



Universidad del
Rosario

Escuela de Administración

Diversidad con Propósito: Mujeres Líderes y Desempeño Organizacional

Revisión de Literatura tipo Narrativa (Trabajo de Grado)

Lina María Serrano Castellanos

Bogotá D.C.

2025



Escuela de Administración

Diversidad con Propósito: Mujeres Líderes y Desempeño Organizacional

Revisión de Literatura tipo Narrativa (Trabajo de Grado)

Lina Maria Serrano Castellanos (Administración de Negocios Internacionales)

Francoise Venezia Contreras Torres
Directora

Bogotá D.C.

2025

Declaración de Originalidad y Autonomía

Declaro bajo la gravedad del juramento, que he escrito el documento de título "Diversidad con propósito: Mujeres líderes y Desempeño organizacional", en la opción de grado de Asistente de Investigación II y que por lo tanto, su contenido es original.

Declaro que he indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que este trabajo no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.

Lina María Serrano Castellanos
25/11/2025

Declaración de Exoneración de Responsabilidad

Declaro que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de su autor. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.

Lina María Serrano Castellanos

25/11/2025

Declaración de Integridad Académica en el Uso de Inteligencia Artificial (IA)

Por la presente reconozco que, durante la elaboración de este trabajo académico, he empleado una o más herramientas de inteligencia artificial, que se detalla a continuación:

| Propósito | Descripción | Nombre herramientas |
|-----------------------------------|--|------------------------------------|
| Generación de ideas | Utilicé IA para la generación inicial de ideas, ayudándome a definir el rumbo de mi trabajo | Gemini ChatGPT |
| Búsqueda y revisión de literatura | Utilicé IA para la revisión y búsqueda de literatura existente, facilitando la búsqueda más profunda de conceptos y teorías más relevantes para mi trabajo | Consensus Perplexity ChatGpt |

Reconozco que la herramienta de IA no reemplaza mi juicio académico y que soy completamente responsable del contenido final del trabajo presentado.

Lina María Serrano Castellanos

25/11/2025

Contenido

| | |
|---|----|
| Resumen..... | 7 |
| Palabras Clave | 7 |
| Abstract | 8 |
| Keywords | 8 |
| 1. Introducción | 9 |
| 2. Liderazgo de las Mujeres en la Alta Dirección..... | 10 |
| 3. Desempeño Organizacional | 13 |
| 4. Categorías desempeño organizacional para el análisis de los resultados del liderazgo ejercido por mujeres..... | 15 |
| 4.1 Desempeño Financiero | 16 |
| 4.3 Desempeño Psicosocial | 21 |
| 5. Mujeres en la Alta dirección y Desempeño Organizacional: Casos de Éxito..... | 24 |
| 5.1 Indra Nooyi - Ex CEO de Pepsico | 24 |
| 5.2 Mary Barra – CEO de General Motors | 28 |
| 6. Conclusiones | 33 |
| 7. Referencias..... | 36 |

Resumen

La presencia de mujeres en puestos de liderazgo ha crecido significativamente en las últimas décadas, y ahora es una parte esencial del proceso de transformación en las organizaciones. Sin embargo, los desafíos estructurales y culturales que restringen el acceso de las mujeres a puestos de alta dirección y el poco reconocimiento a su trabajo dentro del entorno empresarial aún persisten. Este estudio analiza el impacto del liderazgo de las mujeres en el desempeño organizacional. Para ello, se analizaron investigaciones que abordarán tres dimensiones del desempeño organizacional: desempeño financiero, operativo y psicosocial. Los resultados evidenciaron que las líderes femeninas tienden a crear entornos de trabajo más colaborativos, a promover la innovación y a ayudar a mantener la sostenibilidad de la organización. Sin embargo, de acuerdo con los estudios analizados, los resultados financieros no muestran una relación significativa entre rendimiento y género. Asimismo, se analizaron los casos de dos mujeres líderes a cargo de grandes compañías, Indra Nooyi de PepsiCo y Mary Barra de General Motors. En ambos casos, se lograron altos desempeños demostrando al menos que el ser mujer no es una barrera para lograr un desempeño sobresaliente en varias dimensiones, fueron organizaciones que demostraron un alto crecimiento económico y una cultura corporativa inclusiva, con altos estándares éticos. En resumen, la diversidad de género en puestos de liderazgo aporta positivamente al desarrollo integral de las organizaciones.

Palabras Clave

Liderazgo femenino, desempeño organizacional, diversidad de género, cultura organizacional, mujeres líderes.

Abstract

The presence of women in leadership positions has grown significantly in recent decades and is now an essential part of the transformation process in organizations. However, structural and cultural challenges that restrict women's access to senior management positions and the lack of recognition for their work within the business environment still persist. This study analyzes the impact of women's leadership on organizational performance. To this end, research addressing three dimensions of organizational performance was analyzed: financial, operational, and psychosocial performance. The results showed that female leaders tend to create more collaborative work environments, promote innovation, and help maintain the sustainability of the organization. However, according to the studies analyzed, financial results do not show a significant relationship between performance and gender. The cases of two female leaders in charge of large companies, Indra Nooyi of PepsiCo and Mary Barra of General Motors, were also analyzed. In both cases, high performance was achieved, demonstrating at least that being a woman is not a barrier to achieving outstanding performance in several dimensions. These were organizations that demonstrated high economic growth and an inclusive corporate culture with high ethical standards. In summary, gender diversity in leadership positions contributes positively to the overall development of organizations.

Keywords

Female leadership, organizational performance, gender diversity, organizational culture, women leaders.

1. Introducción

En los últimos años, el liderazgo femenino ha tenido mayor reconocimiento siendo un diferencial transformador en el ámbito empresarial. Como señala Tellaecche (2019), el liderazgo femenino reta las normas tradicionales, y genera una perspectiva que fomenta la resiliencia y favorece la adaptación de las organizaciones a su entorno. Sin embargo, el impacto del liderazgo ejercido por mujeres actualmente sigue enfrentando desafíos como los estereotipos de género y barreras institucionales, que limitan su acceso a altas posiciones dentro de las organizaciones. Según Goyeneche y Orjuela (2014), las barreras internas y culturales que enfrentan las mujeres en roles de liderazgo demuestran que aún existen ideas y normas patriarcales profundamente arraigadas en la sociedad actual. El tema del impacto del liderazgo organizacional ejercido por mujeres ha sido abordado desde múltiples perspectivas, tales como inequidad, empoderamiento, sesgos, estereotipos y estilos particulares de liderazgo, entre muchos otros. No obstante, estudios que muestren evidencia sobre los efectos de tener mujeres en posiciones de liderazgo han sido abordados de manera aislada y con resultados no concluyentes, tal es el caso del desempeño organizacional.

Por lo tanto, el propósito de este estudio es analizar, mediante una revisión narrativa de la literatura, la evidencia sobre el impacto que las mujeres en posiciones de liderazgo tienen en el desempeño organizacional. Esto implica sintetizar los hallazgos que examinan la relación entre la presencia de mujeres en la alta dirección y diversos resultados organizacionales —financieros, operativos y psicosociales—, considerando tanto los estudios que identifican diferencias en ciertas prácticas de liderazgo asociadas al género como aquellos que no encuentran efectos significativos. Asimismo, se analizarán dos casos de empresas lideradas por mujeres cuyas experiencias han sido documentadas por la literatura.

En la primera parte de este estudio se presentará una descripción de los resultados de estudios que reportan la existencia o no de diferencias entre el liderazgo ejercido por hombres y el ejercido por mujeres.

Posteriormente, se presentará una síntesis de los estudios que analizan la influencia de la participación de mujeres en posiciones de liderazgo sobre el desempeño organizacional, organizando los hallazgos conforme a las categorías propuestas por Richard et al. (2009). Esta estructura permitirá reunir y describir la evidencia existente sobre los efectos en las dimensiones financiera, operativa y psicosocial, así como identificar patrones generales, resultados contradictorios y áreas de investigación que permanecen poco exploradas.

Finalmente, se incorporará el análisis de dos casos en los que se examina cómo el liderazgo ejercido por mujeres se ha vinculado con determinados resultados organizacionales, con el fin de identificar las prácticas, decisiones estratégicas y enfoques de gestión que la literatura ha asociado con desempeños sobresalientes en esos contextos específicos.

2. Liderazgo de las Mujeres en la Alta Dirección

En términos generales, el liderazgo se entiende como un proceso de influencia orientado al logro de unos objetivos previstos, sin embargo, es un concepto muy amplio que muchos autores describen de diferentes maneras. Según Northouse (2018) el liderazgo se traduce como un proceso por el cual un individuo influye de manera positiva o negativa en un grupo de individuos para lograr un objetivo común. En esta misma línea, Nye (2008) afirma que el liderazgo se puede describir como la manera de ayudar a un grupo de personas a desarrollar y alcanzar objetivos comunes. Otros autores más orientados al resultado afirman

que el liderazgo es el acto de incitar a un grupo de seguidores para que hagan todo lo posible para lograr un resultado ideal (Armstrong, 2014).

Estas son solo algunas de las diversas definiciones sobre el concepto del liderazgo, sin embargo, todas tienen en común el que una de las funciones principales del liderazgo implica tener objetivos claros para que un grupo de personas/colaboradores/seguidores puedan alcanzarlos dicha perspectiva la resume Abasilim (2024) quien afirma que el liderazgo hace referencia a un conjunto de actividades que ocurren en un grupo y que involucra un líder y seguidores que siguen con entusiasmo objetivos comunes y trabajan para alcanzarlos.

No obstante, en las últimas décadas se ha intensificado el interés por el género en relación con el liderazgo, si este puede de alguna forma ser distinto entre hombres y mujeres, y si su impacto sobre diversas variables de desempeño organizacional puede variar debido al género. Desde comienzo de este siglo, se ha asumido que el termino liderazgo femenino no significa un concepto diferente al general mencionado anteriormente, sino que se enfoca en como las mujeres ejercen el liderazgo, incluso ante los estereotipos que existen al ejercer estos roles. No obstante, hay autores que reportan diferencias en las prácticas de liderazgo entre hombres y mujeres en la alta dirección, y que estas pueden tener más un estilo transformacional que los hombres, lo que podría significar que las mujeres podrían tender a inspirar a sus equipos y prestar más especial atención a las necesidades individuales de sus colaboradores, lo que podrían asociarse a un mejor desempeño organizacional. (Eagly & Carli, 2003). De igual forma la literatura indica que, en general, existen diferencias sutiles en los estilos de liderazgo según el género. Por ejemplo, Angelakis et al. (2023) hallaron que las mujeres líderes demuestran una comunicación más positiva que los hombres, de igual manera una mayor preferencia por el tipo de liderazgo transformacional, mientras que los hombres suelen preferir un estilo de liderazgo transaccional.

Del mismo modo, Alharthi (2024) indica las mismas diferencias significativas en los estilos de liderazgo en el contexto universitario, sus resultados muestran que las profesoras mostraron una preferencia por el liderazgo transformacional, mientras que los hombres por el liderazgo transaccional. Otra evidencia empírica apoya las diferencias de estilo. En un estudio con directivos bancarios de India, Mushtaq y Nisa (2019) observaron que las mujeres líderes obtienen puntajes más altos que los hombres en todas las áreas del estilo del liderazgo transformacional, aunque esas diferencias fueron pequeñas. De manera contradictoria, estos mismos autores no encontraron diferencias significativas en el estilo transaccionales ya que las puntuaciones de mujeres eran levemente mayores pero no estadísticamente diferenciales.

No obstante, los resultados de los estudios no han sido concluyentes, en cuanto otros autores no han encontrado tales diferencias entre hombres y mujeres. Según, Miranda (2019) investigó líderes en organizaciones de salud mental en Estados Unidos y no encontró diferencias estadísticamente significativas en los estilos de liderazgo masculino vs. femenino. De forma similar, Martínez-León et al. (2020) analizaron empresas españolas y reportaron que los estilos de liderazgo transformacional y transaccional se usan por igual en líderes de ambos sexos, concluyendo que no existen diferencias significativas entre los estilos de liderazgo.

Estos hallazgos se alinean con la idea de que las diferencias de estilo de liderazgo se explican más por factores externos que por el género en sí mismo. Cundiff (2022), por ejemplo, utilizó un experimento con escenarios organizacionales y encontró que, aunque las líderes mujeres fueron vistas como más transformacionales que los varones, las diferencias no fueron significativas.

A pesar de las diferencias reportadas en algunos estudios, la evidencia general indica que no existe un consenso sólido respecto a si el liderazgo ejercido por mujeres difiere de manera sustancial del ejercido por hombres. Los hallazgos disponibles sugieren que las

variaciones observadas no responden necesariamente al género de quien ejerce el liderazgo, sino a factores socioculturales, profesionales y organizacionales que influyen en la forma en que las personas gestionan y toman decisiones. En este sentido, las divergencias identificadas en la literatura deben entenderse como el resultado de contextos y trayectorias específicas, más que como rasgos inherentes a mujeres u hombres. Aunque existen numerosos estudios que han explorado posibles diferencias entre ambos grupos, el conjunto de la evidencia continúa siendo mixto y no concluyente, lo que refuerza la importancia de analizar el liderazgo más allá de atributos presuntamente asociados al género en la alta dirección.

3. Desempeño Organizacional

El desempeño organizacional ha sido definido desde múltiples perspectivas, pero todas ellas se complementan entre sí. En términos simples, el desempeño organizacional se define como la diferencia entre los resultados reales y los resultados esperados (Kotlar et al., 2018), se trata de la capacidad que tiene una compañía para obtener resultados efectivos en calidad, innovación y eficiencia, incluyendo sus efectos sobre otras variables organizacionales tales como la rotación de personal y la satisfacción del cliente como indicadores de desempeño (Sarwar & Khattak, 2019). Mas recientemente, Khuong et al. (2023) consideran que sería importante evaluar el desempeño por medio de los indicadores de aprendizaje organizacional, de la capacidad innovadora y de la velocidad con la que se responde ante oportunidades externas.

Mai y Tung (2023), de modo similar a Ali et al. (2023), al revisar estudios en el sur de Asia, concluyen que el desempeño está vinculado con el desarrollo e implementación de prácticas de liderazgo y aprendizaje organizacional que permitan avanzar hacia la innovación y la alta productividad, incluso en circunstancias adversas como las provocadas por la pandemia. Es así que, tras su estudio, Ali et al. (2023) están de acuerdo en que la puesta en práctica de la responsabilidad social corporativa incide directamente en la reputación corporativa y el comportamiento prosocial de los empleados, lo que se convierte en un contribuyente directo al desempeño general de las organizaciones.

En lo que respecta a los indicadores de rendimiento que se tomaran como marco para el análisis de la relación entre sus indicadores y el liderazgo ejercido por mujeres en este investigación será el de Richard et al. (2009) quienes proponen dos categorías: el desempeño financiero, que hace ver los logros económicos de la empresa a través de indicadores tales como las utilidades, el retorno sobre activos (ROA), el retorno sobre la inversión (ROI) y otros relacionados con la rentabilidad; y el desempeño operativo, que se analiza mediante métricas internas que permiten observar la eficiencia del uso de recursos, la calidad de los procesos, la puntualidad de las entregas y otros aspectos que permiten ver cómo está funcionando la organización más allá del mercado. Adicionalmente, se ha incorporado una tercera categoría: el desempeño psicosocial, que no forma parte del marco teórico original de Richard et al. (2009), pero que se añade dado el creciente interés por estudiar el clima laboral, la salud psicológica, la motivación de los empleados o la cohesión de los grupos en cuanto a entender el desempeño general de las empresas de una forma más integral.

4. Categorías de Desempeño Organizacional para el Análisis del Liderazgo Ejercido por Mujeres

Según Richard et al. (2009), la evaluación del desempeño organizacional ha de ser multidimensional, incluyendo perspectivas financieras, operativas y organizacionales que permitan valorar la capacidad de la organización para la consecución de las metas estratégicas. Del mismo modo, Kaplan y Norton (1992) apuestan por el hecho de no circunscribir la evaluación a la manifestación financiera, sino que esta incluya también indicadores internos sobre innovación, sobre la satisfacción de los empleados y sobre la relación con los grupos y otros actores interesados. Una valoración más equilibrada de los resultados es factible.

En la misma línea, Al-Abbasi et al. (2023) señalan que los sistemas de medición del desempeño han de incluir tanto resultados no financieros como financieros, ya que ambos constituyen la base de la sostenibilidad organizacional. En esa dirección, las investigaciones en torno al modelo Balanced Scorecard enfatizan la necesidad de incorporar aspectos relacionados con la gestión del talento humano, la sostenibilidad y la innovación, dando lugar a un enfoque más holístico en la evaluación del rendimiento (Kaplan & Norton, 1996). De forma consistente, diversos estudios corroboran que los enfoques de medición que combinan indicadores financieros — como el crecimiento en ventas o la rentabilidad— e indicadores no financieros — como la satisfacción del cliente, la motivación de los empleados o el desarrollo de nuevos productos— permiten capturar de manera más precisa e integral el desempeño organizacional (Richard et al., 2009; Franco-Santos et al., 2012).

4.1 Desempeño Financiero

La medición del desempeño objetivo de una organización suele realizarse mediante indicadores financieros y contables, entre ellos las utilidades, el retorno sobre activos (ROA), el retorno sobre la inversión (ROI) y otros índices de rentabilidad. Estas métricas permiten comparar de manera directa el rendimiento económico entre organizaciones o sectores, por lo que se han consolidado como un referente central en la literatura sobre desempeño organizacional (Barradas Martínez et al., 2021). En cuanto a la relación entre la presencia de mujeres en posiciones de liderazgo y el desempeño financiero, la evidencia empírica muestra resultados contradictorios: algunos estudios reportan asociaciones positivas, otros no encuentran efectos significativos y unos pocos incluso muestran impactos neutros o contextualmente condicionados. Esta variabilidad refleja que el análisis financiero se ha centrado más en examinar la influencia de la diversidad de género en equipos directivos que en atribuir efectos uniformes al liderazgo ejercido por mujeres.

Por ejemplo, Meliá-Martí et al. (2024) señalan que, en empresas de economía social, contar con al menos un 13 % de participación femenina en los consejos directivos incrementa la productividad y la eficiencia del trabajo, lo que repercute directamente en mejores resultados financieros. Este aumento de productividad se relaciona con entornos laborales más motivadores, donde los empleados se sienten reconocidos y alineados con los objetivos de la empresa. De manera similar, Deloitte (2024) afirma que las compañías que optan por consejos de administración más diversos, incorporando un mayor número de mujeres, han mostrado una tendencia a superar financieramente a aquellas con menor diversidad de género.

En el contexto latinoamericano, investigaciones del Inter-American Development Bank (IDB, 2021) muestran que las empresas dirigidas por mujeres presentan en promedio una brecha de productividad del 30 % respecto a las lideradas por hombres. Sin embargo, este menor desempeño se atribuye en el estudio principalmente a factores estructurales, como menor acceso a inversión de capital, menor nivel de formalización y menores oportunidades de capacitación, más que a la gestión femenina en sí misma. En cuanto a las pymes, García-Solarte et al. (2019) concluyen que existen variaciones positivas en el desempeño según el género de la persona gerente, mientras que Martín-Ugedo y Mínguez-Vera (2014) hallaron en empresas españolas un efecto favorable de la presencia de mujeres sobre el desempeño financiero de la empresa.

En contraste, otros autores no hallaron una relación significativa entre la diversidad de género y el desempeño financiero. Wang y Clift (2009) y Carter et al. (2010) indican que no existe una asociación suficientemente sólida entre la proporción de mujeres en puestos de liderazgo y los resultados económicos de las empresas. De igual manera, Gregory-Smith et al. (2013) tampoco encontraron un vínculo estadísticamente significativo entre la diversidad de género en los consejos y el rendimiento financiero. Asimismo, Ahern y Dittmar (2012) observaron que la imposición de cuotas de género en Noruega generó, en el corto plazo, un deterioro sustancial en el desempeño operativo de algunas empresas, lo que se reflejó en sus indicadores financieros. En un estudio metodológico, Hansen (2022) concluyó que la proporción de mujeres en las juntas directivas no tiene un efecto estadísticamente relevante en el desempeño medido por el ROA. Igualmente, Lulaj et al. (2024) no observaron diferencias notables en indicadores financieros entre empresas lideradas por mujeres y por hombres, y sugieren que las variaciones observadas se deben principalmente a factores externos no relacionados con el género.

En síntesis, la presencia de mujeres en los órganos de dirección de las empresas no puede asociarse con mejores indicadores financieros, pues los resultados no son concluyentes. La literatura no registra un efecto claro o incluso identifica impactos negativos en determinados contextos o periodos de ajuste. La evidencia, por tanto, no es concluyente y sugiere que la relación entre el liderazgo de la alta dirección ejercido por mujeres no se relaciona con un desempeño financiero superior y el éxito alcanzado por algunas de ellas en estas posiciones puede estar mediada por factores estructurales, contextuales y estratégicos, más que por características asociadas a su género.

4.2 Desempeño Operativo

En el ámbito del desempeño operativo, la literatura reciente muestra que la presencia de mujeres en puestos de alta dirección, en especial como CEO o integrantes del consejo, puede contribuir a mejorar la innovación, la sostenibilidad y la eficiencia en los procesos internos. Una de las áreas más estudiadas es la ecoinnovación. Recientemente Mansour et al. (2024) analizaron 74 compañías del sector energético global y encontraron que un incremento del 1 % en la proporción de mujeres en la dirección ejecutiva se asocia con un aumento del 3,23 % en la puntuación de innovación medioambiental. Este hallazgo sugiere que el liderazgo ejercido por mujeres tiende a promover decisiones estratégicas orientadas a la protección del entorno, la reducción de impactos negativos y la adopción de tecnologías sostenibles. De acuerdo con estos autores las mujeres líderes suelen priorizar el bienestar de las partes interesadas, lo cual impulsa prácticas operativas más responsables.

Otro componente relevante del desempeño operativo es el rendimiento social. Yahya (2025) concluye que contar con al menos una mujer en puestos de liderazgo mejora los

indicadores sociales corporativos, particularmente en aspectos relacionados con condiciones laborales, derechos humanos y compromiso con las comunidades. De forma complementaria, Meliá-Martí et al. (2024) evidencian que la diversidad de género en los consejos directivos de la industria agroalimentaria incrementa la productividad laboral, siempre que la organización alcance una masa crítica femenina de al menos un 30 %, lo que implica que la diversidad aislada no garantiza beneficios operativos inmediatos. Asimismo, Kong et al. (2024) señalan que las mujeres líderes fortalecen la innovación corporativa en sectores de alta competencia, al aportar estilos de liderazgo colaborativos, visiones más amplias en la toma de decisiones y mayor apertura al cambio, elementos considerados fundamentales para la agilidad y eficiencia operativa.

Se han documentado también efectos positivos en la toma de decisiones complejas y en la gestión del riesgo operativo. Dezsö y Ross (2012), en un análisis de 1.500 empresas estadounidenses, demostraron que la presencia de mujeres en la alta dirección se asocia con mayores niveles de innovación enfocada en el crecimiento, especialmente en organizaciones basadas en investigación y desarrollo (I+D). Según los autores, la diversidad de género mejora la calidad de los procesos de deliberación, lo que incrementa la eficiencia en proyectos estratégicos. De manera similar, Post y Byron (2014), en un metaanálisis de 140 estudios, concluyen que los consejos con mayor representación femenina tienden a supervisar con mayor rigor los procesos internos, lo cual reduce fallas operativas y mejora la calidad del control organizacional.

No obstante, al igual que en el caso anterior, la literatura no muestra resultados concluyentes. Algunos estudios advierten que los beneficios operativos pueden ser contingentes o inconsistentes. Joecks et al. (2012) demostraron que el impacto de la diversidad de género sigue una curva en forma de U invertida: al principio, una baja diversidad puede generar tensiones o desacuerdos que disminuyen temporalmente el

rendimiento; sin embargo, al alcanzar una masa crítica, el desempeño vuelve a incrementarse de forma significativa. En la misma línea, Gallego-Álvarez et al. (2020) encontraron que la presencia de mujeres en los consejos de administración no siempre se relaciona con mejoras operativas, especialmente en empresas con culturas organizacionales rígidas. Además, Adams y Ferreira (2009) indican que las mujeres directivas pueden ejercer un nivel más estricto de supervisión que, si bien mejora la gobernanza, en ciertos contextos podría ralentizar la toma de decisiones operativas, afectando la eficiencia en el corto plazo.

En conjunto, la evidencia sugiere que, en determinados contextos, la participación de mujeres en posiciones de liderazgo se ha asociado con avances en innovación, sostenibilidad y productividad operativa; sin embargo, estos efectos no pueden atribuirse al género por sí mismo, sino a las prácticas de gestión adoptadas y a las condiciones organizacionales que permiten implementarlas. Los estudios indican que los resultados operativos dependen de factores como la cultura corporativa, el tipo de industria, el nivel de diversidad alcanzado y la capacidad interna para gestionar equipos heterogéneos. Por ello, el desempeño operativo debe entenderse como un fenómeno contingente, en el que los efectos positivos emergen cuando la organización cuenta con estructuras, recursos y una cultura que favorece la colaboración, la coherencia estratégica y la innovación (Adams & Ferreira, 2009; Joecks et al., 2012; Gallego-Álvarez et al., 2020).

4.3 Desempeño Psicosocial

En el ámbito psicosocial, la mayoría de la evidencia disponible coincide en que las mujeres líderes pueden generar impactos favorables en el bienestar y las dinámicas internas de las organizaciones. Lee (2025) señala que las mujeres dentro de las empresas experimentan un mayor sentido de autonomía, competencia y propósito, lo que se asocia con menores niveles de estrés y mejor salud mental tanto propia como de sus colaboradores. De manera complementaria, Husain y Angulo (2019) señalan que investigaciones cualitativas en Colombia muestran que las mujeres líderes priorizan la motivación del equipo y la estabilidad emocional de los colaboradores, buscando construir un clima laboral armonioso y de confianza.

Otros estudios recientes indican que el 59 % de las mujeres considera que los estilos de liderazgo de hombres y mujeres difieren, destacando que el liderazgo femenino se caracteriza por una mayor empatía, inclusividad y orientación ética (Ipsos, 2025). Asimismo, se ha observado que las líderes mujeres suelen adoptar estilos más colaborativos, delegar responsabilidades y buscar el consenso en la toma de decisiones, lo que favorece procesos más participativos y democráticos dentro de las organizaciones (Talero y Muñoz, 2019). En esta misma línea, Wang y Karia (2024) afirman que el liderazgo femenino mejora la creatividad del personal y el clima innovador interno, impulsando el rendimiento innovador de la empresa. El tipo de liderazgo ejercido por muchas mujeres en puestos directivos también se asocia con una menor rotación de personal, ya que los empleados perciben que sus aportes son valorados y se sienten útiles dentro de la compañía (Basulto González, 2025).

En la dimensión social, Yahya (2025) observa que el liderazgo femenino incrementa los puntajes en los pilares social y medioambiental de los índices ESG, dado que las líderes mujeres suelen cuidar los intereses de empleados y comunidades, aumentando el desempeño social de las empresas. De forma complementaria, Ali et al. (2023) muestran que las prácticas de responsabilidad social corporativa, en muchos casos impulsadas o apoyadas por mujeres líderes, mejoran la reputación de la empresa y el comportamiento prosocial de los empleados. Kalbarczyk et al. (2025), en una revisión sistemática, identificaron seis áreas en las que las mujeres líderes ejercen una influencia positiva: desempeño financiero, riesgo y estabilidad; innovación; compromiso con iniciativas éticas; salud; cultura organizacional y clima; e influencia en las carreras y aspiraciones de otras mujeres. En lo referente al área psicosocial, estos autores indican que el liderazgo femenino se asocia con mejores resultados en retención de personal, motivación, cohesión de los equipos y clima organizacional, aunque también señalan que estos efectos pueden depender de factores como la educación, la experiencia previa o el grado de representación femenina dentro de la organización, y que algunos estudios no encuentran diferencias significativas cuando se controlan estas variables.

Por otro lado, Thi y Thu (2025) estudiaron pymes vietnamitas dirigidas por mujeres y mostraron que los estilos de liderazgo, en especial el liderazgo transformacional, elevan el compromiso laboral y el rendimiento de los empleados. Sus hallazgos sugieren que las prácticas transformacionales, más que el género por sí mismo, son las que explican los niveles más altos de *engagement* y desempeño individual.

En síntesis, la evidencia revisada sugiere que las mujeres en puestos de liderazgo suelen promover ambientes laborales más saludables, colaborativos y orientados a la motivación, lo que se refleja en un mejor desempeño psicosocial al interior de las organizaciones. Sin embargo, estos efectos no son uniformes ni automáticos, y dependen

tanto del estilo de liderazgo adoptado como de las condiciones estructurales y culturales de cada contexto organizacional. A continuación, se presentarán dos casos de éxito de mujeres en posiciones de liderazgo que ilustran cómo el liderazgo femenino puede impactar de manera positiva el desempeño organizacional en las dimensiones financiera, operativa y psicosocial, así como las estrategias que han resultado efectivas en dichas organizaciones.

En conclusión, y considerando las tres dimensiones del desempeño analizadas, la evidencia revisada sugiere que las variaciones observadas en los resultados organizacionales se relacionan más con factores estratégicos, estructurales y contextuales que con el género de quien ejerce el liderazgo. En la literatura, los hallazgos muestran que el desempeño financiero depende principalmente de la solidez de la estrategia, la disponibilidad de recursos y la estabilidad institucional; el desempeño operativo se fortalece cuando las organizaciones promueven la innovación, la sostenibilidad y la diversidad en la toma de decisiones; y el desempeño psicosocial mejora en contextos donde se priorizan prácticas de gestión orientadas a la colaboración, la inclusión y el bienestar del personal. De este modo, más que atribuir los resultados a diferencias de género, la evidencia apunta a la importancia de las condiciones organizacionales que permiten a las personas —independientemente de su género— ejercer un liderazgo eficaz.

5. Mujeres en la Alta dirección y Desempeño Organizacional: Casos de Éxito

5.1 Indra Nooyi - Ex CEO de Pepsico

Indra Nooyi fue CEO de la empresa PepsiCo de 2006-2018, ha sido reconocida mundialmente por su gestión, su visión y éxito. Forbes la incluyó por años consecutivos desde 2007-2014 entre las 100 mujeres más poderosas del mundo, recibió premios como el William J. Grize, Global leadership award, entre muchos otros reconocimientos que enaltecen su paso por la empresa como una líder innata.

En un informe presentado por el Institute for Supply Management (2025) Durante la presidencia de Indra Nooyi, la empresa experimentó un notable crecimiento económico. Bajo su mando, los ingresos anuales de la compañía pasaron de unos 35.000 millones de dólares en 2006 a más de 63.000 millones en 2017. En sus propias palabras, Nooyi logró “duplicar los ingresos” de PepsiCo ofreciendo productos más saludables y reduciendo la huella ambiental. Nooyi logró combinar crecimiento de ingresos con rentabilidad mejorada, duplicando las ventas y triplicando el beneficio neto durante su gestión.

En cuanto a la sostenibilidad, Nooyi también se destacó y fue la encargada de la iniciativa “Performance with Purpose” que integró metas sociales y ambientales al modelo de negocio de Pepsico. Como destacaba en sus intervenciones tenía la necesidad de que PepsiCo hiciera lo correcto para el negocio siendo a la vez sensible con las necesidades del mundo, con esta iniciativa se centraban en lograr un crecimiento sostenido mediante la fabricación de productos más saludables y nutritivos, limitando la huella ambiental y protegiendo el planeta (Spens, 2018)

Nooyi impulsó en PepsiCo una cultura organizacional basada en el propósito y empoderamiento de sus colaboradores. Promovió la colaboración y el desarrollo de talento interno, impulsando programas de formación, coaching y mentoring. Durante su paso por la empresa fomentó un entorno en que los empleados entendieran el impacto que tenía su trabajo y se mantuvieran motivados.

Teniendo en cuenta la categorización utilizada anteriormente, en la dimensión financiera se observa que, bajo el liderazgo de Nooyi, los ingresos de PepsiCo prácticamente se duplicaron y el desempeño económico de la compañía mejoró de forma sostenida (Institute for Supply Management, 2025). No obstante, tal como se expuso en la revisión de la literatura, los estudios sobre la relación entre la presencia de mujeres en la alta dirección y el desempeño financiero arrojan resultados diversos y no concluyentes. En este sentido, el caso de Nooyi ilustra que una mujer en la alta dirección puede conducir a la organización hacia resultados financieros sobresalientes, pero no permite afirmar que el género, por sí mismo, sea la causa de un mejor desempeño económico, sino que dichos resultados dependen de factores como la estrategia adoptada, el contexto competitivo y las decisiones de gestión tomadas a lo largo de su mandato.

En cuanto al desempeño operativo, Nooyi impulsó la iniciativa Performance with Purpose, que integró innovación y sostenibilidad en los procesos organizacionales, incluyendo la reformulación de productos hacia opciones más saludables y la reducción del consumo de agua, energía y empaques de un solo uso en las operaciones (Spens, 2018). Estas transformaciones son coherentes con la evidencia que vincula la participación de mujeres en posiciones directivas con una mayor atención a la sostenibilidad, la innovación y la eficiencia interna, siempre que existan condiciones organizacionales que permitan implementar y consolidar dichos cambios.

Por último, en cuanto al desempeño psicosocial, El estilo de liderazgo de Nooyi fomentó una cultura basada en el propósito, la inclusión y el desarrollo de talento interno, esto mejoró el clima laboral, la motivación de los colaboradores y la cohesión de PepsiCo como organización (Harvard Business Review, 2018).

En conclusión, bajo el liderazgo de Indra Nooyi, la empresa PepsiCo experimentó un crecimiento notable y una orientación hacia la sostenibilidad y la innovación. Su paso por la empresa alcanzó objetivos financieros basados en metas sociales y ambientales, creó una cultura organizacional inclusiva y fortaleció el posicionamiento de la compañía.

Tabla 1

Análisis del desempeño organizacional - Indra Nooyi

| Categoría de desempeño | Resultados |
|-------------------------------|---|
| Desempeño Financiero | <ul style="list-style-type: none"> • Ingresos crecieron de \$35.000m a \$63.000m. • El beneficio neto se triplicó. • Valor de acciones +80%. |
| Desempeño operativo | <ul style="list-style-type: none"> • Reformulación de productos hacia opciones saludables. • Reducción de agua, energía y empaques en sus operaciones. |
| Desempeño psicosocial | <ul style="list-style-type: none"> • Cultura basada en propósito e inclusión. • Programas de mentoría y desarrollo interno. • Mejora del clima laboral y motivación. |

Fuente: Elaboración propia con información de Harvard Business Review y Institute for Supply Management

Los resultados presentados en la tabla muestran cómo, en el caso analizado, las tres dimensiones del desempeño organizacional —financiera, operativa y psicosocial— se articulan de manera coherente con lo expuesto en la revisión de la literatura. En la dimensión financiera, el crecimiento sostenido de los ingresos, el aumento del beneficio neto y la apreciación del valor de las acciones ilustran que, bajo ciertas condiciones estratégicas y estructurales, el liderazgo ejercido por mujeres puede asociarse con mejoras económicas significativas. Esto coincide con los estudios que señalan que los buenos resultados financieros no dependen del género en sí mismo, sino de la capacidad para implementar una visión de largo plazo, gestionar recursos con eficiencia y adaptar la estrategia a las demandas del entorno.

En el ámbito operativo, la reformulación de productos hacia opciones más saludables y la reducción de recursos utilizados en las operaciones reflejan la orientación hacia la sostenibilidad, la innovación y la eficiencia interna que la literatura ha identificado como elementos presentes en organizaciones donde se impulsa la responsabilidad social y la gestión estratégica del cambio. Estos avances operativos se alinean con los trabajos que señalan que los efectos positivos aparecen cuando existen coherencia estratégica, diversidad en la toma de decisiones y condiciones organizacionales que permiten llevar a cabo transformaciones estructurales.

Finalmente, en la dimensión psicosocial, los esfuerzos por construir una cultura basada en el propósito, la inclusión y el desarrollo del talento interno coinciden con la evidencia que vincula la presencia de mujeres en posiciones de liderazgo con ambientes laborales que promueven la colaboración, la motivación y el bienestar del personal. Los

programas de mentoría, la mejora del clima laboral y el énfasis en la cohesión interna ilustran cómo esta dimensión puede verse fortalecida cuando la organización prioriza prácticas de gestión centradas en las personas y en la creación de sentido para los equipos. En conjunto, estos resultados no sugieren que exista un estilo de liderazgo determinado por el género, sino que muestran cómo, en contextos donde existe visión estratégica, diversidad y respaldo institucional, es posible observar desempeños sobresalientes en las tres dimensiones analizadas.

5.2 Mary Barra – CEO de General Motors

Mary Barra, actual CEO de General Motors desde 2014, ha sido una pionera en la industria automotriz al convertirse en la primera mujer en liderar una de las grandes compañías automotrices a nivel global. Su liderazgo ha sido reconocido mundialmente por su capacidad para transformar a General Motors en una empresa más ágil, innovadora y comprometida con la sostenibilidad. De hecho, la revista Forbes la ha incluido de manera recurrente en su lista de las mujeres más poderosas del mundo, ocupando el primer lugar en 2024 (Forbes et al., 2024).

Durante su gestión, Barra ha impulsado cambios estructurales claves que han permitido a General Motors avanzar hacia una visión más sustentable y digital. Bajo su dirección, la compañía anunció una inversión de más de 35.000 millones de dólares en vehículos eléctricos y autónomos entre 2020 y 2025 (General Motors Company, 2021). Esta acción ha tenido como resultado el compromiso de la empresa por convertirse en carbono

neutral para el año 2040 y de eliminar progresivamente los vehículos con emisiones para 2035.

En términos de liderazgo, Mary Barra ha promovido una cultura de innovación, diversidad e inclusión, ha fortalecido el rol de las mujeres en la industria automotriz y ha creado programas que permiten el desarrollo del talento desde adentro, fomentando el liderazgo femenino y el empoderamiento de sus empleados. Según un informe de Harvard Business Review (2018), su estilo de liderazgo colaborativo ha sido clave para posicionar a General Motors como una empresa moderna y preparada para los retos del futuro.

En cuanto a la evaluación de la gestión de Mary Barra teniendo en cuenta la categorización hecha anteriormente, Bajo su gestión General Motors obtuvo un crecimiento sostenido de ingresos y recuperó su valor bursátil tras la crisis de 2008, alcanzando 156.000 millones de dólares de ingresos en 2022 (General Motors Company, 2023). En cuanto al desempeño operativo, Barra lideró una inversión de más de 35.000 millones de dólares en vehículos eléctricos y autónomos lo que posicionó a la empresa como la pionera en la transición hacia la movilidad sostenible (General Motors Company, 2021). Además, implementó procesos más ágiles y digitales para responder de manera eficaz a la transformación del sector automotriz.

Por último, Barra promovió la diversidad e inclusión como pilares de la cultura corporativa en GM, siendo reconocida por Harvard como una de las CEOs más efectivas en la gestión del talento humano (Nohria et al., 2018).

En conclusión, Mary Barra ha demostrado que el liderazgo femenino no solo es posible en industrias dominadas por hombres, sino que también puede tener un impacto transformador. Su enfoque estratégico, su compromiso con la sostenibilidad y su capacidad

para liderar en tiempos de crisis han hecho que sea considerada como una de las líderes más influyentes en la actualidad.

Tabla 2

Análisis del desempeño organizacional – Mary Barra

| Categoría de desempeño | Resultados |
|------------------------|---|
| Desempeño Financiero | <ul style="list-style-type: none"> • Los ingresos alcanzaron \$156.000m en 2022. • Excelente recuperación bursátil post-crisis. • Precio de acción subió de \$27 a \$60. |
| Desempeño operativo | <ul style="list-style-type: none"> • Inversión de \$35.000m en vehículos eléctricos y autónomos. • Procesos más ágiles y digitalizados. |
| Desempeño psicosocial | <ul style="list-style-type: none"> • Promoción de diversidad e inclusión como pilar. • Estilo colaborativo y ético. • Reconocimiento por gestión del talento humano. |

Fuente: Elaboración propia con información de Harvard Business Review, General Motors y Forbes.

Los resultados presentados en la tabla muestran cómo, en el caso de Mary Barra, las tres dimensiones del desempeño organizacional —financiera, operativa y psicosocial— se

integran plenamente con lo expuesto en la literatura revisada. En el plano financiero, el incremento sustancial de los ingresos, la recuperación bursátil posterior a la crisis y el aumento del valor de la acción reflejan que una estrategia de transformación profunda, acompañada de decisiones de inversión de largo plazo, puede traducirse en resultados económicos sólidos. Tal como se discutió en el análisis teórico, los estudios sobre desempeño financiero muestran evidencia diversa y no concluyente respecto a la influencia del género; por ello, el caso de Barra confirma que los buenos resultados no derivan del hecho de ser mujer, sino de la capacidad para formular y ejecutar una estrategia clara, consistente y adaptada a las exigencias del entorno industrial.

En cuanto al desempeño operativo, la fuerte inversión en vehículos eléctricos y autónomos, la modernización de procesos y la adopción de modelos más ágiles y digitalizados coinciden con la evidencia que vincula la presencia de mujeres en posiciones directivas con una mayor orientación hacia la innovación, la sostenibilidad y la transformación organizacional. No obstante, como señala la literatura, estos avances operativos no pueden atribuirse al género por sí mismo, sino a un conjunto de condiciones estratégicas y estructurales que permiten llevar a cabo cambios profundos en la organización. El caso de Barra muestra cómo, en un contexto que favorece la toma de decisiones de largo plazo y la apertura a la diversidad, es posible consolidar mejoras significativas en el desempeño operativo.

Finalmente, en la dimensión psicosocial, la promoción de la diversidad y la inclusión como pilares de la cultura organizacional, junto con un estilo de liderazgo colaborativo y orientado a la ética, se alinean con los hallazgos que asocian estos enfoques de gestión con climas laborales más motivadores, participativos y propicios para el desarrollo del talento humano. El reconocimiento recibido por la gestión del capital humano refuerza la idea de que

las prácticas asociadas a la inclusión y al bienestar pueden contribuir a fortalecer la cohesión interna y la satisfacción de los empleados, elementos centrales de esta dimensión del desempeño.

En conjunto, el caso de Mary Barra —al igual que el de Indra Nooyi— ejemplifica cómo, en contextos organizacionales que facilitan la innovación, la diversidad y la coherencia estratégica, es posible observar desempeños sobresalientes en las tres dimensiones analizadas, sin que ello implique atribuir los resultados al género de quien lidera, sino a la combinación de visión, estrategia y condiciones institucionales que permiten materializarlas.

6. Conclusiones

El análisis desarrollado permite concluir que el liderazgo ejercido por mujeres en la alta dirección —así como la diversidad de género en los equipos directivos— constituye un elemento relevante para comprender el desempeño organizacional desde una perspectiva multidimensional. La literatura revisada muestra que, en algunos contextos, las mujeres que ocupan posiciones de liderazgo adoptan prácticas de gestión asociadas a la comunicación colaborativa, la consideración hacia las necesidades del equipo, la orientación ética y la integración de objetivos sociales en la estrategia corporativa. No obstante, también se identifican estudios que no encuentran diferencias significativas entre hombres y mujeres, lo que refuerza la idea de que las formas de dirigir no dependen exclusivamente del género, sino de factores contextuales, organizacionales y culturales que influyen en la manera en que se ejerce el liderazgo.

En cuanto al desempeño organizacional, las tres dimensiones analizadas —financiera, operativa y psicosocial— muestran efectos diversos. En el ámbito financiero, varios estudios sugieren asociaciones positivas entre la presencia de mujeres en puestos directivos y mejores indicadores económicos; sin embargo, también existe evidencia que no identifica efectos significativos o incluso reporta impactos negativos temporales, especialmente en contextos donde la inclusión de mujeres en la alta dirección se da de manera acelerada o sin los apoyos institucionales necesarios. En conjunto, estos resultados indican que la relación entre el género de quien ejerce el liderazgo y el desempeño financiero depende de factores estructurales, de la cultura corporativa y de la madurez de los equipos directivos, más que de características atribuibles al género en sí mismo. En este sentido, los casos de Indra Nooyi y Mary Barra ilustran que, cuando las condiciones organizacionales permiten consolidar una

visión estratégica sólida, es posible alcanzar desempeños financieros sobresalientes bajo el liderazgo de mujeres en la alta dirección.

Respecto al desempeño operativo, la evidencia disponible muestra que la participación de mujeres en roles ejecutivos suele asociarse con avances en innovación, sostenibilidad y eficiencia interna. Las contribuciones en ecoinnovación, transformación digital y gestión responsable de procesos aparecen documentadas de manera recurrente, aunque también se reconoce que dichos efectos dependen del nivel de diversidad existente, de la coherencia estratégica y de la apertura cultural de la organización. Más que atribuir los resultados operativos al género, los estudios destacan la importancia de entornos que favorezcan la colaboración, la diversidad y la toma de decisiones informada. En esta línea, tanto Nooyi como Barra ofrecen ejemplos de cómo una orientación hacia la innovación y la sostenibilidad puede traducirse en mejoras operativas significativas cuando existe un respaldo organizacional que permite materializar dichas estrategias.

En la dimensión psicosocial, la evidencia es más consistente. La presencia de mujeres en la alta dirección tiende a generar entornos laborales más saludables, participativos y empáticos, favoreciendo la cooperación, la motivación y la cohesión interna. Estos efectos suelen manifestarse en menor rotación, mejores climas organizacionales, mayor compromiso y una cultura más orientada al desarrollo del talento. Si bien existen diferencias individuales entre líderes, los estudios revisados coinciden en que el ejercido por mujeres se asocia con mayores niveles de bienestar organizacional.

Finalmente, los casos analizados —Indra Nooyi en PepsiCo y Mary Barra en General Motors— ilustran cómo el liderazgo femenino puede traducirse en logros tangibles en las tres dimensiones del desempeño. Ambos ejemplos demuestran que las estrategias centradas en la innovación, la sostenibilidad, la cultura basada en propósito y la inclusión generan impactos

significativos en el crecimiento financiero, la eficiencia operativa y el bienestar del personal. En conjunto, los hallazgos permiten afirmar que la incorporación de mujeres en puestos de alta dirección no solo fortalece la diversidad y equidad, sino que puede convertirse en un motor estratégico para el desempeño integral de las organizaciones, siempre que existan condiciones adecuadas para potenciar su liderazgo.

7. Referencias

- Abasilim, U. D. (2024). Exploring the concept of leadership. *Humanities and Social Sciences*, 31(1), 7–32. <https://doi.org/10.7862/rz.2024.hss.01>
- Adams, R. B., & Ferreira, D. (2009). Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal of Financial Economics*, 94(2), 291–309. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2008.10.007>
- Ahern, K. R., & Dittmar, A. K. (2012). The changing of the boards: The impact on firm valuation of mandated female board representation. *The Quarterly Journal of Economics*, 127(1), 137–197. <https://doi.org/10.1093/qje/qjr049>
- Al-Abbasi, A., Alshurideh, M. T., Al Hadid, I., & AlKhader, F. (2023). Examining the impact of performance measurement systems (PMSs) on the performance of the Jordanian industrial estates' companies. *Applied Sciences*, 15(9), 341.
- Alharthi, F. B. (2024). Gender differences in perceptions of leadership and their influence on motivation among faculty members of Taif University. *Frontiers in Psychology*, 15, 1476526. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1476526>.
- Ali, H., Yin, J., Manzoor, F., & An, M. (2023). The impact of corporate social responsibility on firm reputation and organizational citizenship behavior: The mediation of organic organizational cultures. *Frontiers in Psychology*, 13, 1100448. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1100448>
- Angelakis, A., Inwinkl, P., Berndt, A., Öztürkcan, S., Zelenajová, A., & Rozkopal, V. (2023). Gender differences in leaders' crisis communication: A sentiment-based analysis of German higher education leaderships' online posts. *Studies in Higher Education*, 49(4), 609–622. <https://doi.org/10.1080/03075079.2023.2246505>.
- Barradas Martínez, M. del R., Rodríguez Lázaro, J., & Maya Espinoza, I. (2021). Desempeño organizacional: Una revisión teórica de sus dimensiones y forma de medición. *RECAI Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática*, 10(28), 21–40. <https://doi.org/10.36677/recai.v10i28.15678>
- Basulto González, C. (2025, 13 de enero). *O impacto da liderança feminina na cultura e gestão de empresas familiares: Uma visão sobre o papel transformador das mulheres líderes no sucesso empresarial familiar* [Preprint]. SciELO Preprints. <https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.10855>

- Carter, D. A., D'Souza, F., Simkins, B. J., & Simpson, W. G. (2010). The gender and ethnic diversity of US boards and board committees and firm financial performance. *Corporate Governance: An International Review*, 18(5), 396–414.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2010.00809.x>
- Cultivating organizational performance through the performance measurement systems: Role of psychological empowerment and creativity. (2023). *Frontiers in Psychology*, 14, Article 1116617. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1116617>
- Deloitte Global. (2024, 21 de marzo). *Women in the boardroom: A global perspective* (8.^a ed.) [Informe]. <https://www.deloitte.com/nz/en/services/risk-advisory/research/women-in-the-boardroom-2024.html>
- 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. <https://doi.org/10.1002/smj.1955>
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 807–834.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.004>
- Forbes, M., Mcgrath, M., Spencer Sairam, E., & Burho, E. (Eds.). (2024, 11 diciembre). *Forbes World's most powerful women - ranked 2024 list*. Forbes. <https://www.forbes.com/lists/power-women/#tab:overall>
- Gallego-Álvarez, I., Hernández, J., & Rodríguez-Domínguez, L. (2020). Female directors and firm performance in Spain: A multi-theoretical approach. *European Management Review*, 17(4), 1013–1027.
- García-Solarte, M., Salas-Arbeláez, L., & Orozco-Escobar, H. (2019). El impacto del género del gerente sobre el desempeño organizacional: análisis en las pymes. *ENTRAMADO*, 16(1), 12-26. <https://doi.org/10.18041/1900-3803/entramado.1.6062>
- General Motors Company. (2023, 31 de enero). *GM releases 2022 fourth-quarter and full-year results, and 2023 guidance*. Investor Relations – General Motors.
<https://investor.gm.com/news-releases/news-release-details/gm-releases-2022-fourth-quarter-and-full-year-results-and-2023>
- General Motors Company. (2021, 16 junio) *GM will boost EV and AV investments to \$35 billion through 2025*. Investor Relations – General Motors. <https://investor.gm.com/news-releases/news-release-details/gm-will-boost-ev-and-av-investments-35-billion-through-2025/>

- Goyeneche, D. Z., & Orjuela, B. C. M. (2014). Perspectivas del liderazgo educativo: Mujeres académicas en la administración. *Suma de Negocios*, 5(11), 86-95. [https://doi.org/10.1016/s2215-910x\(14\)70023-0](https://doi.org/10.1016/s2215-910x(14)70023-0)
- Gregory-Smith, I., Main, B. G., & O'Reilly, C. A. (2013). Appointments, Pay and Performance in UK Boardrooms by Gender. *The Economic Journal*, 124(574), F109-F128. <https://doi.org/10.1111/eoj.12102>
- Hansen, M. (2022). *Women on boards and financial performance: Evidence from Latin America* [Tesis de maestría, Universidad Torcuato Di Tella]. Repositorio Institucional UTDT.
- Husain-Talero, S., & Angulo, L. G. M. (2019). Caracterización del liderazgo femenino en ámbitos militares. Reflexiones a partir de las experiencias de las alférezes en su fase de mando. *cadernos pagu*, 56. <https://doi.org/10.1590/18094449201900560009>
- Institute for Supply Management. (2025). *About Indra Nooyi: Business powerhouse globally renowned leader*. <https://www.ismworld.org/events/conferences-and-events/annual-conference/indra-nooyi/>
- Joecks, J., Pull, K., & Vetter, K. (2012). Gender diversity in the boardroom and firm performance: What exactly constitutes a “critical mass”? *Journal of Business Ethics*, 118(1), 61–72. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1553-6>
- Kalbarczyk, A., Banchoff, K., Perry, K. E., Nielsen, C. P., Malhotra, A., & Morgan, R. (2025). A scoping review on the impact of women’s global leadership: evidence to inform health leadership. *BMJ Global Health*, 10(2), e015982. <https://doi.org/10.1136/bmjgh-2024-015982>
- Kong, L., Usman, M., Yue, W., Yasmin, F., & Sokolova, M. (2024). Leader: Role of women leadership in shaping corporate innovation. *Humanities & Social Sciences Communications*, 11(1), 1–10. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-03852-2>
- Lee, S. E. (2025). Gender, Empowerment, and Performance in US Federal Agencies: The Role of Women’s Leadership Representation. *Public Personnel Management*, 00910260251318515. <https://doi.org/10.1177/00910260251318515>
- Lulaj, E., Gopalakrishnan, A., & Lamidi, K. K. (2024). Financing and investing in women-led businesses: understanding strategic profits and entrepreneurial expectations by analysing the factors that determine their company success. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, 33(1), 59-75. <https://doi.org/10.3311/ppso.22532>

- Mai, N. K., & Tung, T., DO. (2023). The role of leadership and organizational learning in fostering high performance of tourism firms in Vietnam. *Cogent Business & Management*, 10(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.216413>
- Mansour, M., Al Zobi, M. A., Altawalbeh, M., Alim, S. A., Lutfi, A., Marashdeh, Z., Al-Nohood, S., & Barrak, T. A. (2024). Female leadership and environmental innovation: Do gender boards make a difference? *Discover Sustainability*, 5(1), 331. <https://doi.org/10.1007/s43621-024-00545-3>
- Martínez, A. (2021). *Oportunidades y retos para potenciar el liderazgo femenino en la región CID*. <https://publications.iadb.org/es/oportunidades-y-retos-para-potenciar-elliderazgofemenino-en-la-region-cid>.
- Martín-Ugedo, J. F., & Mínguez-Vera, A. (2014). Firm performance and Women on the Board. SMEs. *Feminist Economics* 20(3) 136-162. <https://doi.org/10.1080/13545701.2014.895404>
- Meliá-Martí, E., Tormo-Carbó, G., & Fernández-Guadaño, J. (2024). Board gender diversity and employee productivity. The moderating role of female leaders. *European Research On Management And Business Economics*, 30(3), 100257. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2024.100257>
- Mushtaq, A., & Nisa, N. U. (2019). Gender difference in leadership: An empirical study of select banks. *Asian Journal of Managerial Science*, 8(2), 34–39. <https://doi.org/10.51983/ajms-2019.8.2.1554>
- Nohoria, N., Herman, K., & Gulick, S. (2018, enero). *Mary Barra, CEO, General Motors*. Harvard Business School, Case 418-042, <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=53763>
- Nye, J.S (2008). *The powers to lead*. Oxford University Press
- Post, C., & Byron, K. (2014). Women on boards and firm financial performance: A meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 58(5), 1546–1571. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0319>
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of Management*, 35(3), 718–804. <https://doi.org/10.1177/0149206308330560>
- Spens, L. (2018, 9 octubre). *Indra Nooyi*. Asia Society. <https://asiasociety.org/asia-game-changer-awards/indra-nooyi>

- Tellaeché García, S. B. (2019). *Liderazgo femenino y su impacto en los resultados empresariales* [Trabajo de grado, Universidad Pontificia Comillas]. Repositorio Comillas. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/27321>
- Thi, N. L., & Thu, T. D. (2025). Effect of female leadership styles on employee performance: Mediating role of work engagement. *Problems And Perspectives In Management*, 23(2), 455-468. [https://doi.org/10.21511/ppm.23\(2\).2025.33](https://doi.org/10.21511/ppm.23(2).2025.33)
- Wang, F., & Karia, N. (2024). The impact of female leadership on innovation performance: A review study. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 16(4s), 1564–1578. <https://www.gbmrjournal.com/pdf/v16n4s/V16N4s-97.pdf>
- Wang, Y., & Clift, B. (2009). Is there a “business case” for board diversity? *Pacific Accounting Review*, 21(2), 88-103. <https://doi.org/10.1108/01140580911002044>
- Yahya, H. (2025). Female leadership and ESG performance of firms: Nordic evidence. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 25(1), 109-127. <https://doi.org/10.1108/cg-03-2023-0129>
- Zhang, L., Kim, D., & Ding, S. (2023). Cultivating organizational performance through the performance measurement systems: Role of psychological empowerment and creativity. *Frontiers In Psychology*, 14, 1116617. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1116617>