

# La diversidad de género en el gobierno corporativo, directorio y gerencias empresariales: Revisión de literatura 2011-2020

## Gender Diversity in Corporate Governance, Board of Directors and Business Management: Literature Review 2011-2020

**Deivit Wilfredo Reynoso Reynoso <sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Docente en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Especialista en gestión estratégica y psicología organizacional. Doctorando en Gestión Estratégica en el Consorcio de Universidades (PUCP, U. Lima, U. Cayetano Heredia, U. del Pacífico). Magíster en Psicología Organizacional. Licenciatura y bachiller en Psicología. Bachiller Administración de Empresas.  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2021-069X>  
Email: [dreynoso@unmsm.edu.pe](mailto:dreynoso@unmsm.edu.pe)

Recepción: 01/07/2021. Aceptación: 15/07/2021. Publicación: 30/12/2021

## RESUMEN

El artículo tiene por propósito presentar una revisión de literatura de estudios empíricos sobre la diversidad de género en el gobierno corporativo, directorio y gerencias de empresas. La revisión de literatura se realizó con artículos recopilados en bases de datos especializados y confiables. La revisión se focaliza en las investigaciones más relevantes publicadas en un periodo de 10 años (2011-2020). Las investigaciones entre sus resultados demuestran que existe un impacto predominantemente positivo frente al incremento de la diversidad de género en los gobiernos corporativos, los directorios y gerencias. El impacto se ha medido en términos operativos y financieros desde diversas perspectivas teóricas. Entre los enfoques teóricos predominan la teoría de la agencia, la teoría de género y la teoría de los escalones superiores. En este artículo se recopilan evidencias empíricas recientes que demuestran lo significativo que puede ser la inclusión de más mujeres en los cuerpos gerenciales, directorios y gobiernos corporativos de las empresas.

**Palabras clave:** Diversidad de género, gobierno corporativo, directorio de empresas, gerencias.

## ABSTRACT

The purpose of the article is showing a literature review of the empirical studies on gender diversity in corporate governance, board of directors, and management of companies. The literature review was carried out with articles collected in specialized and reliable databases. The review focuses on the most relevant research published in a 10-year period (2011-2020). The research among its results shows that there is a predominantly positive impact in the face of the increase in gender diversity in governments, boards of directors and managers. The impact has been measured in operational and financial terms from various theoretical perspectives. Among the theoretical approaches, agency theory, gender theory, and upper echelon theory, among others. This article compiles the recent empirical evidence that shows how significant is the inclusion of more women in the management bodies, boards of

directors and corporate governments of companies can be.

**Key Words:** Gender diversity, corporate governance, company directory, management.

## INTRODUCCIÓN

La discriminación en contra de las mujeres se da diversos escenarios, algunas de estas discriminaciones han denunciado diversos grupos académicos y sociales que han impulsado el desarrollo de leyes o normas que han permitido retroceder su avance. Entre los movimientos de la academia se observan los datos en los estudios de género que muestran, por un lado, evidencia de esta discriminación y, por otro lado, los efectos del incremento de la diversidad de género en las posiciones directivas en las empresas.

La literatura generada en la gestión de empresas es cada vez más amplia y compleja, por lo que se hace necesario contar con una revisión de algunos de estos avances. En este artículo se hace presenta una revisión de literatura que se

centra en las investigaciones realizadas sobre la diversidad de género en los directorios o gobiernos corporativos para examinar los principales hallazgos logrados en investigaciones empíricas sobre estos ejes temáticos en los últimos 10 años (2011-2020). Con este propósito se realizó una recopilación de los veinte artículos más relevantes en bases de artículos especializados (Scopus y Web of Science). A través de una búsqueda con palabras clave se construyó una formula booleana para la selección de los primeros veinte artículos más relevantes para los criterios de “diversidad de género”, “gerencia”, “gobierno corporativo” (términos ingresados en inglés al buscador).

Las investigaciones de este periodo han mostrado que la intervención femenina en función de su incremento en la cuota de participación mejora los rendimientos operativos (Nurlan Orazalin y Baydauletov, 2020) con la estructuración de flujos de información, materiales y capital, mejora el rendimiento financiero (Kılıç y Kuzey, 2016; Liao, Luo, y Tang, 2015) comparado con otras formas de composición en género de sus directorios (Joecks, Pull, y Vetter, 2013).

En muchos países, la proporción de estudiantes universitarios mujeres es próxima a la mitad de inscritos (Smith y Parrotta, 2018). En el lado laboral forman parte del cuerpo administrativo y operativo de empresas desde hace décadas. A pesar de esto, la presencia femenina en las gerencias y directorios de empresas aún es bastante escasa (Smith y Parrotta, 2018). Esto, a pesar de que en muchos países se han implementado regulaciones sobre la cuota de género. Estos cambios institucionales y en las políticas de las empresas mejora la participación.

Tangencialmente a lo previamente descrito, existe un grupo de investigaciones que muestra que el incremento de la diversidad de género en varias empresas no genera cambios significativos en los resultados de la gestión (Farhan Jedi y Nayan, 2018; Galbreath, 2012; Huang, Huang, y Lee, 2014). Estas investigaciones proponen que la diversidad de género no inicia efectos negativos en los resultados de las empresas. En lugar de esto afirman que la diversidad de género cumple funciones importantes como la oxigenación de las formas de análisis y las tomas de decisiones (Alazzani, Hassanein, y

Aljanadi, 2017).

Estas investigaciones empíricas se respaldan en teorías clásicas y modernas para respaldar sus modelos propuestos. Entre estas teorías destacan la teoría de la agencia, la teoría de los escalones superiores y la teoría de la dependencia de recursos. Estas propuestas teóricas permiten a los investigadores a presentar sus ideas y exponer sus resultados. Mostrando que el incremento de la diversidad de género en la gerencia y gobiernos corporativos de empresas tienen efectos positivos en su mayoría y que la gestión en manos de gerentes mujeres genera resultados similares a la composición de solo varones (Suissa y Aziz, 2015).

## REVISIÓN TEÓRICA

La diversidad de género entre los gerentes es un tema que ha concentrado la atención de diversas perspectivas, entre éstos, gobiernos, académicos y el público (Kılıç y Kuzey, 2016). Incluso los escándalos éticos y de corrupción internacionales, como los de Enron, WorldCom y otros, llaman la atención de

la necesidad de incrementar la diversidad de los gerentes, puesto que se considera que gobiernos corporativos y gobiernos corporativos más diversos en género podrían haber evitado esos casos.

El gobierno corporativo de las empresas usualmente se representa por la junta directiva y órganos de apoyo. El grupo de individuos miembros del gobierno corporativos dan ponen en marcha a los mecanismos centrales de control interno, cuyo objetivo es el monitoreo tanto de la gestión como del resto de gestores; es decir, el grupo de gerentes, administradores del resto de la pirámide administrativa. Se desprenden esos mecanismos con la intención de los intereses los accionistas (Triki Damak, 2018).

### **Gobierno corporativo y diversidad de género**

La principal responsabilidad de los gerentes con los accionistas es gestionar y proteger los intereses de estos accionistas. En tal sentido, los gerentes tienen la labor de tomar las decisiones apropiadas para el cumplimiento de las estrategias, monitoreo y control del resto de colaboradores, esto en conjunto con el

monitoreo y control de empleados (Kılıç y Kuzey, 2016).

La intervención del género femenino ha mostrado que su participación es necesaria a nivel financiero para un buen gobierno corporativos. Las investigaciones en el periodo de 10 años del 2011 al 2020 muestran efectos generalmente positivos de la diversidad. Estos aportes muestran que la diversidad impacta o el resultado es similar al del manejo de solo varones, cuya reponderación retan.

La presencia de ejecutivas en el mundo corporativo ha crecido de forma lenta en los últimos años. En Europa se ven más avances en tal sentido, en parte gracias a los cambios en esa dirección de las regulaciones gubernamentales y las políticas de las empresas (Dang, Bender, y Scotto, 2014).

En la investigación de Triki (2018) se hace un estudio empírico sobre la asociación entre la diversidad de género y la administración de ganancias en el contexto francés entre los años 2010 y 2014. El estudio cobra especial relevancia, con el argumento previo, porque es realizado en Francia, uno de los

cinco países más grandes de Europa en los que se ha aplicado de forma obligatoria una cuota de género en la gerencia de empresas listadas.

Las cuotas de género impuestas por leyes institucionales se han aplicado en diversos países del mundo con la intención de mejorar las condiciones del acceso a posiciones laborales a mujeres. Al igual que en otros países se han implementado leyes, normas y políticas Francia que los dirigen al incremento y cumplimiento de una cuota de género en sus posiciones laborales y con impacto en las gerencias para mejorar el balance al respecto (Triki, 2018).

En el estudio de Triki (2018), se observa el impacto de la presencia femenina en la gerencia en este contexto que regula e impone el incremento de la cuota de participación femenina en las gerencias. Desde la perspectiva de la teoría de la agencia, la diversidad en la composición de los directorios en términos de género, edad y cultural afectan los procesos de toma de decisiones (Marinova, Plantenga, y Remery, 2016).

### **Teorías en los estudios**

Las investigaciones revisadas para propósito de este artículo hacen uso de diversas teorías de la gestión para respaldar a nivel epistémico sus modelos, variables y dimensiones. Estas teorías son usadas bajo los conceptos generales que las generaron. El aporte de los artículos está en la ampliación de estas teorías en la dirección que tiene por propósito explicar el fenómeno del incremento de la diversidad de género en la gestión de empresas.

Diversas teorías básicas sobre gestión sugieren que los cambios en la diversidad de género en la gerencia pueden contribuir positivamente a la efectividad de las gerencias. A continuación, se describen brevemente algunas de las teorías usadas en los artículos revisados.

### **Teoría de dependencia de los recursos**

Desde la perspectiva de la teoría de la dependencia de los recursos, las organizaciones se interpretan como sistemas abiertos que dependen de la adquisición e intercambio de recursos. La teoría de dependencia de recursos propone que los gerentes conectan a sus compañías con otras para satisfacer sus

dependencias en el entorno. Al respecto de este objetivo, la representación femenina entre los directores de la empresa muestra tener un impacto positivo hacia los grupos de interés: inversores, clientes y comunidad. Estos efectos se ven desde los cambios en la adquisición de recursos.

De acuerdo con esta teoría, la junta directiva está conectada a un número importante de recursos entre estos consejos, sugerencias, legitimidad y canales de comunicación. Los recursos que provienen de los miembros de la organización. A través de esta teoría sea descrito que las mujeres en los cargos directivos pueden manejar muy bien estos recursos.

El directorio que en diversidad ha atraído a más mujeres muestran mejores desempeños en la atracción y retención de recursos humanos del medio. Estas empresas proyectan mayor confianza en los candidatos.

### **Teoría de la agencia**

La teoría de agencia que trata de la interacción entre principales y agentes basados en sus diferencias de intereses,

también es ampliada para investigar el impacto de la diversidad de género en las gerencias. Esta teoría muestra que los directores actúan como monitores de los intereses de los accionistas. Al respecto, las investigaciones previas mostraron que las mujeres tienden a hacer más preguntas que los tradicionales gerentes y aportan perspectivas frescas para resolver dilemas y vicios de información.

Esta teoría se centra en el conflicto entre el principal y el agente. Esta teoría sugiere que los gerentes cumplen un rol fundamental para el monitoreo y control de los ejecutivos. Para esta teoría la diversidad del género es un mecanismo importante para el gobierno corporativo de las compañías.

Desde la teoría de la agencia se reporta que las mujeres toman roles más activos en los cargos de directores que los varones. Esta actividad se refiere a una tendencia mayor a generar actividades de discusión. Entre éstos, las gerentes mujeres generar mayor debate y cuestionamientos en los procesos de toma de decisiones. La investigación de Triki (2018) muestra que, desde un nivel práctico, la diversidad de género incrementa la calidad de los reportes

financieros.

### **Teoría institucional**

La teoría institucional señala que lo institucional afecta las actividades económicas, las estructuras organizacionales y el comportamiento humano. Lo institucional representa restricciones formales e informales que limitan las elecciones individuales y organizacionales. En otras palabras, dan forma a las interacciones de los seres humanos y forman expectativas de lo que hará la gente.

Desde las complementariedades institucionales se observa que los países con mejor nivel de bienestar promueven a un mayor número de mujeres a ocupar cargos directivos, mientras que en los de menor bienestar sucede lo opuesto. La presencia de mujeres en el trabajo se incrementa en todas las condiciones, pero su presencia en las mesas directivas se ve relacionada a estas condiciones económicas institucionalizadas y características culturales.

La escasez de diversidad en las posiciones directivas evoca el problema de equidad de oportunidades y poder en

un sistema social dado. Es decir, la escasa representación femenina en las cabezas de empresas puede ser relativa a la estructura de poder del país (Iannotta, Gatti, y Huse, 2016).

### **Teoría de los grupos de interés**

Las firmas son responsables de los grupos de interés dentro de la empresa y fuera de ella. Los roles de los gerentes son coordinar y negociar lo necesario para cubrir las necesidades e intereses de estos grupos de interés. Considerando que las empresas y sus grupos de interés trabajan en un mismo ambiente con recursos finitos.

Bajo esta teoría los gerentes establecen los mecanismos para tener acceso a los recursos en medio ambiente externo. Los mecanismos establecidos en las organizaciones se enfocan en cumplir con las normas externas, regulaciones y presiones sociales fuera de la firma que afecta la conducta de la firma y sus resultados, cumpliendo de esta manera con los intereses externos (Boulouta, 2013).



## **Teoría del género**

La teoría del género sugiere que algunos comportamientos están ligados al género fisiológico con el que se nace y con el que se desarrolla una identidad en la socialización durante el crecimiento. Según esta teoría el género y su rol social asignado determinan la tendencia a algunos comportamientos. Por ejemplo, sugiere que las mujeres tienden a dirigir sus conductas de acuerdo con las normativas, mientras que los varones se proyectan a ser más agresivos.

La literatura académica analizada permite deducir que la presencia de mujeres en el directorio y gerencias puede relacionarse o vincularse con efectos económicos para las empresas. Desde la perspectiva de la teoría de la masa crítica, los efectos de esta minoría son cada vez más observables a medida que se incrementa su número (directores y gerentes mujeres) (Harakeh, El-Gammal, y Matar, 2019).

## **Teoría de los escalones superiores**

Esta teoría postula que los conocimientos, habilidades y experiencias de los ejecutivos afectan la toma de

decisión estratégica y con ello, el desempeño de los negocios en términos financieros y de sostenibilidad (Nadeem, Zaman, y Saleem, 2017). La presencia de mujeres en los escalones superiores de las firmas mejora el desempeño general de la firma en términos de capital humano, pero aún se encuentra en discusión si lo hacen en términos financieros u operativos.

La investigación sugiere que la diversidad de género del directorio o parte superior de la estructura administrativa impacta sobre las políticas de pago de dividendos. Usualmente la política de pago de dividendos se vincula con las oportunidades de inversión de la empresa, la estructura de su propiedad, la incertidumbre en su flujo de efectivo y el entorno institucional (Ye, Deng, Liu, Szewczyk, y Chen, 2019).

## **Métodos y diseños de investigación**

Las investigaciones revisadas son de tipo empírico. En éstas se hacen uso de métodos cualitativos y cuantitativos para su investigación. Estas investigaciones con el propósito de mostrar los efectos de los cambios en la diversidad de género de las empresas

realizan investigaciones en periodos de tiempo.

Estos análisis de series temporales se realizan utilizando como fuente de datos en su mayoría base de datos generadas por instituciones de confiabilidad y validez reconocida. Solo algunos de estos estudios generan sus propias bases de datos. Estas fuentes de datos se detallan en la tabla de las investigaciones revisadas.

Usan análisis multivariados y univariados para examinar la relación entre las variables medidas y poner a prueba las hipótesis planteadas. Los periodos de investigación utilizados van de los dos a los diez años de estudio. Las investigaciones se hacen a nivel de empresas, sin una diferenciación de grupos o sectores empresariales. Por lo que los resultados que se presentan son no concluyentes o solo aproximaciones al fenómeno por su complejidad.

Como criterio de exclusión de la búsqueda, se obtuvo un total de 9299 artículos, los cuales se excluyeron en vista de que el año de publicación era menor o mayor al requerido, no eran de Latinoamérica por ende su complejidad

dificultó su selección.

## RESULTADOS

Existe una relación entre la mejora en la gestión de ganancias y la presencia de femenina en la mesa de directorio de las empresas. Esta evidencia se encuentra a través de un análisis de serie temporal en el artículo de Triki (2018).

El estudio de Kusey (2016) mide el impacto de la diversidad de género en el desempeño de la firma medidos a través del retorno de inversión (ROE), retorno sobre ventas (ROS) y retorno sobre activos (ROA). Utiliza un análisis de regresión para datos dados entre 2008 y 2012 en Turquía. Su investigación busca evidencia del impacto de la presencia de gerentes mujeres en el directorio sobre el desempeño de la firma. Por otro lado, revela la relación entre los cambios de la proporción de gerentes mujeres en la mesa de directorio sobre desempeño de la firma. Este estudio fue realizado con 149 empresas no financieras listadas en BIST en el periodo los años 2008-2012. Los resultados indican que la diversidad de

género impacta positivamente en el desempeño financiero de las empresas, medido a través del ROA, ROE Y ROS.

La experiencia y educación son factores que pueden cambiar el desempeño de un gerente y de la empresa que conduce. La investigación de Dang et al (2014) se enfoca en observar si estos factores cambian por el género. Esta investigación encuentra que la diferencia entre gerentes varones y mujeres no se encuentra en su formación, sino en las experiencias a las que han tenido acceso. La existencia de sesgos y límites para el desarrollo profesional de las mujeres es un tema que ha impactado directamente en sus potenciales. Existe evidencia de que en muchas de las escuelas de negocios más importantes del mundo la proporción de mujeres es similar y a veces superior a la de los varones. Sin embargo, el ingreso al mercado laboral se muestra más complejo para las mujeres que para los varones (Dang et al., 2014).

La investigación de Chakrabarty et al (2014) se realiza sobre el gobierno corporativo en instituciones microfinancieras que operan con empresas que se encuentran en la base de la pirámide de la economía. Los

resultados de su investigación muestran que desde una perspectiva institucional la membresía de mujeres en el grupo gerencial puede beneficiar a empresas microfinancieras con altos costos operativos reduciéndolos. O sea, reduciendo los altos costos operativos.

La investigación de Smith et al (2018) analiza los determinantes de la representación femenina en los directorios. El trabajo muestra que la contratación de mujeres en el directorio se trata en realidad se trata de una estrategia tokenista. Es decir, la mayoría de los casos que analizaron muestran que en realidad se hicieron esas contrataciones como un esfuerzo simbólico para la inclusión de este grupo y evitar la crítica o cumplir con políticas existentes.

El artículo de Iannotta et al (2016) investiga cómo ciertos factores a nivel de país en conjunto afectan a la presencia de mujeres en los directorios. El principal hallazgo de la investigación muestra que el cambio de legislación y normativa no es suficiente para lograr un incremento en el número de mujeres en el directorio.

El estudio de Huang et al (2014) muestra la posible existencia de

diferencias entre los reportes financieros por causa del género de los CEO. Los hallazgos de los autores indican que las empresas con directoras ejecutivas mujeres están asociadas con tarifas de auditoría más altas. Sus resultados se mantienen después de controlar el sesgo de autoselección y los factores que, según estudios anteriores, se asocian con los honorarios de auditoría (Huang et al., 2014).

El estudio de Orazalin y Baydauletov (2020) examinan los efectos de las estrategias de responsabilidad social corporativa (CSR) y la diversidad de género del directorio sobre el desempeño social y medioambiental. Los resultados de su estudio muestran que a mayor efectividad de las estrategias de CSR, mejor desempeño social y medioambiental.

Los resultados de la investigación de Ye et al. (2019) confirman que la diversidad de género del directorio facilita el gobierno corporativo y, en consecuencia, promueve el pago de dividendos. Además, se muestra que un entorno institucional adecuado debilita el efecto de la diversidad de género en el pago de dividendos.

El artículo de Harakeh et al (2019) examina el incremento de mujeres en cargos directores en empresas indexadas en FTSE350 en Inglaterra para establecer el impacto sobre las ganancias y los incentivos de compensación para CEO. El principal hallazgo del estudio es que las directoras desempeñan un papel moderador en la asociación entre la gestión de ganancias y la compensación de incentivos de los directores ejecutivos. Los resultados muestran una asociación positiva entre la gestión de utilidades y la compensación de incentivos del CEO, y una asociación negativa entre las directoras y la gestión de utilidades (Harakeh et al., 2019).

La investigación de Bianco et al (2015) analiza la representación italiana de mujeres en el directorio antes de la legislación de la cuota de género establecida en el 2012. Antes del cambio de legislación de cuota de diversidad en Italia en el 2012, se encontraban mujeres en los directorios, pero en su mayoría se trataba de una sola. En la mayoría de los casos se trataban de posiciones ocupadas por mujeres con algún vínculo familiar de propiedad de la compañía. La selección de su participación en su mayoría era

distinta a sus méritos (Bianco, Ciavarella, y Signoretti, 2015).

**Tabla 1:**

Autores	Titulo	Muestra	Periodo	Fuente datos	Teorías	Variables	Resultados
Dezsö, C.; Ross, D. (2012)	Does female representation in top management improve firm performance? A panel data investigation	1500 empresas	1992-2006	SyP's ExecuComp	Teoría de los escalones superiores	Representación femenina Desempeño de la empresa Intensidad de innovación	La representación femenina en la alta dirección mejora el desempeño de la empresa, pero solo en la medida en que la estrategia de la empresa se centre en la innovación, en cuyo contexto es probable que los beneficios informativos y sociales de la diversidad de género y los comportamientos asociados con las mujeres en la dirección sean especialmente importantes para la empresa. desempeño de la tarea gerencial.
Boulouta, I. (2013)	Hidden Connections: The Link Between Board Gender Diversity and Corporate Social Performance	126 empresas	1999-2003	SyP500 group	Teoría del rol social	Diversidad de género en el directorio Desempeño social corporativo	La diversidad de género en la junta de directores afecta significativamente al desempeño social corporativo

Joecks, J.; Pull, K.; Vetter, K. (2013)	Gender Diversity in the Boardroom and Firm Performance: What Exactly Constitutes a "Critical Mass?"	151 empresas	2000-2005	Blau index	Teoría de la masa crítica	Diversidad de género Valor de mercado Tamaño de la firma	Los porcentajes de mujeres miembros en los directorios considerados como nivel de masa crítica son de 20% al 40%.
Liao, L.; Luo, L.; Tang, Q. (2013)	Gender diversity, board independence, environmental committee, and greenhouse gas disclosure	329 empresas	2010	CDP FTSE350 reports	Teoría de la legitimidad	Diversidad de género Independencia del directorio Comité ambiental	Existe una asociación positiva entre la diversidad de género (medida como el porcentaje de consejeras en el directorio) y la propensión a divulgar información sobre GEI, así como la amplitud de dicha divulgación. Además, una junta con directores más independientes o un comité ambiental muestra una mayor tendencia a ser ecológicamente transparentes.
Chakrabarty, S.; Bass, A. (2014)	Corporate Governance in Microfinance Institutions: Board Composition and the Ability to Face Institutional Voids	280 MFI	2008	Data panel del registro de MIX Market	Hegemonía gerencial	Composición de directorio Experiencia del directorio Costo de operación	La composición del directorio impacta sobre el gobierno corporativo en los entornos de trabajo con empresas en la base de la pirámide. Tener en el director gerentes

							mujeres con experiencia socioeconómica puede permitir la reducción del costo operativo.
Dang, R; Bender, A; Scotto, M (2014)	Women on French corporate board of directors: How do they differ from their male counterparts?	1250 directores de 120 compañías indexadas en SBF en el año 2010	2010			Edad, Educación, Experiencia profesional, experiencia funcional	Los resultados muestran que la integración de mujeres en las mesas directivas tiene impacto en el capital humano social de las firmas, pero no como lo esperan.
Huang, T.; Huang, H.; Lee, C. (2014)	Corporate executive's gender and audit fees	8402 observaciones anuales de Compustat de empresas estadounidenses	2003-2010	Compustat Executive Compensation		Género del CEO Honorarios de la auditoría	Los hallazgos de los autores indican que las empresas con directoras ejecutivas mujeres están asociadas con tarifas de auditoría más altas. Sus resultados se mantienen después de controlar el sesgo de autoselección y los factores que, según estudios anteriores, se asocian con los honorarios de auditoría.
Bianco, M.; Ciavarella, A.; Signoretti, R. (2015)	Women on Corporate Boards in Italy: The Role of Family Connections	8279 directores de 834 compañías en los 3 años	2008 al 2010	Consob database		Diversidad de género en directorio Conexiones familiares	La mayoría de los casos se trataban de posiciones ocupadas por mujeres con algún vínculo familiar de propiedad de la compañía. La selección

							de su participación en su mayoría era distinta a sus méritos.
Suissa, C.; Aziz, M. (2015)	Boardroom diversity and its effect on social performance	41 empresas	2013		Teoría de gobierno corporativo	Diversidad de género Desempeño social corporativo	No encontraron relación significativa entre las variables independientes; edad, sexo, directores externos, tamaño del directorio y variable dependiente; desempeño social empresarial.
Kılıç, M.; Kuzey, C. (2016)	The effect of board gender diversity on firm performance: evidence from Turkey	149 empresas no financieras listadas en BIST	2008-2012			Diversidad de género en la gerencia ROE, ROS, ROA	Los resultados indican que la diversidad de género impacta positivamente en el desempeño financiero de las empresas, medido a través del ROA, ROE Y ROS
Iannotta, M.; Gatti, M.; Huse, M. (2016)	Institutional Complementarities and Gender Diversity on Boards: A Configurational Approach	Estudio de casos orientado por variables	2013-2014		Teoría institucional	Índice global de brecha de género Participación femenina en trabajos a tiempo parcial y mercado laboral	El cambio de legislación, políticas y normativas no es suficiente para lograr un incremento en el número de mujeres en el directorio.
Marinova, J.; Plantenga, J.; Remery, C. (2016)	Gender diversity and firm performance: evidence from Dutch and Danish boardrooms	186 empresas danesas	2007		Teoría de la agencia	Desempeño de la firma Diversidad de género en el directorio	Casi el 40% de empresas tiene una mujer en su directorio. Los directorios están compuestos en promedio



							5.4% de mujeres. La investigación concluye que la diversidad de género no impacta en el desempeño de las organizaciones .
Li, J.; Zhao, F.; Chen, S.; Jiang, W.; Liu, T.; Shi, S. (2017)	Gender Diversity on Boards and Firms' Environmental Policy	865 empresas de Estados Unidos.	2,010.00	Compustat database	Teoría de los escalones superiores	Diversidad de género Política medioambiental	Confirman la relación directa y significativa entre la diversidad de género en los directorios con el desarrollo de buenas políticas medioambientales. Además, confirman su impacto en el desarrollo de un buen gobierno corporativo.
Nadeem, M.; Zaman, R.; Saleem, I. (2017)	Boardroom gender diversity and corporate sustainability practices: Evidence from Australian Securities Exchange listed firms	Estudio censal con todas las empresas australianas que cotizan en ASX	2010-2014	Australian Securities Exchange (ASX)		Diversidad de género Índice ambiental, social y gobernanza	Muestra que la representación femenina tiene un efecto positivo sobre las prácticas sostenibles en las empresas.
Alazzani, A.; Hassanein, A.; Aljanadi, Y. (2017)	Impact of Gender Diversity on Social and Environmental Performance: Evidence from Malaysia	303 empresas	2008-2009	Fund–Bursa Research Scheme	Teoría de los escalones superiores	Diversidad de género Desempeño ambiental Desempeño social	Los resultados sugieren una asociación positiva entre el desempeño social y la presencia de directoras en el consejo de administración de empresas malasias. Sin embargo, no se encontró

							asociación entre el desempeño ambiental y la presencia de consejeras en esos directorios.
Triki Damak S. (2018)	Gender diverse board and earnings management: evidence from french listed companies	85 compañías listadas en el SBF120	2010-2014	Usan base de datos para el cálculo de la variable dependiente		Diversidad de género en la gerencia Nivel y estrategia de gestión de ganancias	Los directores mujeres son eficaces en su función de seguimiento. Existe un efecto negativo de la presencia de mujeres en el directorio sobre el nivel de prácticas de gestión de ingresos. La diversidad de género se relaciona positivamente con el desempeño en la gestión de ganancias y la estrategia.
Smith, N.; Parrotta, P. (2018)	Why so few women on boards of directors? Empirical evidence from danish companies in 1998-2010	15,624 observaciones a 3625 compañía en los 13 años de estudio	1998-2010	Experian Statistics Denmark		Tokenismo en junta directiva Vínculo entre mujeres en posición directiva y gerentes	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las compañías lideradas por mujeres tienen más mujeres en sus directorios</li> <li>2. La presencia de una o pocas mujeres en el directorio reduce la posibilidad de contratación en el directorio.</li> <li>3. La relación entre directoras y potenciales directoras es más débil que</li> </ol>

							la establecida entre los varones de las mismas posiciones.
Ye, D.; Deng, J.; Liu, Y.; Szewczyk, S.; Chen, X. (2019)	Does board gender diversity increase dividend payouts? Analysis of global evidence	63464 observaciones de 8876 empresas de 22 países	2000 al 2013	Worldscope database BoardEx database	Teoría de la agencia	Diversidad de género en el directorio Pago de dividendos	La diversidad de género del directorio facilita el gobierno corporativo y en consecuencia promueve el pago de dividendos. Además, se muestra que un entorno institucional adecuado debilita el efecto de la diversidad de género en el pago de dividendos.

Fuente: Elaboración propia.

## CONCLUSIONES

La diversidad de género se relaciona con el desempeño en la gestión de ganancias y la estrategia. A pesar de estas relaciones establecidas, la diversidad de género se incrementa de forma lenta pero constante en muchos países (Kiliç y Kuzey, 2016). Uno de los puntos que se relatan en todos los

artículos revisados es lo favorable que ha sido en ese sentido, los cambios en las normas de las empresas e incluso de las leyes en los países.

En los años recientes los escándalos corporativos ocurridos han mostrado lo débiles e ineficientes que han sido los mecanismos de los gobiernos corporativos con composición predominantemente masculina. Por lo cual, la composición en género ha atraído la atención de los reguladores, gobiernos, compañías y gerentes, como

consecuencia el gobierno corporativo ha cambiado (Kılıç y Kuzey, 2016). El debate político está orientado argumentos antidiscriminatorios que orientan a recolocar a las mujeres en estos roles gerenciales.

La diferencia del acceso a la formación es similar para varones como para las mujeres. Sin embargo, el acceso al trabajo es diferente (Smith y Parrotta, 2018). Debido al limitado acceso a experiencias profesionales, un importante grupo de mujeres bien capacitadas pueden carecer de estos espacios para completar sus conocimientos con la práctica (Dang et al., 2014). Por lo que la integración de mujeres en las mesas directivas tiene impacto en el capital humano social de las empresas, pero no como lo esperan.

La diversidad de género en los directorios de empresas puede ser el resultado de diversas características institucionales dominantes, así como políticas de tipo laboral. Las empresas no actúan de forma independiente del entorno cultural institucionalizado, sino van próximamente interrelacionados (Iannotta et al., 2016). Los intentos en la promoción a la diversidad de género han

carecido de una visión holística. La mayoría de éstos se han dirigido a cambios legales institucionales, pero han dejado de lado las configuraciones culturales nacionales.

Se comprueba que las mujeres en cargos administrativos son significativamente más jóvenes que sus pares varones. Estos resultados muestran que los varones y mujeres no difieren en educación. A pesar de las diferencias en las trayectorias, las mujeres que logran posiciones gerenciales o en los directorios muestran ser más influyentes que los varones (Dang et al., 2014). La presencia de mujeres en el directorio mejora en manejo de los problemas institucionales con el medio. Al ser mujeres gerentes, es posible que en su experiencia profesional se han enfrentado a diversas formas de un vacío institucional y otros problemas, por lo que al llegar a las gerencias poseen mejor conocimiento de los problemas (Chakrabarty y Bass, 2014). Por lo que, en el directorio, gerentes mujeres con experiencia socioeconómica puede permitir la reducción del costo operativo.

Los auditores, al ver mujeres como CEO, observan que por su posible mayor aversión al riesgo que los varones, debido

a lo cual sus reportes financieros podrían tener menores problemas, en consecuencia, están dispuestos a cambiar sus costos de auditoría. Los auditores tienen una percepción predominantemente positiva sobre la presencia de mujeres en el directorio de las empresas auditadas. Esta percepción se enlaza con la actitud debido a que se considera que las empresas con mayor presencia de mujeres en el directorio son más ordenadas y los documentos son más claro (Huang et al., 2014).

La diversidad de género del directorio se relaciona positivamente con el desempeño social y medioambiental, lo que soporta la noción de que un directorio con diversidad de género promueve un desarrollo sostenible (Dezsö y Ross, 2012). Por otro lado, también se concluye que la calidad de la gobernanza nacional y el tamaño de la firma son factores importantes que afectan el desempeño corporativo social y medioambiental (Li et al., 2017; N. Orazalin y Baydauletov, 2020).

## BIBLIOGRAFIA

- Alazzani, A., Hassanein, A., y Aljanadi, Y. (2017). Impact of gender diversity on social and environmental performance: evidence from Malaysia. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 17(2), 266–283. <https://doi.org/10.1108/CG-12-2015-0161>
- Alazzani, A., Hassanein, A., y Aljanadi, Y. (2017). Impact of gender diversity on social and environmental performance: evidence from Malaysia. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 17(2), 266–283. <https://doi.org/10.1108/CG-12-2015-0161>
- Bianco, M., Ciavarella, A., y Signoretti, R. (2015). Women on corporate boards in Italy: The role of family connections. *Corporate Governance: An International Review*, 23(2), 129–144. <https://doi.org/10.1111/corg.12097>
- Boulouta, I. (2013). *Hidden Connections: The Link Between Board Gender*

- Diversity and Corporate Social Performance. *Journal of Business Ethics*, 113(2), 185–197.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-012-1293-7>
- Chakrabarty, S., y Bass, A. E. (2014). Corporate governance in microfinance institutions: Board composition and the ability to face institutional voids. *Corporate Governance: An International Review*, 22(5), 367–386.  
<https://doi.org/10.1111/corg.12071>
- Dang, R., Bender, A. F., y Scotto, M. J. (2014). Women on French corporate board of directors: How do they differ from their male counterparts? *Journal of Applied Business Research*, 30(2), 489–507.  
<https://doi.org/10.19030/jabr.v30i2.8420>
- Dezsö, C. L., y Ross, D. G. (2012). Does female representation in top management improve firm performance? A panel data investigation. *Strategic Management Journal*, 33(9), 1072–1089.  
<https://doi.org/10.1002/smj.1955>
- Farhan Jedi, F., y Nayan, S. (2018). Empirical evidence on the effect of women board representation on firm performance of companies listed in Iraq stock exchange. *Business and Economic Horizons*, 14(1), 117–131.  
<https://doi.org/10.15208/beh.2018.10>
- Galbreath, J. (2012). Are boards on board? A model of corporate board influence on sustainability performance. *Journal of Management and Organization*, 18(4), 445–460.  
<https://doi.org/10.5172/jmo.2012.18.4.445>
- Harakeh, M., El-Gammal, W., y Matar, G. (2019). Female directors, earnings management, and CEO incentive compensation: UK evidence. *Research in International Business and Finance*, 50, 153–170.  
<https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2019.05.001>
- Huang, T.-C., Huang, H.-W., y Lee, C.-C. (2014). Corporate executive's gender and audit fees. *Managerial Auditing Journal*, 29(6), 527–547.  
<https://doi.org/10.1108/MAJ-03-2013-0837>
- Iannotta, M., Gatti, M., y Huse, M. (2016). Institutional Complementarities and Gender Diversity on Boards: A

- Configurational Approach. *Corporate Governance: An International Review*, 24(4), 406–427.  
<https://doi.org/10.1111/corg.12140>
- Joecks, J., Pull, K., y Vetter, K. (2013). Gender Diversity in the Boardroom and Firm Performance: What Exactly Constitutes a “Critical Mass?” *Journal of Business Ethics*, 118(1), 61–72.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-012-1553-6>
- Kılıç, M., y Kuzey, C. (2016). The effect of board gender diversity on firm performance: evidence from Turkey. *Gender in Management*, 31(7), 434–455. <https://doi.org/10.1108/GM-10-2015-0088>
- Li, J., Zhao, F., Chen, S., Jiang, W., Liu, T., y Shi, S. (2017). Gender Diversity on Boards and Firms’ Environmental Policy. *Business Strategy and the Environment*, 26(3), 306–315.  
<https://doi.org/10.1002/bse.1918>
- Liao, L., Luo, L., y Tang, Q. (2015). Gender diversity, board independence, environmental committee, and greenhouse gas disclosure. *The British Accounting Review*, 47(4), 409–424.  
<https://doi.org/10.1016/j.bar.2014.01.002>
- Marinova, J., Plantenga, J., y Remery, C. (2016). Gender diversity and firm performance: evidence from Dutch and Danish boardrooms. *International Journal of Human Resource Management*, 27(15), 1777–1790.  
<https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1079229>
- Nadeem, M., Zaman, R., y Saleem, I. (2017). Boardroom gender diversity and corporate sustainability practices: Evidence from Australian Securities Exchange listed firms. *Journal of Cleaner Production*, 149, 874–885.  
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.02.141>
- Orazalin, N., y Baydauletov, M. (2020). Corporate social responsibility strategy and corporate environmental and social performance: The moderating role of board gender diversity. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(4), 1664–1676.  
<https://doi.org/10.1002/csr.1915>
- Orazalin, Nurlan, y Baydauletov, M.

- (2020). Corporate social responsibility strategy and corporate environmental and social performance: The moderating role of board gender diversity. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(4), 1664–1676.  
<https://doi.org/10.1002/csr.1915>
- Osazevbaru, H. O., y Tarurhor, E. M. (2020). Unobservable characteristics of board directors and the performance of financial services firms in Nigeria. *Investment Management and Financial Innovations*, 17(4), 378–388.  
[https://doi.org/10.21511/imfi.17\(4\).2020.32](https://doi.org/10.21511/imfi.17(4).2020.32)
- Smith, N., y Parrotta, P. (2018). Why so Few Women on Boards of Directors? Empirical Evidence from Danish Companies in 1998–2010. *Journal of Business Ethics*, 147(2), 445–467.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-015-2974-9>
- Suissa, C. M., y Aziz, M. (2015). Boardroom diversity and its effect on social performance. *EuroMed J. of Management*, 1(1), 57.  
<https://doi.org/10.1504/EMJM.2015.072555>
- Triki Damak, S. (2018). Gender diverse board and earnings management: evidence from French listed companies. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 9(3), 289–312.  
<https://doi.org/10.1108/SAMPJ-08-2017-0088>
- Ye, D., Deng, J., Liu, Y., Szewczyk, S. H., y Chen, X. (2019). Does board gender diversity increase dividend payouts? Analysis of global evidence. *Journal of Corporate Finance*, 58, 1–26.  
<https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2019.04.002>