Retos
Revista de Ciencias de Administración y Economía

octubre 2026-marzo 2027
pp. 277-291
https://doi.org/10.17163/ret.n32.2026.04

Análisis del impacto del género del director general en la gestión del talento y el acceso a cargos directivos

Analysis of the impact of the gender of the CEO on talent management and access to management positions

María Augusta Játiva-Pesántez
Profesora e investigadora de la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil (UTEG), Ecuador
mjativa@uteg.edu.ec
https://orcid.org/0000-0001-6290-8901
https://ror.org/056srs126

Eugenia Lyli Moreira-Macías
Profesora e investigadora de la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil (UTEG), Ecuador
emoreira@uteg.edu.ec
https://orcid.org/0000-0003-3527-5015
https://ror.org/056srs126

Recibido: 24/04/26 **Revisado:** 04/07/26 **Aprobado:** 31/08/26 **Publicado:** 01/10/26

Resumen: la presente investigación analiza el acceso de las mujeres a cargos directivos ante las brechas de género existentes en los niveles superiores de las empresas. El objetivo es determinar el efecto del género del director general en la gestión del talento y el acceso al equipo directivo, así como establecer si el tamaño de la empresa actúa como variable mediadora. Se utilizó un análisis cuantitativo, correlacional, no experimental y transversal, con una muestra de 1066 empresas clasificadas por tamaño y con un registro de género en la gestión. Se empleó estadística descriptiva, correlaciones de Spearman y modelos de mediación mediante PROCESS, con 5000 muestras bootstrap. Los resultados sugieren una alta presencia de mujeres ejecutivas en las microempresas, proporción que disminuye a medida que el tamaño de la empresa aumenta. Las empresas medianas y grandes presentan una distribución más equilibrada, aunque con mayoría de hombres. Se concluye que el tamaño de la empresa actúa como variable mediadora significativa en ciertas prácticas relacionadas con la gestión del talento; sin embargo, no presenta un efecto significativo en el acceso de las mujeres a cargos superiores. Estos resultados sugieren que el género del director general tiene una incidencia importante en la configuración de las jerarquías de la alta dirección, por lo que resulta necesario desarrollar políticas que fomenten la paridad de género en todos los niveles de la empresa.

Palabras clave: brecha de género, liderazgo femenino, tamaño empresarial, acceso a cargos directivos, gerencia.

Abstract: this study analyzes women's access to executive positions in the context of gender gaps at the upper levels of companies. The objective is to determine the effect of the CEO's gender on talent management and access to the executive team, and whether company size acts as a mediating variable. A quantitative, correlational, non-experimental, and cross-sectional analysis was conducted using a sample of 1,066 companies, classified by size and with data on management gender composition. The study employed descriptive statistics, Spearman correlations, and mediation models using the PROCESS macro with 5,000 bootstrap samples. The results indicate a high presence of female executives in micro-enterprises, a proportion that decreases as company size increases. Medium-sized and large companies show the most balanced gender distribution, albeit with a male majority. The study concludes that company size is a significant mediating variable for certain talent management practices; however, it is not significant regarding women's access to senior positions. These findings suggest that the CEO's gender strongly influences corporate top-management hierarchies, highlighting the importance of developing policies that foster gender parity at all organizational levels.

Keywords: gender gap, female leadership, business size, access to executive positions, management.

Cómo citar: Játiva, M. A. y Moreira-Macías, E. L. (2026). Análisis del impacto del género del director general en la gestión del talento y el acceso a cargos directivos. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, *16*(32), pp. 277-291. https://doi.org/10.17163/ret.n32.2026.04

Introducción

La presencia femenina en posiciones de alta dirección ha sido históricamente limitada, a pesar de los avances legislativos y sociales en favor de la equidad de género. En el contexto empresarial, el liderazgo femenino se ha asociado con culturas organizacionales más inclusivas y con prácticas orientadas al desarrollo del talento. Sin embargo, estas transformaciones no se producen de manera uniforme en todas las organizaciones, ya que factores como la estructura jerárquica y el tamaño de la empresa pueden mediar el alcance de dicha influencia (Maida y Weber, 2022; Korkmaz y Ucar, 2024). A partir de este enfoque, resulta esencial examinar cómo el género del CEO influye en la movilidad vertical del talento humano y si este efecto varía según las características organizacionales.

Aunque se reconoce que la diversidad de género en la alta dirección puede generar beneficios organizacionales, persisten importantes brechas en el acceso a cargos directivos. Las mujeres que alcanzan posiciones ejecutivas enfrentan barreras estructurales que limitan su capacidad de influir en las políticas internas de gestión del talento, especialmente en empresas grandes y jerarquizadas (Tharenou, 1999). Este problema adquiere mayor complejidad al considerar que muchas de las políticas de igualdad no logran traducirse en cambios efectivos en la composición de los equipos directivos. En este sentido, resulta pertinente analizar cómo el género del CEO y el tamaño empresarial se relacionan con la gestión del talento y la composición de los equipos directivos.

La literatura sobre techo de cristal y laberinto de liderazgo permite comprender las barreras formales e informales que dificultan la progresión de las mujeres hacia cargos de alta dirección (Reales et al., 2022). En contextos con mayor formalización, los sesgos institucionales y culturales tienden a amplificarse, afectando tanto el acceso como la permanencia en la cúpula (Sarrió et al., 2002).

Brandts et al. (2021) demostraron que las mujeres en posiciones de liderazgo pueden enfrentar mayores obstáculos para ejercer autoridad en contextos organizacionales complejos, debido a la persistencia de estereotipos de género. Esta situación se intensifica en empresas de gran tamaño, donde las estructuras formales refuerzan los sesgos jerárquicos. Korkmaz y Ucar (2024) observaron que el liderazgo femenino promueve políticas de desarrollo de talento más inclusivas, particularmente en pequeñas y medianas empresas, donde la cercanía entre la dirección y los equipos favorece la promoción interna.

Morales de Vega et al. (2025) aportaron evidencia sobre la relación entre liderazgo femenino y mayores oportunidades de acceso a cargos directivos en organizaciones menos jerarquizadas. En cambio, en corporaciones grandes, el impacto se diluye por la rigidez institucional. Pathiranage et al. (2025) también subrayaron que la flexibilidad de las pymes permite que las directoras generales tengan un efecto más directo en decisiones estratégicas relacionadas con el talento, en comparación con las grandes empresas.

Maida & Weber (2022) aportaron evidencia cuantitativa sobre la relación entre liderazgo femenino y mayor presencia de mujeres en posiciones jerárquicas, particularmente en empresas con capacidad institucional para implementar políticas inclusivas. Tharenou (1999) destacó que las mujeres enfrentan una "doble penalización": por un lado, la dificultad de acceder a cargos intermedios y, por otro, la poca efectividad de las estrategias de inclusión en empresas grandes. Su estudio sugiere que el tamaño organizacional es un moderador clave en la efectividad de las iniciativas de equidad.

La teoría institucional sugiere que normas, regulaciones y expectativas sociales configuran decisiones de nombramiento y diseño de políticas (Weyland, 2011). En América Latina, los regímenes de cumplimiento y fiscalización heterogéneos producen resultados dispares entre sectores (Levitsky y Murillo, 2012). Desde la Visión Basada en Recursos (RBV) y la Visión Basada en Conocimiento (KBV), la diversidad de género en la alta dirección amplía capacidades dinámicas y repertorios cognitivos, elevando la calidad decisional y la atracción de talento (Cuthbertson y Furseth, 2022). Sin embargo, la incorporación de esta diversidad en prácticas concretas de gestión del talento depende de la escala organizacional y del grado de formalización de los procesos internos.

© 2026, Universidad Politécnica Salesiana, Ecuador
ISSN impreso: 1390-6291; ISSN electrónico: 1390-8618

Finalmente, el estudio de Cook y Glass (2014) evidenció que las mujeres tienden a ser designadas en puestos de liderazgo en contextos críticos, lo cual reduce su estabilidad y su influencia organizacional, limitando su capacidad de impulsar el ascenso de otras mujeres, particularmente en empresas con condiciones adversas.

Esta investigación se justifica por la necesidad de profundizar en los factores que condicionan la representación femenina en los niveles superiores de las organizaciones. A pesar de múltiples esfuerzos por fomentar la equidad de género, las mujeres siguen enfrentando barreras significativas para ocupar puestos de liderazgo estratégico. Comprender el rol del género del CEO y cómo este se ve influido por el tamaño de la empresa permite diseñar políticas más eficaces en la gestión del talento con enfoque de género (Rodríguez-Fernández et al., 2021; Flabbi et al., 2019). Este análisis resulta pertinente para organizaciones interesadas en fortalecer políticas de inclusión, desarrollo profesional y equidad en la toma de decisiones.

Este trabajo aporta evidencia latinoamericana con gran cobertura muestral sobre cómo el tamaño empresarial estructura los efectos del género del CEO en dos ámbitos críticos y complementarios: la gestión del talento y el acceso a cargos directivos. A diferencia de la evidencia consolidada en Europa y EE. UU., esta investigación examina el rol del tamaño empresarial como variable mediadora y diferencia su influencia en la gestión del talento y en el acceso a cargos directivos en economías emergentes con alta presencia de Mipyme.

El presente estudio se enfoca en analizar el efecto del género del CEO sobre la gestión del talento y el acceso a cargos directivos, considerando el tamaño empresarial como variable mediadora. Se incluyen empresas de distintos sectores y tamaños, pero se limita el análisis a aquellas organizaciones que cuenten con estructuras jerárquicas formales y políticas explícitas de gestión del talento. Con ello, se busca aportar evidencia empírica útil para el diseño de las estrategias de gestión del talento, liderazgo inclusivo y gobernanza organizacional con un enfoque de género.

Materiales y método

Tipo y diseño de investigación

Este estudio adopta un enfoque cuantitativo, de tipo correlacional y diseño no experimental de corte transversal, ya que busca determinar el efecto del género del director general sobre la gestión del talento y el acceso al equipo directivo, considerando el tamaño de la empresa como variable mediadora. El diseño transversal permite mostrar las variables en un único momento temporal, lo que resulta adecuado para identificar asociaciones entre ellas sin intervención o manipulación experimental (Creswell y Creswell, 2017).

Población y muestra

La población estuvo compuesta por empresas de diversos tamaños pertenecientes al entorno económico latinoamericano. La muestra total fue de 1066 empresas, seleccionadas mediante muestreo no probabilístico por conveniencia. Esta muestra incluyó tanto empresas familiares como no familiares, clasificadas en micro, pequeñas, medianas (tipo A y B) y grandes empresas, de acuerdo con el número medio de empleados.

Criterios de selección

Se incluyeron empresas activas con estructuras organizativas definidas, que contaran con al menos un gerente o director general identificado, y que permitieran el acceso a datos sobre el género de dicho directivo. Se excluyeron aquellas sin información completa o con datos incongruentes respecto al cargo directivo o el tamaño empresarial.

Instrumentos de medición

Se utilizó una encuesta estructurada conformada por 17 preguntas, cuyo objetivo fue obtener información sobre la relación entre el género del director general, el tamaño de la empresa, la composición del equipo directivo y las prácticas de gestión del talento humano. El instrumento

incluyó variables sociodemográficas y organizacionales, la composición directiva y las prácticas de gestión del talento, entre ellas el género del director general, el tipo y tamaño de la empresa y la estructura del equipo directivo (tabla 1). El instrumento fue validado mediante revisión por expertos y presentó alta fiabilidad ($\alpha > 0{,}80$). Además, se empleó una recategorización estandarizada del tamaño empresarial según número de empleados, lo cual permitió un análisis comparativo riguroso.

Tabla 1

Operacionalización de las variables de estudio

Código	Variable	Tipo de variable	Descripción operacional / Indicadores
P5	Género del gerente/CEO	Dicotómica	Identifica el sexo del gerente general o director ejecutivo. Se codifica como: 0 = Hombre; 1 = Mujer.
P3	Tamaño empresarial	Ordinal	Clasificación según el número de empleados y nivel de facturación. Categorías: micro, pequeña, mediana A, mediana B y grande.
P6	% de mujeres en el equipo directivo	Continua/Agrupada	Proporción de mujeres que integran el equipo directivo o de alta gerencia. Se agrupa en intervalos según composición porcentual.
P14	Distribución ocupacional directiva y técnica	Índices/Conteos	Representa la estructura ocupacional por áreas: directivos, ingeniería-TIC, legal-finanzas, oficios-técnicos, comercial-ventas y administración-soporte.
P17	Prácticas de gestión del talento	Índices compuestos	Conjunto de indicadores sobre políticas y acciones de talento: formación, reorganización, convenios, externalización, condiciones laborales, reputación, ambiente de trabajo, iniciativa e implementación de planes de carrera. Se construyen índices compuestos para el análisis multivariable.

Nota. Operacionalización de variables del estudio sobre género del CEO, tamaño empresarial, gestión del talento y acceso a la alta dirección en empresas latinoamericanas.

Procedimiento

La recolección de datos se llevó a cabo durante un trimestre del año 2025. Las encuestas fueron aplicadas en línea y distribuidas mediante cámaras empresariales y redes profesionales. Los canales fueron seleccionados por su facilidad para el acceso a los representantes de las empresas que cumplían los criterios de selección. La modalidad en línea fue empleada con el fin de ampliar la recolección de información a diferentes zonas geográficas, lo que facilitó que la información obtenida fuera procesada estadísticamente. Los datos fueron depurados, codificados y analizados utilizando herramientas estadísticas. El procedimiento incluyó fases de pilotaje, aplicación formal y verificación de calidad en los registros.

Análisis de datos

Se aplicaron análisis estadísticos descriptivos, correlacionales y de medición mediante el software SPSS v.22.0. Se realizó un análisis de correlación de Spearman para evaluar el efecto del género del director general sobre la gestión del talento y el acceso a puestos directivos, considerando el tamaño de la empresa como variable mediadora. Asimismo, se estimaron modelos de mediación para analizar el papel del tamaño de las empresas en dichas relaciones.

© 2026, Universidad Politécnica Salesiana, Ecuador
ISSN impreso: 1390-6291; ISSN electrónico: 1390-8618

Estrategia analítica

- Análisis descriptivos por tamaño, carácter familiar/no familiar y género del gerente.
- Correlaciones de Spearman entre P5, P3, P6 y matrices por áreas (P14) y prácticas (P17).
- Mediación (PROCESS–Modelo 4, 5000 bootstraps):
- X: P5; M: P3; Y_1: índice de gestión del talento (P17-compuesto).
- X: P5; M: P3; Y_2: % mujeres en la cúpula (P6).

Se reportan efecto total, efecto directo, efecto indirecto (IC95% bootstrap). Software: SPSS v22 + macro PROCESS.

Consideraciones éticas

El estudio se condujo conforme a los principios éticos de la investigación social, asegurando el anonimato y la confidencialidad de los datos. Se solicitó consentimiento informado a los representantes empresariales y no se recolectó información sensible.

Resultados y discusión

Resultados

Los datos de la tabla 2 muestran que el tejido empresarial está dominado por microempresas, que representan el 52,2 % del total, seguidas por pequeñas empresas con un 32,8 %, lo que implica que más del 85 % de las organizaciones operan en una escala reducida. Las empresas medianas tipo A (6,8 %) y B (5,3 %), así como las grandes empresas (2,9 %), tienen una presencia considerablemente menor. Esta distribución sugiere una concentración del tejido empresarial en estructuras de menor tamaño, lo que puede relacionarse con mayores desafíos para el crecimiento, la innovación y la competitividad. En este contexto, resulta crucial implementar políticas de apoyo que faciliten la escalabilidad de las micro y pequeñas empresas, promoviendo así una mayor diversificación y robustez en el entorno empresarial.

Tabla 2

Tamaño de empresa recategorizada

Tipo de empresa	n= 1066	%
Microempresa	556	52,2
Pequeña empresa	350	32,8
Mediana empresa A	72	6,8
Mediana empresa B	57	5,3
Gran empresa	31	2,9

Nota. Distribución de empresas según el tamaño recategorizado, considerando el número medio de empleados.

El análisis comparativo entre empresas familiares y no familiares según el tamaño (tabla 3) revela diferencias estructurales significativas. Las empresas familiares se concentran principalmente en microempresas (59,0 %), seguidas por pequeñas empresas (29,5 %), mientras que la participación disminuye notablemente en estructuras de mayor tamaño como las medianas empresas A y B (6,3 % y 3,5 %, respectivamente) y gran empresa (1,7 %). Este patrón sugiere que las empresas familiares se concentran esencialmente en escalas operativas menores.

Por otro lado, las empresas no familiares muestran una distribución más equilibrada, aunque también con una concentración importante en microempresas (41,6 %) y pequeñas empresas (38,0 %). Sin embargo, presentan una mayor representación en medianas empresas A (7,4 %) y B (8,1 %), así como en grandes empresas (4,8 %), en comparación con sus contrapartes familiares. Este resultado sugiere una mayor presencia de empresas no familiares en estructuras organizativas de mayor tamaño. En conjunto, los datos evidencian una diferencia sustancial en la escala operativa asociada al carácter familiar o no familiar de las organizaciones.

Tabla 3

Tamaño de empresa según carácter familiar o no familiar de la empresa

Tipo de empresa	Empresa familiar		Empresa no familiar	
	n=418	%	n=648	%
Microempresa	174	41,6	382	59
Pequeña empresa	159	38	191	29,5
Mediana empresa A	31	7,4	41	6,3
Mediana empresa B	34	8,1	23	3,5
Gran empresa	20	4,8	11	1,7

Nota. Distribución de empresas familiares y no familiares según tamaño recategorizado, medido por el número medio de empleados.

Tabla 4

Distribución del género del gerente o director según el tamaño de empresa

Tipo de empresa	Mujer		Hombre	
	n= 340	%	n= 726	%
Microempresa	208	61,2	348	47,9
Pequeña empresa	95	27,9	255	35,1
Mediana empresa A	20	5,9	52	7,2
Mediana empresa B	11	3,2	46	6,3
Gran empresa	6	1,8	25	3,4

Nota. La tabla presenta la frecuencia y el porcentaje de gerentes o directores hombres y mujeres, clasificados según el tamaño de empresa recategorizada por número medio de empleados: microempresa, pequeña empresa, mediana empresa A, mediana empresa B y gran empresa.

Los datos en la tabla 4 revelan una notable diferencia en la distribución de mujeres y hombres que ocupan puestos de gerencia o dirección según el tamaño de la empresa. En el caso de las mujeres, se observa una fuerte concentración en microempresas, que representan el 61,2 % del total, seguida por las pequeñas empresas con un 27,9 %. La representación femenina disminuye significativamente en empresas de mayor tamaño: mediana empresa A (5,9 %), mediana empresa B (3,2 %) y gran empresa (1,8 %). Estos datos muestran una mayor presencia femenina en los cargos de dirección dentro de empresas de menor tamaño.

En contraste, los hombres presentan una distribución más equilibrada en cuanto al tamaño de las empresas en las que desempeñan funciones de dirección. Si bien el 47,9 % se encuentra en microempresas, una proporción significativa también ocupa cargos en pequeñas (35,1 %) y medianas empresas (13,5 % en total entre A y B). Además, el 3,4 % ocupa cargos en grandes empresas, una proporción notablemente superior a la observada en mujeres. Esta distribución indica una mayor presencia masculina en cargos directivos dentro de empresas de mayor tamaño.

En la tabla 5 se observa la relación entre el género del gerente, el tamaño de la empresa y el porcentaje de mujeres en el equipo directivo. Los resultados muestran que el género del gerente mantiene una correlación negativa y significativa con el tamaño de la empresa ($\rho = -0{,}126$; $p < 0{,}01$), lo cual sugiere que en empresas de mayor tamaño existe una menor probabilidad de que el cargo de gerente sea ocupado por mujeres. Asimismo, se evidencia una correlación positiva y significativa entre el género del gerente y el porcentaje de mujeres en el equipo directivo ($\rho = 0{,}398$; $p < 0{,}01$). Este hallazgo indica que cuando la gerencia está a cargo de una mujer, tiende a existir una mayor representación femenina en los equipos de dirección.

Por otro lado, el tamaño de la empresa no muestra una relación estadísticamente significativa con el porcentaje de mujeres en el equipo directivo ($\rho = -0{,}039$; $p = 0{,}207$), lo que implica que la dimensión organizacional no constituye un factor determinante en la composición de género de los equipos de alta dirección. En conjunto, estos

© 2026, Universidad Politécnica Salesiana, Ecuador
ISSN impreso: 1390-6291; ISSN electrónico: 1390-8618

resultados permiten señalar que la presencia de mujeres en posiciones gerenciales está vinculada positivamente con la participación femenina en los equipos directivos, mientras que el tamaño de la empresa no influye de manera directa en dicha representación.

Tabla 5

Correlación de Spearman entre Género del Gerente (P5), Tamaño de la Empresa (P3) y % de mujeres en el equipo directivo (P6)

			Género Gerente	Tamaño de la empresa	% mujeres en el equipo directivo (Agrupada)
Rho de Spearman	Género Gerente	Coeficiente de correlación	1,000	-,126**	,398**
		Sig. (bilateral)	.	,000	,000
		N	1066	1066	1065
	Tamaño de la empresa	Coeficiente de correlación	-,126**	1,000	-,039
		Sig. (bilateral)	,000	.	,207
		N	1066	1066	1065
	% mujeres en el equipo directivo	Coeficiente de correlación	,398**	-0,039	1,000
	(Agrupada)	Sig. (bilateral)	0,000	,207	.
		N	1065	1065	1065

Nota. **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En la tabla 6 se examinan las relaciones entre el género del gerente y la participación en distintos sectores ocupacionales dentro de las organizaciones. Los resultados revelan asociaciones de baja magnitud, pero con significancia estadística en algunos casos.

En primer lugar, se observa que el género del gerente presenta correlaciones negativas y estadísticamente significativas con el número de directivos ($\rho = -0,072$; $p < 0,05$) y con el área de ingeniería y TIC ($\rho = -0,060$; $p < 0,05$). Este resultado sugiere que, cuando el cargo de gerencia está ocupado por mujeres, existe una ligera menor representación en dichas áreas. No obstante, las correlaciones son de baja intensidad, por lo que el efecto es limitado.

Por otro lado, se identifican correlaciones positivas y significativas entre las distintas áreas funcionales. Destacan las asociaciones entre directivos e ingeniería y TIC ($\rho = 0,595$; $p < 0,01$), así como entre legal-financiero e ingeniería y TIC ($\rho = 0,548$; $p < 0,01$). Estos resultados indican que la presencia de personal en determinadas áreas estratégicas tiende a estar acompañada de mayor representación en otras áreas con perfiles técnicos o de gestión, lo que podría reflejar una estructura organizacional más diversificada en términos de capital humano.

De igual manera, se observan correlaciones positivas y significativas entre los sectores legal-financiero, oficios y servicios técnicos, comercial y ventas, y administrativos y soporte (todas con $p < 0,01$), lo cual evidencia una interrelación consistente entre las distintas funciones operativas y de apoyo de la organización.

Los hallazgos muestran que el género del gerente tiene un efecto estadísticamente significativo, aunque débil, en la representación de mujeres en áreas directivas y técnicas, mientras que las distintas áreas ocupacionales presentan una interdependencia positiva y significativa, sugiriendo que el desarrollo de un área dentro de la empresa

suele acompañarse de un mayor fortalecimiento de otras funciones organizacionales.

En la tabla 7 se examinan las asociaciones entre el género del gerente y diversas prácticas organizacionales relacionadas con la gestión del talento, la estructura empresarial y la mejora de las condiciones laborales.

En primer lugar, el género del gerente presenta correlaciones muy bajas y no significativas con la mayoría de las variables, lo que indica que la condición de género en la alta gerencia no guarda una relación estadísticamente relevante con la implementación de políticas de formación, reorganización, búsqueda de talento externo, convenios institucionales, externalización o diseño de planes de carrera. Las únicas correlaciones débiles y significativas se observan con la mejora de condiciones laborales ($\varrho = 0,073$; $p < 0,05$) y con la mejora de la reputación de la empresa ($\varrho = 0,066$; $p < 0,05$), sugiriendo que, en organizaciones con mujeres gerentes, podría existir una ligera tendencia hacia la promoción de políticas orientadas a fortalecer el bienestar y la imagen institucional.

En contraste, las intercorrelaciones entre las prácticas organizacionales son considerablemente más fuertes y estadísticamente significativas. Destaca la estrecha asociación entre la formación y la reorganización ($\varrho = 0,642$; $p < 0,01$), lo cual refleja que las empresas que invierten en programas de capacitación suelen acompañar estos procesos con ajustes estructurales internos. Asimismo, la mejora de condiciones laborales se relaciona fuertemente con la mejora del ambiente laboral ($\varrho = 0,571$; $p < 0,01$) y con la mejora de la reputación de la empresa ($\varrho = 0,528$; $p < 0,01$), indicando un efecto conjunto entre políticas de bienestar interno y el posicionamiento externo de la organización.

Otra asociación relevante se observa entre el incremento de la iniciativa en el puesto de trabajo y la mejora del ambiente laboral ($\varrho = 0,592$; $p < 0,01$), lo que sugiere que climas laborales positivos promueven un mayor grado de autonomía y compromiso entre los colaboradores. De igual forma, el diseño de planes de carrera muestra correlaciones significativas con la mayoría de las variables, especialmente con reorganización ($\varrho = 0,538$; $p < 0,01$), incremento de la iniciativa ($\varrho = 0,554$; $p < 0,01$) y formación ($\varrho = 0,476$; $p < 0,01$), lo cual evidencia que la planificación de trayectorias profesionales se vincula estrechamente con la gestión estratégica del talento humano.

En síntesis, los resultados muestran que el género del gerente mantiene una relación limitada con las prácticas organizacionales, mientras que las asociaciones más consistentes se observan entre las propias prácticas de gestión del talento.

Tabla 6

Correlación de Spearman entre Género del Gerente (P5) y los indicadores de P14

			Género Gerente	Directivos	Ingeniería y TIC	Legal y financiero	Oficios y servicios técnicos	Comercial y ventas	Administrativos y soporte
Rho de Spearman	Género Gerente	Coeficiente de correlación	1,000	-,072*	-,060*	-,056	-,046	-,018	-,028
		Sig. (bilateral)	.	,019	,050	,068	,137	,564	,369
		N	1066	1066	1066	1066	1066	1066	1066
	Directivos	Coeficiente de correlación	-,072*	1,000	,595**	,446**	,326**	,320**	,315**
		Sig. (bilateral)	,019	.	,000	,000	,000	,000	,000
		N	1066	1066	1066	1066	1066	1066	1066

© 2026, Universidad Politécnica Salesiana, Ecuador
ISSN impreso: 1390-6291; ISSN electrónico: 1390-8618

			Género Gerente	Directivos	Ingeniería y TIC	Legal y financiero	Oficios y servicios técnicos	Comercial y ventas	Administrativos y soporte
Rho de Spearman	Ingeniería y TIC	Coeficiente de correlación	-,060*	,595**	1,000	,548**	,449**	,390**	,366**
		Sig. (bilateral)	,050	,000	.	,000	,000	,000	,000
		N	1066	1066	1066	1066	1066	1066	1066
	Legal y financiero	Coeficiente de correlación	-,056	,446**	,548**	1,000	,496**	,427**	,427**
		Sig. (bilateral)	,068	,000	,000	.	,000	,000	,000
		N	1066	1066	1066	1066	1066	1066	1066
	Oficios y servicios técnicos	Coeficiente de correlación	-,046	,326**	,449**	,496**	1,000	,470**	,483**
		Sig. (bilateral)	,137	,000	,000	,000	.	,000	,000
		N	1066	1066	1066	1066	1066	1066	1066
	Comercial y ventas	Coeficiente de correlación	-,018	,320**	,390**	,427**	,470**	1,000	,476**
		Sig. (bilateral)	,564	,000	,000	,000	,000	.	,000
		N	1066	1066	1066	1066	1066	1066	1066
	Administrativos y soporte	Coeficiente de correlación	-,028	,315**	,366**	,427**	,483**	,476**	1,000
		Sig. (bilateral)	,369	,000	,000	,000	,000	,000	.
		N	1066	1066	1066	1066	1066	1066	1066

Nota. *. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral). **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Tabla 7

Correlación de Spearman entre Genero del Gerente y los indicadores de P17

			Género Gerente	Formación	Reorganización	Búsquedas externas	Convenios institucionales	Externalización o subcontratación	Condiciones laborales (sueldos, horarios)	Reputación de la empresa	Ambiente laboral	Incremento iniciativa en el puesto de trabajo	Diseño de planes de carrera
Rho de Spearman	Género Gerente	Coeficiente de correlación	1,000	,042	,038	-,020	,037	-,068	,073*	,066*	,049	,077*	,040
		Sig.(bilateral)	.	,213	,282	,520	,364	,086	,028	,038	,122	,021	,298
		N	1066	893	823	1066	598	638	919	990	987	895	670

			Género Gerente	Formación	Reorganización	Búsquedas externas	Convenios institucionales	Externalización o subcontratación	Condiciones laborales (sueldos, horarios)	Reputación de la empresa	Ambiente laboral	Incremento iniciativa en el puesto de trabajo	Diseño de planes de carrera
Rho de Spearman	Formación	Coeficiente de correlación	,042	1,000	,642**	,250**	,358**	,320**	,505**	,438**	,440**	,482**	,476**
		Sig.(bilateral)	,213	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
		N	893	893	765	893	567	592	822	864	864	800	633
	Reorganización	Coeficiente de correlación	,038	,642**	1,000	,322**	,418**	,408**	,524**	,443**	,436**	,552**	,538**
		Sig.(bilateral)	,282	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
		N	823	765	823	823	550	566	766	799	800	749	602
	Búsquedas externas	Coeficiente de correlación	-,020	,250**	,322**	1,000	,321**	,317**	,223**	,219**	,206**	,235**	,255**
		Sig.(bilateral)	,520	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
		N	1066	893	823	1066	598	638	919	990	987	895	670
	Convenios institucionales	Coeficiente de correlación	,037	,358**	,418**	,321**	1,000	,514**	,328**	,230**	,261**	,339**	,487**
		Sig.(bilateral)	,364	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000
		N	598	567	550	598	598	492	558	587	578	561	507
	Externalización o subcontratación	Coeficiente de correlación	-,068	,320**	,408**	,317**	,514**	1,000	,371**	,263**	,254**	,358**	,437**
		Sig.(bilateral)	,086	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000
		N	638	592	566	638	492	638	597	621	619	594	521
	Condiciones laborales (sueldos, horarios)	Coeficiente de correlación	,073*	,505**	,524**	,223**	,328**	,371**	1,000	,528**	,571**	,588**	,493**
		Sig.(bilateral)	,028	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000
		N	919	822	766	919	558	597	919	896	900	832	642
	Reputación de la empresa	Coeficiente de correlación	,066*	,438**	,443**	,219**	,230**	,263**	,528**	1,000	,626**	,541**	,381**
		Sig. (bilateral)	,038	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000
		N	990	864	799	990	587	621	896	990	963	877	659

© 2026, Universidad Politécnica Salesiana, Ecuador
ISSN impreso: 1390-6291; ISSN electrónico: 1390-8618

			Género Gerente	Formación	Reorganización	Búsquedas externas	Convenios institucionales	Externalización o subcontratación	Condiciones laborales (sueldos, horarios)	Reputación de la empresa	Ambiente laboral	Incremento iniciativa en el puesto de trabajo	Diseño de planes de carrera
Rho de Spearman	Ambiente laboral	Coeficiente de correlación	,049	,440**	,436**	,206**	,261**	,254**	,571**	,626**	1,000	,592**	,398**
		Sig.(bilateral)	,122	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000
		N	987	864	800	987	578	619	900	963	987	881	660
	Incremento iniciativa en el puesto de trabajo	Coeficiente de correlación	,077*	,482**	,552**	,235**	,339**	,358**	,588**	,541**	,592**	1,000	,554**
		Sig.(bilateral)	,021	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000
		N	895	800	749	895	561	594	832	877	881	895	654
	Diseño de planes de carrera	Coeficiente de correlación	,040	,476**	,538**	,255**	,487**	,437**	,493**	,381**	,398**	,554**	1,000
		Sig.(bilateral)	,298	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.
		N	670	633	602	670	507	521	642	659	660	654	670

Nota. *La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral). **La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Análisis de mediación para confirmar si el tamaño empresarial (P3) explica parte del efecto del género (P5) en la gestión del talento (P14) y el acceso a cargos directivos (P6)

¿El análisis de mediación realizado mediante el procedimiento PROCESS (modelo 4) con 5000 muestras bootstrap permitió examinar el efecto del género del gerente (P5) sobre la gestión del talento (variable indexada), considerando al tamaño empresarial (P3) como variable mediadora.

En primer lugar, se identificó que el género del gerente tiene un efecto significativo sobre el tamaño de la empresa ($\beta = -0,1927$; $p < 0,001$; IC95 % [-0,2864; -0,0989]), lo que indica que las mujeres tienden a desempeñarse en organizaciones de menor tamaño. A su vez, el tamaño empresarial mostró una asociación positiva con la gestión del talento ($\beta = 0,1021$; $p = 0,011$; IC95 % [0,0229; 0,1814]), evidenciando que las empresas de mayor dimensión presentan niveles más altos en las prácticas de gestión del talento.

Respecto al efecto directo del género sobre la gestión del talento, este resultó no significativo al controlar la mediación ($\beta = -0,1053$; $p = 0,097$; IC95 % [-0,2298; 0,0192]). Sin embargo, el efecto indirecto mediado por el tamaño empresarial fue estadísticamente significativo ($\beta = -0,0197$; IC95 % bootstrap [-0,0419; -0,0039]), lo que confirma la presencia de un mecanismo de mediación.

En conjunto, estos resultados sugieren que el género del gerente influye en la gestión del talento únicamente a través del tamaño empresarial, configurando un patrón de mediación completa. En términos prácticos, la menor representación femenina en cargos de gerencia de grandes empresas limita de forma indirecta el despliegue de políticas y prácticas asociadas a la gestión del talento en el ámbito organizacional.

Análisis de mediación para confirmar si el tamaño empresarial (P3) explica parte del efecto del género (P5) en la gestión del talento (P17 – Acciones para cubrir capital humano) y el acceso a cargos directivos (P6)

El análisis de mediación evidenció que el género del gerente (P5) no incide de manera directa en las acciones orientadas a cubrir capital humano (var17com) ($\beta = 0,1196$; $p = 0,0687$). Sin embargo, se identificó un efecto indirecto significativo a través del tamaño empresarial (P3) ($\beta = -0,0394$; IC95% bootstrap [-0,0661; -0,0177]). Este resultado indica que la relación entre el género del gerente y dichas acciones está estrechamente vinculada con mayor presencia de mujeres en empresas de menor tamaño. En consecuencia, los hallazgos configuran un escenario de mediación completa, donde la variable organizacional intermedia resulta determinante para comprender la relación entre género y prácticas de gestión del talento.

Análisis de mediación para confirmar si el tamaño empresarial (P3) explica parte del efecto del género (P5) en el acceso a cargos directivos (P6)

El modelo de mediación (modelo 4 de Hayes de PROCESS; Hayes, 2022) incluyó como variable independiente el género (P5_1), como variable mediadora el tamaño empresarial (P3a) y como variable dependiente el porcentaje de mujeres en cargos directivos (P6), con una muestra de 1065 observaciones. Los resultados mostraron que el género se asoció significativamente con el tamaño empresarial ($B = -0,1909$; $p < 0,001$), explicando el 1,5 % de su varianza. Sin embargo, el tamaño empresarial no presentó un efecto significativo sobre P6 ($B = -0,0029$; $p = 0,789$).

El modelo global para predecir la presencia de mujeres en cargos directivos resultó significativo ($R^2 = 0,197$; $F(2,1062) = 130,10$; $p < 0,001$). El género tuvo un efecto directo positivo y robusto sobre P6 ($B = 0,2735$; IC 95 % [0,2399, 0,3071]; $p < 0,001$), mientras que el efecto indirecto a través del tamaño empresarial no fue significativo ($B = 0,0006$; IC 95 % [-0,0038, 0,0049]).

En síntesis, los hallazgos evidencian una relación directa entre el género del gerente y la cantidad de mujeres en cargos directivos, sin relevancia significativa del tamaño empresarial.

Discusión

Los hallazgos muestran **que el género del director general incide significativamente** en la composición de los equipos directivos y en las prácticas de gestión del talento. En particular, las mujeres en cargos de gerencia están sobrerrepresentadas en microempresas, pero subrepresentadas en estructuras de mayor tamaño, lo que indica que la complejidad organizativa y la formalización limitan su acceso a posiciones de liderazgo. Además, se observa que cuando una mujer ocupa la gerencia, existe una mayor proporción de mujeres en el equipo directivo, lo que refuerza la hipótesis del efecto positivo del liderazgo femenino en la movilidad vertical.

Estos resultados coinciden con Brandts et al. (2021), quienes señalan que las mujeres líderes enfrentan mayores barreras para ejercer autoridad en organizaciones jerárquicas y de gran escala, lo que explica la sobrerrepresentación en empresas pequeñas. De manera similar, Tharenou (1999) sostiene que las estructuras masculinizadas en grandes corporaciones pueden limitar la efectividad de las políticas de equidad, lo cual también se refleja en los datos de este estudio.

Por otro lado, Flabbi et al. (2019) y Maida y Weber (2022) señalan que las empresas con mujeres CEO presentan una mayor proporción de mujeres en puestos jerárquicos, hallazgo consistente con la correlación positiva entre género de la gerencia y participación femenina en equipos directivos encontrada en este análisis. Estos estudios además demuestran que el tamaño empresarial modera dicha relación, pues el efecto es más visible en empresas grandes debido a la disponibilidad de recursos institucionales.

En contraste, Morales de Vega et al. (2025) y Pathiranage et al. (2025) subrayan que en las pymes el liderazgo femenino tiene un impacto más directo en las decisiones de gestión del talento, ya que la menor rigidez jerárquica facilita la promo-

© 2026, Universidad Politécnica Salesiana, Ecuador
ISSN impreso: 1390-6291; ISSN electrónico: 1390-8618

ción de políticas inclusivas. Este matiz explica por qué, en los resultados actuales, la representación femenina es más evidente en empresas pequeñas, aunque su influencia se diluye en corporaciones grandes.

Asimismo, Villacé-Molinero et al. (2024) y Korkmaz y Ucar (2024) destacan que la diversidad de género en la alta dirección se traduce en estrategias de recursos humanos más inclusivas, lo cual coincide con las correlaciones observadas entre género de la gerencia y prácticas de mejora de condiciones laborales y reputación. Estos hallazgos aportan evidencia de que, aunque la magnitud del efecto es baja, la presencia femenina puede orientar cambios organizacionales hacia la equidad.

Finalmente, Cook y Glass (2014) alertan sobre fenómenos como el "techo de cristal" y el "acantilado de cristal", donde las mujeres son designadas en escenarios adversos, lo que limita su permanencia y capacidad de promover a otras mujeres. Los resultados son coherentes con techo/laberinto (barreras ascendentes y contextuales) (Reales et al., 2022), con teoría institucional (peso de normas y expectativas organizacionales) (Sarrió et al., 2002; Weyland, 2011; Levitsky y Murillo, 2012), y con RBV/KBV, donde la diversidad de género se manifiesta en decisiones de reclutamiento, retención y carrera solo cuando las rutinas lo permiten (Cuthbertson y Furseth, 2022).

En América Latina, la alta prevalencia Mipyme y la variabilidad en los niveles de formalización necesitan políticas diferenciadas, orientadas al acompañamiento de empresas pequeñas y al fortalecimiento de métricas de paridad, sucesión y diversidad en organizaciones medianas y grandes. Estos hallazgos contrastan con la correlación positiva encontrada en el presente estudio, sugiriendo que el efecto del género del CEO en el acceso a cargos directivos puede variar según el contexto organizacional y la estabilidad de la empresa.

Implicaciones teóricas y prácticas

Teóricamente, los resultados refuerzan los modelos que plantean al género como un factor determinante en la configuración de la alta dirección, señalando la importancia de considerar el tamaño empresarial como mediador. En el ámbito académico, el estudio aporta evidencia multivariable para economías emergentes, distinguiendo efectos directos en la composición de la cúpula y efectos mediados en la gestión del talento. Además, abre una agenda de investigación orientada a estudios longitudinales y al análisis del rol del gobierno corporativo.

En la práctica empresarial, las mipyme podrían profesionalizar la gestión de los recursos humanos (perfiles y métricas mínimas), rutas de carrera y formación con bajo costo de implementación. En las empresas medianas y grandes, se recomienda establecer KPI de diversidad ligados a la compensación de la alta dirección, planes de sucesión con listas paritarias y auditorías de equidad interna. En la política pública, programas e incentivos de paridad en la alta dirección, priorizando sectores de alta concentración masculina y promoviendo compras públicas con criterios de diversidad en gobierno corporativo.

Fortalezas y limitaciones del estudio

Una de las principales fortalezas del estudio radica en el tamaño de la muestra, conformada por 1066 empresas, lo que otorga solidez estadística al análisis. No obstante, una limitación es el carácter transversal del estudio, que impide establecer causalidad. Asimismo, el análisis se centra en variables organizacionales, sin considerar factores culturales o individuales que podrían influir en el acceso a cargos directivos.

Implicaciones para investigaciones futuras

A partir de estos resultados, futuras investigaciones podrían profundizar en cómo interactúan factores culturales e institucionales con el género del CEO en distintas regiones. También sería pertinente realizar estudios longitudinales que permitan evaluar la permanencia de las mujeres en puestos de alta dirección y su influencia sostenida en la gestión del talento. Finalmente, incluir variables como el nivel educativo del CEO, la composición de la junta directiva o la cultura organizacional enriquecería la comprensión de este fenómeno.

Conclusiones

Desde la perspectiva empírica, los resultados del análisis demuestran que el género del director general se correlaciona con la composición de los equipos directivos y con ciertas prácticas de gestión del talento. En concreto, la presencia de mujeres en posiciones de alta dirección muestra una conexión con una mayor representación femenina en los equipos directivos, aportando así evidencia que sustenta que el liderazgo femenino está positivamente relacionado con la movilidad vertical de las mujeres dentro de las organizaciones. Los resultados muestran que las mujeres se concentran mayoritariamente en micro y pequeñas empresas, mientras que su participación disminuye significativamente en medianas y grandes organizaciones. Esto evidencia que el tamaño empresarial actúa como un factor mediador que limita el acceso de las mujeres a la alta dirección en estructuras más complejas.

El análisis de mediación revela que el género del director general influye en la gestión del talento principalmente a través del tamaño de la empresa, señalando un patrón de mediación completa. Esto implica que la menor presencia de mujeres en gerencias de empresas grandes restringe indirectamente la aplicación de políticas inclusivas de gestión del talento.

En términos de acceso a cargos directivos, el efecto del género del gerente es directo y significativo, sin que el tamaño empresarial tenga un rol mediador. Esto demuestra que el liderazgo femenino constituye un factor clave en la composición de género de los equipos directivos, más allá de la dimensión organizacional.

Aunque el género del director general no guarda una relación fuerte con la mayoría de las prácticas de gestión del talento, sí se identificaron correlaciones positivas, aunque débiles, con mejoras en condiciones laborales y en la reputación de la empresa. Estos hallazgos sugieren que la gerencia femenina puede aportar un enfoque más inclusivo y orientado al bienestar.

Desde una perspectiva teórica, la investigación aporta al estudio del liderazgo femenino, la gestión del talento y el acceso a la alta dirección al evidenciar que el género del CEO no actúa de manera aislada, sino en combinación con condiciones organizacionales como el tamaño de la empresa. Este aporte amplía el conocimiento sobre el techo de cristal, el liderazgo inclusivo y la teoría institucional, al mostrar que las barreras de acceso y promoción no solo dependen de factores individuales, sino también de la estructura organizativa y del grado de formalización.

En conjunto, los resultados subrayan la necesidad de implementar políticas diferenciadas según el tamaño empresarial para fomentar la equidad de género en la alta dirección. Mientras que en pymes se requiere fortalecer la profesionalización y el acompañamiento, en grandes empresas resulta indispensable institucionalizar mecanismos que garanticen la paridad en la toma de decisiones estratégicas.

Referencias

Brandts, J., El Baroudi, S., Huber, S. J. y Rott, C. (2021). Gender differences in private and public goal setting. *Journal of Economic Behavior & Organization*, *192*, 222-247. https://doi.org/10.1016/j.jebo.2021.09.012

Creswell, J. W. y Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.

Cook, A. y Glass, C. (2014). Women and top leadership positions: Towards an institutional analysis. *Gender, Work & Organization*, *21*(1), 91–103. https://doi.org/10.1111/gwao.12018

Cuthbertson, R. W. y Furseth, P. I. (2022). Digital services and competitive advantage: Strengthening the links between RBV, KBV, and innovation. *Journal of Business Research*, *152*, 168-176. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.07.030

Flabbi, L., Macis, M., Moro, A. y Schivardi, F. (2019). Do female executives make a difference? The impact of female leadership on gender gaps and firm performance. *The Economic Journal*, *129*(622), 2390-2423. https://doi.org/10.1093/ej/uez012

Hayes, A. F. (2022). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* (3rd ed.). The Guilford Press.

Korkmaz, A. G. y Ucar, E. (2024). Female talent and corporate social performance. *International Review of Economics & Finance*, *95*, 103516. https://doi.org/10.1016/j.iref.2024.103516

© 2026, Universidad Politécnica Salesiana, Ecuador
ISSN impreso: 1390-6291; ISSN electrónico: 1390-8618

Maida, A. y Weber, A. (2022). Female leadership and gender gap within firms: Evidence from an Italian board reform. *ILR Review*, *75*(2), 488-515. https://doi.org/10.1177/0019793920961995

Morales de Vega, M. E. M., García-Centeno, M. C. y Palomo-Zurdo, R. (2025).

Innovative governance for the future: Will gender diversity on boards enhance business performance in the European insurance industry? *European Research on Management and Business Economics*, *31*(2), 100283. https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2025.100283

Levitsky, S. y Murillo, M. V. (2012). Construyendo instituciones sobre cimientos débiles: lecciones desde América Latina. Politai, 3(5), 17-44. https://bit.ly/4wWgrjd

Pathiranage, N. W., Waheduzzaman, W. y Dayarathna, K. T. (2025). Top management gender diversity and environmental performance: Evidence from hospitality and tourism industry. *International Journal of Hospitality Management*, *130*, 104262. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2025.104262

Reales, J., Lopez, F. A. y Betancourt González, D. B. (2022). Techo de cristal en los empleos de carrera administrativa para el acceso a cargos de libre nombramiento y remoción. *Tlatemoani: revista académica de investigación*, *13*(41), 23-44. https://doi.org/10.51896/tlatemoani/zupp2558

Rodríguez-Fernández, M., Sánchez-Teba, E. M. y Herrera-Ballesteros, J. (2021). Mapping the knowledge about the gender of company executives. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, *7*(1), 15. https://doi.org/10.3390/joitmc7010015

Sarrió, M., Barberá, E., Ramos, A. y Candela, C. (2002). El techo de cristal en la promoción profesional de las mujeres. *Revista de psicología social*, *17*(2), 167-182. https://doi.org/10.1174/021347402320007582

Tharenou, P. (1999). Gender differences in advancing to the top. *International Journal of Management Reviews*, *1*(2), 111-132. https://doi.org/10.1111/1468-2370.00008

Villacé-Molinero, T., Fuentes-Moraleda, L. y González-Sánchez, R. (2024). Please don't go: Gendered formal and informal tools for talent retention in hospitality from an organizational social capital approach. *Tourism Management Perspectives*, *53*, 101297. https://doi.org/10.1016/j.tmp.2024.101297

Weyland, K. (2011). Cambio institucional en América Latina: Modelos externos y consecuencias no previstas. *América Latina Hoy*, *57*, 117-143. https://doi.org/10.14201/ALH.8125

Declaración de Autoría - Taxonomía CRediT

Autor/es	Contribuciones
María Augusta Játiva-Pesántez	Redacción, borrador original.
Eugenia Lyli Moreira-Macías	Escritura, revisión y edición.

Declaración de uso de inteligencia artificial

Las autoras **DECLARAN** que, en la elaboración del artículo titulado: "Análisis del impacto del género del director general en la gestión del talento y el acceso a cargos directivos" se utilizó Inteligencia Artificial (IA) como apoyo en la elaboración del manuscrito. Las autoras declaran que revisaron y validaron el contenido y asumen la responsabilidad total por la versión final del artículo.