

# Oportunidades y retos para potenciar el liderazgo femenino en la región CID

André Martínez

Departamento de Países  
de Centroamérica, Haití,  
México, Panamá y  
República Dominicana

NOTA TÉCNICA N°  
IDB-TN-2146

Marzo 2021

# Oportunidades y retos para potenciar el liderazgo femenino en la región CID

André Martínez

Banco Interamericano de Desarrollo

Banco Interamericano de Desarrollo  
Departamento de Países de Centroamérica, Haití, México, Panamá y República Dominicana

Marzo 2021

Catalogación en la fuente proporcionada por la  
Biblioteca Felipe Herrera del  
Banco Interamericano de Desarrollo

Martínez, André.

Oportunidades y retos para potenciar el liderazgo femenino en la región CID / André  
Martínez.

p. cm. — (Nota técnica del BID; 2146)

Incluye referencias bibliográficas.

1. Leadership in women-Central America-Econometric models. 2. Leadership in  
women-Dominican Republic-Econometric models. 3. Women executives-Central  
America-Econometric models. 4. Women executives-Dominican Republic-Econometric  
models. 5. Labor productivity- Central America-Econometric models. 6. Labor  
productivity-Dominican Republic-Econometric models. I. Banco Interamericano de  
Desarrollo. Departamento de Países de Centroamérica, Haití, México, Panamá y la  
República Dominicana. II. Título. III. Serie.

**IDB-TN-2146**

<http://www.iadb.org>

Copyright © 2021 Banco Interamericano de Desarrollo. Esta obra se encuentra sujeta a una licencia Creative  
Commons IGO 3.0 Reconocimiento-NoComercial-SinObrasDerivadas (CC-IGO 3.0 BY-NC-ND)  
(<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/igo/legalcode>) y puede ser reproducida para cualquier uso no-  
comercial otorgando el reconocimiento respectivo al BID. No se permiten obras derivadas.

Cualquier disputa relacionada con el uso de las obras del BID que no pueda resolverse amistosamente se someterá  
a arbitraje de conformidad con las reglas de la CNUDMI (UNCITRAL). El uso del nombre del BID para cualquier fin  
distinto al reconocimiento respectivo y el uso del logotipo del BID, no están autorizados por esta licencia CC-IGO y  
requieren de un acuerdo de licencia adicional.

Note que el enlace URL incluye términos y condiciones adicionales de esta licencia.

Las opiniones expresadas en esta publicación son de los autores y no necesariamente reflejan el punto de vista del  
Banco Interamericano de Desarrollo, de su Directorio Ejecutivo ni de los países que representa.



## Contenidos

Resumen Ejecutivo .....	2
1. Introducción .....	3
2. Balance de género en liderazgo y beneficios: la evidencia.....	5
3. Limitantes para que las mujeres ocupen posiciones de liderazgo .....	7
4. El liderazgo femenino en el sector público y privado en CID.....	9
5. Estimación de diferencias de productividad y causas.....	22
5.1. Objetivo y fuentes de información.....	22
5.2. Metodología .....	23
5.2.1. <i>Modelo Base</i> .....	23
5.2.2. <i>Descomposición de la brecha de productividad</i> .....	23
5.3. Resultados .....	23
6. Mapeo de buenas prácticas del sector público y privado.....	25
7. Reflexiones finales. ....	30
Referencias bibliográficas.....	32
Anexo Técnico: Estimación de la Brecha de Productividad de las Empresas Dirigidas por Mujeres en la Región CID .....	37

## Resumen Ejecutivo<sup>1</sup>

El liderazgo femenino, entendido como la participación de las mujeres en la toma de decisiones económicas, se ha venido incrementando levemente en los últimos años, tanto a nivel mundial como en la región latinoamericana. No obstante, aún existe una brecha de liderazgo considerable con respecto a los hombres. Por ejemplo, en la región CID, las mujeres apenas ocupan menos de una cuarta parte de los puestos de gerencia principal en las empresas (22.4%) y tan solo en un 35% de las firmas, las mujeres participan en las juntas directivas. Evidencia empírica, usando técnicas econométricas, hallada en la región sugiere que la probabilidad de que las mujeres dirijan empresas se relaciona positivamente con la presencia de mujeres entre los propietarios, y negativamente con las firmas sean grandes o se dediquen a actividades en el subsector de metales, maquinaria y equipos. Utilizando el método de descomposición de Oaxaca-Blinder, se encuentra que para los países CID, existe una brecha total de 30% en la productividad de las firmas dirigidas por las mujeres con relación a las gerenciadas por hombres, lo cual está asociado a una menor participación de capital extranjero, menor gasto en seguridad, menor formalización desde el inicio de las operaciones de la firma, menor inversión en capital humano (capacitación), y menor edad de las empresas.

**Palabras clave:** liderazgo femenino, brecha, productividad, sector público, empresas, barreras.

**Códigos JEL:** B54, H110, J71, J78

---

<sup>1</sup> El autor agradece el excelente apoyo analítico y técnico provisto por Jonathan Barboza en la elaboración de este documento.

## 1. Introducción

El liderazgo es la capacidad que se tiene para influir y controlar la conducta de otras personas con el fin de alcanzar un objetivo común (DeNmark, 1993). En ese sentido, el liderazgo femenino se refiere a la participación de las mujeres en la toma de decisiones tanto en posiciones de dirección política y del sector público como en las empresas públicas.

Las mujeres han incrementado su participación en puestos de dirección en todas las regiones del mundo (ILO, 2019), incluido América Latina y Centroamérica, México, Panamá, República Dominicana y Haití (CID). Esta tendencia se ha dado, en mayor medida, en el sector privado que, en el público, donde la presencia de los hombres continúa siendo predominante.<sup>2</sup> No obstante, solo 27% de los puestos directivos de empresas a nivel mundial eran ocupadas por personas del sexo femenino (PNUD, 2019). En la región CID la situación no es muy distinta a estos patrones globales, donde alrededor de una cuarta parte de las empresas son dirigidas por mujeres, aunque existe heterogeneidad entre los países de la región, ya que tenemos a El Salvador con un porcentaje de CEOs mujeres de 28.0% y México con 14.5%. Por el lado público los retos son aún mayores. Al comenzar 2019, sólo existían 10 países, de una muestra de 193, que tenían jefas de gobierno en el mundo, ninguna de ellas pertenece a CID o ALC<sup>3</sup>, mientras que se observaba una mayor penetración en el poder legislativo, ya que 1 de cada 4 legisladores es mujer tanto a nivel mundial como en la región (ONU, 2019).

Para lograr un mayor balance de género en los puestos de liderazgo y de tomas de decisiones en las empresas y los poderes del Estado,<sup>4</sup> es necesario un mayor empoderamiento de las mujeres, es decir, se requiere un proceso en el que un grupo marginado en la toma de decisiones y estructuras de poder a nivel político y económico, como son las mujeres, supere las barreras y comience a participar en dichas decisiones (Rahman, 2013).

La literatura académica, así como organizaciones multilaterales internacionales y empresas multinacionales recientemente han comenzado a poner mayor atención en las brechas de género de liderazgo. Ello ha permitido, en primer lugar, generar datos que permitan evaluar la situación en el mundo, regiones y países. En segundo lugar, se han analizado las barreras que las mujeres enfrentan para llegar a tener puestos de liderazgo profesional. De igual forma, se ha ahondado la discusión en términos de políticas públicas, así como de medidas que pueden ser tomadas a nivel del sector privado, para lograr una mayor paridad en puestos del mando. Finalmente, la nueva

---

<sup>2</sup>De acuerdo con esta conclusión, el Foro Económico Mundial (2018), la brecha de género promedio de 149 países se ha venido reduciendo sostenidamente en los últimos años, en diversas esferas incluyendo participación económica y oportunidades y, el empoderamiento político. No obstante, aún se mantiene una brecha de género relevante, donde ambos pilares son aún los más inequitativos del mundo; y se estima que, de mantener sus respectivas tendencias históricas, se estima que podría tomar 202 años cerrar definitivamente la brecha de participación económica mundial, y 107 años cerrar la brecha global de género en empoderamiento político.

<sup>3</sup> Al 1 de enero de 2019, solamente los gobiernos de Barbados y Trinidad y Tobago en el hemisferio americano eran encabezados por una mujer.

<sup>4</sup> Se considera que la paridad de género se alcanza cuando hay una representación de 60/40% en cualquiera de los sexos.

evidencia e investigación ha comenzado a proveer estimaciones y argumentos, así como los mecanismos a través de los cuales opera, de como un mayor equilibrio de balance de género en puestos de decisión genera beneficios a nivel empresa y de la economía en su conjunto.

La diversidad incluye contar con un rango más amplio de perspectivas, talentos, experiencias y formas de pensar en la dirección de empresas y en consejos de administración, así como en el gobierno, que fortalecen y enriquecen el proceso de toma de decisiones. Así, la diversidad puede estimular la creatividad, innovación y compromiso en los productos y servicios que se elaboran (Woolley et al., 2010, ILO, 2015, 2019; y, Stotsky, 2016), así como en el diseño e implementación de políticas públicas. Ello se traduce en ganancias de eficiencia a nivel micro y macroeconómico, generando ganancias en productividad, crecimiento económico, bienestar y desarrollo social. También se ha mostrado que, en empresas dirigidas por mujeres, existe un mayor balance de género en la fuerza laboral, lo cual trae consigo beneficios adicionales que se permean en todos los niveles (ver capítulo sobre impacto de la participación laboral femenina en el crecimiento económico). A pesar de estas ventajas de un mayor balance en la toma de decisiones, aún se identifican barreras importantes para el empoderamiento femenino y, que, con ello, se disminuyan las marcadas diferencias de género en la materia, no sólo en el mundo sino también en nuestra región.

La mujer suele enfrentar obstáculos que limitan el desempeño de las empresas que dirige, tales como discriminación sectorial en actividades predominadas por hombres, mayores restricciones de acceso al financiamiento, formación de redes de negocios y trato con las autoridades gubernamentales. Además, barreras como menor acceso a la educación, falta de confianza y asignación de tiempo en tareas del hogar, son también limitantes de su acumulación de habilidades de negocios y su voluntad de competir (Bardasi et al, 2011; Campos y Gassier, 2017).

Dichos impedimentos de las mujeres llegan a afectar el desempeño de las firmas que lideran en comparación con firmas dirigidas por hombres (Bardasi et al., 2011; Islam, 2018). El caso de los países del grupo CID es similar, dado que, según el análisis econométrico realizado en este documento, a partir de cifras provenientes de la Encuesta de Empresas del Banco Mundial, observamos que las empresas dirigidas por mujeres tienen una productividad laboral, medida a través del logaritmo de las ventas reales por trabajador, 12% menor a la de empresas lideradas por hombres. Utilizando la metodología de Oaxaca-Blinder para descomponer esta brecha, encontramos que dicha diferencia es significativamente explicada por el hecho de que las firmas dirigidas por mujeres tienden a ser más jóvenes, a tener menor participación de capital extranjero, a haber sido formalizadas en menor proporción, a invertir menos en capital físico y humano y a gastar menos en seguridad, en comparación con las empresas dirigidas por sus contrapartes masculinas.

Este capítulo tiene como fin, en primer lugar, revisar la literatura en términos de puntualizar los beneficios económicos de un mayor balance de género. La siguiente sección se presentan las principales limitantes que enfrentan las mujeres para ocupar posiciones de liderazgo. En tercer

lugar, se ilustran los hechos estilizados sobre las brechas existentes en materia de liderazgo en la región CID tanto en el sector público como en el privado. Luego, se estima la diferencia de productividad entre empresas privadas que son dirigidas gerencialmente por una mujer y la de los hombres y se identifica estadísticamente cuales son las variables que explican dicha brecha. Finalmente, se discuten algunas propuestas de políticas orientadas a resolver los obstáculos que las mujeres tienen para lograr un mayor balance de género en posiciones de liderazgo.

## 2. Balance de género en liderazgo y beneficios: la evidencia

Recientemente, se ha elaborado un conjunto de trabajos de investigación y analíticos sobre la importancia e impacto del papel del liderazgo femenino en el proceso de toma de decisiones y el desempeño de las empresas. Cuberes and Teignier (2017) elaboran un modelo teórico donde la distribución de talentos gerenciales entre hombres y mujeres es similar, pero que existen ciertos factores exógenos que asimétricamente afectan más a ellas que a ellos para poder emprender o ascender a puestos de liderazgos en las empresas. Así, existen mujeres con alto talento gerencial que no pueden ejercerlo y son sustituidas por varones con un menor talento, generando impactos en productividad e ingreso per cápita. Al calibrar su marco analítico para América Latina, encuentran que las brechas de género en América Latina en términos de dirección de empresas generan una pérdida del producto per cápita de 9.4%.<sup>5</sup>

Algunos análisis sugieren que cuando hay mujeres en cargos superiores se traduce en mayor productividad, mayor innovación, mejores productos, mejor toma de decisiones y mayor retención y satisfacción de los empleados. Si bien la falta de datos impide estimar causalidad, hechos estilizados muestran que el retorno sobre el capital en compañías mundiales Morgan Stanley Capital International<sup>6</sup> con fuerte liderazgo femenino<sup>7</sup> fue superior a los que no lo tenían (10.1% vs 7.4%, respectivamente); al igual que la valuación promedio de las empresas, medido por el precio al valor contable (1.76 vs 1.56, en ese orden).<sup>8</sup> Asimismo, Catalyst (2007) refleja que en las compañías americanas que cuentan con mayor representación de mujeres en su Consejo de Dirección reportaron retornos sobre el patrimonio un 53% mayores, y obtienen mejor puntaje de sus empleados en cada criterio organizacional. Artigas et al. (2013) estudiaron 345 empresas en 6 países latinoamericanos y encontraron que en aquellas compañías donde había una o más mujeres en el consejo tenían 44% por ciento de mayor rendimiento a capital y un EBIT 47% mayor que aquellas sin una mujer.<sup>9</sup> El documento atribuye los resultados a que “la presencia femenina optimiza la combinación de habilidades de liderazgo y de comportamientos que determinan el

---

<sup>5</sup> Para otros estudios donde se estima la pérdida económica de la subrepresentación de las mujeres en el mundo laboral, ver Bohnet (2016).

<sup>6</sup> Compañías listadas en bolsa de 47 países, 23 desarrollados y 24 emergentes.

<sup>7</sup> Compañías cuya junta directiva está compuesta por tres mujeres o más o si su porcentaje de mujeres en la junta es superior al promedio del país.

<sup>8</sup> Lee et al. (2015)

<sup>9</sup> Resultados similares fueron encontrados por Credit Suisse (2016) en una encuesta de 3000 de las empresas más grandes del mundo (incluye de Brasil, Chile y México): presencia de mujeres en puestos de decisión impacta positivamente en el rendimiento, crecimiento de ventas y flujo de efectivo de los retornos de la inversión.

desempeño corporativo". En esa línea de argumento, Grant Thornton (2016) estimó que empresas listadas en FTSE 350 en el Reino Unido, en S&P 500 en Estados Unidos y CNX200 en India con solo hombres en sus consejos de administración estarían dejando ir US\$655 billones de dólares por su falta de diversidad.<sup>10</sup>

De la misma forma, se ha encontrado que, en empresas con mayor penetración de mujeres en puestos de liderazgo, existe un mayor involucramiento de los empleados, lo cual está asociado a mejores resultados en términos de productividad de las firmas (Brown et al., 2015). ILO (2015) y Stotsky (2016) realizaron una revisión de la literatura de algunos estudios relativos al impacto del liderazgo femenino en el desempeño de las empresas. Así, Rhode and Packel (2014) y Terjesen et al. (2009) encuentran evidencia mixta sobre la relación entre diversidad en los consejos directivos y la eficiencia empresarial, aunque señalan que mayor diversidad mejora el proceso de toma de decisiones y promueve la imagen pública de las empresas. Sabatier (2015) y Dezsö and Ross (2012) concluyen que una mayor representación de las mujeres en los consejos directivos y en los puestos gerenciales, mejoran el desempeño de un conjunto de empresas francesas y de Standard and Poor's, respectivamente. Williams, et al, (2010) mostraron que equipos de trabajo con mayor diversidad de género tuvieron un desempeño superior a los conformados por solo hombres o solo mujeres, ilustrando las ventajas del equilibrio de género en las tomas de decisiones.

Aunado a ello, las mujeres en posiciones de liderazgo público tienden a favorecer la redistribución equitativa de los recursos, y las legislaturas con una mayor proporción de mujeres en promedio tienden a apoyar los gastos en salud, educación y asistencia social a expensas de los gastos de defensa. En una muestra de 103 países, los países que contaban con un porcentaje mayor de mujeres en sus legislaturas gastaron 3,4 puntos porcentuales más en asistencia social que los que no lo hicieron (Chen, 2010). Por su parte, Asiedu et al. (2018) encuentran evidencia empírica que sugiere que en los países en desarrollo con mayor representación femenina en los parlamentos es más probable que sean promulgadas leyes sobre el acoso sexual, violencia doméstica, violaciones y divorcios. Por su parte, el Banco Mundial ha encontrado evidencia que mayor representación femenina en los parlamentos nacionales está relacionada con reformas legislativas antidiscriminación y mayor inversión en servicios sociales (Hallward-Driemeier et al., 2013). The Economist (2018) resalta que, en México, las legisladoras tienen una mayor probabilidad que los legisladores de votar por leyes que mejoren los derechos de la mujer y el bienestar de la infancia.

La literatura también ha encontrado una relación positiva entre el empoderamiento femenino y el desarrollo económico. En tal sentido, Duflo (2012) argumenta que una mayor participación de las mujeres en la toma de decisiones del hogar puede tener efectos positivos en la acumulación de capital humano, dado que las madres tienden a priorizar la inversión en la salud y la nutrición de sus hijos en mayor medida que los padres. Asimismo, las mujeres utilizan el dinero en usos más productivos (Duflo y Udry, 2004). Por su parte, Agénor & Canuto (2015) encuentran que mejorar

---

<sup>10</sup> En el caso de las empresas estudiadas en Estados Unidos y Reino Unido, la ganancia de tener consejos más diversos podría impulsar en 3 por ciento al PIB.

la equidad de género, a través del poder de negociación de las esposas en la pareja, contribuye a la acumulación de capital humano y el crecimiento de largo plazo. Doepke & Tertilt (2019) encuentran evidencia similar, donde el poder de negociación en las relaciones de pareja, en cuanto a las decisiones de inversión del hogar, está determinado por las diferencias salariales de los esposos. Las mujeres prefieren invertir más en el desarrollo y bienestar de sus hijos, mientras que los hombres tienden a priorizar el ahorro. Concluyen que una mayor participación de las mujeres en la toma de decisiones, originado por un incremento en su ingreso individual, promueve la formación de capital humano por encima del capital físico.

### **3. Limitantes para que las mujeres ocupen posiciones de liderazgo**

El término utilizado tradicionalmente para referirse a las barreras que enfrentan las mujeres altamente calificadas y con méritos para acceder a puestos de liderazgo en grandes corporaciones es el *techo de cristal*, acuñado en 1986 por el Wall Street Journal para referirse a que dichos obstáculos son invisibles. Factores que determinan el techo de cristal se relacionan, en primer lugar, con el estereotipo que predomina en las organizaciones corporativas y en la sociedad de percibir a las mujeres como menos eficientes que los hombres cuando se trata de asumir roles gerenciales (Epstein, 1991; Ibarra et al. 2013; Nandy et al., 2014; Bohnet, 2016), y en segundo lugar, con el doble rol que la sociedad impone a las mujeres como profesionales y madres con alta carga de responsabilidad en las tareas del hogar (Nandy et al., 2014).

Por otro lado, existe un ramo de la literatura que ha producido evidencia de la existencia del *acantilado de cristal* (Ryan y Haslam, 2007), término que se refiere al hecho de que es más probable que las organizaciones permitan a las mujeres “romper” el techo de cristal, pero solo para dejarlas al borde de un acantilado. Con esta expresión metafórica se describe la mayor inclinación que tienen las organizaciones para asignar mujeres en puestos jerárquicos solo cuando la empresa enfrenta periodos de crisis.

ILO (2019) ha identificado algunas razones para la brecha observada en términos de liderazgo. Una de ellas se le conoce como “leaky pipeline”, la cual está relacionada con el hecho de que a mayor nivel de responsabilidad gerencial la participación de las mujeres va decreciendo. De acuerdo a Huang et al. (2019), con base en 590 compañías en Estados Unidos, existe prácticamente paridad de género en los niveles de empleo inferiores o de entrada (52% hombres vs 48% mujeres). No obstante, a medida que se sube en la escalera organizacional la presencia femenina se reduce: 38% a nivel gerencial (de cada 100 hombres promovidos, solo lo hacen 72 mujeres) hasta llegar a 21% en los puestos más elevados de la jerarquía de las empresas encuestadas.<sup>11</sup> Adicionalmente, en base a una encuesta aplicada a 12,940 empresas provenientes de 70 países alrededor del mundo, ILO(2019) señala que los gerentes se segregan por tipo de ocupación de acuerdo al género: usualmente las mujeres ocupan puestos de liderazgo en funciones de apoyo (por ejemplo, recursos humanos, finanzas y administración), mientras que tienen menor presencia en funciones

---

<sup>11</sup> En Brasil se documentó que la situación es más crítica para las mujeres, ya que solo alcanzan el 16% de los puestos gerenciales seniors y 8% de los comités ejecutivos (Artigas et al., 2013).

estratégicas (investigación y desarrollo y operaciones), las cuales son los pasos a seguir para alcanzar puestos de alta dirección y en el consejo directivo. Esto se traduce en que 30 por ciento de los consejos directivos son conformadas por personas del sexo femenino y hay 13 por ciento en donde no tienen ninguna participación. Un factor que está detrás de dichos rezagos está relacionado con culturas laborales que exigen a sus trabajadores tener disponibilidad “en cualquier momento, cualquier lugar”, lo cual tiene un efecto desproporcionado sobre las mujeres quienes dedican asimétricamente más tiempo a las labores familiares y de la casa que los hombres.

En un estudio de transición de los gerentes generales de las empresas incluidas en el Fortune 500 en un periodo de 20 años, Cook y Glass (2014) encuentran evidencia que sugiere que la diversidad de las juntas directivas es el factor que afecta la probabilidad de que las mujeres accedan a los puestos de mayor liderazgo empresarial. Así, existe una correlación entre tener directivas mujeres y la diversidad de género en la estructura jerárquica de las empresas, al tiempo que empresas con consejos directivos dominados por hombres no adquieren equilibrio de género en niveles gerenciales intermedios. Dichos hechos estilizados son confirmados en la siguiente sección para la región CID.

Por su parte, Pande et al. (2012) identifican las barreras que enfrentan las mujeres para liderar, categorizándolas en barreras de oferta y de demanda. Las barreras de oferta pueden deberse en primer lugar a *preferencias y costos de entrada*, dado que las mujeres, por elección o necesidad, tienden a dedicar más tiempo al cuidado de los niños, y esto limita su acumulación de experiencia laboral, criterio que suele ser tomado en cuenta por las compañías para otorgar ascensos a puestos de liderazgo. En segundo lugar, a *brechas de aspiraciones*, en alguna medida motivadas por la ausencia previa de mujeres en puestos de liderazgo que funjan como arquetipos. En tercer lugar, las mujeres tienden a tener *aversión a la competencia* por posiciones de liderazgo tradicionalmente dominadas por los hombres.

Entre las barreras de demanda, Pande et al (2012) mencionan, en primer lugar, la *discriminación de gustos* que conduce a las sociedades a asociar el concepto de liderazgo con masculinidad. En segundo lugar, puede haber *discriminación estadística*, originada por la falta de información acerca de las capacidades de liderazgo de las mujeres, ante lo cual las sociedades tienden a confiar en la información estadística promedio, y ante la escasa participación observada de mujeres como líderes, esta información subestima sus habilidades para ejercer roles de liderazgo. En tercer lugar, por la existencia de *sistemas de selección sesgados*, tanto en el sector público como en el privado. En el sector público, debido a que en algunos países los sistemas de representación proporcional aún son limitados, mientras que en el sector privado corporativo la limitación se enfoca en que los sistemas de selección para puestos de liderazgo tienden a utilizar información proveniente de las redes de las juntas directivas y de los gerentes principales, que en la mayoría de los casos son predominantemente masculinas y acumulan poca información sobre mujeres que cuenten con calificaciones para liderar.

Las mujeres entonces suelen decantar su elección en mayor medida encontrar menos barreras al emprendimiento individual en microempresas o PyME, así como en sectores económicos no predominado por los hombres, como es el caso del sector servicios, para lo cual pueden enfrentar barreras adicionales en cuanto a la inversión en capital, financiamiento y, especialmente en países en desarrollo, en relaciones gubernamentales, las cuales pueden afectar el desempeño de sus empresas en comparación con empresas dirigidas por hombres (Bardasi et al, 2011; Campos y Gassier, 2017; Islam et al, 2018). Estas barreras pueden estar dando cuenta de la existencia de limitaciones de confianza y prácticas de negocios que limitan la sofisticación de la toma de decisiones de las mujeres al dirigir.

#### 4. El liderazgo femenino en el sector público y privado en CID

##### *Sector privado*

Existen diversos indicadores que muestran que en el mundo hay una brecha de género en términos de liderazgo en las empresas. Por ejemplo, existen pocas mujeres CEO en las corporaciones más grandes a nivel mundial, solo 24 mujeres o 4.8% se encuentran en la lista de 500 compañías elaborada por Fortune (Catalyst, 2018). Solamente 27% de los puestos gerenciales a nivel mundial son ocupados por mujeres (UN, 2019) y este género ocupaba solamente el 15% de las sillas de las juntas directivas<sup>12</sup>; además de acuerdo con el Índice Spencer Stuart menos de un cuarto (22%) de los directores de empresas listadas en S&P 500 eran mujeres en 2017. Esta situación no es muy diferente en la región latinoamericana y CID. La representación femenina en comités ejecutivos y en juntas directivas de compañías de 6 países latinoamericanas es de 8 y 5%, respectivamente, de acuerdo con McKinsey<sup>13</sup>.

Más específicamente en CID, de acuerdo con la *Encuesta de Empresas* levantada rutinariamente por el Banco Mundial<sup>14</sup>, en la Figura 1 se observa que el 34.9% de las firmas tienen participación femenina en la propiedad de las empresas con un elevado rango entre países de 54.1% en Honduras a 24.6% en Panamá. Mientras que, en la Figura 2, se observa que solamente el 22.4% de las empresas son dirigidas por mujeres, donde hay cierta varianza entre los países de la región: mientras que México y Costa Rica cuentan solo con 14.6% y 15.4%, respectivamente, en el otro extremo en el Salvador y Honduras dicho porcentaje asciende a cerca de 28%.

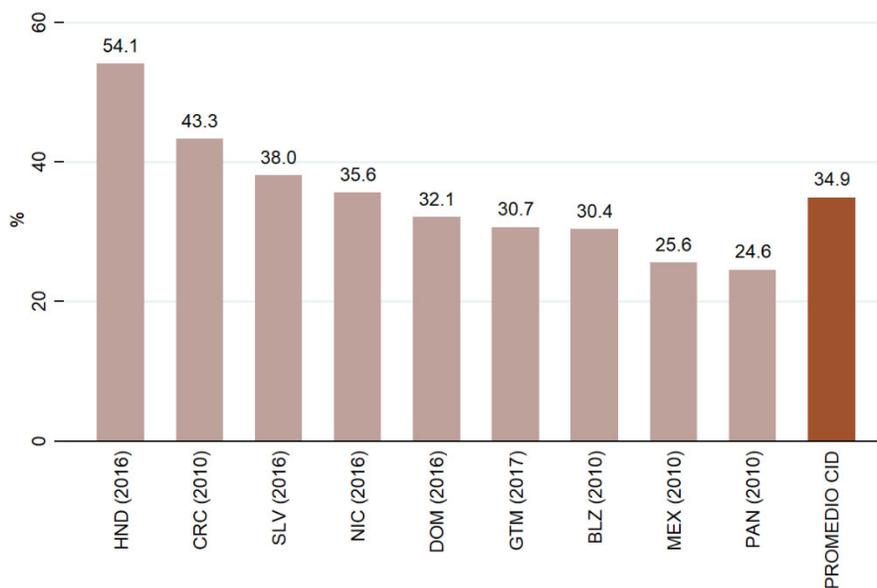
**Figura 1. Porcentaje de empresas con mujeres entre sus propietarios**

---

<sup>12</sup> Deloitte (2017)

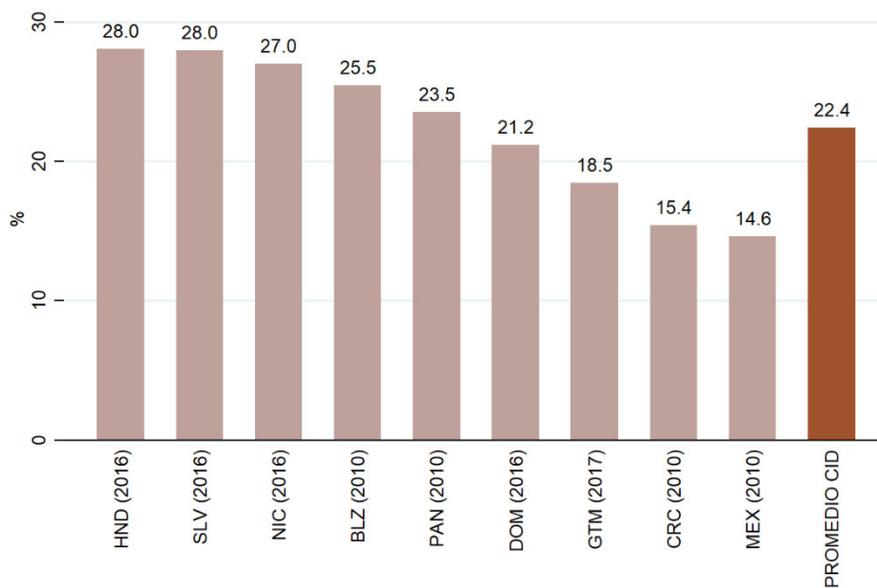
<sup>13</sup> McKinsey and Company (2011).

<sup>14</sup> Esta encuesta es una encuesta levantada a nivel de firma, y es representativa del sector privado de cada una de las 139 economías donde se ha levantado desde 2006. Para más información sobre la encuesta, puede consultarse el anexo técnico de este estudio, así como el siguiente enlace: <https://www.enterprisesurveys.org/en/methodology>.



Fuente: Banco Mundial, Encuesta de Empresas.

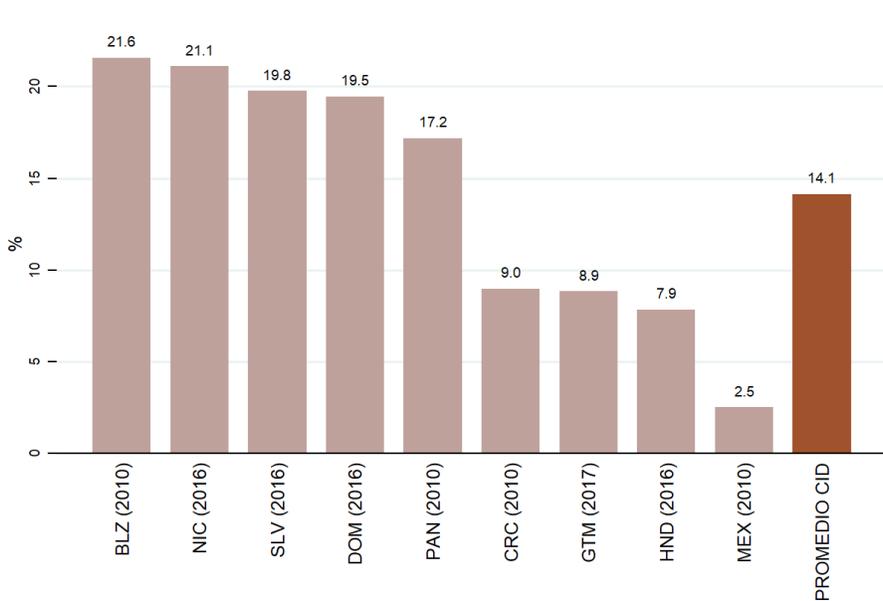
Figura 2. Porcentaje de empresas con mujeres como gerentes principales



Fuente: Banco Mundial, Encuesta de Empresas.

En la Figura 3 se observa, por su parte, que apenas cerca del 14% de la fuerza laboral ocupada en la región CID se encuentra empleada en empresas que tienen una mujer como gerente principal. Aquí también se observa una gran heterogeneidad entre países: mientras que en Belice y Nicaragua la participación se ubica por encima de 20%, en México las firmas dirigidas por mujeres apenas emplean al 2.5% de los trabajadores ocupados.

**Figura 3. Porcentaje de la fuerza laboral ocupada que es empleada en empresas dirigidas por mujeres**



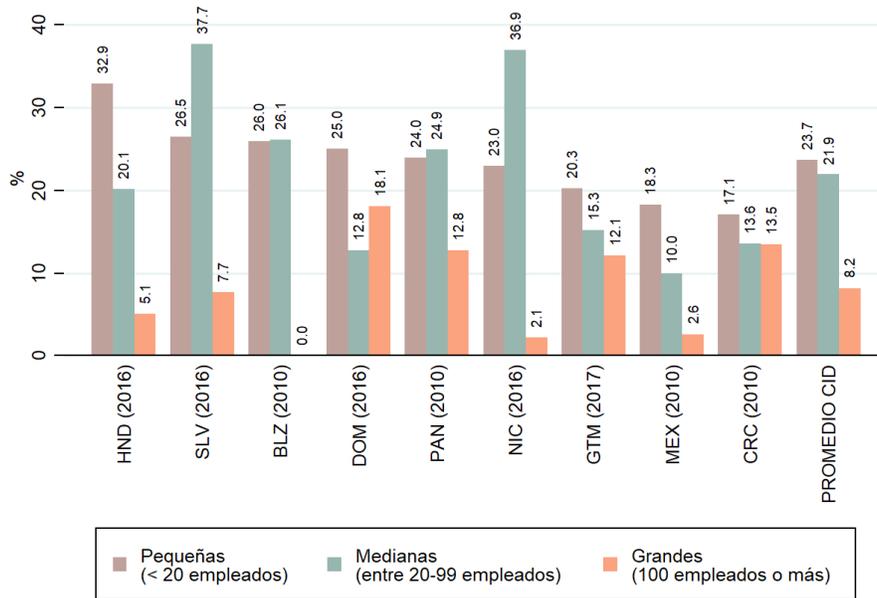
Fuente: Banco Mundial, Encuesta Global de Empresas.

Nota: el año en paréntesis al lado de los códigos de país es el último en el que la encuesta se encuentra disponible.

En general, la baja participación de la fuerza de trabajo en empresas dirigidas por mujeres guarda relación con el tamaño de las firmas. En tal sentido, en la Figura 4 se presenta el porcentaje de empresas dirigidas por mujeres según su tamaño. Así, solamente el 6.5% de las empresas grandes (más de 100 empleados) de la región son comandadas por una mujer, mientras que ese número asciende a una cuarta parte de las empresas pequeñas (menos de 20 empleados). Sobresale nuevamente la heterogeneidad entre los países: mientras que en Panamá casi una quinta parte de las empresas grandes tienen una gerente, no se identificó ninguna en Belice y en Nicaragua dicho porcentaje no llegó a 2%. En las pequeñas, dichos porcentajes tienen un rango entre 31.5% en El Salvador y 17.1% en Costa Rica.

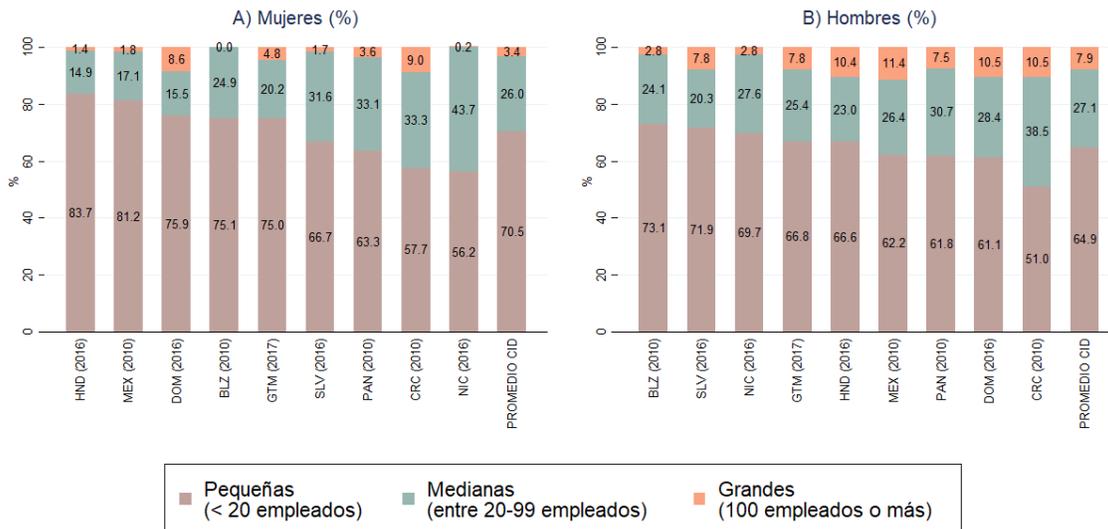
En panel A de la Figura 5 se presenta en detalle la distribución de las empresas dirigidas por mujeres según su tamaño, donde se observa que, en promedio, un 70.5% de las empresas dirigidas por las mujeres en la región CID son pequeñas, 26.0% son medianas, mientras que apenas el 3.4% de las empresas dirigidas por mujeres son grandes. Incluso en países como Honduras y México, al menos 8 de cada 10 empresas dirigidas por mujeres son pequeñas. En el panel B de la Figura 5, por su parte, se muestra la distribución de las firmas dirigidas por varones, donde se observa un menor promedio de empresas pequeñas (64.9%) y un mayor promedio de empresas grandes (7.9%) en comparación con las firmas dirigidas por mujeres.

**Figura 4. Porcentaje de empresas dirigidas por mujeres, según el tamaño de la empresa**



Fuente: Banco Mundial, Encuesta Global de Empresas.

Figura 5. Distribución de las empresas dirigidas por mujeres y hombres, según su tamaño

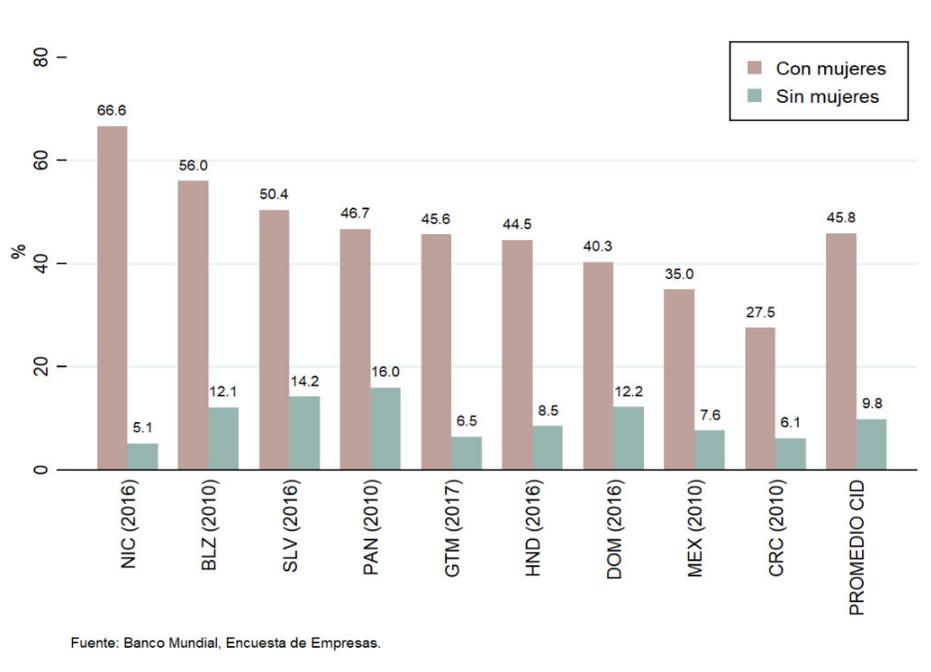


Fuente: Banco Mundial, Encuesta Global de Empresas.

Las estadísticas de la encuesta para los países del grupo CID muestran también que cuando las mujeres son propietarias o forman parte del consejo directo de las empresas, existe una probabilidad de más de cuatro veces mayor que una mujer sea una gerente con relación a empresas sin mujeres entre las propietarias (ver Figura 6). Al igual que en la mayoría de las variables se observa un grado elevado de heterogeneidad entre los países de la región: en Nicaragua, 66.0% de las empresas que tienen al menos una mujer como propietaria son lideradas por una gerente en relación con un 5.1% de líderes femeninas en empresas que no tienen ninguna mujer propietaria. Esos porcentajes para Costa Rica son de 27.5% y 6.1%, respectivamente. Este

resultado refleja que, para los países CID, la diversidad entre los propietarios de las firmas es un factor que influye en la presencia de mujeres como gerentes generales, lo cual a su vez es consistente con la evidencia hallada por Cook y Glass (2014) discutida anteriormente.<sup>15</sup>

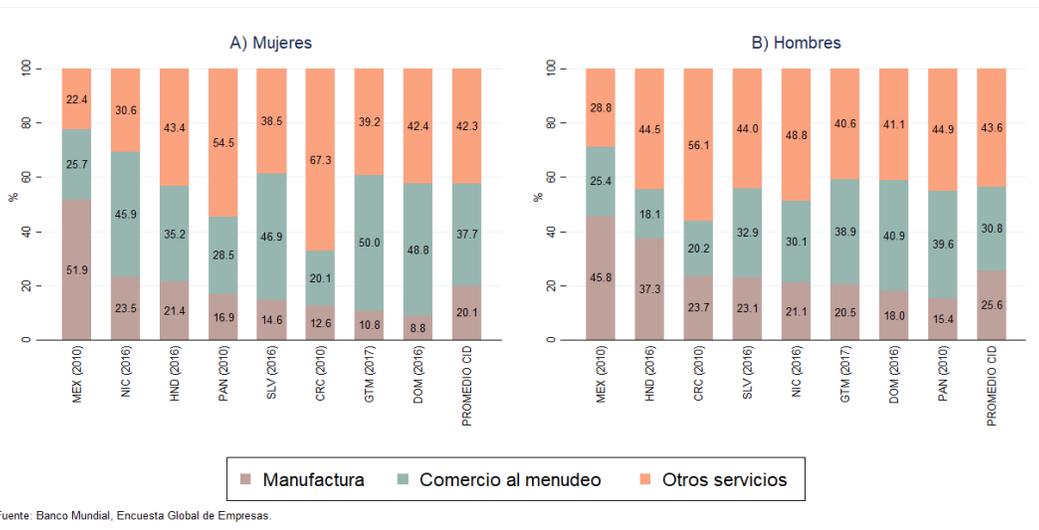
**Figura 6. Porcentaje de firmas dirigidas por mujeres, según la presencia de mujeres entre los propietarios (empresas con más de un propietario)**



El análisis también identifica diferencias en los sectores económicos donde las mujeres tienen mayor presencia como gerentes. En el panel A de la Figura 7 se observa que cerca de un 80% de las empresas con mujeres como gerentes se concentran en su mayoría en el sector de servicios, con un 37.7% en el sector de comercio al menudeo y 42.3% en el resto de los servicios, mientras que el restante 20.1% corresponde al sector manufacturero. En la distribución por países, solo México rompe con esta tendencia, dado que el 50% de las empresas dirigidas por mujeres allí se concentra en la industria manufacturera. En contraste, en países como Guatemala y República Dominicana, cerca de un 90% de las firmas dirigidas por mujeres se concentran en el sector de servicios. En el caso de las empresas dirigidas por hombres, el panel B de la Figura 7 muestra una concentración promedio ligeramente más alta en el sector manufacturero, y más baja en el sector de comercio, en comparación con sus contrapartes femeninas.

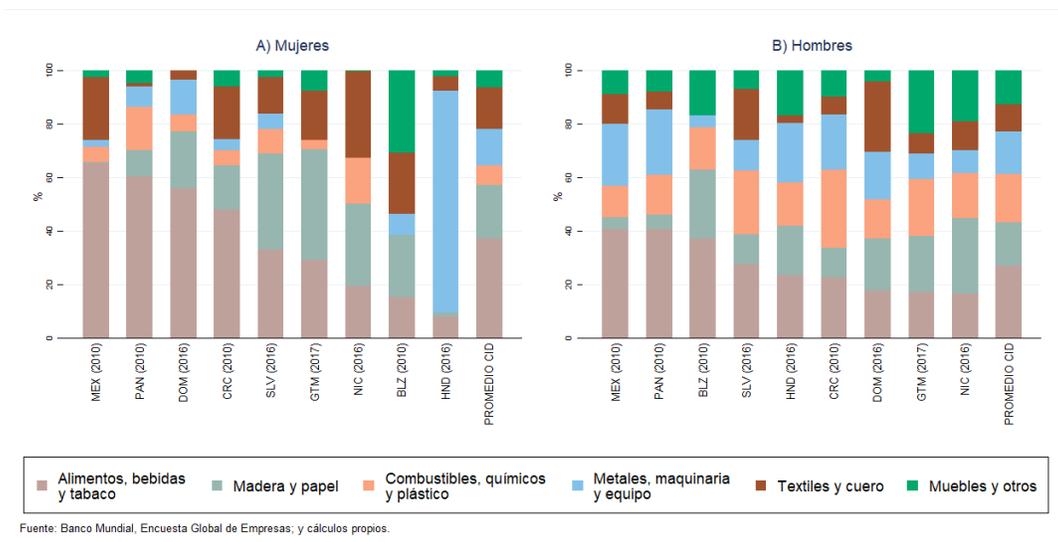
**Figura 7. Distribución de las empresas dirigidas por mujeres y hombres, según el sector económico**

<sup>15</sup> Este mismo patrón se mantiene al considerar firmas con más de un propietario, donde en promedio, una mujer es gerente principal en 34.3% de las firmas con presencia de mujeres entre los propietarios, y solo de un 10.6% de las firmas sin mujeres que participen de la propiedad. También, al considerar solo empresas grandes, las mujeres dirigen un 18.6% de las firmas con mujeres entre los propietarios, y solo un 5.2% de las firmas grandes cuya propiedad es exclusiva de hombres.



Dentro del sector manufacturero, las mujeres gerentes tienden a concentrarse en mayor medida en empresas de “alimentos, bebidas y tabaco” y “madera y papel”, tal como se muestra en el panel A de la Figura 8, donde solo en Honduras existe una participación mayoritaria en el sector de “maquinaria y equipo”. Por su parte, los hombres gerentes de empresas manufactureras se distribuyen de manera menos sesgada por subsectores, donde tienen una mayor participación que las mujeres en la dirigencia de firmas en subsectores como “combustibles, químicos y plástico”, “metales, maquinaria y equipo”, “muebles y otros” en comparación con las mujeres, tal como se muestra en el panel B de la Figura 8.

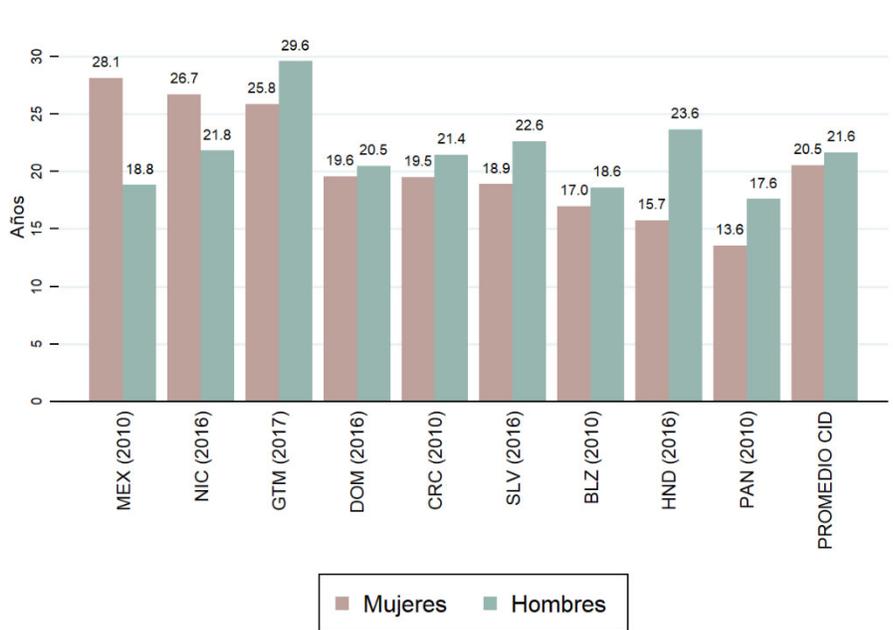
**Figura 8. Distribución de las empresas dirigidas por mujeres y hombres en el sector manufacturero, por subsectores**



Otra característica que ilustra la encuesta se refiere a la brecha de antigüedad de las empresas que son dirigidas por hombres y mujeres. En la Figura 9 se presenta la edad promedio en años de

las empresas dirigidas por mujeres y hombres en los países del grupo CID, donde se observa que, en promedio, las firmas dirigidas por mujeres son un año más jóvenes que las empresas dirigidas por hombres, con una brecha más pronunciada a nivel país, en los casos de Honduras (8 años), Guatemala y Panamá (4 años en cada uno), mientras que solo en México y Nicaragua las firmas dirigidas por mujeres son más antiguas.

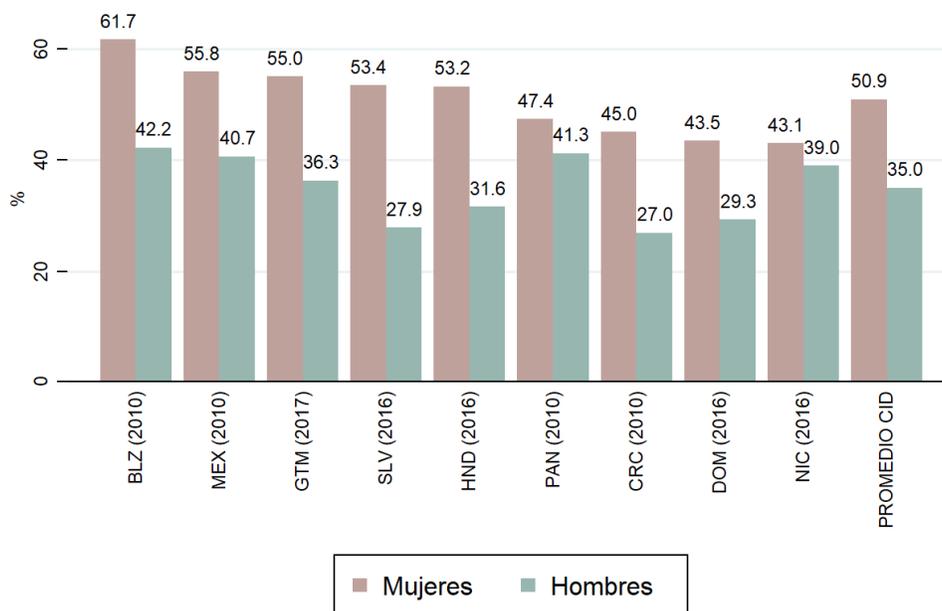
**Figura 9. Edad promedio de las empresas dirigidas por mujeres y hombres**



Fuente: Banco Mundial, Encuesta de Empresas y cálculos propios.

Un aspecto llamativo sobre las firmas dirigidas por mujeres en la región es que estas suelen distribuir su plantilla de trabajadores por sexo de manera más equitativa que en el caso de las empresas dirigidas por varones. En este sentido, la Figura 10 muestra que, en promedio, las empresas dirigidas por mujeres tienen una población laboral femenina equivalente al 51% de su plantilla laboral total, mientras que, en las empresas dirigidas por hombres, la participación de trabajadoras en la plantilla apenas alcanza un 35%. A nivel de países, la participación de mujeres en la plantilla de las firmas supera los promedios regionales en los casos de Belice y México, pero las brechas de participación femenina superan los 15 puntos porcentuales con relación a empresas donde el gerente principal es hombre. En el caso de El Salvador, incluso la participación laboral femenina en las empresas lideradas por mujeres se acerca de ser el doble en comparación de las empresas lideradas por hombres (53.4 vs. 27.9%). Así, el liderazgo femenino permite a su vez romper el techo de cristal que enfrentan las mujeres para tener una presencia más equitativa en la fuerza laboral.

**Figura 10. Porcentaje promedio de trabajadoras de sexo femenino en las empresas, según el sexo del gerente principal**

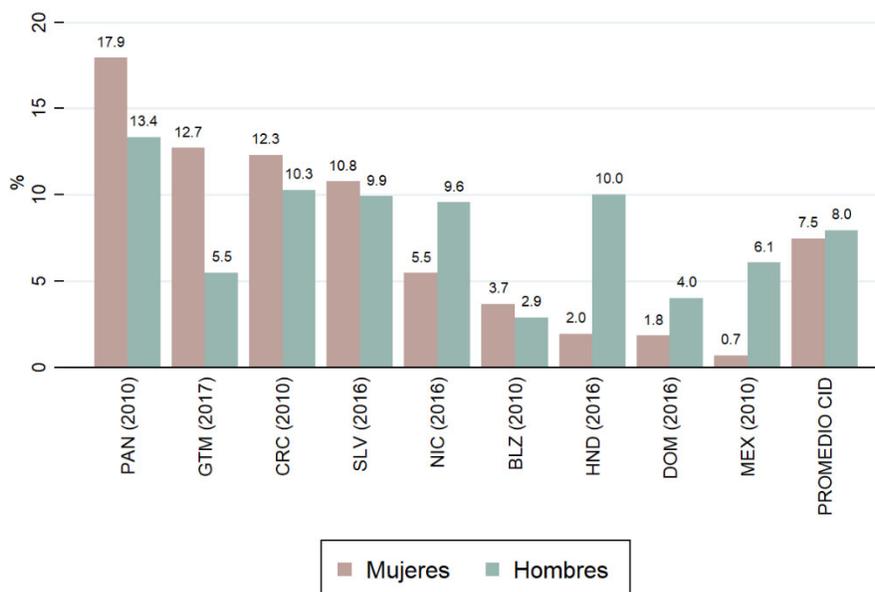


Fuente: Banco Mundial, Encuesta Global de Empresas.

Adicionalmente, como se muestra en la Figura 11, las empresas dirigidas por mujeres tienden a contar con menor participación del capital extranjero en promedio con respecto a las empresas dirigidas por sus contrapartes masculinas. No obstante, al comparar país a país observamos un patrón altamente heterogéneo, en donde la brecha se concentra especialmente en países como Honduras, México, Nicaragua y República Dominicana, donde el porcentaje de empresas con algún propietario extranjero cae por debajo de 6 puntos porcentuales.

Otro fenómeno relevante en la región CID es que en las empresas dirigidas por mujeres en el grupo de países CID tienen una menor orientación a las exportaciones. Esto se puede observar en la Figura 12, donde se presenta el porcentaje de empresas dirigidas por mujeres y hombres, que destinan al menos el 10% de su producción a las exportaciones. Se observa que la brecha promedio es de unos 4 puntos porcentuales, mientras que, en la mayoría de los países del grupo, existen brechas desfavorables para las empresas lideradas por mujeres, que oscilan entre 3 y 6 puntos porcentuales en adelante, con el caso extremo de Belice, donde la brecha asciende a casi 20%. Mientras que la brecha promedio es de unos 8 puntos porcentuales. Solo en los casos de Panamá y El Salvador, las empresas dirigidas por mujeres tienen más orientación exportadora que las dirigidas por sus contrapartes masculinas.

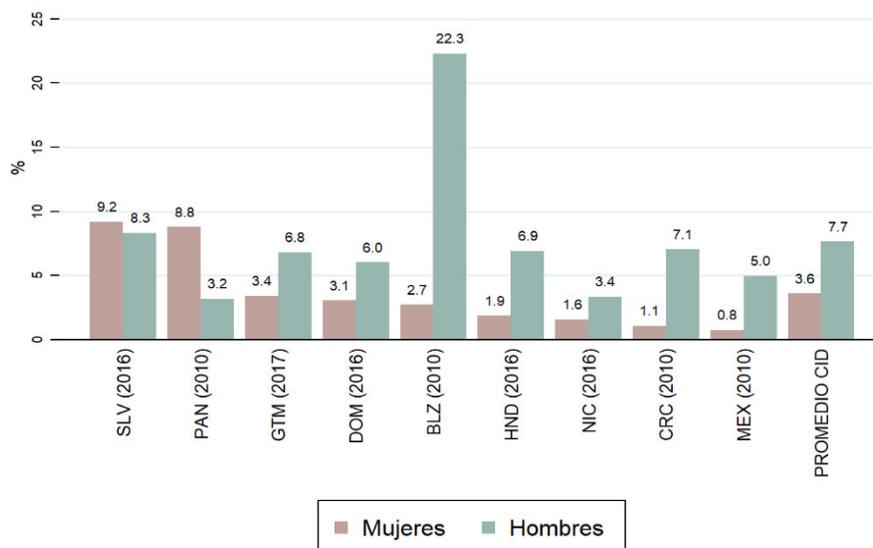
**Figura 11. Porcentaje promedio de empresas que cuentan con extranjeros entre sus propietarios, según el sexo del gerente principal**



Fuente: Banco Mundial, Encuesta de Empresas.

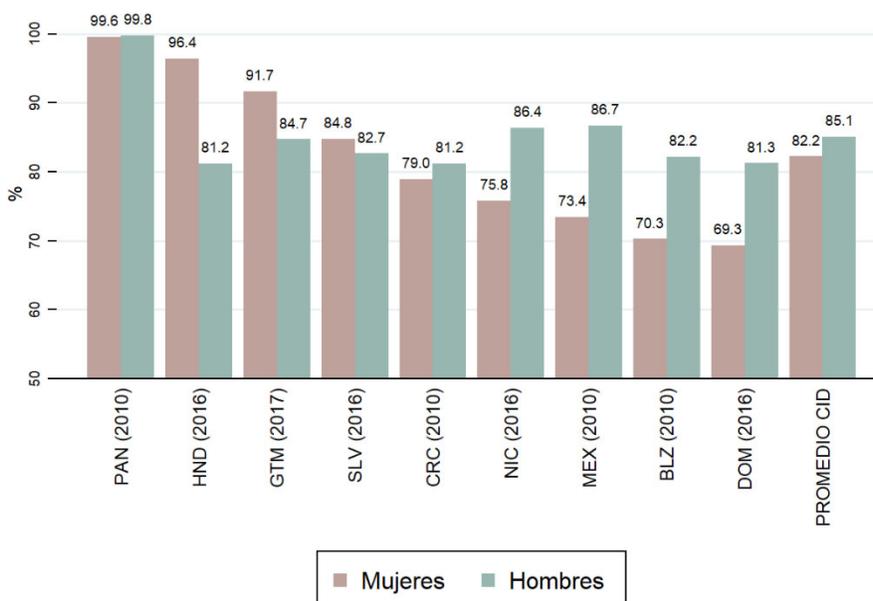
Uno de los factores que han sido documentado en la literatura la brecha de liderazgo entre hombre y mujeres es la discriminación legal, y una de las formas en las que se expresa es en la existencia de trabas adicionales que enfrentan a las mujeres en su relación con el Gobierno (Bardasi et al, 2011; Campos y Gassier, 2017), las cuales no solo pueden afectar su acceso a puestos de toma de decisiones, sino a su capacidad de implementar decisiones una vez estando allí (desempeño). En este sentido, como medida aproximada para ilustrar una de las maneras en que puede expresarse esta discriminación, en la Figura 13 mostramos el porcentaje de firmas que fue formalizada desde su origen, donde se observa que, en promedio de los países CID, un 82.2% de las firmas dirigidas por mujeres fueron formalizadas desde el inicio de sus operaciones, cerca de tres puntos porcentuales por debajo del promedio de las firmas dirigidas por hombres. A nivel país, en países como Nicaragua, México, Belice y República Dominicana esta brecha supera los 10 puntos porcentuales, reflejando de un problema institucional que pareciera afectar en mayor medida a las empresas dirigidas por mujeres en estos países, mientras que solo Honduras (con una importante brecha en favor de las mujeres), Guatemala, El Salvador y Panamá exhiben un patrón distinto.

**Figura 12. Porcentaje de empresas que destinan al menos el 10% de su producción a las exportaciones, según el sexo del gerente principal**



Fuente: Banco Mundial, Encuesta de Empresas.

Figura 13. Porcentaje de empresas que fueron formalizadas desde el inicio de sus operaciones, según el sexo del gerente principal



Fuente: Banco Mundial, Encuesta de Empresas.

En un ejercicio empírico a partir de la Encuesta de Empresas del Banco Mundial hemos contrastado la importancia de las características de la firma que se asocian con una mayor probabilidad de que las mujeres sean las gerentes principales en el grupo de países CID. El modelo estimado se muestra en la siguiente ecuación:

$$Prob(Mujer CEO)_{ik} = \beta_{0k} + \sum_{j=1}^J \beta_{jk} X_{jik} + \varepsilon_{ik} \quad (1)$$

Donde  $Prob(Mujer CEO)_{ik}$  es una variable dicotómica igual a 1 si la condición de actividad de la mujer es “ocupada” y cero en caso contrario, para la  $i$ -ésima mujer, mientras que  $X_{jik}$  representa un conjunto de  $J$  controles que comprenden características de la firma y efectos fijos por país y por año. Dentro de las características de la firma, estudiamos el efecto que la presencia de mujeres en la junta directiva tiene sobre la probabilidad bajo tres especificaciones: en la primera, evaluamos el efecto de que haya al menos una mujer en la junta. En la segunda, que las mujeres tengan presencia mayoritaria en la junta (50% o más de la propiedad de la firma). Tercero, evaluamos en la misma especificación el efecto de dos categorías de participación de la mujer: participación minoritaria y mayoritaria.

Otros controles comunes a las tres especificaciones incluyen tamaño de la firma, edad, sector económico y dos variables dicotómicas para controlar si la firma fue registrada como formal desde el inicio de sus operaciones y si existe participación de capital extranjero en la propiedad. El modelo es estimado mediante mínimos cuadrados ordinarios (MCO), debido a que el estimador resultante es insesgado, consistente y asintóticamente eficiente si los errores son robustos a la presencia de heteroscedasticidad condicional, por lo que, si la regresión es robusta a heteroscedasticidad, el estimador tiene mejores propiedades que otros estimadores para variables de respuesta binaria, tal como logit o probit (Wooldridge, 2010). Nuestras estimaciones son robustas a la presencia de heteroscedasticidad al considerar la estratificación de las muestras de cada encuesta al estimar la matriz de varianzas y covarianzas. Los coeficientes se pueden interpretar como el efecto marginal promedio de cada regresor en la probabilidad de que una mujer sea gerente principal de la firma

En la Tabla 1 se presentan los resultados de estas tres especificaciones, una por columna, en los cuales podemos observar que la probabilidad de que una empresa tenga una mujer como CEO aumenta significativamente si la firma tiene mujeres entre sus propietarias (columna 1), y el efecto marginal positivo sobre esta probabilidad es significativamente mayor si la propiedad mayoritaria de la compañía está en manos de mujeres (columnas 2 y 3).

Por el contrario, el que la firma sea grande (100 empleados o más) reduce la probabilidad de que sea gerenciada por una mujer, al 10 por ciento de significancia. En similar dirección, la probabilidad de que una mujer sea gerente principal de una compañía en el rubro de metales, maquinaria y equipo, con un nivel de significancia entre 1 y 5 por ciento.

Finalmente, no se encuentra evidencia de que la edad de que la probabilidad de que la empresa sea dirigida por una mujer sea significativamente afectada por la edad de la firma, el que se encuentre registrada desde el inicio de sus operaciones o que tenga participación de capital extranjero.

Tabla 1: Modelo lineal de la probabilidad de que la empresa tenga una mujer como gerente principal (no incluye firmas con propietario único)

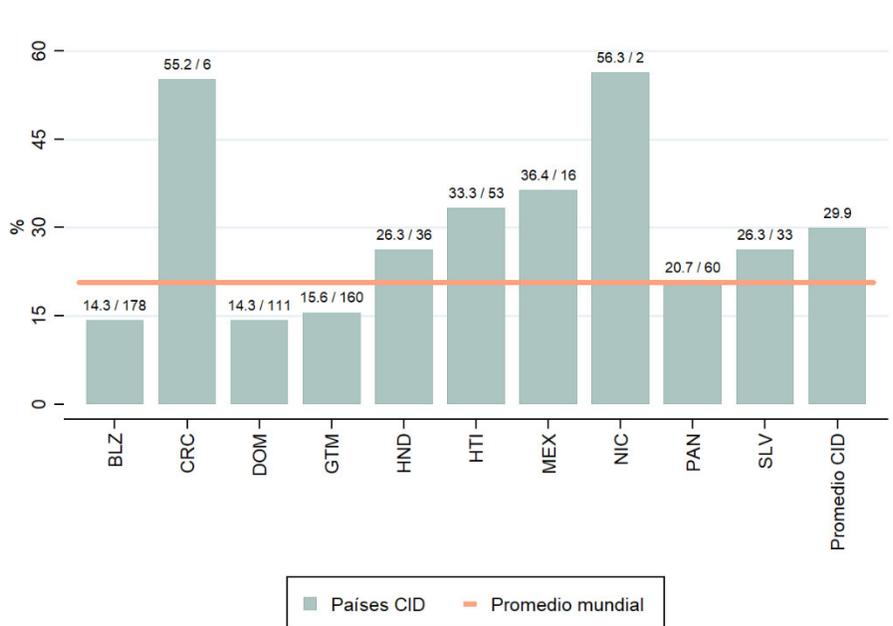
	(1)	(2)	(3)
MUJERES PROPIETARIAS.	0.202*** (0.053)		
MUJERES PROPIETARIAS EN MAYORÍA.		0.423*** (0.081)	0.496*** (0.083)
MUJERES PARTICIPANTES DE LA PROPIEDAD EN MINORÍA			0.182*** (0.055)
EMPRESA MEDIANA	-0.042 (0.051)	-0.052 (0.053)	-0.040 (0.051)
EMPRESA GRANDE	-0.097* (0.053)	-0.118** (0.056)	-0.097* (0.053)
EDAD	-0.006 (0.040)	-0.001 (0.043)	-0.005 (0.040)
REGISTRADA	-0.050 (0.066)	-0.062 (0.082)	-0.050 (0.068)
CAPITAL EXTRANJERO	0.014 (0.037)	-0.006 (0.037)	0.018 (0.037)
COMERCIO AL MENUDEO	0.034 (0.057)	0.032 (0.057)	0.034 (0.057)
MANUFACTURA: Alimentos, bebidas y tabaco	0.165 (0.124)	0.169 (0.145)	0.163 (0.126)
MANUFACTURA: Textiles y cuero	-0.048 (0.042)	-0.044 (0.042)	-0.046 (0.041)
MANUFACTURA: Madera y papel	-0.034 (0.062)	-0.033 (0.053)	-0.041 (0.053)
MANUFACTURA: Combustibles, químicos y plástico	-0.017 (0.047)	-0.012 (0.045)	-0.017 (0.047)
MANUFACTURA: Metales, maquinaria y equipo	-0.121*** (0.047)	-0.146** (0.059)	-0.121** (0.048)
MANUFACTURA: Muebles y otros	-0.046 (0.046)	-0.048 (0.050)	-0.046 (0.046)
CONSTANTE	0.126 (0.092)	0.218** (0.085)	0.146 (0.090)
N	6933	6933	6933
R cuadrado	0.113	0.084	0.128

Errores estándar robustos (por localidades intra-país) en paréntesis. Sector económico omitido: OTROS SERVICIOS; tamaño omitido: EMPRESA PEQUEÑA. Incluye efectos fijos por país y año. \*  $p < 0.10$ , \*\*  $p < 0.05$ , \*\*\*  $p < 0.01$ .

### Sector Público

Las brechas de género se extienden al sector público en CID. Las juezas de la suprema corte de justicias representan en promedio 30% (promedio similar al de toda la región latinoamericana), con un rango que va del 11% en Panamá a 53.8% en Guatemala, siendo este último, el único país donde las mujeres representan una mayoría en dichas cortes (CEPALSTAT, 2017). En términos de representación femenina a nivel municipal, si bien la brecha de género se ha reducido a través del tiempo, aún es considerable: mientras que en 1998 el 6.2% del total de alcaldes elegidas eran mujeres, dicho porcentaje más que se duplicó a 13.8% en 2016. Existe una gran heterogeneidad en este indicador, ya que al tiempo que en Nicaragua el porcentaje de mujeres es 40.1%, en Guatemala es de solamente el 3.0%. México, un país con 2, 458 municipios, el indicador de género es de 9,0% (CEPALSTAT).

Figura 14. Participación de mujeres en el Poder Ejecutivo / Posición del país en el ranking mundial



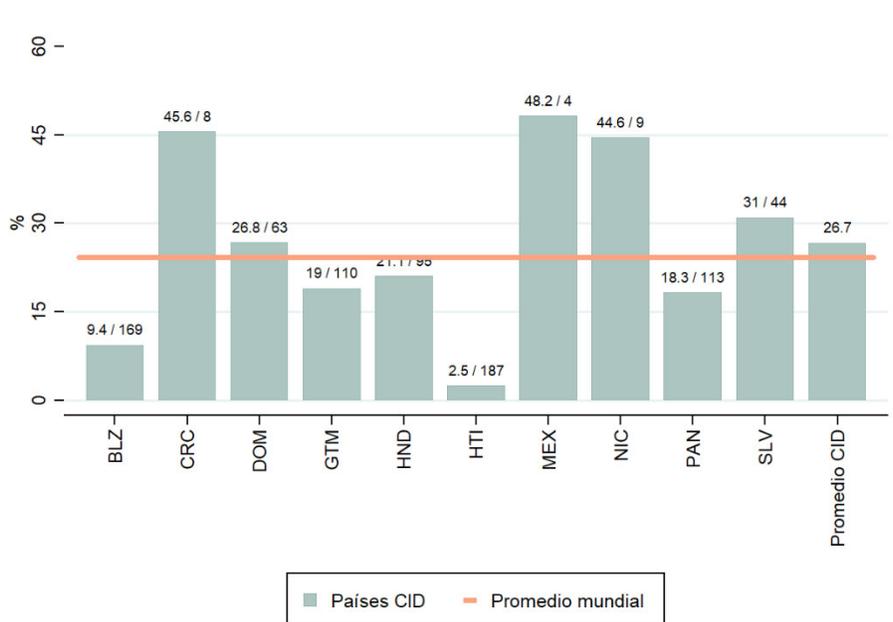
Fuente: CEPAL.

Este panorama se extiende también al poder ejecutivo y legislativo de los gobiernos centrales de la región, de acuerdo con la recopilación de información realizada por ONU mujeres. En enero de 2019 ningún jefe de estado/de gobierno de la región es del sexo femenino. Históricamente, solo ha habido tres presidentas mujeres en CID (Violeta Chamorro en Nicaragua en 1990-1997, Mireya Moscoso en Panamá en 1999-2004 y Laura Chinchilla en Costa Rica en 2010-2014) y 10 en América Latina y el Caribe. En tres países (Belice, Costa Rica y Panamá) se observan presidentas del Parlamento. No obstante, en esos países, el porcentaje de parlamentarias es de 9.4, 45.6 y 18.3%, respectivamente, y en toda la región, en promedio, solo 1 de 4 parlamentarios es mujer, observándose de nueva cuenta una dispersión considerable yendo del 2.5% en Haití (ranking 187 mundial) a casi la mitad de las legisladoras en México (48.2%. ranking 4).<sup>16</sup> La situación de género no es exclusivo de la región CID, ya que, a nivel mundial, el porcentaje de legisladoras es apenas superior al 24%, y este indicador en esta área es superior a los observados en África, Asia y Pacífico e inferior marginalmente a los de Europa y resto de América (ONU mujeres). El grado de penetración de mujeres en los gabinetes del poder ejecutivo en la región es cercano al 30%. De nueva cuenta, se observa un grado considerable de dispersión entre los países CID. Nicaragua y Costa Rica, de hecho, tienen más mujeres que hombres con cargos ministeriales con porcentajes de 55.6 y 51.9%, respectivamente, situándose ambos países como el segundo y sexto mayor

<sup>16</sup> Pollmann (2017) analiza los resultados del Índice de Igualdad Partidaria del BID y concluye que se observa una mayor presencia de mujeres en el poder legislativo en cada país cuando éste tiene cuotas legales de presencia femenina, resaltando que aquellas con un buen diseño son mucho más efectivas para promover mayor paridad de género.

presencia relativa femenina a nivel mundial, en ese orden. Por otra parte, vemos a Belice sin ministras y Guatemala que se ubican en la posición 160 y 178 a nivel mundial de un total de 188 países que están considerados en el comparativo.

Figura 15. Participación de mujeres en el Parlamento / Posición del país en el ranking mundial



Fuente: CEPAL.

## 5. Estimación de diferencias de productividad y causas.

### 5.1. Objetivo y fuentes de información.

A continuación, desarrollamos un ejercicio empírico para estimar la brecha de desempeño en firmas dirigidas por mujeres en la región CID, y cuáles son los factores que la determinan. Para ello, empleamos la base de datos de la *Encuesta de Empresas* (EE) del Banco Mundial.<sup>17</sup> Con el fin de clasificar las firmas según el sexo de sus respectivos gerentes principales, empleamos la respuesta a la pregunta “¿El gerente principal es de sexo femenino?” (pregunta b7a). El interés en gerencia de las firmas en lugar de la propiedad se encuentra en sintonía con la literatura que sostiene que la toma de decisiones de la firma está asociada con mayor fuerza a la gerencia (Islam et al., 2018; Aterido y Hallward-Driemeier, 2011; Hallward-Driemeier, 2013).

Por su parte, el indicador para medir el desempeño de las empresas es la productividad del trabajo, aproximada mediante el logaritmo de las ventas reales por trabajador.

<sup>17</sup> Para los países de la región bajo estudio, se dispone de una muestra de 3,247 observaciones empresa-año, provenientes de Belice, Costa Rica, Guatemala, México y Panamá para el año 2010; de Nicaragua para el año 2016 y de Honduras para ambos años.

## 5.2. Metodología

### 5.2.1. Modelo Base

El modelo empírico base relaciona el desempeño de la firma (productividad) con respecto a un indicador del sexo del gerente principal de la firma y otros controles, tal como se muestra en la siguiente ecuación:

$$Y_i = \beta_0 + \beta_{MUJER\_CEO} * MUJER\_CEO_i + \sum_{j=1}^J \beta_j X_{ji} + \varepsilon_i$$

Donde  $Y_i$  es el logaritmo de las ventas por trabajador;  $MUJER\_CEO_i$  es un indicador binario igual a 1 si la firma es dirigida por una mujer, y cero en caso contrario;  $X_{ji}$  incluye un conjunto de controles que comprenden características de la firma que pueden influir sobre la productividad, tomando como referencia las especificaciones de Islam et al. (2018) a nivel global y regional: tales como tamaño, edad, inversión en activos fijos, registro de la firma desde el inicio de sus operaciones, capacitación a los empleados, orientación exportadora, tenencia de un sitio web propio, gastos de seguridad en las instalaciones, participación de capital extranjero en la propiedad, así como controles por sector económico, país y año. Las variables, controles, y sus respectivas unidades de medida se encuentran definidas en el anexo. El modelo fue estimado mediante mínimos cuadrados ordinarios (MCO).

### 5.2.2. Descomposición de la brecha de productividad

A su vez, empleamos la metodología de descomposición de Oaxaca-Blinder (Oaxaca, 1973; Blinder 1973) con el fin de explorar los posibles determinantes de la brecha negativa de desempeño de firmas dirigidas por mujeres con respecto a las dirigidas por varones. De acuerdo con esta metodología, la brecha total se descompone en un *efecto de dotación*, que recoge la parte asociada a diferencias en el promedio de los atributos de las firmas, y un *efecto estructural*, que recoge la parte asociada a diferencias en los retornos de productividad de los atributos.<sup>18</sup>

## 5.3. Resultados

En la primera columna de la Tabla 2 se encuentran las estimaciones del modelo base, donde se observa un coeficiente significativo del indicador de firmas dirigidas por mujeres, igual a -0.128, el cual, al ser transformado exponencialmente<sup>19</sup> se traduce en una brecha negativa de productividad de aproximadamente 12 por ciento en detrimento de las firmas dirigidas por mujeres. Por su parte, en las columnas siguientes de la Tabla 2 se realizan las estimaciones separando las firmas por sectores económicos, donde observamos que la brecha de productividad por sexo solo resulta ser

---

<sup>18</sup> Los detalles técnicos de la metodología pueden ser consultados en el Anexo 1.

<sup>19</sup> Dado que la variable dependiente se encuentra en escala logarítmica, se requiere una transformación exponencial para obtener la brecha de desempeño en términos porcentuales. La transformación exponencial se calcula a partir de la siguiente expresión:  $(\exp(-0.128)-1)*100 \cong 12.01$ .

significativa para el caso de las firmas en el sector manufacturero, en el cual las firmas dirigidas por mujeres resultan tener una productividad que es 16.1 por ciento menor que las firmas dirigidas por hombres.<sup>20</sup>

**Tabla 2: Regresiones MCO de la productividad del trabajo (log. ventas por trabajador), total y según sector económico de la firma**

	Todas	Manufactura	Comercio al Menudeo	Otros Servicios
MUJER CEO	-0.128** (0.052)	-0.176*** (0.068)	-0.006 (0.142)	-0.099 (0.128)
N	3243	1987	494	762
F	48.369	48.294	19.128	16.821
R-cuadrado	0.214	0.277	0.219	0.176

Errores estándar robustos en paréntesis. \*  $p < 0.10$ , \*\*  $p < 0.05$ , \*\*\*  $p < 0.01$ . La estimación detallada se presenta en el Anexo Técnico.

Por su parte, la Tabla 3 muestra los resultados de la descomposición Oaxaca-Blinder para las brechas de productividad de las firmas dirigidas por mujeres en la región. Allí se observa que los efectos dotación y estructurales son significativos, es decir, existen diferencias tanto en el nivel de los atributos de la firma como en sus respectivos rendimientos de productividad, que contribuyen a expandir la brecha de desempeño que desfavorece a las firmas dirigidas por mujeres. La brecha explicada por diferencias en los atributos (efecto dotación) asciende a un 18.4%<sup>21</sup>, mientras que la brecha explicada por diferencias en el rendimiento de los atributos agrega 12 puntos porcentuales más, para una brecha total de desempeño de 30.4% de las firmas dirigidas por mujeres con relación a sus contrapartes masculinas.

En cuanto a la dotación inicial de atributos (efecto dotación), las diferencias en detrimento de las firmas dirigidas por mujeres que expanden significativamente la brecha se centran en una menor participación de capital extranjero, que explica 5.5 puntos porcentuales de la brecha total, seguida de la menor inversión en activos fijos (que explica 3 puntos porcentuales) y un menor gasto en seguridad (2.3 puntos porcentuales), mientras que el resto de la brecha por dotación es explicado por diferencias en la formalización desde el inicio de las operaciones de la firma, menor inversión en capital humano (capacitación), edad, entre otras. Por otro lado, en la región encontramos que las empresas en el sector manufacturero tienen peor desempeño de productividad (ver Tabla 2), por lo cual el hecho que las empresas dirigidas por mujeres participen menos en el sector manufacturero y más en el sector de servicios, es el único factor que hace contrapeso a la brecha de dotación, mitigándola en 3.9 puntos porcentuales.<sup>22</sup>

<sup>20</sup> Cifra que resulta de la transformación exponencial del coeficiente -0.176. Ver nota al pie # 3.

<sup>21</sup> En adelante, los porcentajes mencionados en el análisis empírico provienen de la transformación exponencial de los coeficientes que aparecen en la tabla, de acuerdo con lo indicado en la nota al pie 22.

<sup>22</sup> Cifra a la que se llega por la transformación exponencial de la suma de los coeficientes de las variables “Manufactura”, “Comercio al menudeo” y “Otros servicios” en el efecto dotación

Tabla 3: Resultados de la descomposición de la brecha de productividad (Oaxaca-Blinder)

VARIABLES	Diferencial	Efectos de dotación	Efectos estructurales
Brecha total	-0.333*** (0.058)		
Efectos de dotación	-0.204*** (0.029)		
Efectos estructurales	-0.128** (0.053)		
EDAD		-0.012** (0.006)	-0.236 (0.216)
REGISTRADA		-0.057*** (0.014)	-0.015 (0.068)
SEGURIDAD		-0.023*** (0.006)	-0.032** (0.015)
ACTIVOS FIJOS		-0.030*** (0.008)	-0.128* (0.076)
CAPACITACIÓN		-0.017*** (0.006)	0.011 (0.049)
CAPITAL EXTRANJERO		-0.018*** (0.006)	0.010 (0.062)
WEBSITE		-0.017*** (0.007)	-0.012 (0.023)
MANUFACTURA		0.024*** (0.008)	-0.058 (0.045)
COMERCIO AL MENUDEO		0.016** (0.008)	0.017 (0.024)
OTROS SERVICIOS		0.000 (0.002)	0.007 (0.027)
CONSTANTE			0.258 (0.275)
<i>N</i>	3,243	3,243	3,243

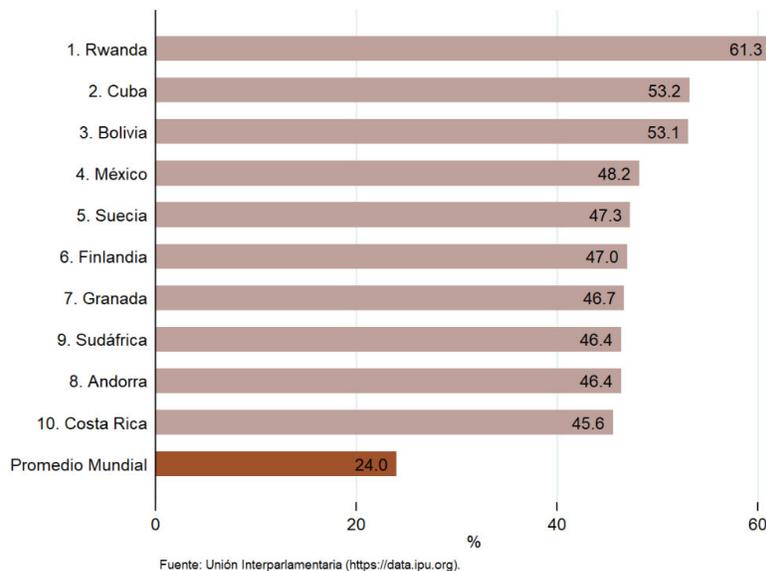
Errores estándar robustos en paréntesis. \*\*\*  $p < 0.01$ , \*\*  $p < 0.05$ , \*  $p < 0.1$

Por su parte, en cuanto a la brecha por rendimientos (o efecto estructural), el mayor rendimiento en productividad del trabajo de la unidad adicional de inversión en capital físico y de gasto en seguridad de las empresas dirigidas por hombres con relación a las empresas dirigidas por mujeres contribuyen a incrementar significativamente la brecha total.

## 6. Mapeo de buenas prácticas del sector público y privado

En el caso del sector público, una práctica de política que ha tenido éxito en expandir la participación de las mujeres en los puestos de toma de decisiones es la adopción de cuotas de género. De acuerdo con el Informe de Desarrollo Sustentable de la Organización de Naciones Unidas (PNUD, 2019), en los países que adoptaron cuotas de género legisladas, se eligen mayores proporciones de mujeres en los gobiernos locales y nacionales, y esto va de la mano con una mayor representación del sexo femenino en el parlamento.

Figura 16. Porcentaje de participación de mujeres en el parlamento (unicameral o cámara baja)



Por su parte, *The Economist* (2018), señala que Latinoamérica ha sido la región pionera y con mayores avances al establecer cuotas de género para puestos de elección popular. En el año 1991, Argentina fue el primer país del mundo en requerir a los partidos políticos una fracción mínima de candidaturas para mujeres. Hasta el año 2018, 17 de 18 países de Latinoamérica adoptaron alguna versión de esta política.<sup>23</sup> Países como Bolivia, México y Costa Rica implementaron una legislación de cuotas más restrictiva, que los ha acercado al 50% de representación de las mujeres en el parlamento, y que los ubica entre los diez países del mundo con mayor representación femenina en el parlamento, tal como se muestra en la Figura 16.<sup>24</sup>

En cuanto a los países CID, la mayor parte cuenta con algún tipo de política de cuota de género en las candidaturas al parlamento, tal como se presenta en la Tabla 4, donde se observa que, en la mayoría de los países, la regulación está establecida a nivel de la ley electoral, e incluso en México y República Dominicana también cuenta con rango constitucional y de ley. Del grupo de 10 países, solo El Salvador, México, Costa Rica, Nicaragua y, en menor medida, República Dominicana, traducen la cuota de candidaturas en una representación femenina en el parlamento de similar proporción. Este subgrupo de países se caracteriza por adoptar medidas adicionales para reforzar la cuota de género y mitigar prácticas de los partidos en detrimento de las candidatas, tal como la imposición de sanciones pecuniarias en el caso de El Salvador, y la disposición de la presentación

<sup>23</sup> No obstante, las cuotas no siempre alcanzaron los resultados esperados debido a que los partidos políticos desarrollaron prácticas para favorecer más a sus candidatos masculinos, tal como otorgar mayor apoyo presupuestario a sus campañas, colocarlos en los primeros lugares de las listas de participación representativa, asignar la cuota de candidatas en distritos que probablemente perderían, e incluso presentar candidatos masculinos con nombres de mujeres, como ocurrió en las elecciones municipales de Bolivia del año 1999. Ver Órgano Electoral Plurinacional & PNUD (2012).

<sup>24</sup> De acuerdo con la información del Instituto para la Democracia y la Asistencia Electoral, en la actualidad más de 100 países del mundo han adoptado algún tipo de cuota de participación de género, incluyendo países que en los que algunos partidos políticos han adoptado cuotas voluntarias. <https://www.idea.int/data-tools/data/gender-quotas>.

alternada de las listas de candidatos por sexo en el resto de los países. En el otro extremo se encuentran Haití, Belice y Guatemala, con los menores porcentajes de participación de mujeres en el parlamento. En Belice y Guatemala no existe ninguna cuota de género establecida legalmente, solo en Guatemala algunos partidos adoptan cuotas voluntarias. Por su parte, en Haití la representación femenina es extremadamente baja pese a la presencia de un principio constitucional de participación mínima de 30%, lo cual puede deberse en primer lugar a la ausencia de una Ley para implementar el principio constitucional.<sup>25</sup>

**Tabla 4 Políticas de cuota de género en la elección del Poder Legislativo adoptadas por los países del grupo CID**

País	Tipo de cuota establecida	Instrumento normativo en que se incluye	Detalle	Proporción de puestos en el parlamento ocupados por mujeres en 2019
Belice	Ninguna	No aplica	No aplica	9%
Costa Rica	Cuota de candidaturas	Ley Electoral	Las listas presentadas por los partidos políticos deben ser compuestas por un 50% de cada sexo. Dos candidatos del mismo sexo no pueden aparecer de manera consecutiva en la lista.	46%
El Salvador	Cuota de candidaturas	Ley Electoral	Los partidos políticos deben presentar listas que incluyan al menos un 30% de mujeres. Se estipulan sanciones pecuniarias por la violación de esta disposición, de entre 15 a 55 salarios básicos.	31%
Guatemala	Cuotas voluntarias de partidos políticos	No aplica	El partido Unidad Nacional de Esperanza mantiene una cuota mínima de 40% de candidatos del mismo sexo, mientras que el partido Unidad Revolucionaria Nacional Guatemalteca, mantiene un porcentaje mínimo de 30%	19%
Haití	Cuota de puestos reservados	Constitución	Se reconoce el principio de participación femenina en un mínimo de 30% en todos los niveles, en especial en la vida pública	3% en la cámara baja y 4% en la cámara alta

<sup>25</sup> El mínimo de participación mediante cuota de género que se encuentra en las regulaciones de los países del grupo CID es de 30%, similar al porcentaje de representación requerido para pasar de ser una minoría a una gran minoría, enfoque planteado por Dahlerup (1988) para referirse a la masa crítica mínima que permite un cambio en las relaciones de poder y el destino de un mayor nivel de recursos para mejorar la situación del grupo al que se pertenece. No obstante, este enfoque se refiere a una condición necesaria requiere como condición suficiente acciones efectivas por parte de la representación parlamentaria para mejorar las condiciones de las mujeres (Dahlerup, 1988).

Honduras	Cuota de candidaturas	Ley Electoral	Los candidatos nominales principales deben incluir una alternativa (candidato suplente) de distinto sexo, mientras que, entre los candidatos a ser elegidos por lista, se debe incluir al menos un 40% de candidatas femeninas	21%
México	Cuota de candidaturas	Constitución y Ley Electoral	Mínimo de 40% de candidatos del mismo sexo en la cámara baja y alta, con excepción de partidos que elijan sus candidatos democráticamente. Para las elecciones de representación proporcional, cada segmento de 5 candidatos de la lista debe incluir al menos 2 candidatos del mismo sexo, presentados de manera alternada.	48% en la cámara baja y 49% en la cámara alta
Nicaragua	Cuota de candidaturas	Ley Electoral	Las listas presentadas por los partidos políticos deben ser compuestas por un 50% de mujeres, y deben ser presentadas de manera equitativa y alternada	45%
Panamá	Cuota de candidaturas	Ley Electoral	Las listas presentadas por los partidos políticos deben ser compuestas por un 50% de mujeres, lo cual debe ser certificado por una representante del secretariado femenino de los partidos.	21%
República Dominicana	Cuota de candidaturas en la cámara baja	Constitución y Ley electoral	Las listas presentadas por los partidos políticos deben ser compuestas por un 33% de mujeres. Los nombres de los hombres y las mujeres deben aparecer de manera alternada.	27%

Fuente: Instituto para la Democracia y la Asistencia Electoral

En congruencia con estos resultados, y como se ha documentado en la publicación anual del Banco Mundial las leyes y políticas pueden promover una mayor inclusión económica de las mujeres. Al tiempo que deben eliminarse la discriminación legal, políticas de acción afirmativa, como lo son las cuotas de género, son elementos que nivelan las condiciones. Conclusión similar se halla en Llanos y Roza (2015) y Pollmann (2017). Esas políticas han sido efectivas para incrementar la participación política femenina y su empoderamiento tanto en el poder legislativo como en el ejecutivo, como se discutió en los párrafos anteriores.<sup>26</sup>

Si bien existe mayor experiencia en el sector público, las empresas fijaran objetivos transparentes de representación femenina en puestos gerenciales, así como en los procesos de contratación y promociones contribuiría a cerrar las brechas (McKinsey, 2019). Esto último considera que se debe

<sup>26</sup> Tavares & Canuto (2018).

incluir tener un pool de candidatos para el puesto o la promoción que tengan un porcentaje mínimo de mujeres.<sup>27</sup> Para que estos procesos de reclutamiento con mayor diversidad funcionen, sería clave proveer entrenamiento a los evaluadores para minimizar el riesgo de “sesgo inconsciente”, que puede distorsionar las percepciones del potencial futuro de los candidatos, así como establecer de antemano criterios transparentes, claros y objetivos de evaluación (McKinsey, 2019).<sup>28</sup>

En una rama de la literatura se destaca la poca evidencia existente de que las políticas para promover una mayor participación de las mujeres en puestos de liderazgo político tengan algún efecto en su participación en puestos directivos el sector corporativo privado (Pande et al., 2012), por lo cual es recomendable tomar en consideración medidas adicionales desde el sector privado para promover el ascenso profesional de mujeres a posiciones de liderazgo. Por ejemplo, en una encuesta a 3000 mujeres profesionales y estudiantes en los Estados Unidos (KPMG, 2015) se encontraron que los elementos clave para expandir el liderazgo en los años venideros son el fortalecimiento de la confianza femenina, entrenamiento de liderazgo y el establecimiento de redes con mujeres líderes. Asimismo, en niveles más bajos de la escalera jerárquica asignarle proyectos de alto impacto o responsabilidad para que en el momento de decidir sobre vacantes en puestos más elevados, las mujeres tengan la experiencia y el perfil requeridos.

Otros elementos para facilitar la participación femenina en puestos de liderazgo que han sido sugeridos por ILO (2019) son la implementación de políticas laborales que promuevan el balance vida-trabajo, como horarios de trabajos flexibles y licencia de paternidad, lo cual permitiría suavizar la disyuntiva de mujeres a tener mayores responsabilidades profesionales. De hecho, algunas empresas van en la vanguardia introduciendo tecnología que mide la productividad de los empleados al tiempo que se establecen acuerdos de trabajo flexibles con la intención de probar que es más eficiente que enfoques asociados a “cualquier hora en cualquier lugar”.

Adicionalmente, es de gran relevancia el desarrollo de mecanismos para la provisión de servicios de cuidado de niños, adultos mayores o personas con discapacidad de manera accesible física y económicamente para las familias. Esto es clave, porque es una limitante muy importante para el desarrollo profesional de las mujeres en el largo plazo, ya que usualmente, por cuestiones culturales y de ausencia de acceso a estos servicios de cuidado, son ellas las que se hacen cargo de esas responsabilidades. Finalmente, sería recomendable explorar la posibilidad de crear una red latinoamericana de mujeres ejecutivas y líderes con el fin de crear un espacio de intercambio de experiencias y mejores prácticas que puedan servir de lecciones aprendidas para que sirvan para el diseño de políticas públicas para la paridad de género en la región, así como una plataforma

---

<sup>27</sup> A esto se le conoce como *diverse candidate slates*. Esto debe hacerse a todos los niveles de puestos de trabajo.

<sup>28</sup> De acuerdo con Mc Kinsey (2019), empresas con menores disparidades de género han entrenado a la mitad de sus empleados en temas de sesgo inconsciente, mientras que empresas con mayores brechas que cerrar, solo una cuarta parte de los empleados fueron capacitados al respecto. Una forma de atenuar el sesgo que se ha sugerido es contar con una tercera parte que evalúe si existe algún sesgo al momento en el que el comité evaluador está deliberando sobre los candidatos.

que incremente el conocimiento entre el público de que las mujeres tomando decisiones en las empresas llevan a mayores beneficios económicos (Pollmann, 2017).

Por otro lado, países de la Unión Europea han comenzado a adoptar requerimientos legales de cuotas de participación femenina en las juntas directivas de las empresas que cotizan en la bolsa, con evidencia para algunos países de que esta medida tiende a influir en las decisiones de las empresas, y a generar mayor empleo, mayores costes laborales y menor beneficio de corto plazo (Matsa & Miller, 2013), así como a mejorar la independencia de las mujeres que ocupan puestos de gerencia principal (Wang & Kelan, 2013).

También los gobiernos en América Latina tienen el potencial de reforzar las tendencias de empoderamiento de las mujeres (Pollmann, 2017). Algunas de estas medidas son la implementación de cuotas de género en los consejos directivos de las empresas públicas; introducir incentivos fiscales a empresas privadas que promuevan y establezcan paridad de género en sus juntas directivas; aprobar leyes que obliguen a partidos políticos a que faciliten la participación de las mujeres en los grados de dirección de estas instituciones; destino de presupuestos que entrenen a mujeres en altas posiciones políticas; establecimiento de programas de mentoría para que líderes femeninas motiven y promuevan a otras mujeres a participar activamente en el sector público; y, permear una perspectiva de género en todas las políticas públicas en los ministerios, así como en el proceso de contratación de sus mismos empleados.

## **7. Reflexiones finales.**

El avance en la disminución de las brechas de género en el acceso a puestos de liderazgo y toma de decisiones a nivel mundial ha sido sostenido, aunque modesto, y aún permanece como unas de las principales tareas pendientes para alcanzar la equidad de género. El grupo de países CID no escapa a esta realidad, y pese a que se han implementado algunas políticas relativamente exitosas para mejorar el acceso a puestos de decisión en el sector público, aún se requiere afinar las políticas y promover iniciativas para incidir en la participación de las mujeres en puestos de jerarquía en el sector privado.

En cuanto al sector público, se destaca un avance heterogéneo en cuanto a la participación de las mujeres en cargos políticos. En este sentido, en la mayoría de los países de la región se han promulgado reglas para garantizar a las mujeres una cuota mínima de participación electoral, pero ésta solo se ha traducido en una mayor representación efectiva en el parlamento en los casos en los que se han contemplado mecanismos adicionales para implementarla y reforzar su cumplimiento. Se recomienda generalizar esta práctica y desarrollar las normas para implementar los principios de participación proporcional con equidad de género. En los países en los que aún no se han implementado estas medidas.

En el sector privado corporativo, donde la brecha de liderazgo de las mujeres parece ser aún de mayor magnitud, es posible implementar políticas como incentivos fiscales o cuotas de género (mecanismo que ha tenido relativo éxito en países de la Unión Europea), que induzcan a las

corporaciones a implementar mecanismos más flexibles para incrementar las oportunidades de acceso de mujeres cualificadas a las juntas directivas de las empresas. También observamos que la participación de las mujeres en la propiedad de la firma se relaciona con una mayor presencia de mujeres como gerentes principales (Figura 6), por lo cual, políticas destinadas a promover la participación de las mujeres en las juntas directivas, tales como incentivos fiscales o cuotas de género, podrían incidir de manera indirecta en el acceso de las mujeres a puestos de liderazgo en el esquema organizacional de las firmas.

Adicionalmente, se recomienda asignar mayores recursos al fomento de programas de formación y participación de la mujer en la resolución de problemas de la comunidad. Esto incluye programas de capacitación para la mujer, que aborden contenido relevante para solventar las brechas psicosociales y de confianza que afectan su toma de decisiones y sus prácticas de negocios. Del mismo modo, desarrollar mecanismos para que las competencias de liderazgo de las mujeres sean reconocidas y valoradas, inclusive si su estilo de liderazgo sea distinto al de los ejecutivos senior tradicionales. (Ibarra et al. 2013). En un reporte en el año 2010, el Grupo Internacional de Trabajo de las Mujeres del Banco Mundial encontró que el desarrollo de incubadoras de negocios en la región latinoamericana era muy incipiente, y solo 3 experiencias a nivel de toda la región contemplaban apoyo específico al emprendimiento femenino (InfoDev, 2010).

Es importante que las políticas aborden una transformación cultural que cierre la discriminación social que conduce no solo al aumento de la brecha de liderazgo, sino que limita el desempeño de las empresas dirigidas por mujeres una vez que estas logran alcanzar puestos de jerarquía. Tomando en cuenta los resultados de la descomposición de la brecha de desempeño presentados en la sección 4 muestran que diferencias en la inversión en capital físico y humano, en las oportunidades de formalización económica, y en la participación del capital extranjero, son relevantes en el grupo de países CID para explicar la brecha negativa de desempeño de las firmas dirigidas por mujeres, junto con las políticas de capacitación de la mujer, es preciso intervenciones que fomenten la creación de redes de negocios de mujeres y faciliten sus relaciones con el gobierno al procurar la defensa de sus intereses como grupo.

Por otro lado, es una tarea fundamental de los Gobiernos el identificar y reformar los instrumentos legales y las instituciones que aún se constituyen como instrumentos de discriminación legal de género. Así como dictar normativas que aborden la discriminación cultural y la violencia de género, que son factores limitantes de la confianza de las mujeres. Aún existe un extenso campo que abordar sobre el diseño e implementación de programas, que plantea como desafíos el estudio y comprensión de las barreras culturales y socioeconómicas que aún afectan el acceso a las mujeres a oportunidades de liderazgo en los países, por lo cual es fundamental desarrollar una agenda específica de programas y medidas para abordar estos problemas, con base en prioridades y entendiendo las complementariedades entre las barreras a resolver.

## Referencias bibliográficas.

Agénor, P. R., & Canuto, O. (2015). Gender equality and economic growth in Brazil: a long-run analysis. *Journal of Macroeconomics*, 43, 155-172.

Artigas, M., Novales-Flamarique, M., & Callegaro, H. (2013). *Women matter: A Latin American perspective*. McKinsey & Co. Tomado de <https://www.femtech.at/sites/default/files/Women%20Matter%20Latin%20America.pdf>

Asiedu, E., Gaekwad-Babulal, N., & Malokele, N. (2018). The Effect of Women's Representation in Parliament and the Passing of Gender Sensitive Policies. In *ASSA Annual Meeting (Philadelphia, 5-7 January)*. Tomado de <https://www.aeaweb.org/conference>

Aterido, R. & Hallward-Driemeier, M. (2011). Whose business is it anyway? *Small Business Economics* 37(4): 443-464.

Bardasi, E., Sabarwal, S., & Terrell, K. (2011). How do female entrepreneurs perform? Evidence from three developing regions. *Small Business Economics*, 37(4), 417.

Blinder, Alan S. (1973) Wage Discrimination: Reduced Form and Structural Estimates. *Journal of Human Resources*, 8: 436-455.

Iris Bohnet (2016). *What Works: Gender Equality by Design*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 2016

Brown, D., Cheng, S., Melian, V., Parker, K., & Solow, M. (2015). *Global Human Capital Trends 2015: Leading in the new world of work*. Deloitte University Press. Tomado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/human-capital/GlobalHumanCapitalTrends2015.pdf>

Campos, F., & Gassier, M. (2017). *Gender and enterprise development in Sub-Saharan Africa: a review of constraints and effective interventions*. World Bank Policy Research Working Paper No. 8239. Disponible en SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3067086>.

Catalyst (2007). *Catalyst 2007 Report of Women Board Directors of the Fortune 500*. Disponible en <https://www.catalyst.org/research/2007-catalyst-census-of-women-board-directors-of-the-fortune-500/>

Chen, L. J. (2010). Do gender quotas influence women's representation and policies?. *The European Journal of Comparative Economics*, 7(1), 13-60.

Cook, A., & Glass, C. (2014). Women and top leadership positions: Towards an institutional analysis. *Gender, Work & Organization*, 21(1), 91-103.

Credit Suisse (2016) The CS Gender 3000: The reward for change 2016. *Credit Suisse Research Institute*. Disponible en <https://www.credit-suisse.com/about-us-news/en/articles/news-and-expertise/cs-gender-3000-report-2019-201910.html>

Cuberes, D., & Teignier, M. (2017). *Gender gaps in entrepreneurship and their macroeconomic effects in Latin America: Prepared for the Institutions for Development Sector* (No. IDB-WP-848). IDB Working Paper Series.

Dahlerup, D. (1988). From a small to a large minority: women in Scandinavian politics. *Scandinavian Political Studies*, 11(4), 275-298.

Deloitte (2017). Women in the boardroom: A global perspective. Deloitte. 5<sup>th</sup> edition. Disponible en <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/risk/articles/women-in-the-boardroom5th-edition.html>.

De Nmark, F. L. (1993). Women, leadership, and empowerment. *Psychology of women quarterly*, 17(3), 343-356.

Dezsö, C. L., & Ross, D. G. (2012). Does female representation in top management improve firm performance? A panel data investigation. *Strategic Management Journal*, 33(9), 1072-1089.

Doepke, M., & Tertilt, M. (2017). Does female empowerment promote economic development?. Buffett Institute Global Poverty Research Lab Working Paper No 17-112.

Duflo, E. (2012). Women empowerment and economic development. *Journal of Economic literature*, 50(4), 1051-79.

Duflo E. and C. Udry (2004). Intrahousehold Resource Allocation in Cote d'Ivoire: Social Norms, Separate Accounts and Consumption Choices. *NBER Working Paper w10498*

Epstein, C. F. (1991). Ways men and women lead. *Harvard Business Review*, 68,150- 160.

Foro Económico Mundial (2018). *The Global Gender Gap Report 2018*. Disponible en [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR\\_2018.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2018.pdf)

Grant Thornton (2016). Women in business: Turning promise into practice. Disponible en [www.grantthornton.global/en/insights/articles/women-in-business-2016](http://www.grantthornton.global/en/insights/articles/women-in-business-2016)

Hallward-Driemeier, M. (2013). *Enterprising Women. Expanding Economic Opportunities in Africa*. Africa Development Forum. Africa development forum; World Bank. Disponible en <http://documents.worldbank.org/curated/en/509981468193131963/Enterprising-women-expanding-economic-opportunities-in-Africa>

Hallward-Driemeier, M., Hasan, T., & Rusu, A. B. (2013). Women's legal rights over 50 years: progress, stagnation or regression?. Policy Research working paper ; no. WPS 6616. Washington, DC: World Bank Group. Disponible en <http://documents.worldbank.org/curated/en/312581468338398063/Womens-legal-rights-over-50-years-progress-stagnation-or-regression>

Huang, J., Krivkovich, A., Starikova, I., Yee, L. & Zanoschi, D. (2019). *Women in the Workplace 2019*. McKinsey & Co. Disponible en

<https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Featured%20Insights/Gender%20Equality/Women%20in%20the%20Workplace%202019/Women-in-the-workplace-2019.ashx>

Ibarra, H., Ely, R., & Kolb, D. (2013). Women Rising: The Unseen Barriers. *Harvard Business Review*, 91(9), 60-66.

International Labour Organization. (2015). *Women in Business and Management: Gaining Momentum*. International Labour Organization. Disponible en [https://www.ilo.org/global/publications/ilo-bookstore/order-online/books/WCMS\\_316450/lang-en/index.htm](https://www.ilo.org/global/publications/ilo-bookstore/order-online/books/WCMS_316450/lang-en/index.htm)

International Labour Organization. (2019). *Women in Business and Management: The Business Case for Change*. International Labour Organization. Disponible en [https://www.ilo.org/global/publications/WCMS\\_702188/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/global/publications/WCMS_702188/lang--en/index.htm)

InfoDev. (2010). Gateway to Economic Development through Women Empowerment and Entrepreneurship. International Women Working Group, Abril, World Bank, Washington DC, Disponible en: <https://www.infodev.org/infodev-files/resource/idi/document/Women%27s%20working%20group%20final%20report.pdf>

Islam, A., Gaddis, I., Lopez, A. P., & Amin, M. (2018). The labor productivity gap between female and male-managed firms in the formal private sector. Policy Research working paper; no. WPS 8445: World Bank Group, Disponible en <http://documents.worldbank.org/curated/en/727591526480400554/The-labor-productivity-gap-between-female-and-male-managed-firms-in-the-formal-private-sector>

KPMG (2015). Women Leadership Study. Disponible en: <https://home.kpmg/content/dam/kpmg/ph/pdf/ThoughtLeadershipPublications/KPMGWomensLeadershipStudy.pdf>

Lee, L. E., Marshall, R., Rallis, D., & Moscardi, M. (2015). Women on Boards. Global Trends. Morgan Stanley Capital International. Disponible en <https://www.msci.com/documents/10199/04b6f646-d638-4878-9c61-4eb91748a82b>

Llanos, B., & Roza, V. (2015). Partidos políticos y paridad: Un desafío de la democracia en América Latina. Banco Interamericano de Desarrollo, Disponible en <file:///C:/Users/Jonathan%20Barboza/Downloads/Partidos-politicos-y-paridad-Un-desafio-de-la-democracia-en-Am%C3%A9rica-Latina.pdf>

Matsa, D. A., & Miller, A. R. (2013). A female style in corporate leadership? Evidence from quotas. *American Economic Journal: Applied Economics*, 5(3), 136-69.

Nandy, S., Bhaskar, A., & Ghosh, S. (2014). "Corporate glass ceiling: An impact on Indian women employees." *International Journal of Management and International Business Studies*, 4(2), 135-140.

Oaxaca, Ronald (1973) "Male–female wage differentials in urban labor markets." *International Economic Review*, 14, 693–709.

Órgano Electoral Plurinacional & Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2012), "Elecciones municipales 1985 – 2010", Atlas Electoral de Bolivia, Tomo III. Disponible en: [http://incabook.com/index.php?route=product/product&product\\_id=39](http://incabook.com/index.php?route=product/product&product_id=39)

Pande, R., & Ford, D. (2012). Gender quotas and female leadership: A review. Background paper for the World Development Report 2012. The World Bank. Washington, D.C. Disponible en <https://siteresources.worldbank.org/INTWDR2012/Resources/7778105-1299699968583/7786210-1322671773271/Pande-Gender-Quotas-April-2011.pdf>

Pollmann, L. A. (2017). Women's leadership in Latin America: The key to growth and sustainable development. Atlantic Council. Disponible en [https://publications.atlanticcouncil.org/womens-leadership/AC\\_Women.pdf](https://publications.atlanticcouncil.org/womens-leadership/AC_Women.pdf)

Rahman, M. (2013). Women's empowerment: concept and beyond. *Global Journal of Human Social Science, Sociology & Culture*. 13(6).

Rhode, D. L., & Packel, A. K. (2014). Diversity on corporate boards: How much difference does difference make. *Delaware Journal of Corporate Law*. 39. 377)

Ryan, M. K., & Haslam, S. A. (2007). The glass cliff: Exploring the dynamics surrounding the appointment of women to precarious leadership positions. *Academy of Management Review*, 32(2), 549-572.

Sabatier, M. (2015). A women's boom in the boardroom: effects on performance?. *Applied Economics*, 47(26), 2717-2727.

Spencer Stuart (2019). 2019 U.S. Spencer Stuart Board Index. Disponible en [https://www.spencerstuart.com/-/media/2019/ssbi-2019/us\\_board\\_index\\_2019.pdf](https://www.spencerstuart.com/-/media/2019/ssbi-2019/us_board_index_2019.pdf)

Tavares, C & Canuto, O. (2018, 17 de agosto). No women, no growth: The case for increasing women's leadership in Latin America. The World Bank Blogs, Disponible en <https://blogs.worldbank.org/latinamerica/no-women-no-growth-case-increasing-women-s-leadership-latin-america>

Stotsky, J. (2016). The Effect of Gender Gaps in Science, Technology, and Innovation on Economic Outcomes: A Survey of the Literature. Unpublished.

Terjesen, S., Sealy, R., & Singh, V. (2009). Women directors on corporate boards: A review and research agenda. *Corporate governance: an international review*, 17(3), 320-337.

The Economist (2018, 28 de julio) Señora Senadora: Latin America has Embraced Quotas for Female Political Candidates", *The Economist*, July 28<sup>th</sup>, 2018. Disponible en <https://www.economist.com/the-americas/2018/07/28/latin-america-has-embraced-quotas-for-female-political-candidates>

Welter, F., Smallbone, D., Isakova, N., Aculai, E., & Schakirova, N. (2004). Female entrepreneurship in the Ukraine, Moldova and Uzbekistan: Characteristics, barriers and enabling factors and policy issues. *Access to financing and ICT: Women entrepreneurs in the ECE region*, 39-52.

Wang, M., & Kelan, E. (2013). The gender quota and female leadership: Effects of the Norwegian gender quota on board chairs and CEOs. *Journal of business ethics*, 117(3), 449-466.

Woolley, A. W., Chabris, C. F., Pentland, A., Hashmi, N., & Malone, T. W. (2010). Evidence for a collective intelligence factor in the performance of human groups. *Science*, 330(6004), 686-688.

Wooldridge, J. M. (2010). *Econometric analysis of cross section and panel data*. MIT press.

## Anexo Técnico: Estimación de la Brecha de Productividad de las Empresas Dirigidas por Mujeres en la Región CID

### *Objetivo y fuentes de información.*

A continuación, desarrollamos un ejercicio empírico para los países del grupo CID, a fin de estudiar la existencia de una brecha de desempeño negativa en firmas dirigidas por mujeres en la región con relación a firmas dirigidas por hombres, y de ser el caso, cuáles son los factores que la determinan. Para ello, empleamos la base de datos de la Encuesta de Empresas (EE) del Banco Mundial. Para los países de la región en estudio, la base de datos comprende 3,247 observaciones de 2,989 firmas provenientes de Belice, Costa Rica, Guatemala, México y Panamá, para el año 2010; de Nicaragua para el año 2016 y de Honduras para ambos años.

La EE es una encuesta representativa a nivel nacional de firmas en el sector formal con 5 o más empleados. Dicha encuesta cubre firmas en el sector manufacturero (excluyendo empresas agrícolas e industrias de extracción) y de servicios. A su vez la EE se implementa usando muestreo aleatorio estratificado con reemplazo, donde la estratificación se basa en la ubicación geográfica en el país, sector económico y tamaño de cada firma. El cuestionario de la encuesta abarca una serie de tópicos, entre los que se encuentran: obstáculos en el entorno de negocios, competencia, corrupción, acceso a servicios básicos, acceso a internet, crimen, características de la fuerza de trabajo, infraestructura, acceso al financiamiento y desempeño.<sup>29</sup> La encuesta en su mayoría es respondida por los gerentes principales de la firma, mientras que el nivel de estandarización de los cuestionarios y la metodología permite comparar resultados entre países.

La muestra total de firmas es dividida en submuestras de firmas dirigidas por mujeres y hombres. El subgrupo de firmas dirigidas por mujeres se compone de las firmas para las que la respuesta a la pregunta “¿El gerente principal es de sexo femenino?” (pregunta b7a) es afirmativa. Otras clasificaciones de interés en este estudio son: 1. Subgrupo de firmas que tiene al menos una mujer entre sus propietarios, que se compone de las firmas que responden afirmativamente a la pregunta “¿Hay mujeres entre los propietarios de la firma?” (pregunta b4), y; 2. Subgrupo de firmas en las que las mujeres tienen mayoría de propiedad, compuesto por las firmas cuya respuesta a la pregunta “Porcentaje de la firma que es propiedad de mujeres” (pregunta b4a) es mayor que 50 por ciento. No obstante, este estudio se enfoca principalmente en las firmas dirigidas por mujeres, dado que en la literatura se argumenta que la toma de decisiones de la firma por parte de mujeres está asociada con mayor fuerza al manejo de la firma que a la propiedad (Islam et al., 2018; Aterido y Hallward-Driemeier, 2011, Hallward-Driemeier, 2013). En la Tabla 1.1 se presentan las definiciones y fuentes de las variables de interés y las características de la firma, mientras que en la Tabla 2.1 se presentan las principales estadísticas descriptivas de estas variables, incluyendo la participación por país en la muestra, a nivel agregado y por firmas dirigidas

---

<sup>29</sup> Para mayor información sobre la metodología de la encuesta, consultar el siguiente enlace: <https://www.enterprisesurveys.org/en/methodology>.

por mujeres y por hombres, incluyendo los niveles de significancia del contraste t de medias de ambos grupos.

## **Metodología**

### **a. Modelo Base**

El modelo empírico base relaciona el desempeño de la firma (productividad) con respecto a un indicador del sexo del gerente principal de la firma y otros controles, tal como se muestra en la siguiente ecuación:

$$Y_i = \beta_0 + \beta_{MUJER\_CEO} * MUJER\_CEO_i + \sum_{j=1}^J \beta_j X_{ji} + \varepsilon_i \quad (1)$$

Donde  $Y_i$  es el logaritmo de las ventas por trabajador;  $MUJER\_CEO_i$  es un indicador binario igual a 1 si la firma es dirigida por una mujer, y cero en caso contrario;  $X_{ji}$  incluye un conjunto de controles que comprenden características de la firma que pueden influir sobre la productividad, tomando como referencia las especificaciones de Islam et al. (2018) a nivel global y regional: tales como tamaño, edad, inversión en activos fijos, registro de la firma desde el inicio de sus operaciones, capacitación a los empleados, orientación exportadora, tenencia de un sitio web propio, gastos de seguridad en las instalaciones, participación de capital extranjero en la propiedad, así como controles por sector económico, país y año. Las unidades de medida de los controles se encuentran definidas en la Tabla 1. El modelo fue estimado mediante mínimos cuadrados ordinarios (MCO).

### **b. Descomposición de la brecha de productividad**

A su vez, empleamos la metodología de descomposición de Oaxaca-Blinder (Oaxaca, 1973; Blinder 1973) con el fin de explorar los posibles determinantes de la brecha de desempeño de firmas dirigidas por mujeres. Esta metodología permite descomponer las estimaciones de las brechas de productividad de las firmas dirigidas por mujeres versus las firmas dirigidas por hombres obtener las contribuciones parciales de las variables explicativas a dichas brechas.

El modelo subyacente implica llevar a cabo un análisis de regresión en cada una de las submuestras – empresas dirigidas por mujeres y por hombres, mediante la siguiente especificación:

$$Y_i^M = \beta_0^M + \sum_{j=1}^J \beta_j^M X_{ji}^M + \varepsilon_i^M \quad (2)$$

Donde el superíndice M da cuenta de la submuestra de firmas dirigidas por mujeres.  $Y_i^M$  es una medida de productividad del trabajo, aproximada mediante el logaritmo natural de las ventas por trabajador de la firma,  $X_{ji}^M$  es un vector que reúne J características observables de la firma y controles de entorno que influyen en la productividad de la firma. Por su parte, el modelo también se estima para el caso de la submuestra de firmas dirigidas por hombres (H) bajo la siguiente especificación:

$$Y_i^H = \beta_0^H + \sum_{j=1}^J \beta_j^H X_{ji}^H + \varepsilon_i^H \quad (3)$$

Se asume que los errores  $\varepsilon_i^M$  y  $\varepsilon_i^H$  se distribuyen normalmente con media cero y varianza constante. La brecha de productividad de las submuestras de empresas dirigidas por mujeres, con relación a las empresas dirigidas por hombres, se expresa como:

$$D = E(Y^M) - E(Y^H) \quad (4)$$

Tomando expectativas en las ecuaciones (2) y (3), y sustituyendo en (4):

$$D = \beta_0^M + \sum_{j=1}^J \beta_j^M E(X_{ji}^M) - \beta_0^H - \sum_{j=1}^J \beta_j^H E(X_{ji}^H) \quad (5)$$

Sumando y restando  $\sum_{j=1}^J \beta_j^M E(X_{ji}^H)$ , y reordenando términos en (5):

$$D = \underbrace{\sum_{j=1}^J [E(X_{ji}^M) - E(X_{ji}^H)] \beta_j^M}_{\text{Efecto de dotación}} + \underbrace{\beta_0^M - \beta_0^H + \sum_{j=1}^J [(\beta_j^M - \beta_j^H) E(X_{ji}^H)]}_{\text{Efecto estructural}} \quad (6)$$

En la expresión (6), la brecha de productividad se puede descomponer en un efecto de dotación y un efecto estructural. Intuitivamente, el efecto de dotación se relaciona con diferencias de partida en las características observables que influyen en la productividad. Por su parte, el efecto estructural se refiere al efecto combinado de las diferencias en los efectos marginales - coeficientes. La diferencia entre los interceptos  $\beta_0^M - \beta_0^H$  dentro del efecto estructural recoge el aporte a la brecha de variables no observables. La metodología Oaxaca Blinder permite estimar individualmente las ecuaciones (2) y (3), y hacer uso de estos estimados, junto con las medias muestrales de las variables, para calcular la ecuación (6).<sup>30</sup>

### Resultados

En la Tabla 2 se encuentran las estimaciones del modelo base en la primera columna, donde se observa un coeficiente significativo del indicador de firmas dirigidas por mujeres que igual a -0.128, el cual, al ser transformado exponencialmente,<sup>31</sup> se traduce en una brecha negativa de productividad de aproximadamente 12 por ciento en detrimento de las firmas dirigidas por mujeres. Por su parte, en las columnas siguientes de la Tabla 3.1. se realizan las estimaciones separando las firmas por sectores económicos, donde observamos que la brecha de productividad por sexo solo resulta ser significativa para el caso de las firmas en el sector manufacturero, en el cual las firmas dirigidas por mujeres resultan tener una productividad que es 16.1 por ciento menor que las firmas dirigidas por hombres.<sup>32</sup>

Por su parte, la Tabla 3 muestra los resultados de la descomposición Oaxaca-Blinder para las brechas de productividad de las firmas dirigidas por mujeres en la región. En este sentido, se

<sup>30</sup> La descomposición de la brecha requiere el cumplimiento de dos supuestos fundamentales. El primero, es el supuesto de soporte de solapamiento, que implica que no existen valores de los regresores o los errores que permitan identificar firmas dirigidas por mujeres u hombres. El segundo es el supuesto de ignorabilidad, bajo el cual la asignación de firmas dirigidas por mujeres es aleatoria, condicionada a los controles (Islam et al.2018).

<sup>31</sup> Dado que la variable dependiente se encuentra en escala logarítmica, se requiere una transformación exponencial para obtener la brecha de desempeño en términos porcentuales. La transformación exponencial se calcula a partir de la siguiente expresión:  $(\exp(-0.128)-1)*100 \cong 12.01$ .

<sup>32</sup> Cifra que resulta de la transformación exponencial del coeficiente -0.176. Ver nota al pie # 3.

observan efectos dotación y estructurales significativos, es decir, existen diferencias tanto en el nivel de los atributos de la firma como en sus respectivos rendimientos de productividad, que contribuyen a expandir la brecha negativa en contra de las firmas dirigidas por mujeres.

Entre los principales determinantes que expanden significativamente la brecha la brecha según la descomposición, se encuentra que, en promedio, las firmas dirigidas por mujeres tienen menor participación de capital extranjero, fueron formalizadas desde el inicio de sus operaciones en menor proporción, gastan menos en seguridad e invierten menos en capital físico (activos fijos) y humano (capacitación), entre otras. Adicionalmente, el rendimiento (efecto estructural) del gasto en seguridad y la inversión en capital físico es significativamente menor en comparación a las firmas dirigidas por hombres, lo cual también contribuye a expandir la brecha.

**Tabla A1: Descripción de variables**

Variable	Descripción
LOG PRODUCTIVIDAD DEL TRABAJO	Logaritmo neperiano de la razón de ventas por trabajador a dólares americanos constantes del año 2009, ajustado por empleados a tiempo parcial.
MUJER CEO	Dummy igual a 1 si la firma es dirigida por una mujer, 0 en caso contrario.
TAMAÑO	Logaritmo neperiano del número de empleados a tiempo completo de la firma, ajustado por empleados a tiempo parcial.
EDAD	Logaritmo neperiano de la edad de la firma (en años) al último año fiscal de referencia de la encuesta.
CAPACITACIÓN	Dummy igual a 1 si la firma ofrece programas de capacitación formal a sus trabajadores de tiempo completo, 0 en caso contrario.
ORIENTACIÓN EXPORTADORA	Dummy igual a 1 si la firma destinó al menos un 10% de sus ventas a exportaciones directas en el último año fiscal de referencia de la encuesta, 0 en caso contrario.
SEGURIDAD	Dummy igual a 1 si la firma incurrió en gastos de seguridad en el último año fiscal de referencia de la encuesta, 0 en caso contrario.
ACTIVOS FIJOS	Dummy igual a 1 si la firma adquirió activos fijos en el último año fiscal de referencia de la encuesta, 0 en caso contrario.
REGISTRADA	Dummy igual a 1 si la firma se registró formalmente desde el inicio de sus operaciones, 0 en caso contrario.
CAPITAL EXTRANJERO	Dummy igual a 1 si entre los propietarios de la firma se encuentra el sector privado extranjero, 0 en caso contrario.
WEBSITE	Dummy igual a 1 si la firma tiene una página de internet propia, 0 en caso contrario.
MANUFACTURA	Dummy igual a 1 si la firma se dedica al sector manufacturero, 0 en caso contrario.
COMERCIO AL MENUDEO	Dummy igual a 1 si la firma se dedica al comercio al menudeo, 0 en caso contrario.
OTROS SERVICIOS	Dummy igual a 1 si la firma se dedica al sector servicios distinto del comercio al menudeo, 0 en caso contrario.

Fuente: Banco Mundial, Encuesta de Empresas; y cálculos propios.

Tabla A2: Regresiones MCO de la productividad del trabajo (log. ventas por trabajador) Según sector económico de la firma

	Todas	Manufactura	Comercio al Menudeo	Otros Servicios
MUJER CEO	-0.128** (0.052)	-0.176*** (0.068)	-0.006 (0.142)	-0.099 (0.128)
TAMAÑO	0.039* (0.023)	0.098*** (0.025)	-0.115* (0.059)	-0.006 (0.052)
EDAD	0.117*** (0.036)	0.080** (0.039)	0.085 (0.085)	0.253*** (0.076)
WEBSITE	0.425*** (0.053)	0.319*** (0.061)	0.594*** (0.155)	0.604*** (0.134)
REGISTRADA	0.188*** (0.057)	0.208*** (0.064)	0.036 (0.121)	0.314 (0.196)
ORIENTACIÓN EXPORTADORA	0.256*** (0.059)	0.335*** (0.070)	0.146 (0.113)	-0.113 (0.174)
SEGURIDAD	0.308*** (0.054)	0.297*** (0.060)	0.395** (0.164)	0.203 (0.144)
ACTIVOS FIJOS	0.226*** (0.042)	0.194*** (0.047)	0.083 (0.127)	0.345*** (0.107)
CAPACITACIÓN	0.191*** (0.044)	0.128** (0.053)	0.313** (0.126)	0.233** (0.114)
CAPITAL EXTRANJERO	0.399*** (0.072)	0.283*** (0.100)	0.399** (0.194)	0.551*** (0.154)
MANUFACTURA	-0.213*** (0.069)			
COMERCIO AL MENUDEO	0.195** (0.088)			
COSTA RICA	-0.469*** (0.114)	-0.510*** (0.113)		-0.850*** (0.173)
GUATEMALA	-0.944*** (0.126)	-1.074*** (0.149)	-0.705*** (0.131)	-0.924*** (0.196)
HONDURAS	-0.815*** (0.153)	-0.719*** (0.179)	-1.182*** (0.202)	-0.922*** (0.212)
MÉXICO	-0.363*** (0.120)	-0.448*** (0.128)	-0.171 (0.135)	-0.369** (0.174)
NICARAGUA	-1.289*** (0.201)	-1.555*** (0.236)	-1.505*** (0.247)	-1.152*** (0.284)
PANAMÁ	-0.567** (0.221)	-0.461*** (0.176)	-0.920** (0.374)	-0.166 (0.517)
CONSTANTE	9.435*** (0.160)	9.310*** (0.172)	10.081*** (0.242)	8.972*** (0.314)
N	3243	1987	494	762
F	48.369	48.294	19.128	16.821
R-cuadrado	0.214	0.277	0.219	0.176

Errores estándar robustos (por localidades intra-país, tamaño de la firma y sector económico) en paréntesis. Sector económico omitido: "Otros servicios distintos al comercio al menudeo"; país omitido: Belice (y Costa Rica en la estimación de la submuestra de firmas dedicadas al "comercio al menudeo", dado que en Belice no se incluyeron empresas de este subsector económico en la muestra encuestada). Incluye efectos fijos por año. \*  $p < 0.10$ , \*\*  $p < 0.05$ , \*\*\*  $p < 0.01$ .



**Tabla A3: Resultados de la descomposición de la brecha de productividad (Oaxaca-Blinder)**

VARIABLES	Diferencial	Efectos de dotación	Efectos estructurales
LOG PRODUCTIVIDAD DEL TRABAJO, empresas dirigidas por mujeres	9.904*** (0.062)		
LOG PRODUCTIVIDAD DEL TRABAJO, empresas dirigidas por hombres	10.237*** (0.038)		
Diferencia	-0.333*** (0.058)		
Efectos de dotación	-0.204*** (0.029)		
Efectos estructurales	-0.128** (0.053)		
TAMAÑO		-0.027 (0.016)	0.206 (0.178)
EDAD		-0.012** (0.006)	-0.236 (0.216)
REGISTRADA		-0.057*** (0.014)	-0.015 (0.068)
ORIENTACIÓN EXPORTADORA		-0.006 (0.004)	-0.177 (0.140)
SEGURIDAD		-0.023*** (0.006)	-0.032** (0.015)
ACTIVOS FIJOS		-0.030*** (0.008)	-0.128* (0.076)
CAPACITACIÓN		-0.017*** (0.006)	0.011 (0.049)
CAPITAL EXTRANJERO		-0.018*** (0.006)	0.010 (0.062)
WEBSITE		-0.017*** (0.007)	-0.012 (0.023)
MANUFACTURA		0.024*** (0.008)	-0.058 (0.045)
COMERCIO AL MENUDEO		0.016** (0.008)	0.017 (0.024)
OTROS SERVICIOS		0.000 (0.002)	0.007 (0.027)
CONSTANTE			0.258 (0.275)
<i>N</i>	3,243	3,243	3,243

Errores estándar robustos en paréntesis. \*\*\*  $p < 0.01$ , \*\*  $p < 0.05$ , \*  $p < 0.1$