


Influencia del género en el desempeño de las instituciones microfinancieras: el caso de América Latina y el Caribe

Lisbeth Cathiana Paillacho-Bolaños, María José Palacín-Sánchez,**
Ana Isabel Irimia-Diéguez,*** José Ángel Pérez-López*****


Recibido: 14 de febrero de 2023
Evaluado: 2 de octubre de 2023
Aprobado: 1 de diciembre de 2023

Artículo de investigación


* Magíster por la Universidad de Sevilla, Facultad de Turismo y Finanzas (Sevilla, España). Correo electrónico: lpailacho@us.es

 <https://orcid.org/0000-0003-2677-4373>


** Doctora por la Universidad de Sevilla, Facultad de Turismo y Finanzas (Sevilla, España). Correo electrónico: lpailacho@us.es

 <https://orcid.org/0000-0003-0246-2551>

*** Doctora por la Universidad de Sevilla, Facultad de Turismo y Finanzas (Sevilla, España). Correo electrónico: anairimia@us.es

 <https://orcid.org/0000-0003-1931-3544>

**** Doctor por la Universidad de Sevilla, Facultad de Turismo y Finanzas (Sevilla, España). Correo electrónico: jangel@us.es

 <https://orcid.org/0000-0003-4080-1251>

Resumen

El objetivo de esta investigación es determinar la influencia de la fuerza laboral femenina en el desempeño de las instituciones microfinancieras (IMF) de América Latina y el Caribe (ALCA). Partiendo de datos obtenidos en el MIX Market, se analizó la influencia de la mujer en puestos como oficiales de crédito, gerentes y consejeras, de 171 IMF en 18 países de la región durante el periodo 2010-2018, en la eficiencia, productividad, rendimiento financiero y alcance. Los resultados obtenidos muestran que las oficiales de crédito y las gerentes influyen de forma positiva en el desempeño en tanto que las consejeras lo hacen de forma negativa. No obstante, cuando se analiza la influencia de las consejeras en aquellos consejos donde tienen una participación mayoritaria, se observa un mejor desempeño. Se recomienda incrementar la participación femenina en la fuerza laboral de las IMF, especialmente en niveles gerenciales.

Palabras clave: instituciones microfinancieras, participación femenina, eficiencia y productividad, rentabilidad, América Latina y el Caribe.

Clasificación JEL: B54; G21; G30; O16.

Gender Influence on the Performance of Microfinance Institutions: The Case of Latin America and the Caribbean

Abstract

The aim of this research is to determine the influence of the female labor force on the performance of microfinance institutions of Latin America and the Caribbean. Based on data obtained in the MIX Market, the influence of women in positions such as loan officers, managers and board members were analyzed in 171 IMFS from 18 countries in the region between 2010–2018, measuring efficiency, productivity, financial performance and outreach. Results show that female loan officers and female managers positively influence performance, while female board members do so negatively. However, when analyzing the influence of the female boards on those boards where they have a majority participation, better performance is observed. It is recommended to increase the female participation in the IMFs workforce, especially at higher levels.

Keywords: microfinance institutions, female participation, efficiency, productivity, profitability, Latin America and the Caribbean.



Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0)

INTRODUCCIÓN

La presencia de la mujer en la fuerza laboral en todos los niveles, especialmente en niveles gerenciales, ha adquirido en los últimos años un papel relevante, pasando de justificar su incorporación como mecanismo para mejorar la imagen y reputación de la organización, a considerarla como una verdadera oportunidad en función de las ventajas a nivel de mejora de la eficiencia, productividad, rentabilidad, desempeño social, gobierno corporativo, entre otros (Artigas et al., 2014). En este sentido, Setó-Pamies (2015) señala que la presencia de la mujer en puestos gerenciales sirve de inspiración y motivación para el resto del personal femenino, que se sentirá identificado con su gestión, y responderá positivamente con un mejor desempeño en beneficio de la organización. Por otro lado, las mujeres influyen de manera positiva en el desempeño social de la empresa al promover un comportamiento corporativo más ético en virtud de que son más sensibles que sus homólogos masculinos a las preocupaciones sociales y ambientales (García-Sánchez et al., 2008; Boulouta, 2013; Giannarakis et al., 2014).

De esta forma, esta mayor disposición social de la mujer justificaría su incorporación en la fuerza laboral de diversas organizaciones en las cuales los aspectos sociales constituyen parte fundamental de su misión. Tal es el caso de las instituciones microfinancieras (IMF), ampliamente reconocidas por su destacada misión de facilitar el acceso de financiación a sectores más desfavorecidos y excluidos del sistema financiero tradicional, especialmente el femenino. Así, de acuerdo con Mersland & Strøm (2009), debido a que la mayor parte de sus prestatarios son mujeres y que, además, provienen de las clases sociales más desfavorecidas, con bajos niveles de educación y tradicionalmente menospreciadas por su condición de género, resulta aceptable pensar que conformar su fuerza laboral con mayor número de mujeres podría crear un clima de confianza que atraiga a mayor número de clientas, lo que influiría positivamente en el desempeño de la institución.

En efecto, el mejor conocimiento que las oficiales de crédito mujeres tienen de sus clientes, especialmente femeninas, permite ofrecerles los productos más adecuados a sus necesidades, lo que facilita su seguimiento y, por tanto, llegar a un mayor número de prestatarios (Mersland & Strøm, 2009; Bibi et al., 2018). Por su parte, las gerentes mujeres suelen tender a conceder créditos de menor cuantía y, por tanto, dirigidos a los clientes más vulnerables, lo que contribuye a mejorar el desempeño social de estas entidades (Bezboruah & Pillai, 2015; Vishwakarma, 2017; Ghosh & Guha, 2019; Memon et al., 2022). Asimismo, la presencia de consejeras

mujeres permite al consejo tener un mejor conocimiento de las clientes, promoviendo así la concesión de créditos a la mujer, los cuales son menos problemáticos, menos costosos y, por tanto, más rentables (Armendáriz & Murdoch, 2005; Caudill et al., 2012; D'Espallier et al., 2013; Strøm et al., 2014).

No obstante, aun cuando estos referentes destacan la influencia positiva del género en el desempeño de las IMF, diversos estudios, por el contrario, indican resultados adversos (Thrikawala et al., 2018; Ghosh & Guha, 2019; Memon et al., 2022), sin existir, en todo caso, investigación alguna para la región de América Latina y el Caribe (ALCA), ya que todas las investigaciones realizadas hasta el momento se han hecho considerando datos mundiales o de ciertas regiones en particular. De allí que el principal objetivo de nuestro estudio sea establecer la influencia de la participación femenina como oficiales de crédito, gerentes y consejeras en la eficiencia, productividad, rentabilidad y alcance de las IMF del ALCA. Los resultados obtenidos muestran que las oficiales de crédito y las gerentes influyen de forma positiva en el desempeño de estas entidades en tanto que las consejeras lo hacen de forma negativa. No obstante, cuando se analiza la influencia de las consejeras en aquellos consejos donde tienen una participación mayoritaria, se observa un mejor desempeño en algunos ratios. Se evidencia así que las microfinanzas no son solo un negocio para mujeres, sino también un negocio hecho por mujeres, lo que demuestra la conveniencia de incrementar la presencia de mujeres en la fuerza laboral de las IMF, especialmente en niveles gerenciales.

Nuestro trabajo constituye un novedoso y valioso aporte a la literatura al constituir la primera investigación realizada para la región de ALCA que estudia la influencia de la mujer no solo en un nivel, sino en tres niveles organizacionales al mismo tiempo (Bezboruah y Pillai, 2015; Khisamitova et al., 2019; Gudjonsson et al., 2020; Memon et al., 2022), además de analizar no solo el desempeño financiero y social, sino otros aspectos de relevancia como la eficiencia y productividad (Augustine et al., 2016; Fall et al., 2021). De esta forma, nuestros resultados son de gran relevancia para el sector ya que permiten orientar las decisiones que deben tomar las IMF en cuanto a incorporar mayor número de mujeres en su fuerza laboral, así como promover su ascenso a puestos de mayor nivel gerencial en virtud de su positiva influencia en el desempeño, contribuyendo así a eliminar el denominado techo de cristal que aún deben enfrentar las mujeres en su camino profesional.

El presente trabajo se organiza como sigue. La primera sección muestra la revisión de la literatura en cuanto a la participación femenina en la fuerza laboral de las IMF.

Posteriormente, la segunda sección describe la metodología utilizada para el estudio. La tercera sección analiza los resultados de la investigación. Finalmente, la cuarta sección presenta las principales conclusiones del estudio.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Influencia de la participación femenina en las organizaciones

En los últimos años, la participación de la mujer en todos los niveles de la fuerza laboral ha adquirido una nueva dimensión, demostrando una mayor participación en un mercado laboral cada día más exigente. Un estudio realizado por [Artigas et al. \(2014\)](#) en el caso de empresas en la región de ALCA, señala que la presencia de mujeres en niveles altos de la organización no solo aporta a la gestión diferentes habilidades de liderazgo y conocimientos, sino también mejor desempeño financiero; así, las empresas cotizadas que presentaban una o más mujeres en sus comités ejecutivos mostraron un retorno sobre patrimonio (ROE) y un margen de beneficio más alto que aquellas con comités exclusivamente masculinos.

Por su parte, [Bernardi y Threadgill \(2010\)](#) plantean que la diversidad de género en el consejo mejora los debates entre sus miembros, genera mayor competitividad, incrementa la rentabilidad económica, fomenta un liderazgo más inclusivo e influye positivamente en la responsabilidad social empresarial (RSE). En efecto, autores como [García-Sánchez et al. \(2008\)](#), [Boulouta \(2013\)](#) y [Giannarakis et al. \(2014\)](#) señalan que las directoras aportan diferentes valores, habilidades, experiencia profesional y son más sensibles que sus homólogos masculinos a las preocupaciones sociales y ambientales, lo que influye positivamente en el desempeño social de la empresa y promueve un comportamiento corporativo más ético. De esta forma, las distintas perspectivas de los directores y las directoras de la empresa pueden ser de gran utilidad para la misma, brindándole una visión equilibrada de los temas económicos, sociales y medioambientales ([Setó-Pamies, 2015](#)). En el caso de las empresas con una marcada orientación social, como las empresas familiares, son altamente valorados los atributos femeninos de meticulosidad, lealtad, flexibilidad, paciencia y atención, que comúnmente se atribuyen a las mujeres integrantes del directorio, e incluso, si por los estereotipos de género la presencia de las directoras queda relegada al contexto social y excluidas del ámbito económico, su papel sigue siendo de crucial importancia para crear la imagen de modernidad y buen gobierno que este tipo de empresas desean transmitir ([García-Sánchez et al., 2021](#)).

En cuanto a la presencia femenina en puestos de gerencia, las gerentes mujeres son mejor vistas que los gerentes masculinos pues poseen un liderazgo más democrático, tienden a favorecer la participación de todos los colaboradores y superan a sus homólogos masculinos en la dimensión de liderazgo transformacional (Eagly y Johannessen-Schmidt, 2001). En efecto, de acuerdo con la teoría de los roles de género de Tajfel & Turner (1986), los hombres, según el comportamiento masculino estereotipado, tenderán a mostrar mayor agresividad, asertividad, independencia y confianza en sí mismos, cualidades que podrían no ser bien recibidas por algunos grupos de interés, para quienes les resultaría mejor relacionarse con el personal femenino de la organización (Eagly & Johannessen-Schmidt, 2001). Por otro lado, la mayor presencia de mujeres en niveles gerenciales sirve de inspiración y motivación para el resto del personal femenino quienes se sentirán identificadas con su gestión y, por tanto, responderán positivamente a través de un mejor rendimiento laboral y por ende en un mejor desempeño de la organización (Setó-Pamies, 2015).

A nivel operativo existe una clara preferencia en determinados sectores para que personal femenino ocupe dichos cargos. Tal es el caso de las oficiales de créditos en el sector bancario en Argentina y Chile. En el caso de Argentina, Auguste & Galetto (2020) señala que las mujeres solicitantes de crédito manifiestan que existe un marcado sesgo de género a la hora de evaluar sus casos y, por tanto, sus solicitudes de crédito tienden a tener un mayor porcentaje de rechazo que las de los hombres, destacando que los oficiales de crédito masculinos no tienen interés en conocer las peticiones e intereses asociados a su solicitud, además de estar ya predispuestos a no concederles el crédito, por lo que demandan mayor presencia de mujeres oficiales de crédito.

Por su parte, Montoya et al. (2020), en Chile, muestran que las solicitudes de préstamo presentadas por mujeres tienen un 14,8% menos de probabilidad de ser aprobadas que las solicitudes equivalentes presentadas por hombres, a pesar de que las estadísticas oficiales indican que en el país las tasas de reembolso de las mujeres son más altas que las de los hombres. Los resultados sugieren una discriminación contra las mujeres debido a las preferencias de género de los oficiales de crédito, por lo que las mujeres solicitantes de crédito manifestaron una mayor preferencia de ser atendidas por un oficial de crédito mujer en lugar de un oficial de crédito hombre. Asimismo, en el caso de la banca comercial, Beck et al. (2013) señalan que la mayor cercanía de las oficiales de crédito mujeres con sus clientes, especialmente mujeres, facilita el proceso de estudio de los créditos y su posterior seguimiento, permitiéndoles gestionar mayor número de clientes y, por ende, presentar mayores niveles

de productividad que sus homólogos masculinos. En términos generales, se tiende a asumir que las mujeres actuarán de acuerdo con el estereotipo de género según el cual son socialmente más sensibles, emocionales y empáticas que los hombres, aportando puntos de vista novedosos y heterogeneidad en el proceso de toma de decisiones (Boulouta, 2013).

Influencia de la participación femenina en las IMF

El auge que los microcréditos han tomado en los últimos años ha hecho que las instituciones prestadoras de estos servicios evolucionen de acuerdo con las necesidades de los prestatarios y las exigencias del mundo actual, orientando su mercado crediticio principalmente a las mujeres. De allí que muchas IMF hayan impulsado la incorporación de mayor número de personal femenino dentro de su organización ya sea a nivel de director ejecutivo general o CEO (Chief Executive Officer), consejeros, gerentes, oficiales de crédito, entre otros, bajo la idea de que en razón de la afinidad, la presencia de personal femenino podría atraer mayor número de clientas mujeres, lo que facilita el seguimiento de los créditos, la disminución de costos y tiempo, entre otros beneficios, y contribuye al buen desempeño de estas instituciones (Hartarska et al., 2014).

Al respecto, Mersland & Strøm (2009) señalan que las mujeres son mejores obteniendo información de clientas femeninas que los hombres debido a la empatía de género, por lo que las oficiales de crédito mujeres serían las más idóneas para ofrecerles los productos financieros más adecuados a sus necesidades logrando así menores costos operativos para la institución y mayor seguimiento y control de sus carteras crediticias. Van den Berg et al. (2015) presentan similares resultados en cuanto a la influencia de las oficiales de crédito mujeres en las IMF de México, las cuales exhiben mejores carteras crediticias y mayores tasas de reembolso que las carteras de los oficiales de crédito masculinos. De esta forma, se destaca el papel de las oficiales de crédito en la reducción de costos y mejor gestión de carteras, lo que redundaría en mayor eficiencia y productividad. Al respecto, Fall et al. (2021) demuestran que, si bien aumentar el número de oficiales de crédito femeninas en un primer momento resulta en ineficiencia para la IMF, una vez que el porcentaje de participación está entre el 40 y 60% los niveles de ineficiencia disminuyen, y refuerza la teoría de que un mayor porcentaje de oficiales de crédito femeninas trae como consecuencia mejoras en la eficiencia de estas instituciones.

A nivel financiero, las oficiales de crédito suelen conceder créditos por montos más bajos así como en mayor proporción a las clientes mujeres, quienes tienen mayores tasas de pago, por lo que sus carteras crediticias exhiben mejor calidad, lo que influye positivamente en el desempeño financiero de la institución (D'Espallier et al., 2013; Gudjonsson et al., 2020). Por su parte, Bibi et al. (2018) encontraron que las oficiales de crédito mujeres en el sur de Asia son determinantes en la eficiencia de las IMF y que su preferencia de otorgar créditos por montos menores y a mayor cantidad de mujeres hace que estén relacionadas positiva y significativamente con el alcance o desempeño social de las IMF.

No obstante, si bien estos referentes destacan la influencia positiva de las oficiales de crédito en el desempeño financiero y social, para Memon et al. (2022), su influencia resulta negativa para las IMF. Así, en función de las investigaciones expuestas en la literatura establecemos las tres primeras hipótesis de nuestro estudio:

Hipótesis 1a. Las oficiales de crédito mujeres influyen positivamente en la eficiencia y productividad de las IMF.

Hipótesis 1b. Las oficiales de crédito mujeres influyen positivamente en el rendimiento financiero de las IMF.

Hipótesis 1c. Las oficiales de crédito mujeres influyen positivamente en el alcance de las IMF.

En cuanto a la presencia de mujeres en niveles gerenciales, si bien en el caso de las IMF son notables los ejemplos de mujeres que no solo han fundado, sino gestionado de manera ejemplar durante mucho tiempo diversas entidades microfinancieras, favoreciendo principalmente el acceso de recursos financieros a las mujeres de más bajos recursos, la realidad es que en los últimos años se ha experimentado un descenso de la presencia de mujeres a nivel gerencial especialmente en los niveles medio y alto (Lynch, 2009). Al respecto, Burgess et al. (2016) destaca que si bien el personal femenino de las IMF en la región de América Latina y el Caribe (ALCA) supera el 53%, lo que constituye una participación bastante alta y que difiere de otros sectores en los cuales la participación femenina es bastante menor (Adams & Ferreira, 2009; Flabbi et al., 2017), en lo que respecta a los puestos de mayor nivel las mujeres solo ocupan el 31% de las plazas como consejeras en las juntas directivas, y apenas un 18% de las presidencias en estos directorios, en tanto que solo un 28% están en las altas gerencias como CEO.

Para [Strøm et al. \(2014\)](#), las mujeres líderes comprenden mejor las necesidades de los clientes por lo que, si partimos del hecho de que la mayoría de los clientes de las IMF son mujeres, resulta comprensible pensar entonces que una gerente pueda diseñar los mejores productos que respondan a las necesidades de las prestatarias. En este sentido, [Ghosh & Guha \(2019\)](#) a través de su investigación demuestran que un mayor número de gerentes mujeres aumentan el número de prestatarios. En efecto, el ofrecer créditos más acordes con cada cliente hace que sea más fácil el estudio de cada solicitud, así como su posterior seguimiento, siendo posible por tanto tramitar mayor número de solicitudes, lo que contribuye a aumentar no solo la productividad de la institución, sino también su desempeño social al llegar a mayor número de prestatarios. Por otro lado, [Hartarska et al. \(2014\)](#) destacan que las mujeres en niveles gerenciales tienen mejor relación con el personal de la entidad, y aun cuando la mayor parte del *staff* de las IMF está conformado por mujeres y, por tanto, tendrían mayor afinidad por razones de género, también guarda buena relación con el personal masculino, lo que pudiera deberse al hecho de que las mujeres gerentes parecen tener una visión y orientación igualitaria por lo que crea confianza y motivación tanto en el personal femenino como masculino, quienes exhibirán mayor eficiencia y productividad, lo que influirá positivamente en el desempeño de la institución.

A nivel financiero, si bien [Verma \(2017\)](#) y [Gudjonsson et al. \(2020\)](#) destacan que las gerentes femeninas aumentan el desempeño financiero, [Adusei et al. \(2017\)](#) aclaran que para determinar dicha influencia se debe considerar en conjunto con la presencia de las consejeras, ya que si bien el rendimiento financiero se incrementa cuando el porcentaje de consejeras y gerentes femeninas alcanza el 50% o más, esta mayor productividad en las IMF solo ocurre cuando se tiene un 50% o más de consejeras o de gerentes mujeres, es decir, de uno u otro grupo, pero si se tiene 50% o más de ambos grupos al mismo tiempo experimentarán una caída en su desempeño financiero.

En cuanto a su influencia en el alcance, se evidencia que cuando hay mayor presencia femenina a nivel de la gerencia de las IMFs los préstamos otorgados son de menor cuantía y viceversa ([Bezboruah & Pillai, 2015](#); [Strøm et al., 2016](#)). Así, la tendencia de los gerentes es otorgar préstamos de mayor importe a un menor número de clientes, mientras que, por el contrario, las gerentes prefieren otorgar préstamos de menor cuantía que permitan llegar a un mayor número de clientes, así como favorecer a aquellos con umbrales de rentas más bajos, especialmente las mujeres,

mostrando en este caso un mejor desempeño social o alcance (Vishwakarma, 2017; Ghosh & Guha, 2019; Memon et al., 2022).

Esta evidencia nos lleva a plantear las siguientes hipótesis en cuanto a la influencia de las gerentes:

Hipótesis 2a. Las gerentes influyen positivamente en la eficiencia y productividad de las IMF.

Hipótesis 2b. Las gerentes influyen positivamente en el rendimiento financiero de las IMF.

Hipótesis 2c. Las gerentes influyen positivamente en el alcance de las IMF.

En el caso de las IMF, la participación de las mujeres como consejeras parece atraer a mayor número de clientes mujeres, pues conocen los productos financieros que mejor funcionan para cada tipo de clientas. De esta forma, Boubacar (2020) destaca que, en el oeste de África, las consejeras mujeres influyen de manera significativa en la eficiencia de las IMF en términos de reducción de costos operativos.

A nivel financiero, si bien diversos autores destacan que la presencia de mayor número de consejeras incide positivamente en el rendimiento financiero de las IMF (Mersland & Strom, 2009; Mori & Olomi, 2012; Strøm et al., 2014; Augustine et al., 2016; Virshwakarma, 2017), no obstante, para Thrikawala et al. (2018) y Ghosh y Guha (2019) en sus investigaciones realizadas en la India y Sri Lanka, respectivamente, a medida que aumenta el número de consejeras dentro de la junta directiva aumenta el costo por prestatario, lo que afecta negativamente el desempeño financiero de las IMF.

Por otro lado, en virtud de la importante misión que tienen las IMF de servir a los más pobres, se hace necesario determinar la influencia de las consejeras en el desempeño social de la entidad. Para Périlleux & Szafarz (2015), mientras más grande es la diversidad de género en los consejos mayor es la orientación social de las IMF. Así, los consejos de IMF presididos por mujeres o donde hay una mayor proporción de consejeras tendrán una actitud más fuerte para generar mayores logros sociales como, por ejemplo, incrementar el porcentaje de prestatarios femeninos, otorgar préstamos pequeños a los diversos clientes en general, entre otros, contribuyendo así a un mayor desempeño social (Mori & Olomi, 2012; Gohar & Batool, 2015; Khisamitova et al., 2019; Boubacar, 2020; Fall et al., 2021; Memon et al., 2022).

De esta forma, planteamos las siguientes hipótesis en cuanto a la influencia de las consejeras:

Hipótesis 3a. Las consejeras mujeres influyen positivamente en la eficiencia y productividad de las IMF.

Hipótesis 3b. Las consejeras mujeres influyen positivamente en el rendimiento financiero de las IMF.

Hipótesis 3c. Las consejeras mujeres influyen positivamente en el alcance de las IMF.

Así, el objetivo de esta investigación se centra en determinar cómo una mayor o menor participación femenina puede hacer que indicadores como la eficiencia, la productividad, el rendimiento financiero y el alcance presenten resultados favorables que contribuyan al buen desempeño en general de las IMF o, por el contrario, pueda hacer que se incurra en mayores gastos, mayor ineficiencia operativa, menores beneficios económicos, o que se llegue a menor número de beneficiarios, especialmente mujeres, mostrando así estas entidades un desempeño desfavorable o negativo que podría poner en peligro su sostenibilidad y, por ende, la continuidad de sus operaciones. En términos generales, se trata de ver si la diversidad de género en la fuerza laboral influye de forma positiva o negativa en el desempeño de las IMF.

La **Tabla 1** muestra un resumen de los principales referentes teóricos en el ámbito de las IMF que han servido de fundamento para plantear las hipótesis de la investigación.

DATOS Y METODOLOGÍA

Esta sección describe la metodología seguida en la recolección y selección de los datos utilizados en la investigación, se presentan las variables objeto de estudio, y se especifica el modelo establecido.

La muestra

El principal objetivo de esta investigación es determinar la relación entre la participación femenina en la fuerza laboral de las IMF en ALCA y su eficiencia, productividad, rendimiento financiero y alcance. Para realizar este estudio empírico se ha utilizado *MIX Market*, base de datos especializada en el sector microfinanciero creada por The Microfinance Information Exchange, Inc. (MIX) y disponible en el catálogo de recursos abiertos del Banco Mundial.

Tabla 1.

Referentes teóricos en el ámbito de las IMF considerados en la formulación de las hipótesis

Año	Autores	Ámbito	VARIABLES Independientes	VARIABLES Dependientes	Resultados
2009	Mersland & Strom	Mundial	FCEO	Gobernanza Rentabilidad	La mayor cercanía de las mujeres con los clientes mejora su productividad. Las consejeras influyen positivamente en el desempeño financiero.
2012	Mori & Olomi	Kenia Tanzania	FB	Rentabilidad, Alcance	Las consejeras atraen a mayor número de clientes mujeres y, por tanto, influyen en un mejor desempeño financiero y social.
2014	Hartarska et al.	Mundial	FCEO, FCB, FB	Desempeño	Las mujeres en puestos altos influyen positivamente a nivel financiero y social.
2014	Strom et al.	Mundial	FCEO, FCB, FB	Gobernanza Rentabilidad	Las gerentes mujeres aumentan el desempeño financiero y constituyen un buen canal de comunicación entre las IMF y sus clientes, predominantemente femeninos.
2015	Bezboruah & Pillai	Mundial	FB, FM, FLO	Alcance	La mayor presencia de gerentes mujeres aumenta el alcance.
2015	Van den Berg et al.	México	FLO	Tasas de pago	Los créditos otorgados por oficiales de crédito mujeres tienen menor impago.
2016	Augustine et al.	Mundial y África	FB, FLO	Eficiencia, Rentabilidad	Los consejos con 50% o más de consejeras mujeres aumentan el desempeño financiero a nivel mundial.
2017	Vishwakarma	India	FB, FM	Desempeño	Hay una relación positiva entre las consejeras y el desempeño financiero y entre las gerentes mujeres y el alcance.
2017	Adusei et al.	Mundial	FB, FM	Rentabilidad	El desempeño financiero aumenta si se tiene 50% o más de consejeras o 50% o más de mujeres gerentes, pero una o la otra, si se tiene de ambas disminuye.
2018	Bibi et al.	Asia	FB, FLO	Desempeño	Las oficiales de crédito son determinantes en el desempeño financiero y social
2019	Ghosh & Guha	India	FB, FM, FS	Desempeño	Mayor número de gerentes mujeres aumenta el número de prestatarios lo que mejora el desempeño social y contribuye a una mayor productividad.
2019	Khisamitova et al.	Europa y Asia	FB, FM, FCEO, FS	Desempeño	Las consejeras favorecen los créditos por montos menores y que conllevan tasas de interés mayores, siendo más sociales, sin disminuir el rendimiento financiero.
2020	Boubacar	West África	FB, FM	Desempeño	Las consejeras y mujeres gerentes influyen positivamente en el alcance. Las consejeras influyen en menores costos por prestatario y mejoran así su eficiencia.
2020	Gudjonsson et al.	Mundial	FB, FM, FLO	Rentabilidad	Las gerentes y oficiales de crédito mujeres aumentan la rentabilidad.
2021	Fall et al.	Mundial	FB, FLO	Eficiencia Alcance	Oficiales de crédito mujeres entre el 40 y 60% mejoran la eficiencia. Mayor presencia de consejeras y oficiales de crédito aumenta el alcance.
2022	Memon et al.	Mundial	FB, FM, FLO	Desempeño	Las consejeras y gerentes mujeres influyen positivamente en el alcance

FB = Consejeras; FM = Gerentes mujeres; FLO = Oficiales de crédito mujeres; FCEO = CEO mujer; FCB = Presidenta; FS = Staff mujer.

Fuente: elaboración de los autores.

Para la elección de la muestra se consideraron todas las IMF de América Latina y el Caribe, seleccionando solo aquellas instituciones que presentaron una tasa de retorno sobre activos (ROA) positivo, así como datos para la mayor parte de las variables estudiadas para al menos cinco años de los nueve años del periodo de estudio considerado que va de 2010 a 2018. Todo ello, nos da un panel de 1.182 observaciones para 171 IMF presentes en 18 países. La distribución de las 171 IMF por país es como sigue: Ecuador (42), Bolivia (16), Honduras (15), Colombia (14), Perú (13), Guatemala (12), Brasil (10), Nicaragua (10), Costa Rica (8), República Dominicana (6), El Salvador (5), México (5), Panamá (4), Paraguay (4), Argentina (2), Chile (2), Haití (2) y Jamaica (1).

Variables dependientes

Están definidas en tres grupos de indicadores como son *eficiencia y productividad*, *rendimiento financiero* y *alcance*, los cuales fueron seleccionados del total de indicadores frecuentemente utilizados en la evaluación de las IMF en virtud de la importancia que tienen para la entidad y por considerar que pudieran verse influidos por la presencia femenina de acuerdo con lo reseñado en la literatura en el área (Armendáriz & Morduch, 2005; Mersland & Strøm, 2009; Ghosh & Guha, 2019; Memon et al., 2022). Su forma de cálculo y explicación detallada se encuentra en la [Tabla 2](#).

En relación con la *Eficiencia y Productividad*, siguiendo a Irimia-Diéguez et al. (2016), cualquier estudio del desempeño de las IMF, además de la rentabilidad financiera y el alcance, debe incorporar la eficiencia y productividad, pues estos indicadores están interrelacionados. En términos generales, la productividad se refiere al volumen de negocios obtenidos mientras que la eficiencia hace mención al costo por unidad de esos negocios (Ledgerwood & White, 2006). En este estudio se incorporan cuatro indicadores como son Costo por cartera crediticia (CPLP), Costo por prestatario (CPB), Prestatarios por oficial de crédito (BPLO) y Prestatarios por *staff* o personal (BPS)¹, siendo los dos primeros indicativos de eficiencia mientras que los dos últimos corresponden a la determinación de la productividad.

Con respecto al *rendimiento financiero*, se incluyen cuatro ratios comúnmente usados como son: ROA, retorno sobre patrimonio (ROE), autosuficiencia operativa (OSS) y rendimiento de la cartera (YIELD). Debido al importante papel de las IMF en la inclusión financiera de los sectores tradicionalmente excluidos del sistema financiero,

¹ Las siglas entre paréntesis corresponden a su nombre en inglés.

resulta indispensable que la actividad que desarrollen estas entidades sea sostenible en el tiempo para que pueda continuar ofreciendo sus servicios a los sectores más vulnerables, de allí que deban garantizar que sus ingresos cubren suficientemente sus gastos, así como la rentabilidad generada por sus activos y patrimonio.

En cuanto al *desempeño social o alcance* se evalúa a través de dos dimensiones: profundidad y amplitud. La profundidad permite determinar en qué medida se otorgan préstamos a los sectores más pobres, mientras que la amplitud permite ver en qué medida se están otorgando préstamos a un mayor número de clientes (Nasrin et al., 2018; Hermes et al., 2011). En el caso de la profundidad se considerarán dos indicadores: promedio de préstamo por prestatario (AVLG) y cartera crediticia femenina (LPF), mientras que la amplitud se mide con el indicador número de prestatarios activos (NB).

Variables independientes

La **Tabla 2** señala las variables independientes seleccionadas para este estudio, siendo la presencia de la mujer en la fuerza laboral de las IMF nuestra variable independiente. En virtud de que la estructura organizacional de una entidad se divide básicamente en tres niveles: nivel inferior, nivel medio y nivel alto (Bernardo et al., 2009), se optó por tener en cuenta la participación femenina en los cargos de oficiales de crédito, gerentes y consejeras por considerarse los puestos más representativos de cada uno de estos tres niveles respectivamente. Asimismo, debido a que la participación promedio de estas últimas resulta menor con respecto a los dos primeros grupos, se ha incluido además una variable denominada consejos mayoritariamente femeninos (MFB), la cual identifica aquellos consejos cuya conformación femenina es igual o superior al 50%.

En cuanto a las variables control, la variable TAM hace referencia al tamaño de la IMF. Al respecto, Quayes (2012) señala que las entidades de mayor tamaño, al contar con mayores recursos y una estructura más sólida, suelen otorgar préstamos por montos superiores, los cuales demandan un estudio más profundo para su aprobación y un mayor seguimiento, lo que genera mayores costos operativos. Por su parte, la variable REG hace mención a la regulación a la que están sometidas las IMF que reciben captaciones de fondos del público a través de cuentas de ahorro u otros instrumentos financieros. Para Tchakoute-Tchuigoua (2010), si bien las IMF

reguladas son más eficientes y tienen mejor gobernanza, este mayor control implica mayores costos operativos, lo que podría incidir en su desempeño financiero. Con relación a la variable IND, representa las IMF que otorgan exclusivamente créditos individuales en lugar de créditos grupales. Para [Minzer \(2011\)](#), las instituciones que realizan préstamos individuales suelen tener mayores gastos en virtud de que los créditos otorgados son por mayores montos.

Por último, se incorpora la variable FO para denotar aquellas entidades que otorgan más del 50% de sus créditos a las mujeres. Esta última variable se ha incorporado en virtud de que la mayoría de las IMF orientan sus productos a las mujeres debido a que dirigir la mayoría de créditos a este sector permitiría el cumplimiento de sus objetivos sociales, pues se estaría llegando al sector más pobre, ya que según datos de las [Naciones Unidas \(2018\)](#), las mujeres representan el 70% de la población con mayor nivel de pobreza.

Modelo

De acuerdo con las características de los datos obtenidos, se estimó que el modelo de tratamiento más acorde era el de Datos de Panel. Esta técnica permite considerar los efectos individuales específicos entre las unidades de estudio, las cuales son invariables en el tiempo, así como los efectos temporales que pudieran afectar a dichas unidades, pudiendo asimismo optarse por dos modelos como son el de efectos fijos y el de efectos aleatorios. Al igual que [Costa \(2017\)](#) y [Boubacar \(2020\)](#), la presente investigación ha optado por el modelo de efectos aleatorios para evitar que diversos factores que permanecen invariables en el tiempo pudieran ser omitidos dentro del modelo.

Asimismo, se han realizado diversas pruebas de multicolinealidad y de endogeneidad para garantizar la solidez del modelo ([Greene, 2012](#)). Por otro lado, en virtud de que no se cuenta con datos para todos los años y para todas las entidades, esta investigación presenta un panel de datos no balanceado. De esta forma, el modelo propuesto es el siguiente:

$$PER_{it} = \beta_0 + \beta_1 FLO_{it} + \beta_2 FM_{it} + \beta_3 FB_{it} + \beta_4 MFB_{it} + \beta_5 TAM_{it} + \beta_6 REG_{it} + \beta_7 IND_{it} + \beta_8 FO_{it} + e_{it}$$

Tabla 2.

Descripción de las variables

Variable	Cálculo	Referente literario considerado
CPLP (Cost per loan portfolio)	Costos operativos/Promedio de cartera crediticia bruta	Mersland y Strom (2014), Bibi et al. (2018)
CPB (Cost per borrower)	Costos operativos/Número promedio de prestatarios activos	Ghosh y Guha (2019), Boubacar (2020)
BPLO (Borrowers per loan officer)	Número de prestatarios activos/Número de oficiales crédito	--
BPS (Borrowers per staff)	Número de prestatarios activos/Número de staff o personal	--
ROA (Return on Assets)	(Ingresos operativos netos - Impuestos)/Total activos	Strøm et al. (2014), Ghosh & Guha (2019)
ROE (Return on Equity)	(Ingresos operativos netos - Impuestos)/Total patrimonio	Strøm et al. (2014), Boubacar (2020)
OSS (Operational Self Sufficiency)	Ingresos Financieros/(Gastos financieros + Pérdida por impagos + Gastos operativos)	Strøm et al. (2014), Ghosh & Guha (2019)
YIELD (Yield on gross portfolio real)	(Ingresos financieros de cartera de préstamos/promedio de cartera crediticia bruta] - Ratio de inflación)/(1 + Ratio de inflación)	Ghosh y Guha (2019), Thrikawala et al. (2018), Khisamitova et al. (2019).
AVLG (Average loan per borrower)	Préstamo promedio por prestatario/Ingreso nacional bruto per cápita	Ghosh & Guha (2019), Khisamitova et al. (2019).
LPF (Loan portfolio female)	Cartera crediticia femenina bruta/Cartera crediticia bruta	Bibi et al. (2018)
NB (Number of active borrowers)	Logaritmo del número de prestatarios activos	Khisamitova et al. (2019), Boubacar (2020)
FLO (Female loan officer)	Oficiales de crédito mujeres/Total oficiales de crédito	Bibi et al. (2018), Augustine et al. (2016)
FM (Female manager)	Gerentes mujeres/Total gerentes	Ghosh & Guha (2019), Boubacar (2020)
FB (Female board)	Consejeras mujeres/Total consejeros	Ghosh & Guha (2019), Boubacar (2020)
MFB (Majority female board)	1 cuando el 50% o más de sus consejeros son mujeres, 0 en caso contrario	Adusei et al. (2017)
TAM (Tamaño)	Logaritmo del total activo	Khisamitova et al. (2019), Boubacar (2020)
REG (Regulada)	1 cuando es regulada, 0 en caso contrario.	Bibi et al. (2018), Boubacar (2020)
FO (Female orientation)	1 cuando el 50% o más de su cartera crediticia es destinada a mujeres, 0 en caso contrario.	Strom et al. (2014), Hartarska et al. (2014)
IND (Individual)	1 cuando solo otorga créditos individuales, 0 en caso contrario	Ghosh & Guha (2019), Hartarska et al. (2014)

Fuente: elaboración de los autores.

Donde PER_{it} denota todas las variables de desempeño a nivel de eficiencia y productividad, rendimiento financiero y alcance para cada una de las IMF i en cada periodo de tiempo t . FLO_{it} , FM_{it} , FB_{it} representan la participación femenina en los puestos de oficial de crédito, gerente y consejera respectivamente, en cada una de las IMF i en cada periodo de tiempo t . Se incluye además una variable con respecto a la participación mayoritaria de las consejeras como es MFB_{it} , la cual denota aquellos consejos con participación femenina igual o mayor a 50%. TAM_{it} comprende el tamaño de la institución definido a través del logaritmo del total activo. Otras variables consideradas son REG_{it} , que denota el carácter de regulada de la entidad, siendo su valor igual a 1 si la IMF es regulada y 0 si no; IND_{it} que corresponde a la metodología de préstamo individual seguida por la institución adquiriendo el valor de 1 si otorga préstamos solo a nivel individual y 0 si no; y FO_{it} que corresponde a la orientación mayoritaria de la entidad al mercado crediticio femenino siendo igual a 1 en el caso de que más del 50% de la cartera de la IMF sea destinada a la mujer y 0 si no. Finalmente, e_{it} representa el error no observado.

Estadísticos descriptivos y matriz de correlación

La [Tabla 3](#) presenta los estadísticos descriptivos de las variables de esta investigación. Con relación a la participación femenina promedio en la fuerza laboral en los cargos de oficial de crédito, gerentes y consejeras es de 43, 41 y 32%, respectivamente, lo que muestra que la participación de la mujer disminuye a medida que aumenta el nivel jerárquico del cargo, evidenciando que en estas instituciones también existe el denominado “techo de cristal”, que limita a las mujeres avanzar profesionalmente hacia cargos de nivel gerencial y ejecutivo ([Burgess et al., 2016](#)). Con respecto a la variable MFB , que identifica a aquellas entidades donde el consejo está compuesto por un 50% o más de mujeres, presenta una media de 24%, lo que indica que el restante 76% de entidades tienen aún una representación muy baja para las consejeras. En cuanto a la orientación femenina se muestra cómo solo el 40% de las IMF conceden el 50% o más de sus créditos a prestatarias mujeres, siendo un nivel bajo si se considera el reconocido carácter femenino del sector.

Por otro lado, la [Tabla 4](#) muestra la matriz de correlación para todas las variables continuas. Se observa que existe correlación entre la mayoría de las variables, si bien estas correlaciones son bajas, a excepción de la variable $CPLP$ que presenta una correlación alta y positiva de 0,85 con $YIELD$, debido al modelo propio de las IMF en el que se suelen compensar los mayores costos operativos derivados de prestar a los clientes más pobres con tasas de interés más altas a fin de garantizar que los ingresos

cubran los gastos, asegurando por tanto su sostenibilidad, así como la variable CPB que presenta una correlación positiva y significativa de 0,82 con AVLG, lo que resulta normal ya que préstamos por mayores montos originan mayores costos y viceversa.

Por su parte, la variable LPF presenta una correlación positiva con casi todas las variables, lo que demuestra la influencia positiva de una mayor cartera crediticia femenina a nivel de eficiencia, productividad, rentabilidad financiera y alcance. Con respecto a la variable TAM, se observa que tiene una correlación negativa y significativa con todas las variables de participación femenina, lo que implica que mientras más grande sea la institución menor es la presencia de mujeres en la fuerza laboral. Por otro lado, esta variable presenta una relación positiva y significativa de 0,78 con NB, lo que obedece a que las entidades más grandes, debido a sus mayores recursos y solidez, cuentan con mejor posición para llegar a mayor cantidad de personas.

En cuanto a la multicolinealidad, además de la matriz de correlación se ha calculado el factor de inflación de la varianza (VIF - Variance Inflation Factor) para las variables independientes, mostrando valores por debajo de 2,90, lo que permite concluir que no existe multicolinealidad entre las variables.

Tabla 3.

<i>Estadísticos descriptivos</i>						
	VARIABLES	Obs.	Mean	SD	Min	Max
Eficiencia	CPLP	1147	19,136	12,242	1,15	74,49
	CPB	1128	291,883	242,994	26	3077
Productividad	BPLO	1168	353,668	250,276	42	2580
	BPS	1175	124,939	68,308	7	495
	ROA	1132	3,734	3,713	0	28,54
Rendimiento financiero	ROE	1135	12,596	10,184	0	115
	OSS	1152	122,105	33,226	78,22	681,09
	YIELD	1139	23,868	13,785	1,91	91,38
	AVLG	1161	68,980	151,909	1,58	2211,12
Alcance	LPF	1182	51,467	19,514	0,809	100
	NB	1178	9,729	1,699	5,375	14,884
	FLO	1150	42,902	26,567	0	100
Participación femenina	FM	1145	41,133	29,058	0	100
	FB	1124	32,195	24,246	0	100
	MFB	1124	0,241	0,428	0	1
	TAM	1173	17,290	1,920	13,411	22,065
Control	REG	1182	0,519	0,499	0	1
	IND	1182	0,505	0,500	0	1
	FO	1182	0,400	0,490	0	1

Fuente: elaboración de los autores.

Influencia del género en el desempeño de las instituciones microfinancieras:
el caso de América Latina y el Caribe

Tabla 4.

Matriz de correlación de las variables continuas

	FLO	FM	FB	TAM	CPLP	CPB	BPLO	BPS	ROA	ROE	OSS	YIELD	AVLG	LPF	NB
FLO	1,000														
FM	0,395*	1,000													
FB	0,211*	0,170*	1,000												
TAM	-0,022	-0,171*	-0,225*	1,000											
CPLP	0,162*	0,093*	0,024	-0,355*	1,000										
CPB	-0,008	-0,061**	-0,043	0,314*	-0,251*	1,000									
BPLO	0,053***	0,038	-0,003	0,104*	-0,192*	-0,176*	1,000								
BPS	0,048***	0,080*	-0,006	-0,034	0,017	-0,450*	0,560*	1,000							
ROA	0,092*	0,213*	-0,053***	-0,236*	0,346*	-0,241*	-0,068**	0,210*	1,000						
ROE	-0,023	0,060**	-0,107*	0,166*	0,082*	-0,098*	-0,033	0,119*	0,582*	1,000					
OSS	-0,000	0,032	-0,079*	-0,084*	-0,070**	-0,122*	0,026	0,168*	0,429*	0,228*	1,000				
YIELD	0,127*	0,116*	-0,034	-0,247*	0,852*	-0,289*	-0,179*	0,071**	0,478*	0,228*	0,006	1,000			
AVLG	-0,086*	-0,103*	-0,093*	0,245*	-0,255*	0,828*	-0,154*	-0,307*	-0,191*	-0,075**	-0,043	-0,306*	1,000		
LPF	0,337*	0,193*	0,127*	-0,340*	0,586*	-0,427*	-0,044	0,375*	0,319*	0,037	0,039	0,552*	-0,314*	1,000	
NB	0,007	-0,113*	-0,241*	0,781*	0,005	-0,054***	0,105*	0,218*	0,003	0,290*	-0,057***	0,123*	-0,038	0,031	1,000

*, **, ***, 1, 5 y 10% de significancia respectivamente

Fuente: elaboración de los autores.

RESULTADOS

Influencia de la participación femenina en la eficiencia y productividad

Los resultados mostrados en la **Tabla 5** permiten validar parcialmente la hipótesis 1a, ya que si bien la mayor presencia de oficiales de crédito mujeres no influye en ninguna de las ratios de eficiencia, sí influye positivamente en la productividad de la entidad ($t = 0,486, p = 0,10$ y $t = 0,122, p = 0,10$), lo que respalda los hallazgos de **Mersland y Strom (2009)**, quienes afirman que debido a su cercanía y mejor conocimiento, el personal femenino sería preferible para conocer mejor a sus clientes, especialmente las femeninas. De esta forma, el mejor conocimiento de las oficiales de crédito les permitiría tramitar mayor número de solicitudes de los prestatarios y, por ende, presentar mejores niveles de productividad.

Por otro lado, la mayor presencia de gerentes mujeres se asocia con menores costos por prestatario ($t = -0,418, p = 0,10$) y mayor número de prestatarios por oficiales de crédito ($t = 0,386, p = 0,10$), y demuestra que son más eficientes y productivas por lo que se valida la hipótesis 2a. En efecto, debido a que las gerentes tienden a conceder créditos por montos más pequeños, esto permite que con los mismos recursos puedan atenderse más créditos los cuales, en virtud de su cuantía, resultan más fáciles de seguir y generan menores costos, influyendo así positivamente en la productividad (**Ghosh & Guha, 2019**).

En cuanto a la participación de las consejeras, su influencia es contraria a la de las gerentes mujeres, ya que muestran una asociación positiva y significativa con el CPB y una asociación negativa y significativa con BPS, no pudiendo así validar la hipótesis 3a. No obstante, estos resultados podrían obedecer a la menor participación de las consejeras en la fuerza laboral, la cual es de un 32% con respecto a la de las oficiales de crédito y las gerentes que superan el 40%. En tal sentido, se observa que la variable MFB muestra una relación negativa con las ratios CPLP y CPB, y una relación positiva con el BPS, si bien estos resultados no son significativos. Esto sugiere que las consejeras podrían influir de manera positiva cuando su presencia es igual o mayor al 50%, coincidiendo así con autores como **Mori & Olomi (2012)** y **Hartarska et al. (2014)**, quienes destacan los beneficios para las IMF por la mayor presencia de consejeras.

Influencia del género en el desempeño de las instituciones microfinancieras:
el caso de América Latina y el Caribe

Tabla 5.

Resultados de la regresión para eficiencia y productividad

VARIABLES	CPLP	CPB	BPLO	BPS
Constante	59,33* (4,31)	-854,91* (119,93)	241,29** (118,74)	190,51* (29,09)
FLO	0,006 (0,009)	0,059 (0,319)	0,486*** (0,293)	0,122*** (0,068)
FM	0,000 (0,006)	-0,418*** (0,228)	0,386*** (0,207)	0,075 (0,047)
FB	0,000 (0,010)	0,797** (0,348)	-0,340 (0,318)	-0,163** (0,072)
MFB	-0,548 (0,487)	-13,064 (17,207)	-0,717 (15,636)	2,249 (3,549)
TAM	-2,238* (0,247)	68,072* (7,015)	1,062 (6,918)	-4,445* (1,686)
REG	-1,485 (1,724)	-56,774 (35,320)	52,721 (37,786)	1,974 (10,110)
IND	-4,814* (1,687)	86,342* (33,594)	55,098 (36,320)	-13,282 (9,805)
FO	4,768* (1,248)	-100,27* (31,504)	9,930 (32,499)	23,94* (8,216)
N	1057	1042	1074	1073
R2-overall	0,288	0,182	0,021	0,085
Wald X ²	157,83	159,25	14,30	41,46

Nota: *1%, **5% y ***10% nivel de significancia.

Fuente: elaboración de los autores.

En cuanto al tamaño, las IMF más grandes reflejan mayores costos a nivel de prestatario (CPB) y menor ratio de prestatarios atendidos por *staff* (BPS) debido a su orientación de otorgar créditos por montos superiores, los cuales requieren un estudio más profundo para su aprobación y un mayor seguimiento en comparación con los créditos más pequeños, por lo que resultan más ineficientes y menos productivos en términos generales, aun cuando sí muestran menor ratio CPLP, debido a que por las economías de escala logran diluir sus costos fijos mostrando menor ratio de costos operativos (Cull y Morduch, 2007; Adhikary y Papachristou, 2014). Una situación similar muestran las entidades que otorgan solo créditos individuales (IND), las cuales, al igual que las entidades más grandes, suelen otorgar créditos por montos mayores.

Contrario a las dos variables anteriores, la variable FO influye positivamente en las variables de eficiencia y productividad. En efecto, debido a que los créditos otorgados a mujeres generan menores costos de seguimiento y mayores tasas de pago, hacen que la entidad sea más eficiente y, por ende, que los oficiales de crédito puedan gestionar un mayor número de créditos mejorando su productividad (Minzer, 2011).

Influencia de la participación femenina en el rendimiento financiero

La **Tabla 6** muestra que las oficiales de crédito inciden de manera positiva y significativa en la ratio OSS ($t = 0,099$, $p = 0,10$), lo que implica que se estén cubriendo los gastos operativos de la institución, mientras que por su parte las gerentes mujeres muestran una asociación positiva y significativa con el ROA ($t = 0,008$, $p = 0,05$), evidenciando así una mayor rentabilidad. De esta forma se validan parcialmente las hipótesis 1b y 2b en virtud de que se muestra relación solo con una de las variables financieras. Estos resultados validan los hallazgos obtenidos por [Gudjonsson et al. \(2020\)](#) para quienes las oficiales de créditos y las gerentes aumentan el desempeño financiero de las IMF.

En cuanto a las consejeras, estas influyen negativamente sobre el ROA y el ROE, incidiendo por tanto en un menor rendimiento financiero. De esta forma no se validaría la hipótesis 3b. No obstante, al analizar la variable MFB, esta presenta una relación positiva con el ROE y el ROA, si bien con este último la relación no es significativa, lo que sugiere que una presencia mayoritaria de mujeres en los consejos podría generar un mejor desempeño financiero, que coincidiría con los resultados expuestos por [Augustine et al. \(2016\)](#), [Adusei et al. \(2017\)](#) y [Virshwakarma \(2017\)](#), para quienes las consejeras influyen positivamente en el desempeño financiero de las IMF.

Tabla 6.

Resultados de la regresión para rendimiento financiero

VARIABLES	ROA	ROE	OSS	YIELD
Constante	9,379* (1,949)	5,908 (5,142)	158,534* (17,514)	44,453* (5,495)
FLO	-0,001 (0,005)	-0,014 (0,016)	0,099*** (0,058)	-0,007 (0,012)
FM	0,008** (0,004)	0,007 (0,012)	-0,022 (0,046)	0,008 (0,008)
FB	-0,011*** (0,006)	-0,071* (0,019)	-0,083 (0,076)	-0,004 (0,013)
MFB	0,263 (0,313)	3,371* (1,023)	-0,427 (3,969)	-0,378 (0,651)
TAM	-0,289* (0,114)	0,435 (0,299)	-2,180** (1,012)	-1,038* (0,318)
REG	-1,367* (0,532)	-0,211 (1,276)	-1,204 (4,156)	-4,917* (2,004)
IND	-0,464 (0,499)	-0,013 (1,173)	2,203 (3,781)	-3,731** (1,946)
FO	0,747 (0,493)	2,059*** (1,223)	-0,289 (4,026)	5,921* (1,556)
N	1049	1051	1063	1052
R ² -overall	0,176	0,049	0,013	0,257
Wald X ²	47,78	20,34	11,14	72,18

Nota: nivel de significancia *1, **5 y ***10%

Fuente: elaboración de los autores.

La variable FO presenta una asociación positiva con el ROA y YIELD, mostrando así que otorgar préstamos a las mujeres genera una mayor rentabilidad para las IMF. Por el contrario, las variables REG y TAM influyen negativamente en casi todas las ratio financieras, lo que obedece a que las IMF reguladas suelen ser al mismo tiempo las de mayor tamaño y, por tanto, acostumbran a otorgar créditos por mayores montos, los cuales generan mayores costos de análisis y seguimiento y, por ende, menor rentabilidad. De manera similar, la variable IND influye negativamente en el rendimiento financiero, evidenciada en el menor ratio de YIELD, lo que obedece a que los créditos individuales suelen ser concedidos por montos superiores y, por tanto, a menores tasas (Minzer, 2011).

Influencia de la participación femenina en el alcance

En cuanto al alcance, la **Tabla 7** muestra que las oficiales de crédito están positiva y significativamente relacionadas con la ratio NB, lo que guarda relación con su impacto positivo en cuanto a la productividad, ya que su mayor capacidad de analizar y dar seguimiento a mayor número de solicitudes, hace posible que la entidad pueda llegar a mayor número de prestatarios, validando así la hipótesis 1c, tal como lo han señalado autores como Bibi et al. (2018) y Fall et al. (2021).

Por su parte, las gerentes presentan, por un lado, una asociación negativa con AVLG ($t = -0,335$, $p = 0,50$) lo que implica que mientras mayor sea la participación femenina menor es el monto de los préstamos otorgados, lo cual influye de manera favorable en el desempeño social ya que se está llegando a los estratos más vulnerables y, por otro, una asociación positiva con LPF y NB ($t = 0,017$, $p = 0,10$ y $t = 0,002$, $p = 0,01$, respectivamente), lo que implica que mientras mayor sea el número de gerentes mujeres, mayor es el número de prestatarios a los que se atienden, principalmente mujeres, lo que valida la hipótesis 2c. Estos resultados son consecuentes con los expuestos por Bezboraiah & Pillai (2015) y Memon et al. (2022), para quienes la mayor presencia de gerentes mujeres mejora el desempeño social de la institución.

Por su parte, las consejeras están relacionadas de manera negativa y significativa con el indicador NB, lo que implica que mientras más se aumente la presencia femenina en estos niveles se estará llegando a menor número de prestatarios y, por tanto, las IMF no estarán cumpliendo con su misión social, con lo cual no se valida la hipótesis 3c. No obstante, al observar la variable MFB, contrariamente exhibe una relación positiva y significativa con NB, lo que significa que para que la presencia de las consejeras influya de manera positiva en el alcance, es decir, llegue a mayor

número de prestatarios, las consejeras deben tener una presencia igual o mayor al 50% (Mori & Olomi, 2012; Gohar & Batool, 2015; Fall et al., 2021).

Por otro lado, se observa que las IMF de mayor tamaño, si bien presentan una asociación positiva con NB —lo que demuestra que orientan sus actividades en llegar a más clientes (amplitud)—, están asociadas positivamente con el ratio AVLG y negativamente con LPF, lo que implica que otorgan créditos por montos superiores y, por ende, en menor proporción a los más pobres, especialmente a las mujeres (profundidad). En cuanto a la variable IND, presenta una relación significativa y negativa con NB y LPF, lo que implica que las IMF que conceden únicamente préstamos individuales, llegan a menor número de prestatarios, especialmente mujeres.

Por su parte, la variable FO presenta mejor alcance tanto a nivel de profundidad como de amplitud, concediendo mayor número de préstamos por menores montos, especialmente a las mujeres, lo que se evidencia al estar significativa y negativamente relacionada con la ratio AVLG y positivamente con NB y LPF, lo que valida la conveniencia de conceder mayor número de créditos a las mujeres en virtud de sus beneficios (Armendáriz y Murdoch, 2005; Caudill et al., 2012).

Tabla 7.

Resultados de la regresión para alcance

	Profundidad		Amplitud
	AVLG	LPF	NB
Constante	-322,224* (78,754)	83,552* (5,623)	-1,074* (0,301)
FLO	-0,129(0,216)	0,012(0,013)	0,001**(0,000)
FM	-0,335**(0,157)	0,017*** (0,009)	0,002*(0,000)
FB	0,208(0,245)	0,004(0,014)	-0,003*(0,000)
MFB	-4,206(12,143)	-0,180(0,713)	0,081**(0,035)
TAM	23,730*(4,614)	-2,100*(0,327)	0,617*(0,017)
REG	-1,986(21,826)	-1,870(1,857)	0,141(0,112)
IND	23,717(20,526)	-8,824*(1,792)	-0,520*(0,109)
FO	-37,714*** (20,118)	20,207*(1,557)	0,593*(0,086)
N	1067	1078	1076
R ² -overall	0,105	0,651	0,816
Wald X ²	57,37	426,31	1476,39

Nota: nivel de significancia *1, **5 y ***10%

Fuente: elaboración de los autores.

CONCLUSIONES

En virtud del papel que juegan las IMF en la inclusión financiera de los sectores normalmente excluidos del sistema financiero tradicional, cualquier investigación que permita identificar los factores o las características que puedan contribuir a un mayor desempeño de estas entidades constituye un valioso aporte en la mejora del sector. Los resultados obtenidos demuestran que la participación femenina en la fuerza laboral de las IMF en la región de ALCA influye positivamente en su desempeño, en especial las oficiales de créditos y las gerentes.

Las oficiales de crédito hacen que las IMF en ALCA sean más productivas ya que gestionan mayor número de créditos, además de influir positivamente en el desempeño social al servir a más clientes, y en la sostenibilidad al incrementar el nivel de ingresos de la entidad permitiendo cubrir sus gastos operativos. Estos resultados coinciden con los de [Bibi et al. \(2018\)](#), y muestran de esta forma que las oficiales de crédito son determinantes en el desempeño financiero y social de dos regiones diferentes como son Asia y ALCA.

En el caso de las gerentes mujeres, nuestros hallazgos demuestran que están asociadas positivamente con todas las ratio del desempeño social al otorgar créditos por montos más pequeños, en mayor cantidad y principalmente a mujeres, los cuales se caracterizan por presentar menores costos por prestatario y ser más fáciles de gestionar, influyendo de manera positiva también en la eficiencia, productividad y desempeño financiero de las IMF. Esta orientación social de las gerentes en ALCA coincide con los trabajos de [Vishwakama \(2017\)](#) y [Ghosh & Guha \(2019\)](#) en la India, y de [Boubacar \(2020\)](#) en el oeste de África.

En lo que respecta a las consejeras, los resultados demuestran que influyen negativamente en el desempeño de las IMF en ALCA. No obstante, debido a que el porcentaje de consejeras mujeres de las instituciones sujetas a estudio era menor que el de las oficiales de crédito y las gerentes, se integró en la investigación una variable denominada MFB para determinar la influencia en aquellas entidades donde la participación de consejeras mujeres era mayor. Los resultados demuestran que esta variable presenta un mejor desempeño en diversas ratio a nivel financiero y social, por lo que se sugiere incrementar el número de mujeres en este nivel.

Por otro lado, se evidencia que tener mayor tamaño, ser regulada y conceder créditos exclusivamente bajo la metodología individual está asociado no solo con la concesión de créditos por montos superiores, sino también con servir menos a la

mujer, influyendo negativamente en el desempeño financiero y social de las IMF. Estos resultados contrastan con la influencia positiva que tiene la orientación mayoritaria del mercado crediticio a la mujer (FO) sobre todas las variables estudiadas, lo que evidencia el importante papel de la mujer en el sector y, por tanto, la conveniencia de incorporar mayor número de mujeres en la fuerza laboral de las IMF en ALCA.

Finalmente, si bien estos resultados son en el ámbito de las IMF, representan un importante aporte al estudio de la influencia del género en las organizaciones, especialmente en aquellas de orientación social, lo que contribuye a la lucha por la igualdad de género en la región de ALCA.

Futuras investigaciones podrían incluir otras variables que influyan en una mayor o menor presencia de mujeres en la fuerza laboral de estas entidades, tales como la forma legal, el mercado en que operan, el tamaño del consejo, entre otras. Asimismo, en virtud del tamaño de la región estudiada y las características propias de cada país a nivel social, económico, educativo y cultural, se recomienda analizar cada caso en particular, o bien para grupos de países que posean contextos similares. Por otro lado, resultaría de gran interés en futuras investigaciones considerar aspectos como la brecha salarial entre hombres y mujeres, así como la desigualdad laboral en las funciones entre hombres y mujeres que desempeñan el mismo cargo, entre otros temas.

Limitaciones

Una de las principales limitaciones encontradas fue la dificultad de incorporar mayor número de IMF dentro de la muestra, debido a que muchas de estas, si bien habían publicado sus informes en la plataforma del MIX Market, no presentaban información en cuanto a la participación femenina en los diferentes niveles organizacionales.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos las aportaciones realizadas por los evaluadores que permitieron brindar un mejor enfoque al tema de género. Asimismo, los autores manifiestan no tener ningún conflicto de intereses y haber realizado la investigación con la responsabilidad ética requerida en este campo de investigación.

REFERENCIAS

1. Adams, R., & Ferreira, D. (2009). Women in the board room 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>
2. Adhikary, S., & Papachristou, G. (2014). Is there a trade-off between financial performance and outreach in South Asian Microfinance institutions? *Journal of Developing Areas*, 48(4), 381-402. <https://doi.org/10.1353/jda.2014.0081>
3. Adusei, M., Akomea, S., & Poku, K. (2017). Board and management gender diversity and financial performance of microfinance institutions. *Cogent Business & Management*, 4(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2017.1360030>
4. Armendáriz, B., & Morduch, J. (2005). *Microeconomics of Microfinance*. MIT Press.
5. Artigas, M., Novales-Flamarique, M., & Callegaro, H. (2014). *Women Matter: A Latin American Perspective. Unlocking Women's Potential to Enhance Corporate Performance*. McKinsey & Company. <https://www.empowerwomen.org/es/resources/documents/2014/6/women-matter-a-latin-american-perspective?lang=en>
6. Auguste, S., & Galetto, B. (2020). Género y acceso al financiamiento empresario en Argentina. Banco Interamericano de Desarrollo. <http://doi.org/10.18235/0002371>
7. Augustine, D., Wheat, C., Jones, K., Baraldi, M., & Malgwi, C. (2016). Gender diversity within the workforce in the microfinance industry in Africa: Economic performance and sustainability. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 33(3), 227-241. <https://doi.org/10.1002/cjas.1365>
8. Beck, T., Behr, P., & Guettler, A. (2013). Gender and banking: Are women better loan officers? *Review of Finance*, 17(4), 1279-1321. <http://doi.org/10.2139/ssrn.1443107>
9. Bernardi, R. A., & Threadgill, V. H. (2010). Women directors and corporate social responsibility. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 15(2), 15-21. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:jyu-201201301096>
10. Bernardo, M., Casadesus, M., Karapetrovic, S., & Heras I. (2009). How integrated are environmental, quality and other standardized management systems? An empirical study. *Journal of Cleaner Production*, 17(8), 742-750. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2008.11.003>
11. Bezboruah, K., & Pillai, V. (2015). Exploring the participation of women in financial cooperatives and credit unions in developing countries. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 26(3), 913-940. <https://doi.org/10.1007/s11266-014-9467-9>
12. Bibi, U., Ozer, H., Matthews, C. & Tripe, D. (2018). Impact of gender and governance on micro-finance efficiency. *Journal of International Financial Markets, Institutions & Money*, 53, 307-319. <https://doi.org/10.1016/j.intfin.2017.12.008>
13. Boubacar, H. (2020). Women's presence in top management and the performance of microfinance institutions in West Africa. *International Journal of Social Economics*, 47(2), 207-222. <https://doi.org/10.1108/IJSE-06-2019-0365>
14. Boulouta, I. (2013). Hidden connections: The link between board gender diversity and corporate social performance. *Journal of Business Ethics*, 113, 185-197. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1293-7>

15. Burgess, E., Martínez, M., Magnoni, B., Carballo, I. & Hainze, A. (2016). *Empezando por casa. El liderazgo femenino en las Entidades de Microfinanzas en América Latina y el Caribe*. Banco Interamericano de Desarrollo. <https://publications.iadb.org/es/empezando-por-casa-el-liderazgo-femenino-en-las-entidades-de-microfinanzas-en-america-latina-y-el>
16. Caudill, S., Gropper, D. & Hartarska, V. (2012). Microfinance institution costs: Effects of gender, subsidies and technology. *Journal of Financial Economic Policy*, 4(4), 292-319. <https://doi.org/10.1108/17576381211279271>
17. Costa, R. R. A. da. (2017). The relationship between the performance and legal form of microfinance institutions. *Revista Contabilidade & Finanças*, 28(75), 377-389. <https://doi.org/10.1590/1808-057x201703660>
18. Cull, R., & Morduch, J. (2007). Financial performance and outreach: A global analysis of leading microbanks. *The Economic Journal*, 117(517), 107-133. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0297.2007.02017.x>
19. D'Espallier, B., Guerin, I., & Mersland, R. (2013). Focus on women in microfinance institutions. *Journal of Development Studies*, 49(5), 589-608. <https://doi.org/10.1080/00220388.2012.720364>
20. Eagly, A., & Johannesen-Schmidt, M. (2001). The leadership styles of women and men. *Journal of Social Issues*, 57, 781-97. <https://doi.org/10.1111/0022-4537.00241>
21. Fall, F., Tchakoute, H., Vanhems, A., & Simar, L. (2021). Gender effect on microfinance social efficiency: A robust nonparametric approach. *European Journal of Operational Research*, 295(2), 744-757. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2021.03.020>
22. Flabbi, L., Piras, C., & Abrahams, S. (2017). Female corporate leadership in Latin America and the Caribbean region: Representation and Firm-Level Outcomes. *International Journal of Manpower*, 38(6), 790-818. <https://doi.org/10.1108/IJM-10-2015-0180>
23. García-Sánchez, I., Rodríguez, L., & Gallego, I. (2008). La influencia del consejo de administración en la adopción de un código ético. *Revista de Contabilidad*, 11(2), 93-120. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=359733632004>
24. García-Sánchez, I., Rodríguez-Ariza, L., & Granada-Abarzuza, M (2021). The influence of female directors and institutional pressures on corporate social responsibility in family firms in Latin America. *Journal of Risk and Financial Management*, 14(28). <https://doi.org/10.3390/jrfm14010028>
25. Giannarakis, G., Konteos, G., & Sariannidis, N. (2014). Financial, governance and environmental determinants of corporate socially responsible disclosure. *Manager Decision*, 52(10), 1928-1951. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2014-0296>
26. Ghosh, C. & Guha, S. (2019). Role of gender on the performance of Indian IMFs. *Gender in Management*, 34(6), 429-443. <https://doi.org/10.1108/GM-03-2019-0036>
27. Gohar, R., & Batool, A. (2015) Effect of corporate governance on performance of microfinance institutions: A case from Pakistan. *Emerging Markets Finance and Trade*, 51(6), 94-106. <https://doi.org/10.1080/1540496X.2015.1080559>
28. Greene, W. H. (2012). *Econometric Analysis*. Prentice Hall.
29. Gudjonsson, S., Kristinsson, K., Gylfason, H., & Minelgaite, I. (2020). Female advantage? Management and financial performance in microfinance. *Business: Theory and Practice*, 21(1), 83-91. <https://doi.org/10.3846/btp.2020.11354>

Influencia del género en el desempeño de las instituciones microfinancieras:
el caso de América Latina y el Caribe

30. Hartarska, V., Mersland, R., & Nadolnyak, D. (2014). Are women better bankers to the poor? Evidence from rural microfinance institutions. *American Journal of Agricultural Economics*, 96(5), 1291-1306. <http://doi.org/10.1093/ajae/aa061>
31. Hermes, N., Lensink, R., & Meesters, A. (2011). Outreach and efficiency of microfinance institutions. *World Development*, 36(6), 938-948. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2009.10.018>
32. Irimia-Diéguez, A., Blanco-Oliver, A., & Oliver-Alfonso, M. (2016). Modelización de la auto-suficiencia de las instituciones microfinancieras mediante regresión logística basada en análisis de componentes principales. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 21(40), 30-38. <https://doi.org/10.1016/j.jefas.2015.12.002>
33. Khisamitova, A., Stepanova, A., & Kokoreva, M. (2019). Go for a woman if you feel risky: Evidence from gender diversity in MFIs. *Journal of Corporate Finance Research*, 13(3), 19-34. <https://doi.org/10.17323/j.jcfr.2073-0438.13.3.2019.19-34>
34. Ledgerwood, J., & White, V. (2006). *Transforming Microfinance Institutions: Providing Full Financial Services to the Poor*. World Bank. <https://doi.org/10.1596/978-0-8213-6615-8>
35. Lynch, E. (2009). Transforming the Landscape of Leadership in Microfinance: Maintaining the Focus on Women. Women's World Banking. https://www.womensworldbanking.org/insights-and-impact/publications_transforming-landscape-leadership-microfinance-maintaining-focus-women/
36. Memon, A., Akram, W., & Abbas, G. (2022). Women participation in achieving sustainability of microfinance institutions (MFIs). *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 12(2), 593-611. <https://doi.org/10.1080/20430795.2020.1790959>
37. Mersland, R. y Strøm, R. Ø. (2009). Performance and governance in microfinance institutions. *Journal of Banking & Finance*, 33(4), 662–669. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2008.11.009>
38. Minzer, R. (2011). *Las instituciones microfinancieras en América Latina: factores que explican su desempeño*. Cepal. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/d90bbd79-d0c3-4d01-b476-53a3ef0048f5/content>
39. Montoya, A., Parrado, E., Solís, A., & Undurraga, R. (2020). *Discriminación de género en el mercado de créditos de consumo en Chile. Evidencia experimental*. Banco de Desarrollo de América Latina. https://www.cmfchile.cl/portal/estadisticas/617/articles-28177_doc_pdf.pdf
40. Mori, N., & Olomi, D. R. (2012). The Effect of Boards on the Performance of Microfinance Institutions: Evidence from Tanzania and Kenya. REPOA. <https://www.repoa.or.tz/?publication=the-effect-of-boards-on-the-performance-of-microfinance-institutions>
41. Naciones Unidas (2018, 14 de febrero). Las mujeres están por debajo de los hombres en todos los indicadores de desarrollo sostenible. <https://news.un.org/es/story/2018/02/1427081>
42. Nasrin, S., Baskaran, A., Rasiah, R., & Mehedi, M. (2018). What determines the financial performance of microfinance institutions in Bangladesh? A panel data analysis. *Qual Quant*, 52(4), 1409-1422. <https://doi.org/10.1007/s11135-017-0528-1>
43. Périlleux, A., & Szafarz, A. (2015). Women leaders and social performance evidence from financial cooperatives in Senegal. *World Development*, 74(C), 437-452. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2015.05.011>
44. Quayes, S. (2012). Depth of outreach and financial sustainability of microfinance institutions. *Applies Economics*, 44(26), 3421-3433. <https://doi.org/10.1080/00036846.2011.577016>

45. Setó-Pamies, D. (2015). The relationship between women directors and corporate social responsibility. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(6), 334-345. <https://doi.org/10.1002/csr.1349>
46. Strøm, R., D'Espallier, B., & Mersland, R. (2014). Female leadership, performance, and governance in microfinance institutions. *Journal of Banking & Finance*, 42, 60-75. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2014.01.014>
47. Strøm, R., D'Espallier, B., & Mersland, R. (2016, 24 de febrero). *Female Leaders and Financial Inclusion. Evidence from Microfinance Institutions*. Working Papers CEB 16-019. Universite Libre de Bruxelles. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2737287>
48. Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. En S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), *Psychology of Intergroup Relation* (pp. 7-24). Hall Publishers.
49. Tchakoute-Tchuigoua, H. (2010). Is there a difference in performance by the legal status of microfinance institutions? *The Quarterly Review of Economics and Finance*, 50(4), 436-442. <https://doi.org/10.1016/j.qref.2010.07.003>
50. Thrikawala, S., Locke, S., & Reddy, K. (2018). Financial performance of microfinance institutions (MFIs): Does gender diversity matters? *International Journal of Gender Studies in Developing Societies*, 2(2), 91-110. <https://doi.org/10.1504/IJGSDS.2017.10010287>
51. Van den Berg, M., Lensink, R., & Servin, R. (2015). Loan Officers' Gender and Microfinance Repayment Rates. *The Journal of Development Studies*, 51(9), 1241-1254. <http://doi.org/10.1080/00220388.2014.997218>
52. Verma, M. (2017). The gender role on MFIs Performance: A distinctive trend. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 7(2), 1-6. <http://doi.org/10.4172/2223-5833.1000300>
53. Vishwakarma, R. (2017). Women on board and its impact on performance: Evidence from microfinance sector. *Indian Journal of Corporate Governance*, 10(1), 58-73. <https://doi.org/10.1177/0974686217701465>