public and private sector organizations: An empirical comparison of incidence and effectiveness. *Review of Public Personnel Administration*, 32(4), 353-381. <https://doi.org/10.1177/0734371X11421497>.
- Grueso-Hinestroza, M. P., y Antón-Rubio, C. (2020). Relating gender diversity in top management positions and innovation: Evidence from seven countries in Latin America. en Tasso, C., & Rojas, R (Eds). *Diversity and Inclusion in Latin American and Caribbean Workplaces* (pp. 157-165). Palgrave Macmillan.
- Guix, M., y Grueso, M. P. (2017). Organizaciones y sostenibilidad: Un reto para el país. En Pérez, D., & Restrepo, S (Eds). *En diálogo con la tierra. Por una Colombia sostenible* (pp.87-96), Editorial Universidad del Rosario.
- Hirsh, E., y Kmec, J.A. (2009). Human resource structures: Reducing discrimination or raising rights awareness? *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 48(3), 512-532. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-232X.2009.00571.x>.
- International Labour Office. (2019). Women in business and management: The business case for change. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/--publ/documents/publication/wcms\\_700953.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/--publ/documents/publication/wcms_700953.pdf).

- International Labour Office. (2020). Women in managerial and leadership positions in the G20. Data availability and preliminary findings. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---ddg\\_p/documents/publication/wcms\\_762098.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---ddg_p/documents/publication/wcms_762098.pdf).
- Jadiyappa, N., Jyothi, P., Sireesha, B., y Hickman, L. E. (2019). CEO gender, firm performance and agency costs: Evidence from India. *Journal of Economic Studies*, 46(2), 482-495. <https://doi.org/10.1108/JES-08-2017-0238>.
- Kossek, E. E., y Pichler, S. (2006). EEO and the management of diversity. In Boxell, P., Purcell, J., & Wright, P. M (Eds.), *Handbook of Human Resource Management* (pp. 251-272). Oxford University Press.
- Lewellyn, K. B., y Muller-Kahle, M. I. (2020). The corporate board glass ceiling: The role of empowerment and culture in shaping board gender diversity. *Journal of Business Ethics*, 165(2), 329-346. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04116-9>.
- Merrill-Sands, D., Holvino, E., y Cumming, J. (2000). Working with Diversity: A framework for action. Gender and Diversity Program of the Consultative Group on International Agricultural Research (CGIAR). Workin paper 24, Center for Gender in Organizations (CGO) SIMMONS Graduate School of Management Chaos Management, Ltd. [https://cgspace.cgiar.org/bitstream/handle/10947/2726/24\\_Working%20with%20Diversity.%20A%20Framework%20for%20Action\\_genderdiversity\\_WP.pdf?sequence=1](https://cgspace.cgiar.org/bitstream/handle/10947/2726/24_Working%20with%20Diversity.%20A%20Framework%20for%20Action_genderdiversity_WP.pdf?sequence=1).
- Organización Internacional del Trabajo. (2017). Panorama mundial: la mujer en cargos directivos y de gestión en las organizaciones de empleadores. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_dialogue/---act\\_emp/documents/publication/wcms\\_578777.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---act_emp/documents/publication/wcms_578777.pdf).
- Paludi, M. I., Barragan, S., y Mills, A. (2020). Women CEOs in Mexico: Gendered local/global divide and the diversity management discourse. *Critical Perspectives on International Business*, 17(1), 127-146. <https://doi.org/10.1108/cpoib-08-2018-0071>.
- Sachs, J., Schmidt-Traub, G., Kroll, C., Lafortune, G., Fuller, G., y Woelm, F. (2020). The Sustainable Development Goals and COVID-19. Sustainable Development Report 2020. Cambridge: Cambridge University Press. [https://s3.amazonaws.com/sustainabledevelopment.report/2020/2020\\_sustainable\\_development\\_report.pdf](https://s3.amazonaws.com/sustainabledevelopment.report/2020/2020_sustainable_development_report.pdf).
- Sealome, L. P., y Chipunza, C. (2020). Employees' perceptions of diversity management practices as predictors of psychological capital: A South African study. *The Journal for Transdisciplinary Research in Southern Africa*, 16(1), 1-22. <https://doi.org/10.4102/td.v16i1.790>.
- Singhathep, T., y Pholphirul, P. (2015). Female CEOs, firm performance, and firm development: Evidence from Thai manufacturers. *Gender, Technology and Development*, 19(3), 320-345. <https://doi.org/10.1177/0971852415596865>.
- Thomas, R.R. (1990). From Affirmative Action to Affirming Diversity. *Harvard Business Review*, 68(2), 107-117.
- United Nations. (2015). Transforming Our World. The 20130 Agenda for Sustainable Development. <https://sdgs.un.org/sites/default/files/publications/21252030%20Agenda%20for%20Sustainable%20Development%20web.pdf>.

- Urbancová, H., Hudáková, M., y Fajčíková, A. (2020). Diversity management as a tool of sustainability of competitive advantage. *Sustainability*, 12(12), 5020. <https://doi.org/10.3390/su12125020>.
- Vito, R., y Sethi, B. (2020). Managing change: Role of leadership and diversity management. *Journal of Organizational Change Management*, 33(7), 1471-1483. <https://doi.org/10.1108/JOCM-04-2019-0116>.
- Von Bergen, C. W., Soper, B., y Parnell, J. A. (2005). Workforce diversity and organizational performance. *Equal Opportunities International*, 24(3), 1-16. <https://doi.org/10.1108/02610150510788033>.
- Wieczorek-Szymańska, A. (2020). Gender diversity in academic sector-Case study. *Administrative Sciences*, 10(3), 41. <https://doi.org/10.3390/admsci10030041>.
- Yadav, S., y Lenka, U. (2020). Diversity management: A systematic review. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 39(8), 901-929. <https://doi.org/10.1108/EDI-07-2019-0197>.
- Yarram, S. R., y Adapa, S. (2021). Board gender diversity and corporate social responsibility: Is there a case for critical mass?. *Journal of Cleaner Production*, 278, 123319. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.123319>.