

Tipo de artículo: revisión

Determinantes de la participación de mujeres en juntas directivas: una revisión de literatura

Determinants of women's participation in boards of directors: a literature review

Determinantes da participação feminina em conselhos de administração: uma revisão de literatura

Por: Jorge Suárez Tirado¹, Diego Mauricio Barragán Díaz², Nicole Valentina Abella Ramos³ & María Paula Villalba Babativa⁴

Revista En Contexto

Tecnológico de
Antioquia, Colombia
ISSN: 2346-3279
E-ISSN: 2711-0044
Periodicidad: Semestral
Enero - Junio 2025
encontexto@tdea.edu.co



Doi:
10.53995/23463279.1912
Recibido: 13/08/2024
Aprobado: 02/12/2024

Cómo citar

Suarez Tirado, J. ., Barragán Díaz, D. M. ., Abella Ramos, N. V. ., & Villalba Babativa, M. P. . (2025). Determinantes de la participación de mujeres en juntas directivas: una revisión de literatura. *Revista En-Contexto*, 13(23). 301-329 <https://ojs.tdea.edu.co/index.php/encontexto/article/view/1912>



Resumen: El objetivo del presente artículo es identificar algunos determinantes de la participación de mujeres en juntas directivas, así como recopilar diversas estrategias para potencializar su presencia en estos órganos directivos. Para ello, se han con-

¹ Docente-Investigador Facultad de Contaduría Pública, Universidad Externado de Colombia. Contacto: jorge.sua-rez1@uexternado.edu.co Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-0020-1868>

² Docente-Investigador Facultad de Contaduría Pública, Universidad Externado de Colombia. Contacto: diego.barragan@uexternado.edu.co Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-4196-3543>

³ Integrante del Semillero de Investigación en Gobierno Corporativo. Facultad de Contaduría Pública, Universidad Externado de Colombia. Estudiante de V semestre programa de Contaduría Pública. Contacto: nicole.abella@est.uexternado.edu.co Orcid: <https://orcid.org/0009-0006-0300-3583>

⁴ Integrante del Semillero de Investigación en Gobierno Corporativo. Facultad de Contaduría Pública, Universidad Externado de Colombia. Estudiante de V semestre programa de Contaduría Pública. Contacto: maria.villalba2@est.uexternado.edu.co Orcid: <https://orcid.org/0009-0008-5029-5480>

sultado documentos sobre el tema encontrados en la base de datos *Scopus*, complementados con reportes institucionales y otras referencias académicas adicionales. Se expone un conjunto de contribuciones de las mujeres a la gestión organizacional, tales como su diversidad de habilidades, experiencias y conocimientos, así como su mejor comprensión del contexto, de las variables sociales y ambientales, junto con su enfoque más filantrópico y comportamiento ético superior a los hombres. Asimismo, se identifica que las barreras para que las mujeres puedan acceder a Juntas Directivas son múltiples y se pueden clasificar en sociales, culturales, económicas e institucionales. El artículo concluye que la identificación de las variables que limitan la participación de mujeres en juntas directivas, así como de las estrategias para enfrentar esta situación, son un asunto crucial que se espera, en el futuro, permita seguir mostrando avances de la mujer para alcanzar estos roles y posiciones en las organizaciones, tanto públicas como privadas.

Palabras clave: Mujeres en juntas directivas; Juntas directivas; Techo de cristal; Masa crítica.

Abstract: This article aims to identify some determinants of women's participation in boards of directors and collect diverse strategies to enhance their presence in these governing bodies. A literature review of articles obtained in Scopus for 2002-2024 was conducted. It exposes women's contributions to organizational management such as their skills, experience, knowledge, and understanding of social and environmental variables. The barriers to women's access to boards of directors are also classified as social, cultural, economic, and institutional. The article concludes that identifying the variables that limit women's participation in these governing bodies and the strategies to address

this phenomenon are crucial to continue showing progress by women in achieving these roles and positions in both public and private organizations.

Keywords: Women in boards of directors; Corporate governance; Boards of directors; Glass ceiling; Critical mass.

Resumo: O objetivo deste artigo é identificar alguns determinantes da participação das mulheres nos conselhos de administração e compilar estratégias para potencializar sua presença nesses órgãos de governança. Foi realizada uma revisão sistemática da literatura derivada de artigos encontrados na base de dados Scopus para o período de 2002-2024. São apresentadas as contribuições das mulheres para a gestão organizacional, como sua diversidade de habilidades, experiências, conhecimentos e compreensão de variáveis sociais e ambientais. As barreiras ao acesso das mulheres aos conselhos de administração também são classificadas como sociais, culturais, econômicas e institucionais. O artigo conclui que a identificação das variáveis que limitam a participação das mulheres nesses órgãos de governo e as estratégias para enfrentar esse fenômeno são uma questão crucial para continuar mostrando o progresso das mulheres na conquista desses papéis e posições tanto em organizações públicas quanto privadas.

Palavras-chave: Mulheres em conselhos; Governança corporativa; Conselhos de administração; Teto de vidro; Massa crítica.

Códigos JEL: M100, M140, M480.

Introducción

Las personas que ocupan cargos estratégicos en la gestión de las organizaciones deben incorporar en sus actuaciones habilidades, experiencias, conocimientos y manejar adecuadas relaciones con las personas que trabajan. Pero existe un desequilibrio de la participación de las mujeres frente a los hombres en las Juntas Directivas (en adelante JD), incluso en los cargos superiores, en organizaciones de diversos países (Scott, 1993). Se han hecho esfuerzos por entender las razones que han generado este desequilibrio, incluso en países y organizaciones se han desplegado acciones para establecer cuotas de participación, tratando de mitigar la diferencia, siendo múltiples los esfuerzos que indagan sobre los determinantes de este desequilibrio.

Los lineamientos institucionales sobre gobierno corporativo (en adelante GC), tales como los principios de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 1999, 2004, 2016, 2023), el White paper de GC para América Latina (OCDE, 2004), el Código Andino de GC (CAF, 2010), el Código País de GC para Colombia (Superintendencia Financiera, 2014), el Código de las Mejores Prácticas de GC de Brasil (Instituto Brasileiro de Gobierno Corporativo, 2023), *Norma de Carácter General No. 461* de Chile (Comisión para el Mercado Financiero, 2021), Código de Principios y Mejores Prácticas de GC de México (Consejo Coordinador Empresarial en 2018), a pesar de que tienen un capítulo sobre JD o por lo menos hacen referencia a la cuestión, no han tratado el asunto de mujeres y JD.

A pesar de que en los últimos años se ha venido estudiando el tema, aún está pendiente la discusión sobre la presencia de mujeres en posiciones de liderazgo, especialmente en los países latinoamericanos (Heller y Gabaldon, 2018). En su reporte con datos del año 2023, Morgan Stanley Capital International (MSCI, 2024) identificó la presencia de 25,8% de mujeres con posiciones en JD, sin embargo, estas últimas presentan mayor diversidad que las salas de ejecutivos o altos equipos directivos. La diversidad se refiere a variables, como brechas salariales de género, representación de minorías étnicas y raciales, así como grupos subrepresentados. De este modo, los roles de liderazgo en las JD se encuentran mayormente ocupados por hombres, donde las mujeres tienen el 9,1% de participación, teniendo solamente el 6,5% de posiciones como CEO⁵ y el 18,8% como CFO⁶.

⁵ Chief Executive Officers.

⁶ Chief Financial Officers.

El informe *“El ambiente laboral desde la perspectiva de las mujeres”* (Great place to work, 2024) expone que a partir de datos del DANE (2024), la población colombiana total se encuentra dividida en 51% de mujeres y 49% de hombres, mientras que el mercado laboral implica la presencia de 47% de mujeres y 53% de hombres. Con base en estas cifras muy cercanas a una igualdad de género de 50%, resulta totalmente justo y razonable que la participación de mujeres en JD tenga un comportamiento similar; sin embargo, la situación real está lejos de estas expectativas.

En el mismo informe se revela que dentro de los sectores económicos con mayor representación masculina se encuentran minerales no metálicos (16% de mujeres y 84% de hombres), agropecuario, pesca y agroindustria (24% de mujeres y 76% de hombres), hidrocarburos y minería (27% de mujeres y 73% de hombres). Por otro lado, los sectores económicos con mayor presencia de mujeres son servicios de salud (74% de mujeres y 26% de hombres), servicios sociales (65% de mujeres y 35% de hombres) y actividades de asociaciones empresariales y profesionales de membresía (61% de mujeres y 39% de hombres).

En el informe *Mujeres y Hombres: brechas de género en Colombia del DANE (2023)*, se expone que la igualdad de género es un derecho humano y un punto crucial para la paz, prosperidad y sostenibilidad de las sociedades. Asimismo, se presenta a Colombia como un referente en asuntos de género en América Latina y el Caribe por el desarrollo de marcos normativos sobre el tema, así como sus avances en términos de educación, salud, seguridad social y presencia de mujeres en espacios de toma de decisiones. Algunas cifras para el año 2022 muestran disparidad de género; por ejemplo, por cada 100 hombres que hacían parte de la fuerza laboral, solamente existían 73 mujeres, mientras que para el mismo año, la tasa de desempleo fue 17,1% para mujeres y 10,4% para hombres. Más del 70% de las mujeres que se encuentran fuera de la fuerza de trabajo se dedican a los oficios del hogar y 14,4% a estudiar, mientras que entre los hombres, estos porcentajes son 24,5% y 34,2%, respectivamente.

Las investigaciones sobre el tema se han apoyado en algunas teorías tales como: i) El Techo de Cristal, existencia de barreras que impiden el acceso de las mujeres a altos cargos directivos, ii) La Masa Crítica, se requieren por lo menos tres mujeres en las JD para que puedan tener impacto en el direccionamiento y toma de decisiones de las compañías, iii) Teoría de la Agencia, la efectividad de las JD puede incrementarse, ya que personas de diversos géneros, antecedentes y culturas tienen mayor variedad de puntos de vista y posiciones, iv) Visión Basada

en Recursos, las habilidades y capacidades de las mujeres pueden contribuir a la creación de ventajas competitivas, y v) Teoría Institucional, las instituciones crean las reglas de juego que coordinan la acción humana, determinando el comportamiento de los integrantes de la sociedad, de manera tal que pueden crear las condiciones adecuadas para la diversidad de género.

De este modo, surgen preguntas sobre el tema, tales como ¿cuáles han sido los determinantes de la baja participación de mujeres en JD? y ¿cuáles estrategias se han desplegado para mitigar esta situación de disparidad de género? A lo largo del presente artículo se trata de responder a estos cuestionamientos.

El objetivo del presente artículo es identificar ciertos determinantes de la participación de mujeres en JD⁷, así como recopilar algunas estrategias para potencializar su presencia en estos órganos directivos. Una vez desarrollada esta introducción, el resto del documento se organiza de la siguiente manera: se presenta una sección en donde se caracteriza el estado del arte, continuando con un apartado que reúne las ideas clave de algunas teorías identificadas en la literatura que han sido utilizadas para estudiar el tema. En seguida, se incluye un acápite que agrupa las razones para la baja participación de mujeres en JD, así como algunas estrategias que han sido propuestas para enfrentar esta situación. Finalmente, se exponen las conclusiones y la bibliografía.

Estado del arte

Durante los últimos 50 años se ha presentado un creciente debate académico, así como una inquietud empresarial y gubernamental, sobre el impacto que la representación de mujeres en JD pueda tener sobre el desempeño organizacional. En el año 2003, al menos 15 países implementaron leyes de cuotas de género en las JD, requiriendo que las mujeres tuvieran una participación entre 33 y 50%. Dentro de estos países se encuentran Bélgica, Dinamarca, Finlandia, Francia, Alemania, Islandia, India, Israel, Italia, Malasia, Holanda, Noruega, España, Emiratos Árabes Unidos y Canadá (Teresjen & Sealy, 2016, citados por Dzene y Sennikova, 2020).

Los estudios sobre la presencia de mujeres en JD se han preocupado por investigar sobre la proporción en que las mujeres son representadas en cargos de alta dirección, como es el caso de las empresas afiliadas a la Cámara de Industriales del Estado Carabobo, Venezuela (Delgado y Rondón, 2013). Estos autores

⁷ Este grupo también se menciona en la literatura como Consejo de Administración o Directorio.

encuentran que las mujeres tiene menor salario comparadas con los hombres por realizar trabajos similares, situación que representa brechas salariales de género. Igualmente, se identificó que a medida que asciende el nivel jerárquico de las compañías analizadas, disminuye la presencia de mujeres.

Cuadrado y Morales (2007) se ocuparon de inspeccionar una serie de variables psicosociales –valores y rasgos estereotípicos de género–, organizacionales –satisfacción experimentada en el trabajo, identificación con la organización, conflicto experimentado en el trabajo, disposición a invertir tiempo y esfuerzo para ascender en la organización, percepción de interferencia del trabajo en la vida familiar– y estructurales, con el fin de explicar la limitada presencia de mujeres en puestos de liderazgo. Montero y Estévez (2021) investigan sobre GC, los roles de la JD en las organizaciones intergubernamentales, así como los efectos de la diversidad en la JD. Estos autores concluyen que el fenómeno de la diversidad de género se puede entender mediante algunas variables, tales como el tamaño de la empresa y de la JD, el grado de independencia de los miembros de la JD, la estructura de propiedad y la exposición pública.

El trabajo de Pucheta y Sánchez (2013) analiza la influencia que tiene la presencia de mujeres en JD de las compañías que pertenecen al IBEX-35 español, sobre la rentabilidad económica. Los autores no encuentran evidencia concluyente y significativa sobre los efectos que la presencia de mujeres en JD pueda tener sobre la rentabilidad empresarial, sin embargo, se encontró una relación positiva de la presencia de mujeres en las JD y la rentabilidad. Así mismo, en ese trabajo se resaltan los beneficios de tener una JD heterogénea integrada por miembros con diversas habilidades, experiencias y conocimientos, situación que genera mayor variedad de perspectivas y valores, mejor comprensión del entorno, cambios en el estilo de liderazgo, creatividad e innovación, así como mejor planificación estratégica y mayor valor para la empresa. Un hallazgo interesante es que el porcentaje de la participación de mujeres en JD de las compañías analizadas es menor al 10%.

El trabajo de Beloskar et al. (2024) analiza la forma en que la literatura académica ha abordado el alcance del objetivo de desarrollo sostenible número 5 de la ONU, el cual se refiere a la igualdad de género. Los autores concluyen que aún queda mucho por hacer para comprender el valor agregado de la representación femenina en varios niveles de las organizaciones nacionales y globales. Conforme al informe ONU mujeres (2018, citado por Beloskar et al., 2024) la proporción de mujeres en posiciones organizacionales altas y medias sigue

siendo inferior al 50% en todos los países, mientras que a nivel global, menos de la tercera parte de estos puestos son ocupados por mujeres.

El objetivo del trabajo de Gomes et al. (2020) es identificar, analizar y proponer estrategias concretas para superar los obstáculos y aprovechar las oportunidades en el desarrollo de la carrera de las mujeres que trabajan en puestos de liderazgo en *startups*, con el fin de promover la equidad de género, la diversidad y el crecimiento profesional en el ambiente empresarial. En el estudio realizado por Lemos et al. (2020) el objetivo es comprender los impactos que tuvo la adopción del teletrabajo durante la pandemia de Covid-19 en el conflicto entre el trabajo y la familia, situación experimentada por las trabajadoras brasileñas. Las autoras buscan contribuir al debate enfocadas en la cuestión de género, analizando como el teletrabajo durante el confinamiento afectó la relación entre las responsabilidades laborales, domésticas y de cuidado de los hijos para las mujeres trabajadoras.

El objetivo para Eagly y Karau (2002) consistió en explicar la teoría de la congruencia a través de roles de prejuicios hacia las mujeres líderes, proponiendo que la incongruencia percibida entre el rol de género femenino y los roles de liderazgo conduce a dos formas de prejuicio: i) Percibir a las mujeres de manera menos favorable que a los hombres como ocupantes potenciales de roles de liderazgo y, ii) Evaluar el comportamiento que cumplen las prescripciones de un papel de líder de manera menos favorable cuando lo desempeña una mujer.

MSCI (2024) destaca que la industria del cuidado de la salud es aquella que presenta las tasas más altas de participación de mujeres en JD con al menos 30% de presencia. El caso opuesto ocurre con la industria de las tecnologías de la información, donde el 15% de compañías no cuenta con presencia de mujeres en su JD. Para el caso de mujeres CEO, la industria del cuidado de la salud nuevamente presenta el mayor porcentaje (10,9%) mientras que, en el lado opuesto, los sectores manufacturero y de bienes raíces cuentan con las tasas más bajas de representación femenina (4,9%).

Continuando con el mismo estudio de MSCI (2024), desde una perspectiva de país, Estados Unidos cuenta con la mayor tasa de participación de mujeres en JD, ya que de 597 compañías analizadas, solamente una no cuenta con mujeres en la JD, representando solamente el 0,2% de JD sin presencia de mujeres. En la lista sigue India donde de 122 compañías analizadas, solamente una no cuenta con mujeres en la JD, representando solamente el 0,8% sin presencia de mujeres.

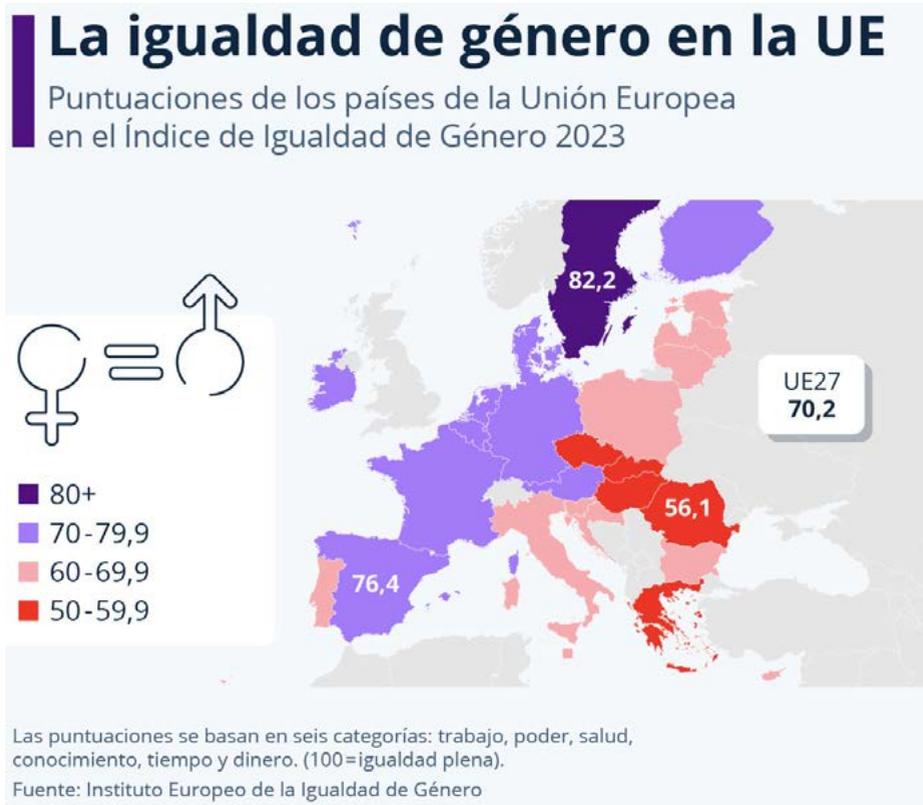
El caso opuesto ocurre en Qatar donde una vez estudiadas 13 compañías, 12 no cuentan con mujeres en la JD, representando un 92,3% de JD sin presencia de mujeres. Finalmente Arabia Saudita, en donde fueron analizadas 42 compañías y se encontró que 30 no cuentan con mujeres en las juntas, lo que representa el 71,4% sin presencia femenina. Para el caso de Latinoamérica, el estudio de Heller y Gabaldon (2018) con datos de 2016, destacan a Colombia como el país con mayor presencia de mujeres en JD (32%), seguido de Brasil (25%).

La octava edición de “Mujeres en los Consejos de Administración: una perspectiva global”, por Deloitte (2024), revela que las mujeres ocupan menos de una cuarta parte (23.3%) de las posiciones en estos órganos alrededor del mundo. Específicamente para el caso colombiano, este país se confirma con el porcentaje más alto de mujeres en JD en la región de América Latina con un 19%. Aunque todavía queda un largo camino por recorrer, el país ha logrado avances considerables en la sensibilización y la adopción de acciones que promuevan la igualdad de género en los negocios.

La Figura 1 representa la situación de igualdad de género en la Unión Europea, siendo esta la región de mayor avance en el tema, tal como lo plantean Dzene y Sennikova (2020). Este índice de igualdad de género se fundamenta en seis categorías: i) Trabajo, ii) Dinero, iii) Educación, iv) Tiempo, v) Poder y, vi) Salud; sin embargo, recientemente se ha empezado a incorporar la violencia contra las mujeres. La Unión Europea se encuentra mejor en términos de acceso a salud (88,5% de las mujeres tienen acceso) y peor en acceso al poder (59,1%) (Gender Equality Index, citado por Statista, 2024)⁸.

⁸ <https://es.statista.com/grafico/31847/puntuaciones-de-los-paises-de-la-union-europea-en-el-indice-de-igualdad-de-genero/>

Figura 1. Igualdad de género en la Unión Europea 2023



Fuente: Statista⁹.

Dzene y Sennikova (2020) identifican industrias tradicionalmente dominadas por hombres, donde la presencia de mujeres alcanza máximo un 30%, tales como agricultura –silvicultura, pesca y agroindustria–, construcción, manufactura, minería, transporte, servicios públicos –energía, gas, agua, gestión de desperdicios–. A lo anterior se suman los sectores con los más bajos resultados de presencia de mujeres en el periodo 2010-2020, donde destacan tecnologías de la información, energía, bienes raíces, materiales e industria. Por otro lado, las industrias que cuentan con al menos tres mujeres en sus JD son los servicios financieros, el cuidado de la salud y los servicios de telecomunicaciones.

⁹ <https://es.statista.com/grafico/31847/puntuaciones-de-los-paises-de-la-union-europea-en-el-indice-de-igualdad-de-genero/>

Finalmente, vale la pena anotar que posterior a la consulta de los documentos de GC para los casos de Brasil (*Código de las Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo*, IBGC, 2023), Chile (*Norma de Carácter General No. 461* del 12 de noviembre de 2021, Comisión para el Mercado Financiero), Colombia (Código País, Superintendencia Financiera de Colombia, 2014) y México (*Código de Principios y Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo*, Consejo Coordinador Empresarial, 2018), como países pertenecientes a la OCDE –con excepción de Brasil que está en proceso, pero es la mayor economía latinoamericana– no se incorporan planteamientos ligados a cuestiones de género, participación de mujeres en JD, cuotas mínimas de representación, entre otras. Solamente el documento de México recomienda muy sutilmente incorporar a las mujeres en las JD, pero nada más a nivel institucional en estos países.

Una vez ha sido presentado este estado del arte, la siguiente sección se refiere a las teorías para explicar la participación de mujeres en JD.

Teorías para explicar la participación de mujeres en juntas directivas

Una de las teorías utilizadas para explicar la participación de mujeres en JD es la teoría del Techo de Cristal. Cuadrado y Morales (2007) plantean que esta se refiere a una barrera invisible que limita el acceso a posiciones de responsabilidad en las organizaciones por parte de mujeres cualificadas. Algunas de las variables que representan estas barreras se asocian con las responsabilidades familiares mayoritariamente a cargo de las mujeres.

La existencia de un techo de cristal para que las mujeres accedan a altos cargos directivos es un fenómeno preocupante, debido a que es un asunto ligado a derechos e imparcialidad, donde por ejemplo, se espera igual pago para un trabajo similar, independiente de quién lo ejecute. En ese sentido, el techo de cristal es un conductor de discriminación de género y sexismo en el lugar de trabajo y, de este modo, se estaría limitando la posibilidad de que las mujeres desarrollen todo su potencial (Bertrand & Marianne, 2018).

Las mujeres permanecen subrepresentadas en las altas esferas donde se distribuyen los ingresos. En el contexto reciente de los Estados Unidos, se evidencia la existencia de un techo de cristal al identificar que sólo un 25% de las mujeres con educación superior tiene trabajo de tiempo completo y durante todo el año, únicamente el 6% tienen ingresos que las ubican dentro del top del 20% de la dis-

tribución de los hombres; solamente el 2,7% tienen ingresos que las ubican dentro del top del 10% de la distribución de los hombres (Bertrand & Marianne, 2018).

El trabajo de Omran et al. (2015) destaca que las desigualdades de género llevan a una pérdida en eficiencia con respecto al uso de las capacidades potenciales de las mujeres. El techo de cristal implica creencias erróneas que atribuyen la administración a los hombres, creando un tipo de barrera invisible que limita el ascenso de las mujeres a altos cargos organizacionales. Sumado a ello, la falta de ascensos para las mujeres hacia los altos cargos gerenciales y niveles superiores de autoridad jerárquica, evidencia la escasez de minorías en la gestión de organizaciones, tanto públicas como privadas y una profunda brecha salarial en los niveles superiores, que son aquellos en que el ingreso es distribuido.

Igualmente, el techo de cristal se puede entender como un tipo de barrera racial para alcanzar altas posiciones gerenciales en las organizaciones (Omran et al., 2015). Esta teoría se refiere a un cristal a través del cual las mujeres pueden observar las altas posiciones, pero no pueden alcanzarlas, debido a obstáculos ocultos, tales como estereotipos, canales interpersonales de comunicación¹⁰, valoración del trabajo femenino¹¹, conflicto, trabajo, familia y estilos gerenciales. En otras palabras, las mujeres avanzan hasta cerca de las posiciones de alto rango, pero raras veces las alcanzan, a pesar de sus competencias y cualificaciones (Netzley, 1998, citada por Omran et al., 2015).

En la obtención de puestos directivos se han considerado necesarios algunos valores, rasgos o comportamientos asociados con la masculinidad, tales como la productividad, la eficacia, la autonomía, la independencia y la competitividad, en comparación con aquellos de las mujeres más ligados a aspectos afectivos y emocionales. De allí se puede inferir que las mujeres son percibidas como menos objetivas, pero más humanas (Cuadrado y Morales, 2007).

De acuerdo con Delgado y Rondón (2013), desde la segunda mitad del siglo XX, se ha presentado un cambio cultural donde a las mujeres se les permitió entrar en actividades académicas y de formación, las cuales eran ocupaciones adjudicadas únicamente al género masculino. Esta situación ha dado lugar a la revolución silenciosa de las mujeres, donde se estimuló la entrada de las mismas en el mercado laboral, pero con presencia de desigualdades producto de la división sexual en el trabajo, ya que solo se les permitía realizar actividades

¹⁰ Las mujeres usualmente se encuentran lejos de las personas poderosas y del centro de los canales de poder, de manera que su comunicación es limitada con quienes efectúan las promociones o ascensos (Omran et al., 2015).

¹¹ Las mujeres se ven más forzadas a probar sus habilidades y capacidades (Omran et al., 2015).

sin facultad para tomar decisiones o liderar. Lo anterior afianza la idea de autoridad asociada a los hombres y evidencia que esa división afecta la percepción de cómo los hombres perciben a las mujeres y cómo estas se ven a sí mismas.

Una teoría cercana al techo de cristal se ve reflejada en la “Pared de cristal”, donde de acuerdo con Santos et al. (2016, citado por Gomes et al., 2020), es una barrera que no se refiere a un impedimento en la movilidad vertical, dado que las mujeres ya se encuentran en posiciones jerárquicamente altas, sino que se trata de obstáculos a la movilidad horizontal en la cima de la jerarquía.

Heller y Gabaldon (2018) presentan ideas de tres teorías relacionadas con los estudios sobre el tema. En primer lugar, la teoría de la Agencia, según la cual la diversidad de género podría aumentar la efectividad de las JD, ya que las personas de diversos géneros, antecedentes y culturas tienen mayor variedad de puntos de vista y posiciones (Carter et al., 2003, citados por Heller y Gabaldon, 2018). Sin embargo, vale la pena destacar que los trabajos de teoría de la Agencia, tales como Berle y Means (1932), Jensen y Meckling (1976) y Eugene Fama (1980) aún no planteaban ninguna idea con respecto a cuestiones de género, diversidad, mujeres en JD, entre otros.

La Visión basada en recursos plantea que las habilidades diferentes y complementarias de las mujeres no son fácilmente replicables por los competidores, de manera tal que ellas son creadoras y determinantes de ventajas competitivas (Schyns y Sanders, 2005, citados por Heller y Gabaldon, 2018). También se encuentra la teoría Institucional, según la cual los representantes de la sociedad deben establecer las condiciones adecuadas para la diversidad de género, de manera tal que se puedan recibir los beneficios de esa situación. Tales instituciones pueden ser formales –derivadas de regulaciones– o informales –propias a la interacción social–. En ese sentido, las instituciones crean las reglas de juego que coordinan la acción humana, determinando el comportamiento de los integrantes de la sociedad.

Conforme a la teoría de la Masa Crítica, la presencia de tres o más mujeres en las JD impacta la toma de decisiones y el desempeño organizacional; ese es el caso de todas las compañías en países como Francia, Italia y Noruega. Asimismo, algunos otros países presentan altas tasas de compañías que cumplen con esta participación femenina en sus JD, como Suecia (96,6%), Bélgica (80%), Alemania (79%), Finlandia (76,9%), Reino Unido (71,6%), España (71,4%) y Australia (63,6%); todos estos países con economías desarrolladas. Esta situación

contrasta con países en los cuales todos los miembros de JD son hombres, tales como Japón, Corea del Sur, Taiwán, Hong Kong, Emiratos Árabes Unidos y China (Dzene y Sennikova, 2020, p. 11).

Para Kanter (1976), el principal representante de la teoría de la Masa Crítica, el objetivo se centra en argumentar el comportamiento laboral de mujeres y hombres en las organizaciones, aclarando que esto se debe a la ubicación dentro de las estructuras jerárquicas y oportunidades. Este autor busca reorientar las explicaciones de las diferencias observadas en el comportamiento laboral de nociones sobre roles de género hacia una comprensión de cómo las estructuras organizacionales jerárquicas moldean las oportunidades y experiencias de hombres y mujeres. De igual manera, Grunker et al. (1970, citado por Kanter, 1976) menciona que un estudio realizado por un grupo consultor en 11 industrias que empleaban alrededor del 17% de la fuerza laboral estadounidense, encontró que a medida que aumentaba la cantidad de oportunidades de progreso en trabajos de no supervisión, la proporción de mujeres disminuía drásticamente. Las mujeres representaban el 46% de todos los trabajadores no supervisores, pero eran 64% de los trabajadores en los empleos “más planos” –con menos oportunidades de avance– y sólo un 5% de los trabajadores en los empleos con mayores oportunidades.

De acuerdo con la información obtenida en el censo de Estados Unidos, Kanter (1976) determina que las mujeres representaban alrededor del 3% de todos los gerentes y funcionarios, y que incluso dentro de esta categoría tendían a concentrarse en puestos de personal más que en puestos de línea, donde a menudo carecían de responsabilidad de supervisión. El criterio de este autor determina que la posición estructural puede revelar lo que a primera vista parecen ser “diferencias de sexo¹²” y tal vez incluso explicar en mayor medida la variación en el comportamiento de mujeres y hombres, debido a que el sexo es un criterio de ubicación social, un mecanismo de clasificación que explica qué posiciones y roles se consideran apropiados para las personas.

Sin embargo, Kanter (1976) también determina que las mujeres pueden tener más probabilidades de sufrir discriminación que los hombres, y es posible que se encuentren más mujeres que hombres en la base de las jerarquías de oportunidades y poder, para ello es necesario implementar políticas sólidas de igualdad de oportunidades y diversidad en las organizaciones. Las mujeres están más preocupadas que los hombres por las relaciones interpersonales en el trabajo,

¹² Lo que actualmente llamamos diferencias de género.

por ende, se involucran más con otras personas que con la naturaleza intrínseca de la tarea, ya que para las mujeres las relaciones con sus pares, según (Kanter, 1976) eran un factor de motivación que las estimulaba.

Para Kanter (1976) el verdadero villano de la pieza es un modelo estructuralista de las organizaciones que resulta ser la naturaleza misma de la jerarquía. Es probable que las organizaciones complejas con estructuras de pocas oportunidades y poder desfavorezcan habitualmente a algunos tipos de personas, ya sean mujeres u hombres, que generan las consecuencias conductuales de desventaja.

Luego de describir algunas teorías que han sido usadas para el estudio de las mujeres en las JD, el siguiente apartado tratará las razones de la baja participación de mujeres, agrupando diversas estrategias propuestas para enfrentar esta situación.

La baja participación y estrategias de mejora

En un boletín especial realizado por el European Corporate Governance Institute (ECGI) el 8 de marzo de 2024, en homenaje al día de la mujer, fueron entrevistadas varias mujeres con cargos académicos en las áreas de finanzas y GC. Como resultado, algunas de las razones por las cuales existe baja participación de mujeres en JD, planteadas por la profesora Renée Adams de la Universidad de Oxford, se relacionan con discriminación, factores sociales y culturales, poco apoyo gubernamental para las mujeres, sus roles de cuidado en el hogar y, en algunos casos, pueden ser contratadas para trabajar en ambientes tóxicos, lo cual las lleva al fracaso en el desarrollo de las actividades asignadas (Adams, 2024). Sumado a ello, la profesora Michelle Lowry de Drexel University considera que existe un sesgo inconsciente y discriminación explícita, las mujeres usualmente reciben menos reconocimiento por su trabajo y su participación es más sesgada en términos de ofertas de trabajo e invitaciones a seminarios (Lowry, 2024).

La profesora Lan (2024) de la Universidad Nacional de Singapur plantea algunas razones, como la distracción de las mujeres en compromisos familiares, la mayor presencia de hombres en las áreas de finanzas y leyes, la escasez de redes de mujeres, la falta de trabajo de mentoría con mujeres, la complejidad en el balance trabajo - vida, la ambigüedad legal y el hecho de que las mujeres no quieran ser vistas como directoras ornamentales. Conforme a Watson (2024), existe baja representación de mujeres en los altos roles directivos por la complejidad de equilibrar trabajo - vida con las diversas responsabilidades familiares, la cultura organizacional, así como la no aceptación de las contribuciones de las mujeres

en las JD. Ogliastrì et al. (1999, citado por Heller y Gabaldon, 2018) plantean que, particularmente en el contexto latinoamericano, el uso de prerrequisitos por parte de las compañías para el acceso al trabajo, se ha convertido en un símbolo de status y autoridad por parte de estas.

Conforme a MSCI (2024), los principales determinantes de iniciativas de inclusión se relacionan con i) El cumplimiento de regulación, ii) La diversidad, iii) La equidad e inclusión. Asimismo, se resalta que estos factores están más influenciados por argumentos desde los negocios –una riqueza de perspectivas en los equipos lleva a la toma de mejores decisiones y a mejores resultados– que por argumentos morales –diversidad corporativa como la forma correcta de hacer las cosas–. La regulación es un medio con el cual cuentan los gobiernos para crear condiciones e incentivos adecuados que fomenten la diversidad de género (Sjöberg, 2004, citado por Heller y Gabaldon, 2018).

Con respecto a desarrollos regulatorios recientes, MSCI (2024) menciona tres casos: en primer lugar, la regulación para la revelación financiera sostenible de la Unión Europea, la cual requiere que las entidades de la industria financiera realicen un reporte sobre diversidad de género y brecha salarial por género. En segundo lugar, las compañías japonesas que cuenten con más de 102 empleados deben establecer al menos un objetivo numérico para mejorar la diversidad de género. Finalmente, las compañías listadas de Reino Unido deben reportar la composición étnica de sus JD y equipos ejecutivos de dirección desde 2022.

Ginglinger y Gentet (2021) caracterizan un desarrollo más antiguo en Francia, donde en el año 2011 se creó una ley de cuotas de género en las JD, determinando que para 2014 estos organismos contaran con al menos 20% de mujeres como miembro, mientras que esa cuota debería aumentar a 40% para 2017. Este tipo de medidas han sido igualmente adoptadas en otros países europeos, como Alemania, Austria, Bélgica, España, Holanda, Italia, Luxemburgo, Reino Unido y Suecia. La Figura 2 recopila algunas contribuciones de las mujeres perteneciendo a JD.

Figura 2. Contribuciones de las mujeres miembro de Juntas Directivas



Fuente: elaboración propia.

A lo largo del trabajo de Heller y Gabaldon (2018) se identifica un conjunto de factores económicos –la estructura del mercado laboral, el crecimiento económico–, culturales y Sociales –los estereotipos y juicios de valor de género, la división de las actividades en el hogar, la distancia del poder, la masculinidad, la educación, las trayectorias, los antecedentes, las tradiciones, las preferencias y las expectativas– e institucionales –las políticas y regulaciones de género, tales como las leyes de cuotas, la orientación política del gobierno, la duración de la licencia de maternidad, el derecho de las mujeres a trabajar después del embarazo–, que resultan determinantes de la presencia de mujeres en JD.

En la actualidad, en el contexto colombiano, las acciones relacionadas con la economía del cuidado, la cual comprende el mantenimiento del hogar y el cuidado de quienes lo habitan, siendo trabajo no remunerado, aun recae en mayor medida sobre las mujeres. En cambio, los hombres dedican 23 horas semanales adicionales en actividades laborales remuneradas.

La participación de mujeres en JD se encuentra afectada por el sector económico al cual pertenecen las compañías. De este modo, en las industrias de bienes y servicios de consumo, servicios financieros e inmobiliarios, existe mayor representación de las mujeres en cargos directivos. Por el contrario, su presencia es menor en las industrias de materiales básicos, tecnología y telecomunicaciones, petróleo y energía. Sumado a lo anterior, el tamaño de las organizaciones es otro determinante de la participación de mujeres en JD, teniendo una relación

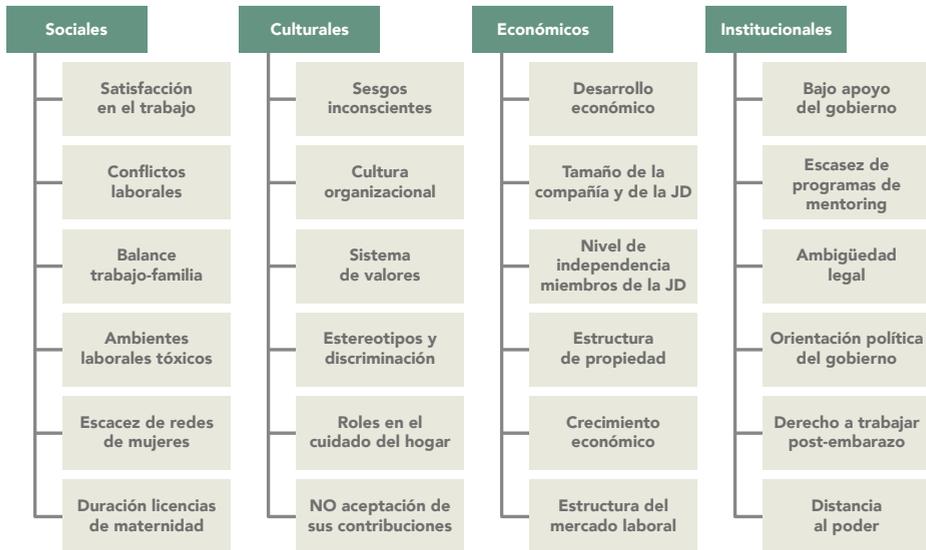
inversamente proporcional. En ese sentido, su presencia es mayor en las JD de las Pymes, en comparación con las grandes compañías, donde su participación es minoritaria (Pucheta y Sánchez, 2013).

Cuando las mujeres son nombradas en cargos directivos, esta situación genera reacciones negativas en el precio de las acciones de las compañías, alcanzando una reducción del 3,7% en su valor de mercado (Pucheta y Sánchez, 2013). Al respecto, Lee y James (2002, citados por Pucheta y Sánchez, 2013) exponen que el anuncio sobre nombramientos de mujeres en altos cargos ejecutivos genera incertidumbre en los accionistas, llevando a estos a prestar mayor atención y realizar evaluaciones más detalladas, debido a que este tipo de posiciones han estado de manera clásica asociadas con hombres.

La participación de mujeres en el ámbito directivo tiende a aumentar, debido a presiones que demandan mejores prácticas de responsabilidad social corporativa, generando beneficios en términos de imagen y reputación corporativa, siendo mejor valoradas por los diversos *stakeholders*. Asimismo, es crucial la existencia de una JD heterogénea que diversifique las habilidades, experiencias, conocimientos y género, en busca de que exista mayor variedad de perspectivas, opiniones y valores, permitiendo una mejor comprensión del entorno, cambios en estilo de liderazgo, creatividad e innovación empresarial y mejor planeación estratégica, lo cual resulta en mayor valor de la empresa (Pucheta y Sánchez, 2013).

En algunas sociedades se ha entendido el trabajo doméstico y de cuidado como propios de las mujeres, situación que se convierte en una barrera para que ellas tengan promociones en el trabajo (Meyerson y Fletcher, 2000, citados por Heller y Gabaldon, 2018). En los países en que existen élites poderosas, que representan la distancia con el poder, la población acepta las distribuciones desiguales de poder dentro de la sociedad y las organizaciones. De este modo, sociedades con alta tolerancia a la distribución desigual del poder y con altas tasas de masculinidad, llevan a una baja participación de mujeres en los equipos directivos (Carrasco, 2015, citados por Heller y Gabaldon, 2018). La Figura 3 sintetiza algunos de los determinantes de la participación de mujeres en JD.

Figura 3. Determinantes de la participación de mujeres en Juntas Directivas



Fuente: elaboración propia.

A partir de las situaciones descritas, se han planteado diversas estrategias, con el fin de enfrentar esta situación y mejorar la participación de mujeres en JD. Lowry (2024) propone como estrategias las mentorías efectivas para mujeres, la existencia múltiple de mujeres en posiciones de liderazgo, la construcción de redes de mujeres, la diversidad en las facultades que apoye el desarrollo de actividades de mentoría con mujeres. La profesora Reena Aggarwal de la Georgetown University plantea como estrategias que las mujeres levanten la mano para desarrollar proyectos con valor agregado, que tengan confianza y hablen alto, que se rodeen de personas inteligentes, que encuentren mentores que las apoyen y defiendan, que soliciten la mayor ayuda posible con las actividades en el hogar, que sus horarios sean flexibles para cuidar de los asuntos relativos al hogar (Aggarwal, 2024).

Para Lan (2024) las compañías deben promover y practicar la igualdad de género, tanto en el lugar de trabajo, como en las salas de juntas, apoyando la igualdad de oportunidades, eliminando los descuentos aplicados a las mujeres en términos de salarios y compensaciones; además de hacer esfuerzos para desarrollar planes que promuevan la diversidad de liderazgo. La profesora Susan Watson de la Universidad de Auckland destaca que las mujeres deben ser resilientes

y seguir sus propias trayectorias, creer en sí mismas, permanecer humildes y estar abiertas al aprendizaje, al cambio y combinar el talento con el trabajo duro (Watson, 2024).

La profesora Jun Yang de la Universidad de Indiana demanda la existencia de programas de liderazgo para mujeres, el establecimiento de investigación con buena reputación, la búsqueda de mentores académicos mediante interacciones en conferencias o en los procesos de revisión de revistas académicas, así como los procesos de monitoreo recientes, crear una red de profesionales expertos, tales como altos ejecutivos, miembros de JD, consultores, entre otros. Igualmente, deben abrazar las oportunidades desafiantes y controlar sus propios calendarios cuando tengan posiciones administrativas (Yang, 2024).

Para el caso colombiano, la Asociación Nacional de Industriales de Colombia, ANDI (2020) a través de la estrategia nacional de diversidad, equidad e inclusión, plantea algunas acciones, con el fin de cerrar brechas, que se encuentran fuertemente articuladas con lo descrito previamente, estas son: i) Procesos de reclutamiento y selección, en los cuales se generan prácticas y dinámicas que faciliten el ingreso de las mujeres a las empresas, en la redacción de ofertas de empleo y la descripción de perfiles sin sesgo de género; ii) Procesos de crecimiento, ascensos o promociones, desarrollando programas de mentorías y capacitaciones que permitan a las mujeres escalar a cargos de liderazgo dentro de las organizaciones; iii) Sectores y ocupaciones tradicionalmente masculinizados o feminizados, identificar sesgos inconscientes; iv) Cultura organizacional, desarrollar estrategias de comunicación internas y externas, así como planes y programas de capacitación diseñados para mejorar el ambiente laboral, fomentar la corresponsabilidad sobre la economía del cuidado y lograr la conciliación entre la vida laboral y personal.

Si bien la acción de los gobiernos ha impulsado el impacto a nivel de la JD y ha producido resultados, esta iniciativa por sí sola no es suficiente para alcanzar la paridad (Deloitte, 2024), ya que se requiere del compromiso por parte de los inversores y JD para motivar estas prácticas, eliminando barreras y creando oportunidades de acceso para las mujeres.

Del mismo modo, MSCI (2024) revela que el nivel de desarrollo económico es un determinante de la participación de mujeres en JD. En ese sentido, las mujeres tienen mayor representación en países desarrollados que en aquellos en proceso de desarrollo. Edmans et al. (2023) encuentran que las percepciones

sobre diversidad, equidad e inclusión están asociadas positiva y significativamente con el porcentaje de mujeres en altos cargos directivos. Los prejuicios y sesgos propios a una cultura dominada por hombres crean la percepción de que las mujeres líderes carecen de legitimidad y son menos deseables que los hombres para altas posiciones (Byrne et al., 2021; Maran & Soro, 2010, citados por Lee, 2024).

Por otro lado, el artículo de Ginglinger y Gentet (2021) evalúa las implicaciones de la presencia de mujeres en las JD, así como sus contribuciones en términos medioambientales y sociales, identificando que la presencia de mujeres incrementa el desempeño organizacional en estas dos áreas. En este se destaca que las mujeres tienen mayor experiencia que los hombres en los temas medioambientales y sociales, además de contar con una conciencia superior en términos de cambio climático, ser más filantrópicas, tener mayor comportamiento ético que los hombres, ser más diversas en términos de carreras y experiencias organizacionales, poseer habilidades en recursos humanos y sostenibilidad, junto con la existencia del estereotipo femenino verde, llevando a que las mujeres sean más amigables con lo medioambiental y social. De este modo, la presencia de mujeres en JD es crucial para aumentar el desempeño organizacional en las mencionadas áreas.

Las mujeres son cruciales para mantener el compromiso Ambiental, Social y de Gobernanza (ESG)¹³ a nivel de la JD. Tal como lo afirma Otto (2023) de The Sustainability Board, en su Reporte Anual de Preparación, las mujeres permanecen a la vanguardia de la gobernanza sostenible. Actualmente, el inversor tiene un interés creciente por la responsabilidad corporativa, lo que ha llevado a presionar a las empresas para que creen y demuestren compromiso con ESG en su práctica e informar sobre su gestión. Así que es preciso plantearnos la siguiente pregunta: ¿Por qué las mujeres deberían liderar ESG?

Según una encuesta de ejecutivos de Deloitte y el artículo de Vedullapalli (2022), los principales temas de divulgación de ESG incluyen diversidad, equidad e inclusión (53%), emisiones de gases de efecto invernadero (49%), salud y seguridad (44%), prácticas de gobernanza (40%), agua (38%) y energía (36%). Estos temas también son incluidos como clave en la última versión de los principios de GC de la OCDE (2023). De lo anterior, es posible resaltar que la igualdad de género es un eje relevante en cuanto a la responsabilidad corporativa, es por

¹³ Environmental, Social, and Governance.

esto que existen algunos beneficios que tienen las empresas cuando hay mujeres liderando esta temática.

1. Las mujeres mejoran los resultados. Las compañías con JD más diversas han mostrado una tendencia a tener mejor desempeño financiero (Deloitte, 2024); Empresas con más de 40% de mujeres en sus equipos, tienen 21% más probabilidades de presentar un alto rendimiento en comparación con las que tienen menos de 5%, mientras que aquellas empresas con un menor porcentaje de pluralidad de género, muestran hasta 33% más resultados negativos que aquellas más diversas” (BID Lab, 2021). Esto se debe a que al tener una JD más diversa se obtiene un conjunto de talentos, habilidades y opiniones que son importantes a la hora de tomar decisiones en pro de mejorar los resultados de las empresas.
2. Las mujeres aportan mayor profundidad a los criterios ESG. Esto se debe a que las mujeres tienden a tener más títulos académicos sobre disciplinas ambientales y de sostenibilidad.
3. Las mujeres impulsan una mayor integración ESG. Como consecuencia de la JD diversa de la mano del compromiso de los colaboradores y de la cultura organizacional, hacen que sea favorable que las organizaciones actúen en conciencia de contribuir a ESG.
4. La participación femenina establece credibilidad ante las ONG y a los *stakeholders*. Como se mencionó anteriormente, el hecho que ESG esté cobrando importancia ante los inversionistas y las partes interesadas, hace que las entidades reguladoras se interesen en supervisar que aquello que plasman en sus informes de gestión se aplique. Por lo tanto, el hecho que las mujeres pertenezcan a JD es señal que se cumple con la diversidad de género.
5. Mejora la reputación de la organización. De acuerdo con lo anterior, la sociedad valora cuando las organizaciones rinden cuentas en sus informes de sostenibilidad, especialmente cuando están comprometidas en cuestiones sociales relevantes (Vedullapalli, o.2022).

Ginglinger y Gentet (2021) afirman que la ley de cuotas, como en el caso de los franceses, aumenta la probabilidad de creación de comités medioambientales y sociales que apoyen a las JD, situación que podría incrementar la autoridad de las mujeres que pertenecen a las JD, acrecentando su probabilidad de mantener estas posiciones. De acuerdo con cifras del Corporate Women Directors International (CWDI, 2015, citado por Heller y Gabaldon, 2018), la ley de cuotas ha llevado a que Europa tenga el mayor porcentaje de participación de mujeres en

JD alcanzando un 20%, seguida de Estados Unidos (19%) y Asia-Pacífico (9.4%). Según el Credit Suisse (2015, citado por Heller y Gabaldon, 2018), en América Latina apenas se alcanza un 6% de presencia de mujeres en JD.

Conforme a comunidad (2015, citado por Heller y Gabaldon, 2018), existen tres modelos para incrementar la presencia de mujeres en JD: i) Autorregulación voluntaria por parte de las compañías, ii) La lógica cumpla o explique por qué no cumple y, iii) Las leyes sobre cuotas de género. Lee (2024) expone que contar con más mujeres en JD contribuye con el cierre de las brechas salariales de género, al menos para el caso de ejecutivos de organizaciones sin ánimo de lucro. De la misma manera, la ANDI (2020) en su estudio plantea que la equidad de género es una oportunidad de crecimiento para las empresas.

Existen algunas medidas para ser implementadas buscando gestionar estas situaciones que son sugeridas por la Organización Internacional del Trabajo, tales como educación para las mujeres, hacer posible los canales interpersonales de comunicación, adoptar políticas organizacionales compatibles con los intereses familiares, mejorar las reglas de selección de trabajadores, incrementar la conciencia pública sobre los roles y grandes contribuciones de las mujeres al crecimiento económico (Omran et al., 2015).

Está ampliamente demostrado como aquellas compañías que inician y consolidan acciones que permitan cerrar las brechas entre hombres y mujeres en sus organizaciones, tienen mejores índices financieros, mejor clima laboral, un ambiente propicio hacia la innovación y aumento reputacional en el mercado (Ginglinger y Gentet, 2023). La Figura 4 agrupa algunas estrategias para aumentar la participación de mujeres en JD.

Figura 4. Estrategias para aumentar la participación de mujeres en Juntas Directivas



Fuente: elaboración propia.

Luego de recopilar diversas razones que explican la baja participación de mujeres en JD y plantear las estrategias identificadas en la literatura para enfrentar esta situación, el siguiente acápite plantea las conclusiones del presente documento.

Conclusiones

La participación de mujeres en juntas directivas es un tema que se ha venido estudiando durante los últimos 50 años, sin embargo, aún existe mucho terreno por recorrer. Si bien las cifras para el caso colombiano muestran que existe una paridad poblacional por género, así como en el nivel de estudios, aún surge la pregunta de por qué las mujeres tienen tan baja representación en los máximos órganos de gestión organizacional. Para el caso europeo, por ser la región más avanzada en el tema a nivel mundial, se identifica que las leyes de cuotas han sido el principal impulsor del aumento de representación de mujeres en este tipo de altos organismos directivos, sin embargo, también existe mucho terreno por recorrer para alcanzar la paridad de género. De este modo, uno de los determinantes de la participación de mujeres en juntas directivas es el contexto económico, evidenciando que existe mayor avance en los países desarrollados.

Las contribuciones de las mujeres a la gestión organizacional parecen ser minimizadas o nubladas en favor de las acciones realizadas por los hombres, especialmente en contextos de masculinidad. De este modo, resulta esencial

destacar las contribuciones de las mujeres a las organizaciones, tales como la diversidad de perspectivas, experiencias, conocimiento, mayores comportamientos éticos, mayor empatía hacia cuestiones ligadas al cambio climático, así como en las variables sociales y medioambientales. A esto se suma que las mujeres tienen mayores habilidades en recursos humanos y sostenibilidad, además de niveles superiores de credibilidad, favoreciendo el clima laboral y el incremento de la reputación organizacional frente a los diversos *stakeholders*.

Asimismo, se encuentra que los determinantes de la participación de mujeres en juntas directivas se pueden clasificar en cuatro categorías: i) Sociales, balance trabajo - familia, ambientes laborales tóxicos, escasez de redes de mujeres, entre otros; ii) Culturales, sesgos inconscientes, estereotipos, discriminación, masculinidad, entre otros; iii) Económicos, grado de desarrollo económico, nivel de crecimiento económico, estructura del mercado laboral; iv) Institucionales, bajo apoyo del gobierno, escasez de programas de *mentoring*, ambigüedad legal, orientación política del gobierno, entre otros.

A lo largo del tiempo, se han creado diversas estrategias para enfrentar las situaciones descritas previamente, dentro de las cuales se encuentran las leyes de cuotas, el *mentoring* para mujeres, mayor apoyo hacia las mujeres con las actividades del hogar y del cuidado, construcción de redes de mujeres, autoconfianza, jornadas laborales flexibles, combinación de talento con trabajo duro, eliminación de descuentos salariales para mujeres, entre otros. Estas estrategias en algunos casos han tenido éxito y en otros no, dependiendo del país y la organización.

Finalmente, una vez identificadas diversas estrategias para promover la participación de mujeres en juntas directivas, queda abierta la posibilidad para que en el futuro se estudie sobre la efectividad de esas diversas estrategias como impulsores de la participación de mujeres en juntas directivas, tal como ha ocurrido con las leyes de cuotas implementadas en los diversos países europeos.

Referencias

- Adams, R. (2024). *IWD 2024 | Interview with Prof. Renée Adams*. European Corporate Governance Institute. <https://www.ecgi.global/publications/news/iwd-2024-interview-with-prof-renee-adams>
- Aggarwal, R. (2024). *IWD 2024 | Interview with Prof. Reena Aggarwal*. European Corporate Governance Institute. <https://www.ecgi.global/publications/news/iwd-2024-interview-with-prof-reena-aggarwal>
- Asociación Nacional de Industriales. (2020). *Cerrando brechas. Equidad de género en el sector empresarial*. <https://www.andi.com.co/Uploads/VERSION%CC%81N%20WEB%20CERRANDO%20BRECHAS%20ANDI%20FINAL.pdf>
- Beloskar, V., Haldar, A., & Gupta, A. (2024). Gender equality and women's empowerment: A bibliometric review of the literature on SDG 5 through the management lens. *Journal of Business Research*, 172, 114442. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114442>
- Berle, A., & Means, G. (1932). *The modern corporation and private property*. McMillan.
- Bertrand, M. (2018). *The glass ceiling* (Working Paper No. 2018-38). Becker Friedman Institute, University of Chicago. https://bfi.uchicago.edu/wp-content/uploads/WP_2018-38.pdf
- Birch, K. (2023, marzo 8). *Why we need more women driving ESG at board level – and fast*. Sustainability Magazine. <https://sustainabilitymag.com/sustainability/why-we-need-more-women-driving-esg-at-board-level-and-fast>
- Comisión para el Mercado Financiero. (2021). *Norma de carácter general No. 461*. https://www.cmfc Chile.cl/normativa/ngc_461_2021.pdf
- Consejo Coordinador Empresarial. (2018). *Código de principios y mejores prácticas de gobierno corporativo*. https://www.bmv.com.mx/docs-pub/MARCO_NORMATIVO/CTEN_MNOD/CPMPGC-Julio%202018.pdf
- Corporación Andina de Fomento (CAF). (s.f.). *Lineamientos para un código andino de gobierno corporativo*. CAF. <https://scioteca.caf.com/handle/123456789/703>

- Da Costa, A., De Oliveira, A., & Pinheiro, P. (2020). Mulheres em home office durante a pandemia da COVID-19 e as configurações do conflito trabalho-família. *Revista de Administração de Empresas*, 60(6), 388–399. <https://doi.org/10.1590/s0034-759020200603>
- Deloitte Global Boardroom Program. (2024). *Women in the boardroom: A global perspective* (8th ed.). <https://www2.deloitte.com/sg/en/pages/cxo-programs/articles/women-in-the-boardroom-global-perspective-eighth-edition.html>
- Dzene, O. & Sennikova, I. (2020). Women's representation on corporate boards at the global and European level. *Journal of Business Management*, 18, 6-24. <https://journals.riseba.eu/index.php/jbm/article/view/25/7>
- Eagly, A. & Karau, S. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573–598. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.109.3.573>
- Edmans, A., Flammer, C., & Glossner, S. (2023). *Diversity, equity and inclusion* (ECGI Finance Working Paper No. 913/2023). European Corporate Governance Institute. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4426488>
- Fama, E. (1980). Agency problems and the theory of the firm. *Journal of Political Economy*, 88(2), 288–307. <https://www.jstor.org/stable/1837292>
- Ginglinger, E., & Gentet, C. (2021). Women directors and E&S performance: Evidence from board gender quotas. *European Corporate Governance Institute – Finance Working Paper No. 760/2021*. Université Paris-Dauphine. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3832100>
- Gomes, M., Nascimento, L., Da Rocha, R. & Esnard, C. (2020). Hurdles and opportunities for women career in startups. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 14(2), 18-32. <https://doi.org/10.12712/rpca.v14i2.41290>
- Great Place to Work Colombia. (2024). *El ambiente laboral desde la perspectiva de las mujeres*. <https://www.greatplacetowork.com.co/es/recursos/informes-especializados/el-informe-el-ambiente-laboral-desde-la-perspectiva-de-las-mujeres-2024>

- Heller, L., & Gabaldon, P. (2018). Women on board of directors in Latin America: Building a model. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 31(1), 43–72. <https://doi.org/10.1108/ARLA-04-2017-0112>
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2023). *Código de las mejores prácticas de gobierno corporativo*. <https://idbinvest.org/es/publicaciones/codigo-de-mejores-practicas-de-gobierno-corporativo-de-ibgc>
- Jensen, M., & Meckling, W. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Kanter, R. (1976). The impact of hierarchical structures on the work behavior of women and men. *Social Problems*, 23(4), 415–430. <https://doi.org/10.2307/799852>
- Lan, L. (2024). *IWD 2024 | Interview with Prof. Luh Luh Lan*. European Corporate Governance Institute. <https://www.ecgi.global/publications/news/iwd-2024-interview-with-prof-luh-luh-lan>
- Lee, Y. (2024). Board gender diversity and non-profit CEO compensation: Implications for gender pay gap. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 53(1), 257–273. <https://doi.org/10.1177/08997640231158596>
- Lowry, M. (2024). *IWD 2024 | Interview with Prof. Michelle Lowry*. European Corporate Governance Institute. <https://www.ecgi.global/publications/news/iwd-2024-interview-with-prof-michelle-lowry>
- Morgan Stanley Capital International. (2024). *Women on boards and beyond 2023*. <https://www.msci.com/research-and-insights/women-on-boards-and-beyond-2023>
- Omran, M., Alizadeh, H., & Esmaeeli, B. (2015). The analysis of glass ceiling phenomenon in the promotion of women's abilities in organizations. *International Journal of Organizational Leadership*, 4, 315–323. https://ijol.cikd.ca/article_60323_9f9b75ba78391391d9e4cf6276daf896.pdf
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2023). *Igualdad de género en Colombia: Hacia una mejor distribución del trabajo remun-*

nerado y no remunerado. <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/82e9b4e2-es/index.html?itemId=/content/publication/82e9b4e2-es>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2016). *Principles of corporate governance*. <https://www.oecd.org/daf/ca/Corporate-Governance-Principles-ENG.pdf>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2004a). *Principles of corporate governance*. <https://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/31557724.pdf>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2004b). *White paper de gobierno corporativo para América Latina*. <https://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/22368983.pdf>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (1999). *Principles of corporate governance*. [https://one.oecd.org/document/C/MIN\(99\)6/En/pdf](https://one.oecd.org/document/C/MIN(99)6/En/pdf)

Superintendencia Financiera de Colombia. (2014). *Código país de gobierno corporativo para Colombia*. <https://www.superfinanciera.gov.co/publicaciones/13103/normativanormativa-gobierno-corporativo-13103/>

Vedullapalli, C. (2022). Five reasons to develop women to lead and influence your corporate ESG operating models. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2022/05/12/five-reasons-to-develop-women-to-lead-and-influence-your-corporate-esg-operating-models/>

Watson, S. (2024). *IWD 2024 Interview with Prof. Susan Watson*. European Corporate Governance Institute. <https://www.ecgi.global/publications/news/iwd-2024-interview-with-prof-susan-watson>

Yang, J. (2024). *IWD 2024 Interview with Prof. Jun Yang*. European Corporate Governance Institute. <https://www.ecgi.global/publications/news/iwd-2024-interview-with-prof-jun-yang>