



UNIVERSIDAD  
**NACIONAL**  
DE COLOMBIA

# **Gobierno corporativo y equidad de género en empresas de América Latina**

**Sonia Vanessa Montoya Gutiérrez**

Universidad Nacional de Colombia  
Facultad de Ciencias Económicas  
Bogotá D.C., Colombia

2024



# **Gobierno corporativo y equidad de género en empresas de América Latina**

**Sonia Vanessa Montoya Gutiérrez**

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de:  
**Magister en Contabilidad y Finanzas**

Directora:

Ph.D. Ruth Alejandra Patiño Jacinto

Línea de profundización:

Control

Universidad Nacional de Colombia

Facultad de Ciencias Económicas

Bogotá D.C., Colombia

2024



*Al gran equipo de mi vida.*

*Por tener la fortuna de emprender en su compañía el camino sin fin del aprendizaje, por ser mi luz en las sombras, mi aliento constante, por su infinita paciencia y por acompañarme siempre con sus oraciones, les doy mil gracias de corazón. Significan el mundo para mí. Ustedes, que siempre han estado a mi lado, saben quiénes son; este logro también es suyo.*



# **Declaración de obra original**

Yo declaro lo siguiente:

He leído el Acuerdo 035 de 2003 del Consejo Académico de la Universidad Nacional. «Reglamento sobre propiedad intelectual» y la Normatividad Nacional relacionada al respeto de los derechos de autor. Esta disertación representa mi trabajo original, excepto donde he reconocido las ideas, las palabras, o materiales de otros autores.

Cuando se han presentado ideas o palabras de otros autores en esta disertación, he realizado su respectivo reconocimiento aplicando correctamente los esquemas de citas y referencias bibliográficas en el estilo requerido.

He obtenido el permiso del autor o editor para incluir cualquier material con derechos de autor (por ejemplo, tablas, figuras, instrumentos de encuesta o grandes porciones de texto).

Por último, he sometido esta disertación a la herramienta de integridad académica, definida por la universidad.

---

Sonia Vanessa Montoya Gutierrez

Fecha 22/10/2024



## Resumen

### **Gobierno corporativo y equidad de género en empresas de América Latina**

La equidad de género constituye un cimiento de gran importancia en la construcción social de un mundo próspero y sostenible. Sin embargo, persiste a nivel mundial un problema de inequidad de género que conduce al estancamiento y provoca dificultades al desarrollo social.

Este trabajo analiza la influencia del gobierno corporativo en el fomento de la equidad de género dentro de las organizaciones de América Latina, especialmente desde la composición de sus juntas directivas a través de un estudio de tipo descriptivo y exploratorio.

Se estructura en cinco capítulos, el primero de ellos plantea el problema de estudio, el segundo contiene la revisión inicial de literatura aplicando el método deductivo, recopilando los conceptos e ideas principales planteadas en las teorías relacionadas con equidad de género y gobierno corporativo, así como los factores que los vinculan. El tercer capítulo reúne el análisis realizado a los marcos normativos relacionados con este tema, el capítulo cuatro presenta los resultados de entrevistas realizadas a hombres y mujeres que ocupan cargos directivos en grandes empresas de América Latina y, por otro lado, un panel de expertos en estos temas alrededor del mundo, para luego, realizar una contrastación y análisis de la información recolectada y finalmente en el quinto y último capítulo se presentan los resultados y conclusiones que evidencian que el gobierno corporativo es una herramienta de gran importancia e influencia en promoción de la equidad de género.

**Palabras clave:** gobierno corporativo, equidad, género, dirección

# Abstract

## **Corporate governance and gender equity in Latin America companies**

Gender equity is a foundational pillar in building a prosperous and sustainable world. However, a global issue of gender inequity persists, leading to stagnation and hindering social development.

This study analyzes the influence of corporate governance in promoting gender equity within organizations in Latin America, especially through the composition of their boards of directors using a descriptive and exploratory approach.

This work is structured into five chapters. The first chapter presents the research problem. The second contains the initial literature review applying the deductive method, compiling the main concepts and ideas presented in theories related to gender equity and corporate governance, as well as the factors that link them. The third chapter brings together the analysis conducted on the regulatory frameworks related to this topic. Chapter four presents the results of interviews conducted with men and women who hold managerial positions in large companies in Latin America, and a panel of experts on these topics around the world, followed by a comparison and analysis of the collected information. Finally, in the fifth and last chapter, the results and conclusions are presented, demonstrating that corporate governance is a tool of great importance and influence in promoting gender equity.

**Keywords:** corporate governance, equity, gender, management.

# Contenido

	<b>Pág.</b>
<b>Resumen .....</b>	<b>IX</b>
<b>Lista de figuras .....</b>	<b>XIII</b>
<b>Lista de tablas.....</b>	<b>XIV</b>
<b>Lista de abreviaturas .....</b>	<b>XV</b>
<b>Introducción .....</b>	<b>1</b>
<b>1. Capítulo 1. Generalidades de la propuesta de investigación.....</b>	<b>5</b>
1.1 Planteamiento del problema .....	5
1.2 Justificación .....	7
1.3 Generalidades de la investigación .....	7
1.3.1 Pregunta de investigación .....	8
1.4 Objetivo general .....	8
1.5 Objetivos específicos .....	8
1.6 Descripción metodológica .....	8
<b>2. Capítulo 2. Revisión de literatura .....</b>	<b>10</b>
2.1 Gestor bibliográfico.....	10
2.2 Selección de fuentes de información.....	11
2.3 Conceptos e ideas principales .....	12
2.3.1 Teoría de la agencia .....	12
2.3.2 Composición de las juntas directivas .....	14
2.3.3 Cuotas femeninas .....	16
2.3.4 Equidad de género.....	17
2.3.5 Estereotipos de género .....	19
2.3.6 Techos de cristal .....	20
2.3.7 Ética del cuidado .....	22
<b>3. Capítulo 3. Marcos normativos de gobierno corporativo y equidad de género en América Latina.....</b>	<b>23</b>
3.1 Panorama General de América Latina .....	23
3.1.1 Caracterización de los países latinoamericanos .....	23
3.1.2 Países para un análisis detallado.....	26
3.2 Marcos Normativos Internacionales.....	27
3.2.1 Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer.....	27
3.2.2 Objetivos de desarrollo sostenible.....	27

3.2.3	Principios para el empoderamiento de las mujeres .....	27
3.2.4	Directrices para empresas multinacionales sobre conducta empresarial responsable.....	28
3.2.5	Convenios de la OIT .....	29
3.2.6	Principios de GC de la OCDE y del G20 .....	29
3.2.7	Estándares de Reporte – GRI.....	29
3.3	Marcos Normativos Nacionales .....	30
3.3.1	Argentina .....	30
3.3.2	Brasil.....	32
3.3.3	Colombia.....	34
3.3.4	México .....	35
3.4	Análisis y evaluación de la pertinencia de los marcos normativos en el contexto latinoamericano .....	37
<b>4.</b>	<b>Capítulo 4. Contrastación y análisis de la información recolectada .....</b>	<b>39</b>
4.1	Resultados de las entrevistas .....	39
4.1.1	Categorías analizadas .....	40
4.1.1.1	Percepción de la equidad de género en la organización .....	40
4.1.1.2	Relación entre gobierno corporativo y equidad de género .....	42
4.1.1.3	Conocimiento y aplicación de marcos normativos .....	43
4.1.1.4	Desafíos y obstáculos enfrentados.....	43
4.2	Resultados del Panel de expertos.....	44
4.2.1	Hallazgos .....	44
4.3	Discusión de resultados .....	46
<b>5.</b>	<b>Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>49</b>
5.1	Conclusiones .....	49
5.1.1	Recopilación de conceptos e ideas principales sobre equidad de género y gobierno corporativo .....	49
5.1.2	Identificación y evaluación de marcos normativos nacionales e internacionales .....	50
5.1.3	Comprensión de la percepción sobre la equidad de género y contraste con políticas y prácticas corporativas .....	51
5.1.4	Análisis de la influencia del gobierno corporativo en el fomento de la equidad de género .....	52
5.1.5	Consideraciones finales .....	52
5.2	Recomendaciones.....	53
<b>A.</b>	<b>Anexo: Análisis de resultados de consulta en Scopus.....</b>	<b>55</b>
<b>B.</b>	<b>Anexo: Matriz fuentes de información.....</b>	<b>57</b>
<b>C.</b>	<b>Anexo: Indicadores por países de América Latina 2023.....</b>	<b>71</b>
<b>D.</b>	<b>Anexo: Consentimiento de participación .....</b>	<b>74</b>
<b>E.</b>	<b>Anexo: Protocolo de aplicación de entrevista semiestructurada.....</b>	<b>77</b>
<b>F.</b>	<b>Anexo: Protocolo del panel de expertos .....</b>	<b>81</b>
	<b>Referencias bibliográficas.....</b>	<b>85</b>

## Lista de figuras

	<b>Pág.</b>
<b>Figura 1.</b> Porcentaje de mujeres en cargos máximos por región.....	3
<b>Figura 2.</b> Consulta en Scopus .....	11
<b>Figura 3.</b> Información clave de Argentina.....	30
<b>Figura 4.</b> Información clave de Brasil.....	32
<b>Figura 5.</b> Información clave de Colombia .....	34
<b>Figura 6.</b> Información clave de México .....	35

## Lista de tablas

	<b>Pág.</b>
<b>Tabla 1.</b> Marcos normativos de Argentina .....	30
<b>Tabla 2.</b> Marcos normativos de Brasil .....	32
<b>Tabla 3.</b> Marcos normativos de Colombia .....	34
<b>Tabla 4.</b> Marcos normativos de México .....	36
<b>Tabla 5.</b> Análisis de resultados de consulta en Scopus .....	55
<b>Tabla 6.</b> Matriz fuentes de información.....	57
<b>Tabla 7.</b> Indicadores por países de América Latina .....	71

## Lista de abreviaturas

### **Abreviatura Término**

---

<i>AL</i>	América Latina / Latinoamérica
<i>CCE</i>	Consejo coordinador empresarial
<i>CEO</i>	<i>Chief Executive Officer</i> / Director general
<i>CEPAL</i>	Comisión económica para América Latina y el Caribe
<i>GC</i>	Gobierno corporativo
<i>IBGC</i>	Instituto brasileiro de governanza corporativa
<i>IDH</i>	Índice de desarrollo humano
<i>JD</i>	Junta directiva
<i>LATAM</i>	Latinoamérica
<i>NASDAQ</i>	Asociación nacional del sistema de cotización automatizada de valores
<i>ODS</i>	Objetivos de desarrollo sostenible
<i>OIT</i>	Organización internacional del trabajo
<i>ONU</i>	Organización de naciones unidas
<i>PIB</i>	Producto interno bruto
<i>PNUD</i>	Programa de las naciones unidas para el desarrollo
<i>RSE</i>	Responsabilidad social empresarial
<i>WEF</i>	<i>World Economic Forum</i> / Foro económico mundial



# Introducción

El Gobierno Corporativo (GC) ha sido definido por numerosos autores y organizaciones a lo largo de las últimas décadas, cubriendo algunos factores principales como: la toma de decisiones, estructuras de gobierno, administración y control, entre otros, todos ellos reúnen lo que representa este concepto. En el caso de este trabajo, el gobierno corporativo se define como un sistema de administración y control aplicable a todo tipo de organizaciones, que permite alinear los intereses de distintas partes interesadas, para gestionar acciones en pro de su desarrollo y generación de valor.

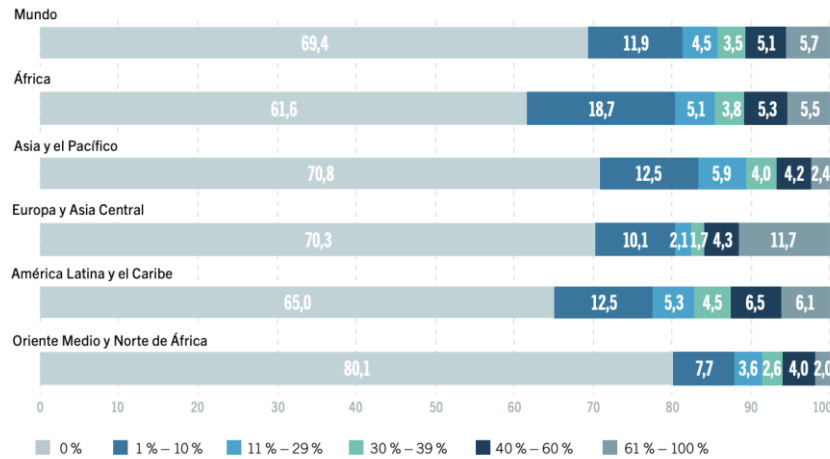
En el contexto del buen gobierno corporativo, éste se destaca como una filosofía empresarial que se acompaña de los más adecuados procesos, promoviendo eficiencia en asignación de recursos y herramientas para evaluar y medir los objetivos, oportunidades y riesgos de una organización, lo que a su vez fomenta la confianza de las partes relacionadas (Ganga y Vera, 2008). Un enfoque integral que conecta directamente con la teoría de la agencia, basada en la interacción de estas partes relacionadas, representadas por un principal y un agente en torno a elementos cruciales como la administración y el control, vínculo que resulta esencial para abordar el núcleo central de este trabajo: por un lado la estructura de los órganos de control, con un énfasis particular en las juntas directivas de las empresas y por otro lado, la perspectiva de género en el ámbito del GC.

La segregación ocupacional de género es generalizada en todas las regiones y se extiende a todos los niveles de desarrollo económico, sistemas políticos y diversos entornos religiosos, sociales y culturales alrededor del mundo (Anker, 1997). Derivado de esta segregación, se constituye la inequidad de género como un problema latente en todos los ámbitos sociales y económicos. Por supuesto, las organizaciones empresariales no son ajenas a éste.

En las últimas décadas las mujeres han demostrado un creciente interés por hacer parte de los espacios laborales y adquirir en ellos sus derechos (Selva et ál., 2013). Históricamente,

han atravesado una fuerte lucha por la obtención de oportunidades laborales equitativas, la cual les ha permitido mejorar su presencia en el mercado laboral de manera paulatina (Vargas y Pinilla, 2022). Sin embargo, existen diversos factores que contribuyen al desequilibrio laboral, que impide a las mujeres ocupar cargos de alta dirección específicamente, ampliando la brecha de género, por lo que a medida que avanza el escalafón corporativo la presencia de las mujeres disminuye (Organización Internacional del Trabajo - OIT, 2019a). Es decir que a pesar de que las mujeres han ganado terreno en la ocupación de espacios laborales, el ascenso a cargos ejecutivos de máximo nivel no ha contado con el mismo impulso; por lo que la mujer continúa situada en una posición de desventaja respecto al género masculino, haciéndose más latente esta desigualdad en el acceso a cargos de poder (Selva et ál., 2013). Sumado a esto, la pandemia Covid-19 ha exacerbado las brechas de género existentes en el ámbito laboral y económico y ha representado una reversión significativa en paridad de género en cuanto a puestos de liderazgo (*World Economic Forum*, 2021).

Por más de que este sea un problema global, la situación puede variar dependiendo del país y del continente. En muchos países desarrollados la inclusión de la mujer en cargos de alta gerencia o juntas directivas ha tenido avances importantes, no obstante, el panorama en América Latina y el Caribe es menos alentador. Así lo indicó la encuesta mundial de empresas de la mujer en la gestión empresarial, llevada a cabo por la Organización Internacional de Trabajo -OIT (2019b) donde en el caso de América Latina, el 65% de las empresas no tienen mujeres en cargos ejecutivos, el 12.5% de las empresas tienen entre un 1% y 10% de mujeres en estos roles y sólo un 6.1% de las empresas alcanzan una participación entre el 61% y 100% de mujeres en cargos ejecutivos máximos, al mismo tiempo, en Europa y Asia central, que tienen la mayor participación del 11,7% tienen una representación femenina significativa (entre el 61% y el 100%) (ver figura 1).

**Figura 1.** Porcentaje de mujeres en cargos máximos por región

Fuente: OIT (2019b)

Principalmente se observa una representación baja de mujeres en altos cargos en todas las regiones y es importante mencionar que en esta situación actúan diversos factores de tipo económico, social y cultural. Esta encuesta refleja lo que puede ser el resultado de barreras estructurales, la falta de políticas inclusivas, la existencia de estereotipos patriarcales, prejuicios de género y construcciones culturales previamente implantados a la sociedad a través del tiempo, que limitan el ascenso piramidal de las mujeres hacia puestos de alta jerarquía (Visbal, 2022) y prolongan la inequidad de género como un desafío pendiente que hace presencia a nivel mundial y resalta la necesidad de promover políticas de equidad de género, tanto en los sectores privado y público, como en la sociedad en general. De acuerdo con el *World Economic Forum* (2022), la región de América Latina y el Caribe, tardaría 67 años en cerrar la brecha entre hombres y mujeres ocupando cargos directivos.



# **1. Capítulo 1. Generalidades de la propuesta de investigación**

## **1.1 Planteamiento del problema**

Los países de América Latina pueden ser reconocidos como países de gran tradición ideológica, y a lo largo del tiempo estas tradiciones se reflejan y enmarcan en las culturas empresariales, constituyendo también como parte de una estructura limitaciones y barreras tanto laborales como culturales, para el avance de las mujeres en cargos directivos, donde prevalecen por ejemplo, los roles tradicionales de género que sustentan la opinión de que las mujeres deben tomar responsabilidad primaria de criar a la familia, de manera que los deberes de la vida familiar recaen principalmente sobre ellas, lo que les lleva a interrumpir con mayor frecuencia sus carreras y a trabajar en mayor medida a tiempo parcial (Selva et ál., 2013) generando dudas sobre su capacidad para cumplir este papel junto con una carrera profesional, particularmente a nivel superior; por esto, cuando una mujer ejerce una posición de liderazgo, con frecuencia se encuentra ante dos escenarios de desaprobación: se presume que no está preparada para el cargo o es señalada por desafiar las conductas que se consideran deseables para el género femenino (García, 2015) tales como el cuidado del hogar, labor que abarca una amplia gama de actividades de apoyo y atención a otros independientemente de sus necesidades específicas (Paz, 2021), actividades generalmente no remuneradas, sin embargo, consideradas dentro de una conducta esperada socialmente.

Esto contribuye a su vez a un incremento en la segregación vertical: las mujeres están subrepresentadas en la gerencia y en cargos que conducen a la contratación de *CEOs*. En consecuencia, a las mujeres se les ofrecen con menos frecuencia, cargos de gestión de nivel medio que las prepararían para los puestos más altos. Adicionalmente, la falta de modelos a seguir también puede desanimar a algunas mujeres en la búsqueda de posiciones gerenciales (European Commission, 2016).

En un estudio realizado por el Centro Global de Gobierno Corporativo de Deloitte Global (2021), que utilizó como base el informe “Women in the boardroom, a global perspective”, se mostró que, durante 2018, a pesar de que aún existían importantes brechas para impulsar la participación de la mujer, la tendencia a incluirla en los órganos de gobierno iba en aumento. En Latinoamérica, este estudio de Deloitte señala que, de 243 empresas analizadas, 174 mujeres participan en los Consejos de Administración, de manera que un 7.9% del total de consejeros son mujeres y 5.2% tienen el rol de presidente (Deloitte, 2021).

Algunos países como Argentina con la Ley N° 20.705 y Colombia con Ley 581 del 2000 han iniciado el camino de la inclusión de cuotas femeninas en cargos directivos, otros como Chile han presentado proyectos al respecto que aún se encuentran en estudio y en todos ellos aún hay una brecha muy grande por cubrir en cuanto a equidad de género en cargos de alta gerencia.

La investigación *Women in Business* de Grantthorton (2019) detalló que México se ubica en el lugar 23, a nivel mundial, de los países con mujeres en puestos directivos. En América Latina, se encontró que 83% de las empresas cuentan con al menos una mujer en la alta dirección y 25% de mujeres ocupan puestos de gerentes senior. Actualmente, se han realizado muchos esfuerzos, desde el ámbito empresarial y gubernamental, para disminuir la brecha de género. Sin embargo, las organizaciones aún tienen una gran oportunidad para impulsar un cambio mayor y promover acciones que diversifiquen los órganos de gobernanza (Deloitte, 2021).

En este sentido, al abordar la relación entre el gobierno corporativo y la equidad de género, no sólo es posible identificar los factores que amplían la magnitud del desafío que representa superar la inequidad de género a nivel empresarial y social, sino también la posibilidad de entender de manera general el origen e importancia de las barreras y limitaciones en la construcción de las distintas estructuras sociales. Además, esto permite reconocer las grandes oportunidades para la promoción, estudio y fomento de políticas y propuestas orientadas a la equidad de género y la reducción de la brecha en la ocupación de cargos directivos

## **1.2 Justificación**

La Organización de Naciones Unidas – ONU (2015) en su agenda de desarrollo sostenible, presenta 17 objetivos de desarrollo sostenible (ODS). El objetivo número cinco pretende lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas, lo que pone en evidencia la relevancia de atender un problema como este desde todos los entornos posibles, especialmente la equidad en oportunidades laborales para hombres y mujeres. Estos ODS representan un llamado a los gobiernos, sector privado y la sociedad civil en general a participar y aportar en una carrera por erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos.

Es por esta razón que las organizaciones deben asumir un papel protagónico en la búsqueda de soluciones que permitan abordar este problema de desigualdad presente en todo el mundo, que afecta no sólo el desarrollo social, sino también económico de los países. El uso del GC como una herramienta de control que permita la mejoría y fortalecimiento de factores clave como la transparencia, la confianza, el compromiso social, y las buenas prácticas en las compañías, genera también una repercusión a nivel social.

## **1.3 Generalidades de la investigación**

En este momento de la historia, de desarrollo, evolución, globalización e inminentes cambios en todos los sectores de la economía, los mercados laborales en el mundo y la sociedad, en el que la convergencia de los roles de género de hombres y mujeres presenta avances significativos en la economía del último siglo (Goldin, 2014), la equidad de género en el ámbito empresarial cobra especial importancia convirtiéndose en un componente central del proceso de análisis de la dirección de compañías como parte del gobierno corporativo, incluyendo la gestión y definición de la estructura de sus juntas directivas, que a su vez, se encargan de establecer y dar seguimiento a los objetivos estratégicos de la empresa, a partir del cumplimiento de la legislación, reglamentos y establecimiento de buenas prácticas empresariales (Cadbury,1992), de manera que el gobierno corporativo puede ser utilizado como aliado en el ejercicio de control.

### **1.3.1 Pregunta de investigación**

Ante este panorama y con el fin de explorar la relación entre la incorporación de modelos de GC e implementación de buenas prácticas, como una solución que contribuya a cerrar esta brecha de género en la ocupación de cargos de alta dirección, es importante preguntarse: **¿Cuál es el rol del gobierno corporativo en la promoción de equidad de género en las empresas de América Latina, especialmente desde la composición de sus juntas directivas?**

## **1.4 Objetivo general**

Analizar la influencia del gobierno corporativo en el fomento de la equidad de género dentro de las organizaciones de América Latina

## **1.5 Objetivos específicos**

- Recopilar los conceptos e ideas principales planteadas en las teorías relacionadas con equidad de género y gobierno corporativo con el fin de identificar los principales factores que influyen en esta relación.
- Identificar los principales marcos normativos (nacionales e internacionales) que vinculan el gobierno corporativo y la equidad de género, y evaluar su pertinencia en el contexto latinoamericano.
- Comprender la percepción sobre la equidad de género en estas organizaciones y contrastar los resultados frente a las políticas y prácticas de gobierno corporativo en estas empresas y países.

## **1.6 Descripción metodológica**

Este trabajo se desarrolló bajo la modalidad de problemas disciplinares, enfocado en el campo del control. La metodología a utilizada es de tipo cualitativo, considerando que el desarrollo del trabajo es un proceso que implica interpretación social de la realidad actual de empresas latinoamericanas, respecto de la equidad de género, y la investigación cualitativa es interdisciplinaria y aplicable a las humanidades, tanto como a las ciencias sociales y físicas, su enfoque es ampliamente interpretativo y sensible a la perspectiva de la

---

comprensión de distintas experiencias humanas al mismo tiempo que resulta inherente al campo social, moldeado por posturas políticas y comportamientos éticos (Denzin, N. K., y Lincoln, Y. S., 2018).

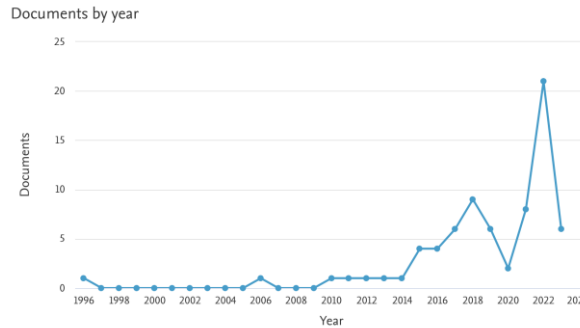
Patton (2011) define los datos cualitativos como descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones, conductas observadas y sus manifestaciones. En este caso, como herramienta de recolección de información se utilizaron: análisis documental, panel de expertos y entrevista a actores clave que contribuyan al objetivo de la investigación, esta entrevista es de tipo semiestructurada que presenta un nivel menor de rigidez y en las que el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener más información (Sampieri, R., Fernández, C. y Baptista, M., 2014), construyendo una triangulación. La triangulación, de acuerdo con Denzin, N. K., y Lincoln, Y. S. (2018). hace una contribución significativa a la investigación en torno a temas de justicia, accesibilidad, barreras, bienestar social, o apoyo social a instituciones o similares.

## **2. Capítulo 2. Revisión de literatura**

Este capítulo se desarrolla para cumplir con el objetivo específico de recopilar los conceptos e ideas principales planteadas en las teorías relacionadas con equidad de género y gobierno corporativo, a través de un método deductivo, se llevará a cabo la revisión inicial de literatura, que permite de lo general a lo particular recopilar los conceptos e ideas principales planteadas en las teorías relacionadas con equidad de género y gobierno corporativo con el fin de identificar los factores que los relaciona.

### **2.1 Gestor bibliográfico**

Mediante una búsqueda preliminar de literatura realizada haciendo uso del gestor bibliográfico Scopus y la ecuación de búsqueda: TITLE-ABS-KEY (corporate AND governance AND gender AND equity OR “equidad de género”) se observa que la mayor producción de literatura que trata la relación entre gobierno corporativo y equidad de género, la composición de juntas directivas y la participación de mujeres en ellas, está concentrada en Europa con un registro aproximado de 80 *papers* en esta base de datos, de los cuales más del 50% han sido producidos durante la última década (ver figura 2). Al acotar la búsqueda, delimitando la ecuación con la palabra “América” y teniendo en cuenta la producción desde 1996, el número se reduce a 16, lo que denota una inminente necesidad de enriquecer la discusión en temas de género y su relación con las organizaciones, desde la investigación o el estudio de estos, en países no anglosajones en los que se presentan características relevantes sobre temas como violencia de género o discriminación (Chamorro, C., Patiño, R.A. y Restrepo, K., 2022).

**Figura 2.** Consulta en Scopus

Fuente: Scopus (2023)

## 2.2 Selección de fuentes de información

Además de la búsqueda realizada en el gestor bibliográfico, se emplearon otras fuentes académicas de consulta como Google académico, revistas académicas y repositorios universitarios con el fin de recopilar los conceptos e ideas principales planteadas en las teorías relacionadas con equidad de género y gobierno corporativo e identificar los principales factores que influyen en esta relación. De los cerca de 80 artículos encontrados en Scopus se realizó un análisis de relevancia, utilizando porcentajes de citación y año de publicación. De un total de 1.289 citaciones, se incluyeron en la base para analizar 10 artículos que representan el 65% de las citaciones, así como 6 artículos adicionales que, a pesar de no tener un número importante de menciones, por tratarse de publicaciones recientes (2023) se incluyeron al ser considerados relevantes y actualizados. (ver nexos A. Tabla 2: Análisis de resultados de consulta en Scopus)

Adicionalmente, para la construcción de la base de fuentes de información sujeto de análisis, de la que se realizó la extracción de los principales conceptos e ideas con relación al GC y equidad de género descritos en el siguiente capítulo, se incluyeron 21 recursos entre los que se encuentran artículos de revistas científicas, capítulos de libros, publicaciones de organismos gubernamentales, resultados de encuestas, estudios y *papers* consultados en Google académico, revistas académicas, repositorios universitarios, y páginas web de organismos oficiales, obteniendo así un total de 37 recursos que componen la base de fuentes analizadas.

El enfoque de selección y análisis de las fuentes de información sigue un proceso de desensamblaje y reconstrucción de datos, como lo sugiere Yin (2016). Este enfoque implica descomponer la información recopilada para identificar patrones y conceptos clave antes de integrarlos en un marco de análisis más amplio. Al desensamblar los artículos seleccionados, se busca reconocer aquellos elementos recurrentes y relevantes para el tema de estudio. Este proceso permite organizar la literatura de manera más sistemática, asegurando que solo se incluyen los recursos que aportaran un valor significativo al análisis posterior.

Una vez definida la base de fuentes de información, se llevó a cabo una revisión breve de literatura extractando información básica como autores, título y año de publicación, se realizó una síntesis de cada una y la identificación de factores clave, para luego seleccionar aquellos que se presentaron con mayor frecuencia o denotan mayor relevancia para el tema de estudio en cuestión, encontrando los siguientes conceptos e ideas principales: teoría de la agencia, composición de las juntas directivas, cuotas femeninas, equidad de género, estereotipos de género, techos de cristal y ética del cuidado (ver Anexo B. Tabla 3: Matriz análisis de fuentes de información) que se detallan en el siguiente capítulo.

## **2.3 Conceptos e ideas principales**

### **2.3.1 Teoría de la agencia**

Las discusiones sobre la separación entre propiedad y control en los entornos empresariales, ha estado presente desde inicios de la década de los 30s en Estados Unidos. Dicha situación se presentó como un efecto causado por la gran depresión, en el que la responsabilidad de la gerencia en distintas compañías fue altamente cuestionada; acusada principalmente de presentar información poco transparente a los inversionistas de la bolsa de valores norteamericana. Es en dicho contexto de crisis, cuando Berle y Means (1932), mencionan la importancia de la estructura societaria en el mercado, indicando, a través de una visión neoclásica de la economía, que la riqueza es entregada a los administradores quienes serán los encargados del desempeño de la empresa, y que éstos mismos están dispuestos a asumir distintos niveles y tipos de riesgos, lo que ocasiona divergencia en cuanto a los intereses de los propietarios.

Esta discrepancia de intereses es definida por Ronald Coase (1937) como un costo interno de transacción, derivado del mercado laboral existente a nivel de gerentes en la compañía. Para Coase, quien cuestiona la función de las empresas, éstas son creadas con el fin de establecer relaciones contractuales y disminuir los costos de transacción derivados de las complejas relaciones en el mercado abierto, asociados con la búsqueda de información, la negociación y el cumplimiento de contratos externos. Sin embargo, al no estar alineados los intereses de propietarios o accionistas con los gerentes que dirigen las organizaciones se traslada el costo internamente y se materializa el fenómeno conocido como problema de agencia.

Las funciones de monitorear y controlar son conceptos fundamentales en la teoría de la agencia propuestos por Jensen y Meckling (1976), quienes presentan una visión de esta teoría en concordancia con la función de la gerencia, los costos de transacción y la estructura de propiedad, la cual está afectada por la asimetría de la información y el oportunismo gerencial, por lo que deben existir medidas correctivas para propiciar un equilibrio en el mercado de capitales. Eventualmente, se pueden presentar problemas de comportamientos oportunistas, en los cuales el agente aprovechará su posición e información en beneficio propio. Por ende, el principal implementa una serie de incentivos para controlar la actuación del agente ocasionando gastos de control, gastos de garantía de fidelidad del agente y en últimas, una pérdida residual (ésta derivada de las diferentes decisiones que pueden tomar el principal y el agente). Sin embargo, la teoría de *Stewardship*, también conocida como la teoría de los administradores, la cual tiene su origen en la psicología y la sociología, propone básicamente que los directores y la gerencia tienen intereses que son de hecho consistentes con los de los accionistas, y sugiere que los mismos están motivados por la necesidad de alcanzar un compromiso de alto nivel y obtener una satisfacción intrínseca al realizar un trabajo desafiante y ejercer responsabilidad y autoridad para obtener el reconocimiento de sus compañeros y jefes Davis et ál., (1997); Donaldson y Davis, (1991).

Carter, Simkins y Simpson (2003) sugieren que a pesar de que la teoría de la agencia no proporciona una predicción clara del vínculo entre la diversidad de la junta y el desempeño financiero, una Junta Directiva más diversa puede llevar a un mejor monitoreo de la gerencia, debido a una mayor independencia. Este debate sobre la igualdad de género en

las juntas directivas durante los últimos años ha llamado considerablemente la atención de reguladores, empresarios, investigadores y distintos profesionales (Nielsen & Huse, 2010).

El gobierno corporativo juega un papel crucial, implementando mecanismos y políticas que buscan alinear los intereses de todas las partes involucradas, reduciendo así los costos internos de transacción. La adopción de prácticas efectivas de gobierno corporativo es esencial para mejorar la eficiencia, competitividad y sostenibilidad a largo plazo de las empresas. Además, la incorporación de la equidad de género en los niveles de dirección y en los consejos de administración no solo promueve la justicia y la igualdad, sino que también puede contribuir a una mejor toma de decisiones y a una gobernanza más equilibrada al aportar diferentes perspectivas y enfoques.

Por lo tanto, resulta de gran valor abordar la discrepancia de intereses a través del gobierno corporativo y la promoción de la equidad de género no solo como cuestiones éticas o de cumplimiento normativo, sino como estrategias clave para reducir los costos internos de transacción y mejorar el desempeño general de las empresas en América Latina.

### **2.3.2 Composición de las juntas directivas**

El fenómeno de la diversidad de género de las juntas directivas abarca al menos dos propuestas importantes interrelacionadas. El primer punto de vista sostiene que aquellas mujeres con el capital humano competente merecen oportunidades para servir en juntas directivas y en altos cargos administrativos. La segunda propuesta sugiere que el género y la diversidad étnica de las juntas directivas da como resultado una mejor gobernanza, lo que hace que el negocio sea más eficiente (Carter et ál, 2010).

Algunas investigaciones previas sugieren que no hay diferencias en general en cuanto a la eficacia entre mujeres y hombres, sin embargo, si existen algunas diferencias en los comportamientos y habilidades presentados por los dos sexos en diversas situaciones y tomas de decisión. Tales diferencias en los estilos de liderazgo pueden tener implicaciones importantes para los procesos y la dinámica de la Junta Directiva (Nielsen y Huse, 2010). En muchos casos incluso, el liderazgo femenino respalda de manera sólida el desempeño social corporativo de manera que la participación de mujeres en la alta dirección de las compañías está directamente asociada con efectos positivos no sólo financieros sino también de responsabilidad social empresarial (RSE) (McGuinness, Vieito y Wang, 2017).

En la literatura se encuentran opiniones y argumentos variados con relación al impacto que puede tener la diversidad en composición de juntas directivas, se ha discutido acerca del efecto positivo en el desempeño de las compañías, la reducción de costos de agencia y la implementación de un adecuado sistema de gobierno corporativo, sin embargo, para muchos países del mundo, en comparación con los anglosajones, la diversidad en las juntas aún puede considerarse en una etapa experimental (Khidmat et ál., 2020). De lo que no hay duda, es de la importancia de cubrir estos cargos con un capital humano destacado.

Ante esta perspectiva de que la Junta Directiva debe reunir el mejor recurso humano disponible para ejercer control sobre la alta gerencia y así garantizar el correcto funcionamiento de la empresa y el máximo retorno posible para los accionistas, las mujeres se presentan como un recurso de gran valor para alcanzar dicho objetivo. La presencia de mujeres directoras tiene un efecto en el funcionamiento y la dinámica de la Junta Directiva de una empresa en diversas dimensiones. Puntualmente, la presencia femenina en juntas directivas se ha asociado con una mayor diversidad de opiniones (Baldrich, 2019) al aportar perspectivas independientes, diversos tipos de liderazgo e influir en la toma de decisiones, lo que puede contribuir a un fortalecimiento de la ventaja competitiva de las empresas (Ahmadi et ál., 2018).

Por otra parte, al alcanzar una diversidad de género en la Junta Directiva se da una mayor disposición a escuchar y aceptar nuevas posturas. Sin embargo, este tipo de propuestas parecen carecer de peso en la realidad empresarial de muchos países y a pesar del notable progreso de las mujeres para obtener títulos de educación superior, unirse y ascender en los mercados laborales, las mujeres enfrentan barreras considerables para avanzar a la alta dirección y las juntas (Adams & Kirchmaier, 2015).

Al abordar las barreras y desafíos que enfrentan las mujeres para hacer parte de las juntas directivas, se pueden identificar cómo el desarrollo de estrategias de fomento para una mayor participación femenina en ellas puede estar asociado directamente a una mejor eficacia del gobierno corporativo, mediante un máximo aprovechamiento del capital humano disponible, mejores prácticas empresariales y toma de decisiones responsables y sostenibles.

### **2.3.3 Cuotas femeninas**

Para hacer frente a estas barreras, los reguladores introdujeron políticas de cumplimiento o explicación y cuotas de género en la mayoría de los países europeos y norteamericanos dentro de códigos de gobierno corporativo, promoviendo las mejores prácticas para las empresas que cotizan en bolsa con el fin de impulsar la presencia de mujeres en las juntas directivas haciendo obligatorio un cierto porcentaje de participación.

El empoderamiento de las mujeres desde inicios de este siglo se ha convertido en un tema de importancia global y al implementar estas cuotas de género en las juntas directivas de las organizaciones se pretende impulsarlo. Estas cuotas varían en porcentaje y se aplican en países como el Reino Unido, Francia, Italia, Bélgica, Países Bajos, España y Noruega, entre otros. Además, la Unión Europea ha establecido que las empresas cotizadas con más de 250 empleados deben ocupar el 40% de sus cargos directivos y el 33% de sus puestos ejecutivos con mujeres, a partir de 2026. En los Estados Unidos, la Comisión de la Bolsa de Valores autorizó a la Asociación Nacional del Sistema de Cotización Automatizada de Valores (NASDAQ, por sus siglas en inglés) a requerir que las empresas cotizadas allí, incluyan al menos una mujer en sus juntas directivas (Dempere y Abdalla, 2023).

En promedio, el impacto de las cuotas de género en los consejos de administración sobre el desempeño de las empresas es un tema aún objeto de debate a nivel global. A menudo, los cambios en el desempeño no se manifiestan de inmediato, ya que las empresas tienen varios años para cumplir con estas cuotas después de que las reformas se vuelven efectivas. Para que las cuotas de género realmente mejoren el desempeño de las empresas, es crucial que el costo de implementar la igualdad de género a través de reglas obligatorias no resulte excesivo, pues a pesar de que las expectativas son positivas por parte de los responsables políticos en torno al establecimiento de estas cuotas, es fundamental mantener expectativas realistas para las mujeres y reconocer que los resultados pueden variar según el contexto y la implementación de dichas políticas. Este factor es un desafío importante en la búsqueda de equidad de género en el ámbito empresarial (Casteuble, Lepetit, & Ha Tran, 2023) si se considera que imponer cuotas de esta manera puede resultar de carácter artificial pues las cuotas no tienen en cuenta las causas reales de la deserción de las mujeres en su camino hacia la cima y termina obligando muchas veces a mujeres sin experiencia a ser parte de las juntas directivas (Pieters, 2012).

Imponer cuotas de género en las juntas directivas suscita dudas sobre su justicia y eficacia. La necesidad de obligar a las empresas a incluir mujeres evidencia que la participación femenina no se está produciendo de forma orgánica, sino mediante medidas que pueden parecer forzadas. Además, nunca se habla de “cuotas masculinas”, lo que pone de manifiesto una asimetría en el enfoque de la equidad de género en el ámbito corporativo. Sería más justo y efectivo abordar directamente las verdaderas causas que dificultan el ascenso de las mujeres, eliminando barreras y fomentando un entorno donde su presencia en altos cargos sea el resultado natural de una igualdad real de oportunidades basada en el mérito.

### **2.3.4 Equidad de género**

El género es una construcción social que va más allá de la clasificación binaria de hombres y mujeres, e incluye una variedad de roles, identidades y expresiones. Aunque el sexo, se refiere a las diferencias biológicas entre hombres y mujeres, es el concepto de género el que predomina en la literatura al abordar las inquietudes que surgen alrededor de las construcciones sociales y culturales. Por lo tanto, aunque este tema tiene sus raíces en las diferencias sexuales, el enfoque en equidad de género se utiliza para analizar cómo estas construcciones afectan la participación y las oportunidades de personas con diversas identidades de género en distintos ámbitos, especialmente en el empresarial.

El género se convierte en una dimensión crucial en la vida personal, relaciones sociales, los ámbitos laboral, educativo y cultural, que involucra a su vez desafíos sustanciales con relación a la justicia, la identidad e incluso la supervivencia. A menudo es un tema rodeado de prejuicios, mitos, creencias erróneas o limitadas, fundadas en las diferencias entre lo femenino y lo masculino, asociadas a estereotipos de género adquiridos y alimentados a lo largo de la historia en las diferentes culturas. La investigación y la teoría en las ciencias humanas proporcionan herramientas esenciales para desafiar los prejuicios y comprender los problemas reales relacionados con el género (Connell, 2009).

A pesar de que el concepto de género se aplica tanto a hombres como a mujeres, gran parte de la investigación sobre género se centra en la posición de las mujeres. Esto se debe a que, como grupo, las mujeres históricamente han enfrentado más discriminación y opresión que los hombres, en condiciones patriarcales. Este mismo enfoque se encuentra en la literatura relacionada con género y gobierno, ya que tiende a centrarse en la posición de las mujeres

en este contexto, principalmente porque las mujeres han sido más propensas que los hombres a ser excluidas u oprimidas en este ámbito (Haynes, 2008).

Como lo expone Connell (2009) en la mayoría de las discusiones sociales sobre género se destaca una dicotomía. Partiendo de una presunta división biológica entre hombres y mujeres, definen el género como la diferencia entre unos y otros basados en la concepción de lo masculino y lo femenino, incluso se habla de la idea de que “los hombres son de marte y las mujeres son de venus”.

Esta frase se utiliza frecuentemente para explicar las diferencias observadas en la forma en que las mujeres y los hombres piensan, sienten y actúan. Sugiere la inevitabilidad de tales diferencias al insinuar que hombres y mujeres provienen de planetas completamente separados, implicando que son inherentemente desiguales e incluso opuestos, como si fueran especies distintas. Si bien existen diferencias indiscutibles entre hombres y mujeres en muchos aspectos de la vida, ¿hasta qué punto estas diferencias reflejan la naturaleza esencial de cada género? (Ellemers, 2018).

La inequidad de género existe en términos de desarrollo y hace referencia a las disimilitudes existentes entre hombres y mujeres en lo que respecta al acceso y oportunidades en distintas áreas de la sociedad, la economía y la política, así como su participación en la toma de decisiones en todos los niveles (Red Interagencial para la Educación en Situaciones de Emergencia [INEE], 2019).

A lo largo de la historia, las mujeres como grupo de individuos han sido ampliamente objeto de discriminación, opresión y maltrato, bajo figuras del patriarcado lo que ha generado repetidas demandas de reforma. Estos movimientos de cambio incluyen campañas contra la discriminación en la educación, los medios sexistas, la violencia doméstica y, por otro lado, el apoyo en la lucha por el derecho al voto de las mujeres, su participación en movimientos políticos, igualdad salarial, sindicalismo femenino, derechos reproductivos e igualdad de oportunidades laborales (Connell, 2009).

Las mujeres han sido social y económicamente excluidas, obligadas a seguir normas sociales y culturales que las ubica en roles limitantes, asociados al hogar y al cuidado, realizando trabajo no remunerado, por tanto, la lucha y logros obtenidos en el ámbito

laboral y social por las mujeres, alcanzan una importancia histórica. La masculinización de diversas profesiones, bajo estereotipos de género ha dificultado grandemente este proceso. Resulta valioso para la investigación sobre los procesos de género considerar, por un lado, los mecanismos formales de estructuración organizativa, así como procesos de contratación, capacitación, evaluación y en otro lugar, aquellos procesos informales relacionados con creencias, normas culturales y valores que juegan un papel importante en la reproducción y promulgación de la información (Haynes, 2017).

### **2.3.5 Estereotipos de género**

Los estereotipos reflejan expectativas generales sobre miembros de grupos sociales específicos, sin embargo, a pesar de las diferencias promedio que puedan encontrarse entre estos grupos, no todos los individuos dentro de ellos necesariamente difieren entre sí. La percepción estereotipada de que una característica particular define la pertenencia a un grupo lleva a las personas a exagerar las diferencias entre grupos y subestimar las variaciones. Aunque esta tendencia se ha observado en diversos grupos y contextos, la categorización de género tiende a ser más rígida y menos influenciada por el contexto, lo que contribuye a la formación y persistencia de estereotipos de género y refuerza la percepción de diferencias entre hombres y mujeres (Ellemers, 2018).

Existen dos conceptos que se relacionan estrechamente con el de estereotipo y son: prejuicio y discriminación. Relación fundada a partir de la concepción de la actitud como un fenómeno compuesto por tres elementos: cognitivo (lo que sé del asunto), afectivo (las emociones que me suscita) y conductual (la conducta que, como consecuencia, desarrollo); donde al prejuicio se le otorga un carácter negativo, producto en muchos casos, de los estereotipos negativos que derivan luego en discriminación (González, 1999).

Boada (2011) señala que la gran dificultad con los estereotipos es que una vez hacen camino y se establecen, son notoriamente resistentes al cambio incluso cuando se contrastan con pruebas que los desmienten, y esto es evidente por ejemplo en el ámbito de la gerencia y dirección empresarial, donde el género de una persona comúnmente conduce a su categorización automática basada en estereotipos de género aprendidos y arraigados, ya sean descriptivos o normativos que generan consecuencias significativas sobre todo para las mujeres en el entorno laboral; a pesar de que han existido avances en el tiempo, el trabajo remunerado es un dominio predominantemente masculino.

De esta forma, la clave no es buscar la igualdad de género para estandarizar a las personas, sino ampliar las oportunidades para potenciar las características individuales. Equilibrar la participación de género en el mundo corporativo va más allá de igualarse al estándar masculino, que ha sido una premisa dominante en la búsqueda de la equidad de género. Se trata de una nueva perspectiva en la evolución social que no tiene límites predefinidos basados en el género opuesto, sino que se basa en el esfuerzo y el potencial de cada individuo para alcanzar sus propios objetivos (Ariza, 2023).

Aun cuando los estereotipos de género no representan con precisión a los grupos, sí reflejan los roles atribuidos en la sociedad a hombres y mujeres de acuerdo con la percepción. En muchas culturas, los hombres se asocian tradicionalmente con roles fuera del hogar, mientras que las mujeres son asignadas a responsabilidades domésticas y de cuidado. Estos roles de género han generado estereotipos que describen a los hombres como dominantes y enfocados en el trabajo, y a las mujeres como sensibles y orientadas a las relaciones interpersonales. A pesar de los cambios sociales, estos estereotipos persisten y tienen consecuencias negativas para las mujeres, influyendo en su vida cotidiana. La adquisición de estos estereotipos de género se produce a través del proceso de socialización, donde la familia y la escuela desempeñan un papel importante, junto con influencias culturales más amplias (González, 1999) y en la actualidad representan limitantes en el desarrollo profesional de las mujeres, que impiden su avance en la escala laboral y acceso a los puestos de alta dirección, esta idea es desarrollada por la teoría del techo de cristal y estudiada especialmente en los últimos años por académicos e investigadores en relación con las diferentes ciencias sociales (Gobierno de México, 2019).

### **2.3.6 Techos de cristal**

La incorporación de las mujeres al mundo laboral ha tenido un impacto positivo en sus vidas al mejorar su posición en el ámbito productivo, sin embargo, actualmente se enfrentan a un obstáculo conocido como el “techo de cristal”. Este fenómeno actúa como una barrera invisible que limita su progreso, impidiéndoles acceder a roles de liderazgo y toma de decisiones en sus carreras, a pesar de sus logros iniciales (Meza, 2018), de manera que a pesar de estar académicamente preparadas y contar con las habilidades para ocupar estos cargos, a menudo se ven estancadas en posiciones laborales anteriores a cargos de alta gerencia o dirección, sin que existan razones objetivas o explicaciones diferentes a la

discriminación o arraigo de los estereotipos de género a lo largo de las culturas organizacionales en todo el mundo.

No es poco común encontrar mujeres con las competencias y habilidades suficientes para ejercer cargos ocupados por el género masculino que han sido limitadas a ver a través del techo de cristal como los hombres consiguen logros a los que ellas no pueden aspirar, debido a la existencia de las barreras invisibles como impedimento.

Las barreras que enfrentan las mujeres en su avance profesional no siempre son evidentes y tienden a ocultarse, lo que ha llevado a explicaciones que culpan a las propias mujeres en lugar de abordar el problema de la discriminación de género en el lugar de trabajo. El género es un elemento fundamental en la comprensión del “techo de cristal”, y diversas teorías, desde las feministas hasta las psicológicas y organizacionales, destacan la influencia del sistema sexo/género en este fenómeno. A pesar de tener la preparación adecuada, muchas mujeres no son consideradas para roles de liderazgo, y la segregación en el trabajo se basa en prejuicios sociales, roles y estereotipos de género en lugar de diferencias reales en habilidades o actitudes entre los géneros. Estos factores culturales y sociales prevalecen en la toma de decisiones de contratación y promoción (Delgado y Rondón, 2013) y reafirman la percepción de la mujer en el rol social del cuidado del hogar antes que, en el rol productivo, que se reserva para el hombre.

Para (Barberá et ál., 2009) la dificultad de conciliar las responsabilidades domésticas y laborales es una de las principales barreras que contribuye al fenómeno del “techo de cristal”. Las expectativas tradicionales de género han llevado a que las mujeres asuman la maternidad como un deber prioritario, lo que a menudo las lleva a dar prioridad a la familia sobre su carrera. Sin embargo, las mujeres modernas son menos propensas a abandonar sus carreras debido a la maternidad, lo que indica un cambio generacional en esta dinámica. Aun así, la incompatibilidad entre el ámbito doméstico y laboral sigue siendo un factor clave en la baja representación de mujeres en roles de liderazgo y toma de decisiones, con organizaciones que a menudo las perciben más como “cuidadoras” que como “profesionales”.

### **2.3.7 Ética del cuidado**

La ética del cuidado es una disciplina que se centra en las acciones responsables y las relaciones morales entre las personas, motivadas por la preocupación y el deseo de cuidar de los demás o de uno mismo. En esta perspectiva ética, se considera que vivimos en un mundo interconectado donde las relaciones humanas son fundamentales, y se reconoce una responsabilidad hacia los demás. Bajo esta ética, se entiende que ayudar a los demás es un deber moral, y cuando percibimos una necesidad en otros, nos sentimos obligados a hacer lo posible para resolverla. Esta ética se enfoca en situaciones concretas de cuidado, como responder a las necesidades de las personas, prevenir daños y asumir la responsabilidad de proteger y atender a quienes nos rodean (Alvarado García, 2009).

El cuidado de niñas, niños y de personas mayores en el hogar aparece en este contexto como tarea particular de la que se hacen cargo principalmente las mujeres, entre otras tantas labores del hogar que no son remuneradas (Paz, 2021).

## **3. Capítulo 3. Marcos normativos de gobierno corporativo y equidad de género en América Latina**

La diversidad social, económica y cultural que caracteriza los más de 20 países de la región de América Latina y que se extiende a los diferentes niveles de desarrollo y estructuras gubernamentales, representa desafíos y oportunidades únicos en materia de gobierno corporativo y equidad de género. A pesar de los avances en crecimiento económico, la región aún enfrenta desigualdades significativas en cuanto al acceso a las oportunidades y la ocupación laboral de las mujeres, que difícilmente alcanzan puestos de liderazgo dentro de las organizaciones a pesar de estar preparadas para asumirlos, pues las mujeres sobrepasan el promedio de años de educación que alcanzan los hombres (Comisión Económica para América Latina y el Caribe - CEPAL, 2023).

En este contexto, es fundamental analizar los marcos normativos nacionales e internacionales que buscan vincular el gobierno corporativo con la promoción de la equidad de género. Este capítulo se centra en identificar y evaluar la pertinencia de estas normativas en el contexto latinoamericano, proporcionando una visión analítica que refleje las realidades y particularidades de la región.

### **3.1 Panorama General de América Latina**

#### **3.1.1 Caracterización de los países latinoamericanos**

No existe una definición única u oficial de los países que deben considerarse como parte de América Latina y el Caribe, el principal factor para tener en cuenta es de carácter lingüístico, sin embargo, la cultura y la historia también han jugado un rol determinante en la construcción a lo largo del tiempo, de lo que hoy se conoce como América Latina.

Algunas organizaciones como la CEPAL, o el Banco Mundial tiene países en común incluidos en sus análisis e informes como parte del mismo grupo, de cualquier manera, la exclusión o inclusión de ciertos países puede variar dependiendo del contexto a analizar y la fuente.

De manera general, son considerados países latinoamericanos aquellos en los que predominan las lenguas romances, específicamente: español, portugués y en menor medida el francés. A partir de esta idea, los países a considerar para efectos del desarrollo de este trabajo como parte de América Latina, son los siguientes: Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela.

Con el fin de proporcionar un contexto socioeconómico que sirva como base para entender las diferencias y similitudes ente estos países en términos de equidad de género y gobierno corporativo, se consultan los siguientes indicadores para cada uno de los países al 31 de diciembre del año 2023:

- **Extensión territorial:** información en Km2 consultada en la página web del Banco Mundial (2024)
- **PIB – producto Interno Bruto:** es un indicador clave que refleja el tamaño y la salud de una economía nacional, mediante una medida económica que representa el valor total de todos los bienes y servicios finales producidos en un país durante un período específico, expresado en miles de millones de dólares consultado en la página web del Banco Mundial (2024)
- **PIB per cápita:** este indicador mide el valor económico promedio producido por persona y se utiliza comúnmente para estimar el nivel de vida o bienestar económico promedio de los habitantes de un país, expresado en dólares, consultado en la página web del Banco Mundial (2024)
- **Población de mujeres y población de hombres:** expresada en miles de personas, consultada en la página web de la CEPAL (2024)

- **IDH** – índice de desarrollo humano: es un índice compuesto que analiza la salud y vida, el acceso a la educación e ingresos. Es elaborado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo – PNUD (2024) para medir el progreso de un país. El IDH es un número entre 0 y 1, donde los valores más altos indican un mayor nivel de desarrollo humano. En este caso, la información corresponde al año 2022, última publicada y consultada en el Informe sobre Desarrollo Humano 2023-2024
- **Índice global de brecha de género:** se utiliza para entender en qué medida están distribuyendo sus recursos y oportunidades de forma equitativa entre hombres y mujeres los países que analiza. Es un ranking realizado por el Foro Económico Mundial *World Economic Forum–WEF* (2024), en el que cada país recibe una puntuación entre 0 y 1, donde 0 representa una brecha de género máxima (desigualdad total) y uno indica brecha de género cerrada (igualdad total). Publicado anualmente.
- **Otros:** crecimiento del PIB per cápita (% anual), desempleo en mujeres (% de participación femenina en la fuerza laboral), desempleo en varones (% de participación masculina en la fuerza laboral), fuerza laboral con educación avanzada de mujeres (% de la fuerza laboral femenina), fuerza laboral con educación avanzada de varones (% de la fuerza laboral masculina), personas desempleadas con educación avanzada en mujeres (%), personas desempleadas con educación avanzada en varones (%), proporción de mujeres con empleo en puestos gerenciales de nivel superior e intermedio (%), tasa de participación en la fuerza laboral de mujeres (% de la población femenina mayor de 15 años) y tasa de participación en la fuerza laboral de varones (% de la población masculina mayor de 15 años). Consultados en la página web del Banco Mundial (2024).

Estos indicadores fueron consultados para los 17 países mencionados, sin embargo, para Venezuela no se encontraron datos disponibles al 2023. Los resultados consignados en la tabla de indicadores por países de América Latina 2023 (ver Anexo C. Tabla 4) muestran un panorama socioeconómico ampliamente diverso para la región.

Entre los resultados se destacan Brasil, México, Argentina y Colombia, que poseen el PIB más alto, en este orden. Sin embargo, el crecimiento del PIB per cápita en Argentina presenta un porcentaje negativo, mientras que Colombia y Chile muestran porcentajes positivos, pero representan los crecimientos más bajos entre los países evaluados de la región. Por otro lado, en todos los casos el desempleo es mayor en mujeres que en hombres, aun cuando el total de la población de la mayoría de los países evaluados -excepto Bolivia, Honduras y Paraguay- cuenta con más mujeres que hombres.

En cuanto a la fuerza laboral, en todos los países está compuesta en mayor medida por hombres, incluso dentro de la población con educación avanzada. Esto por supuesto se ve reflejado también en la proporción de mujeres con empleo en puestos gerenciales de nivel superior e intermedio que en ninguno de los casos alcanza el 50%, siendo Colombia, Costa Rica y Panamá los países con el porcentaje más alto, alrededor del 41 al 47%, mientras que Bolivia presenta el porcentaje más bajo con un 28%.

Este análisis evidencia que, aunque se han alcanzado avances en ciertos aspectos, la región aún enfrenta desafíos significativos en cuanto a equidad de género y participación femenina en posiciones de liderazgo corporativo. La heterogeneidad de las características socioeconómicas y demográficas entre los países de América Latina resaltan la necesidad de utilizar estrategias y políticas particularmente diseñadas y adaptadas a la situación específica de cada país. A pesar de estas diferencias, existe una tendencia común de desigualdad de género en el ámbito laboral y corporativo. La subrepresentación de las mujeres en puestos gerenciales y la brecha en las tasas de desempleo resaltan la importancia de analizar los marcos normativos y las políticas corporativas que influyen en esta realidad.

### **3.1.2 Países para un análisis detallado**

Considerando la amplitud y diversidad de los indicadores evaluados para los países mencionados, este trabajo se enfoca en cuatro países clave para un análisis más detallado: Argentina, Brasil, México y Colombia, que representan las economías más grandes de América Latina en términos de PIB de acuerdo con el Banco Mundial (2024). Estos países cuentan también con la población más numerosa de la región, esto implica una fuerza laboral amplia y diversa. Esta característica ofrece un contexto idóneo para analizar tanto las políticas de GC que impactan en la participación de las mujeres en el mercado laboral como los temas de equidad de género en posiciones de liderazgo. Entre los criterios de

selección de estos países, es importante destacar también la disponibilidad de datos y la existencia de marcos normativos relevantes en materia de equidad de género y gobierno corporativo.

## **3.2 Marcos Normativos Internacionales**

### **3.2.1 Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer**

Adoptada unánimemente por la Asamblea General de la ONU el 18 de diciembre de 1979 y en vigor desde 1981, es considerada la carta internacional de los derechos de la mujer y ha sido ratificada por 188 países, otorgándole un poderoso mandato internacional, en su artículo 11 establece que los Estados deben adoptar todas las medidas apropiadas para eliminar la discriminación en el ámbito laboral, garantizando que las mujeres tengan, en igualdad de condiciones con los hombres, los mismos derechos, incluyendo el acceso al trabajo, igualdad de oportunidades, libertad para elegir profesión y empleo, igualdad en remuneración, seguridad social y protección en el trabajo, incluida la función reproductiva. Además, se enfatiza la prevención de la discriminación por razones de matrimonio o maternidad mediante la prohibición del despido por embarazo o licencia de maternidad, la implementación de licencias de maternidad remuneradas sin pérdida de empleo o beneficios, la protección especial a mujeres embarazadas en trabajos que puedan ser perjudiciales para ellas (ONU, 1979).

### **3.2.2 Objetivos de desarrollo sostenible**

Publicados por la ONU, adoptados en 2015, son objetivos globales que buscan abordar desafíos apremiantes del mundo en su agenda para 2030. No se consideran una normativa, sin embargo, son un lineamiento importante dentro de la construcción y evaluación de marcos normativos, especialmente porque las empresas están llamadas a alinear sus estrategias y operaciones con estos ODS, incluyendo políticas internas que promuevan la equidad de género, de la que habla su objetivo número 5 ONU (2015).

### **3.2.3 Principios para el empoderamiento de las mujeres**

Estos siete principios, igual que los ODS constituyen un lineamiento importante para orientar a las empresas en la promoción de la equidad de género y en el camino del

empoderamiento de las mujeres en el ámbito laboral, el mercado y la comunidad. Publicados por ONU Mujeres y Pacto Mundial de las Naciones Unidas (2010) estos principios permiten a las empresas evaluar y mejorar sus prácticas relacionadas con la equidad de género y específicamente en el principio número uno, desde la gobernanza en las empresas, los puntos claves de los principios se pueden resumir en:

- Liderazgo corporativo de alto nivel para la igualdad de género.
- Trato justo a todos los hombres y mujeres en el trabajo, respetando y apoyando los derechos humanos y la no discriminación.
- Salud, seguridad y bienestar de todos los trabajadores.
- Promover la educación, la formación y el desarrollo profesional de las mujeres.
- Implementación de iniciativas empresariales de desarrollo, cadena de suministro y prácticas de mercadotecnia que empoderen a las mujeres.
- Promover la igualdad a través de iniciativas comunitarias.
- Medición y publicación de informes sobre los progresos para lograr la igualdad de género.

### **3.2.4 Directrices para empresas multinacionales sobre conducta empresarial responsable**

Son recomendaciones dirigidas de manera conjunta por los gobiernos a las empresas multinacionales, que abordan los posibles impactos negativos sobre la sociedad y el planeta en general, asociados a las actividades empresariales y que buscan contrarrestar mediante el fomento de un desarrollo sostenible. En su capítulo V, titulado empleo y relaciones laborales, alientan a las empresas a eliminar la discriminación basada en el género en procesos de contratación, condiciones laborales y trato, mediante la implementación de prácticas responsables, que promuevan la igualdad en formación y oportunidades de promoción de acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos- OCDE (2023).

### 3.2.5 Convenios de la OIT

Con el objetivo de establecer estándares mínimos universales en el ámbito laboral, que promuevan los derechos fundamentales, mejoras en las condiciones de trabajo y fomento de oportunidades de empleo digno, la OIT ha establecido distintos convenios que son tratados internacionales jurídicamente vinculantes, es decir que, una vez ratificados por los Estados miembro, deben ser implementados a través de la legislación y prácticas nacionales. En cuanto a los derechos laborales de las mujeres y la promoción de la igualdad de género, hay cuatro convenios clave a considerar (OIT, 2023):

- Convenio N° 100, 1951 – Igualdad de Remuneración
- Convenio N° 111, 1958– Discriminación en el empleo y ocupación
- Convenio N° 156, 1981 – Trabajadores con Responsabilidades Familiares
- Convenio N° 183, 2000 – Protección a la maternidad

### 3.2.6 Principios de GC de la OCDE y del G20

Estos principios, publicados por la OCDE y aprobados por el G20, proporcionan un estándar internacional para políticas de gobierno corporativo, con el fin de ayudar a los responsables políticos a evaluar y mejorar el marco legal, regulatorio e institucional para el gobierno corporativo. Aunque no se enfocan exclusivamente en la equidad de género, promueven prácticas de gobierno corporativo que incluyen la diversidad en los consejos de administración y la responsabilidad social corporativa. Además, alientan la transparencia y divulgación de información, incluyendo políticas de diversidad y prácticas de sostenibilidad. OCDE (2024)

### 3.2.7 Estándares de Reporte – GRI

El *Global Reporting Initiative (GRI)* es una organización internacional independiente que promueve la sostenibilidad y la transparencia empresarial a través de la elaboración de estándares globales para la presentación de informes de sostenibilidad. Su objetivo principal es ayudar a las empresas, gobiernos y otras entidades a comprender y comunicar sus contribuciones al desarrollo sostenible. Sus estándares son un conjunto de normas

diseñados para empresas de cualquier tamaño, sector o ubicación. Para en el caso de este trabajo, se identifican tres estándares clave que pueden ser relevantes para la equidad de género y GC:

- GRI 4015 – Diversidad e igualdad de oportunidades: a cerca de la composición de órganos de gobierno y empleados y su relación salarial.
- GRI 406 – No Discriminación
- GRI 102 – Divulgaciones generales: en especial información sobre la estructura de GC, políticas de ética e integridad (GRI, 2023).

### 3.3 Marcos Normativos Nacionales

#### 3.3.1 Argentina

**Figura 3.** Información clave de Argentina



**ARGENTINA**  
Ciudad Capital: Buenos Aires

Superficie KM <sup>2</sup> :	2,780,400.00
PIB (miles de millones de dólares USD):	640,591.41
PIB per cápita (US\$ a precios actuales):	13,730.51
Población mujeres (miles de personas):	23,110.70
Población hombres (miles de personas):	22,663.10

**Fuente:** elaboración propia con base en Banco Mundial (2024) y CEPAL (2024).

**Tabla 1.** Marcos normativos de Argentina

Marco normativo	Relevancia	Fuente
Ley General de Sociedades N° 19.550 (1972)	Regula la constitución, funcionamiento y disolución de las sociedades comerciales en Argentina, estableciendo normas básicas de gobierno corporativo, responsabilidades y estructuras. No trata específicamente temas de equidad de género.	(Congreso de la Nación Argentina, Ley N° 19.550, 1972).

<b>Marco normativo</b>	<b>Relevancia</b>	<b>Fuente</b>
Resolución General CNV N° 797/2019	Actualiza el Código de Gobierno Societario para empresas que cotizan en bolsa e incluye recomendaciones sobre diversidad de género en los directorios y órganos de gobierno, bajo el modelo “cumplir o explicar”.	(Comisión Nacional de Valores, Resolución General N° 797/2019, 2019).
Código Civil y Comercial de la Nación (2015)	Contiene disposiciones relativas a personas jurídicas, incluyendo aspectos de gobierno corporativo, actualizando y unificando la legislación civil y comercial, afectando a las sociedades y su gobernanza.	(Congreso de la Nación Argentina, 2015).
Ley de Cupo Femenino N° 24.012 (1991)	Establece un cupo mínimo del 30% de representación femenina en las listas electorales para cargos legislativos nacionales. Aunque se enfoca en el ámbito político, puede influir en la promoción de la participación femenina en otros sectores.	(Congreso de la Nación Argentina, Ley N° 24.012, 1991).
Ley N° 26.485 de Protección Integral a las Mujeres (2009)	Busca prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra las mujeres en todos los ámbitos, promoviendo la igualdad de género y establece medidas contra la discriminación laboral.	(Congreso de la Nación Argentina, Ley N° 26.485, 2009).
Ley de Identidad de Género N° 26.743 (2012)	Reconoce el derecho a la identidad de género y garantiza el acceso a tratamientos médicos relacionados y promueve la inclusión y no discriminación por identidad de género en el ámbito laboral.	(Congreso de la Nación Argentina, Ley N° 26.743, 2012).
Ley de Paridad de Género en Ámbitos de Representación Política N° 27.412 (2017)	Establece la paridad de género (50%) en las listas electorales, aunque no está orientada al sector privado, refuerza el compromiso del país con la igualdad de género.	(Congreso de la Nación Argentina, Ley N° 27.412, 2017).
Resolución General CNV N° 34/2020	Promueve la diversidad de género en los órganos de administración y fiscalización de las entidades emisoras y establece que las empresas deben informar sobre políticas de diversidad y medidas adoptadas para incrementar la participación femenina.	(Comisión Nacional de Valores, Resolución General N° 34/2020, 2020).
Programa de Género y Mercado de Capitales de la CNV	A pesar de no ser un marco normativo, esta es una iniciativa para fomentar la igualdad de género en el mercado de capitales que busca incrementar la participación de mujeres en puestos de decisión en empresas cotizadas.	(Comisión Nacional de Valores, 2020).
Convenios OIT	Convenio 100 ratificado en 1956 Convenio 111 ratificado en 1968 Convenio 156 ratificado en 1987 Convenio 183 ratificado en 2015	(OIT, 2023)

**Fuente:** Elaboración propia con base en Congreso de la Nación Argentina (Ley N° 19.550, 1972), (Ley N° 24.012, 1991), (2015), (Ley N° 26.485, 2009), (Ley N° 26.743, 2012), (Ley N° 27.412,

2017); Comisión Nacional de Valores (Resolución General N° 797/2019, 2019), (Resolución General N° 34/2020, 2020), (2020) y OIT (2023)

### 3.3.2 Brasil

**Figura 4.** Información clave de Brasil



# BRASIL

Ciudad Capital: Brasilia

Superficie KM2:	8,515,770.00
PIB (miles de millones de dólares USD):	2,173,665.66
PIB per cápita (US\$ a precios actuales):	10,043.62
Población mujeres (miles de personas):	110,181.30
Población hombres (miles de personas):	106,241.10

**Fuente:** elaboración propia con base en Banco Mundial (2024) y CEPAL (2024).

**Tabla 2.** Marcos normativos de Brasil

Marco normativo	Relevancia	Fuente
Ley de Sociedades por Acciones N° 6.404/1976	Regula las sociedades anónimas en Brasil, estableciendo las normas para gobernanza corporativa y responsabilidades de los administradores	( <i>Presidência da República do Brasil, Ley N° 6.404, 1976</i> ).
Instrucción CVM N° 480/2009	Establece requisitos de divulgación para emisores registrados en la Comisión de Valores Mobiliarios (CVM) e incluye información sobre prácticas de gobierno corporativo que deben ser reportadas.	( <i>Comissão de Valores Mobiliários, Instrução N° 480/2009</i> )
Código Brasileño de Gobierno Corporativo - Companhias Abertas (2016)	Promueve principios de transparencia, equidad, responsabilidad corporativa y rendición de cuentas.	( <i>Instituto Brasileiro de Governança Corporativa- IBGC, 2016</i> )

<b>Marco normativo</b>	<b>Relevancia</b>	<b>Fuente</b>
Constitución Federal de 1988	Garantiza la igualdad de derechos entre hombres y mujeres y prohíbe cualquier forma de discriminación por motivo de género.	( <i>República Federativa do Brasil</i> , 1988).
Ley Maria da Penha N° 11.340/2006	Establece mecanismos para prevenir y sancionar la violencia doméstica contra las mujeres mientras promueve la igualdad y protección de las mujeres en la sociedad.	( <i>Presidência da República do Brasil</i> , Ley N° 11.340, 2006)
Ley N° 13.146/2015 (Estatuto de la Persona con Discapacidad)	Incluye disposiciones sobre no discriminación, incluyendo por género y refuerza la igualdad de oportunidades en el empleo.	( <i>Presidência da República do Brasil</i> , Ley N° 13.146, 2015).
Instrucción CVM N° 586/2017	Requiere que las empresas informen sobre la adopción de prácticas de gobierno corporativo, incluyendo diversidad en los consejo y además fomenta la transparencia y rendición de cuentas en temas de diversidad de género.	( <i>Comissão de Valores Mobiliários, Instrução N° 586/2017</i> , 2017).
Reglamento del Nuevo Mercado de B3 (Bolsa de Brasil)	Exige altos estándares de gobernanza para empresas listadas en este segmento y promueve la inclusión de mujeres en los consejos de administración.	(B3 – Brasil, <i>Bolsa, Balcão</i> , 2020).
Programa <i>Women on Board</i>	Certificación para empresas con al menos dos mujeres en su consejo de administración que incentiva la participación femenina en altos cargos corporativos.	(Women on Board, s.f.).
Instituto Brasileño de Gobernanza Corporativa (IBGC)	Aunque este no es un marco normativo, Promueve mejores prácticas de GC, incluyendo diversidad de género y ofrece formación y orientación sobre la importancia de la equidad en la gobernanza.	( <i>Instituto Brasileño de Gobernanza Corporativa-IBGC</i> , 2021)
Convenios OIT	Convenio 100 ratificado en 1957 Convenio 111 ratificado en 1965 Convenio 183 ratificado en 2002	(OIT, 2023)

**Fuente:** Elaboración propia con base en República Federativa do Brasil (1988), Presidência da República do Brasil (Ley N° 13.146, 2015), (Ley N° 6.404, 1976), (Ley N° 6.404, 1976); Comissão de Valores Mobiliários, (Instrução N° 480/2009), (Instrução N° 586/2017, 2017); IBGC (2016), (2021); B3 – Brasil (2020); Women on Board, (s.f.) y OIT (2023)

### 3.3.3 Colombia

**Figura 5.** Información clave de Colombia



## COLOMBIA

Ciudad Capital: Bogotá

Superficie KM2:	1,140,619.00
PIB (miles de millones de dólares USD):	363,540.16
PIB per cápita (US\$ a precios actuales):	6,979.73
Población mujeres (miles de personas):	26,416.50
Población hombres (miles de personas):	25,668.70

**Fuente:** elaboración propia con base en Banco Mundial (2024) y CEPAL (2024).

**Tabla 3.** Marcos normativos de Colombia

Marco normativo	Relevancia	Fuente
Código de Comercio (1971)	Regula las sociedades comerciales y sus estructuras de gobierno, establece derechos y obligaciones de los accionistas y administradores.	(Congreso de la República de Colombia, 1971)
Ley 964 de 2005	Regula el mercado de valores y fortalece el GC en las entidades emisoras, promoviendo la transparencia y protección a los inversionistas.	(Congreso de la República de Colombia, 2005).
Código País (Circular Externa 028 de 2014)	Recomendaciones de mejores prácticas de GC para empresas emisoras de valores. Incluye principios sobre diversidad y equidad de género en los órganos de gobierno.	(Superintendencia Financiera de Colombia, 2014).
Constitución Política de Colombia (1991)	Garantiza la igualdad de derechos y oportunidades sin discriminación.	(Constitución Política de Colombia, 1991).
Ley 581 de 2000 (Ley de Cuotas)	Establece que al menos el 30% de los cargos de máximo nivel en el sector público deben ser ocupados por mujeres, a pesar de estar dirigida al sector público, influencia la promoción de la participación femenina en la toma de decisiones en el sector privado	(Congreso de la República de Colombia, 2000)

Marco normativo	Relevancia	Fuente
Ley 823 de 2003	Normas sobre igualdad de oportunidades para las mujeres que busca garantizar la equidad de género en diferentes ámbitos, incluido el laboral.	(Congreso de la República de Colombia, 2003).
Decreto 4465 de 2011	Reglamenta la igualdad de oportunidades en el sector laboral y establece medidas para prevenir la discriminación y promover la equidad de género.	(Presidencia de la República de Colombia, 2011)
Alta Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer	A pesar de no tratarse de un marco corporativo, esta entidad es la encargada de coordinar las políticas de igualdad de género, impulsando programas que fomentan la participación de mujeres en posiciones de liderazgo.	(Alta Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer, s.f.).
Convenios OIT	Convenio 100 ratificado en 1963 Convenio 111 ratificado en 1969 Convenio 156 ratificado en 1990 Convenio 183 ratificado en 2024	(OIT, 2023)

**Fuente:** elaboración propia con base en Congreso de la República de Colombia (1971), (2000), (2003), (2005); Superintendencia Financiera de Colombia (2014); Constitución Política de Colombia (1991); Presidencia de la República de Colombia (2011); Alta Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer, (s.f.) y OIT (2023).

### 3.3.4 México

**Figura 6.** Información clave de México



**Fuente:** elaboración propia con base en Banco Mundial (2024) y CEPAL (2024).

**Tabla 4.** Marcos normativos de México

<b>Marco normativo</b>	<b>Relevancia</b>	<b>Fuente</b>
Ley General de Sociedades Mercantiles (LGSM)	Regula las diferentes formas societarias en México estableciendo las bases legales para la constitución y funcionamiento de las empresas.	(Congreso de la Unión, 1934)
Ley del Mercado de Valores (LMV)	Regula el mercado de valores y las sociedades anónimas bursátiles. Incluye disposiciones sobre GC y protección a inversionistas.	(Congreso de la Unión, 2005).
Código de Mejores Prácticas Corporativas (2018)	Emitido por el Consejo Coordinador Empresarial (CCE). Recomienda prácticas de GC, incluyendo la diversidad en los consejos.	(Consejo Coordinador Empresarial, 2018).
Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos	Garantiza la igualdad entre hombres y mujeres y prohíbe la discriminación por género en todos los ámbitos.	(Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 1917)
Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres (2006)	Establece las bases para garantizar la igualdad sustantiva y promueve políticas públicas para eliminar brechas de género.	(Congreso de la Unión, 2006).
Ley Federal para Prevenir y Eliminar la Discriminación (2003)	Prohíbe prácticas discriminatorias por género y otros factores y establece mecanismos para la protección y promoción de la igualdad.	(Congreso de la Unión, 2003).
Norma Mexicana NMX-R-025-SCFI-2015 en Igualdad Laboral y No Discriminación	Certificación para empresas que implementan prácticas de igualdad y no discriminación y fomenta políticas internas que promueven la equidad de género	Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 2015).
Instituto Nacional de las Mujeres (INMUJERES)	A pesar de no ser un marco normativo, este Organismo se encarga de promover la igualdad de género y desarrolla programas y políticas para fomentar la participación femenina en el ámbito laboral y empresarial.	(Instituto Nacional de las Mujeres, s.f.).
Convenios OIT	Convenio 100 ratificado en 1952 Convenio 111 ratificado en 1961	(OIT, 2023)

**Fuente:** Elaboración propia con base en Congreso de la Unión (1934), (2005), (2006), (2003); Consejo Coordinador Empresarial (2018); Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (1917); Secretaría del Trabajo y Previsión Social (2015); y el Instituto Nacional de las Mujeres (s.f.).

### **3.4 Análisis y evaluación de la pertinencia de los marcos normativos en el contexto latinoamericano**

A pesar de que los indicadores muestran que no existe un atraso total en cuanto a la equidad de género en los países analizados—Argentina, Brasil, Colombia y México —y que se han logrado avances significativos en este aspecto, lo cual evidencia que el tema es completamente relevante y que los gobiernos de estos países no lo han ignorado, persisten desafíos importantes en la implementación efectiva de los marcos normativos existentes.

Los marcos normativos internacionales ofrecen diversos lineamientos, guías y recursos disponibles, abordando el tema con la intención de crear conciencia; sin embargo, su aplicación suele quedar a discreción de cada país o empresa, lo que deja mucho "a la deriva" y puede traducirse en un progreso lento en la lucha contra la inequidad. Exceptuando los convenios de la OIT, que son jurídicamente vinculantes y donde los gobiernos tienen una mayor responsabilidad, gran parte de estas normativas carecen de obligatoriedad, lo que dificulta o retrasa su adopción generalizada. Los cuatro países analizados, que cuentan con grandes poblaciones, disponen sin excepción de marcos normativos alrededor de las buenas prácticas de gobierno corporativo y de equidad de género, lo que demuestra interés y compromiso; sin embargo, es en la implementación de estas normativas donde los grandes desafíos persisten, lo cual se evidencia en la brecha de participación de mujeres en la fuerza laboral y la subrepresentación femenina en cargos gerenciales que aún presentan estos países.

Esto indica que, a pesar de los avances y del reconocimiento formal de la importancia de la equidad de género en el ámbito corporativo, es necesario fortalecer los mecanismos de implementación y seguimiento, así como promover una cultura organizacional que valore y fomente activamente la participación femenina en todos los niveles jerárquicos. Solo mediante esfuerzos conjuntos y un compromiso real tanto del sector público como del privado se podrán superar las barreras existentes y avanzar hacia una igualdad sustantiva en el gobierno corporativo en América Latina.



## **4. Capítulo 4. Contrastación y análisis de la información recolectada**

En este capítulo se presenta el análisis realizado a la información obtenida a lo largo del desarrollo de este trabajo, utilizando la triangulación como herramienta de recolección de datos, específicamente se integran: los resultados del análisis de la literatura (capítulo 2), el estudio de los marcos normativos (capítulo 3), las entrevistas semiestructuradas y el panel de expertos, con el propósito de profundizar en la comprensión del rol que tiene el gobierno corporativo en la promoción de la equidad de género dentro de las organizaciones de América Latina, en especial, desde la composición de sus juntas directivas. Además, se busca comprender la percepción sobre este mismo tema dentro de las organizaciones y contrarrestar los resultados frente a las políticas y prácticas en estas empresas y países de la región.

### **4.1 Resultados de las entrevistas**

Se llevaron a cabo catorce entrevistas semiestructuradas (7 hombres y 7 mujeres), número suficiente para obtener saturación teórica de acuerdo con los resultados, estas fueron realizadas de forma virtual mediante Google meet, con una duración aproximada de 20 minutos cada una, entre los meses de octubre 2023 y enero 2024.

Los participantes, con edades entre los 31 años y los 57 años, con nacionalidad colombiana en su mayoría y brasileña en otros casos, para quienes se garantizó la confidencialidad, utilizando códigos para referirse a ellos, ocupan cargos gerenciales y directivos en empresas privadas de diferentes sectores empresariales como: el financiero, tecnología, prestación de servicios legales y de consultoría, del sector salud, diferentes industrias productoras de bienes, *fintech*, medios de comunicación, publicidad y mercadeo. La gran mayoría de estas compañías son multinacionales y cuentan con presencia en varios países de la región latinoamericana. De todos ellos se obtuvo el consentimiento informado, explicando el uso

de la información para fines académicos (ver Anexo D. Consentimiento de participación), las entrevistas fueron grabadas y todos los datos resultantes de ellas fueron almacenados de forma segura y utilizados únicamente para los propósitos de este trabajo.

El análisis de las entrevistas fue realizado de forma manual, es decir sin el uso de software de análisis cualitativo, mediante la identificación de categorías a partir de las notas y transcripción, enfocándose en lo que si perciben y lo que no perciben los participantes.

#### **4.1.1 Categorías analizadas**

A partir de la respuesta de los participantes a cada una de las preguntas planteadas en el protocolo de aplicación de la entrevista semiestructurada (ver Anexo F), las siguientes son las categorías identificadas y analizadas:

##### **4.1.1.1 Percepción de la equidad de género en la organización**

La mayoría de los entrevistados perciben que, de manera general hay equidad de género en las empresas en las que trabajan, sin embargo, mientras van desarrollando sus respuestas alrededor de este tema, se puede notar como la participación entre hombres y mujeres para áreas y niveles jerárquicos dentro de sus compañías, varía significativamente, aunque de una manera que parece imperceptible para ser catalogado como "inequidad" dentro de las organizaciones, esto no está necesariamente asociado de forma directa con inequidad de género, o de acceso a las oportunidades, pero sin duda es un fenómeno que se repite en la gran mayoría de las respuestas obtenidas. *"Yo diría que aquí en la empresa, existe equidad de género, hay casi tantos hombres como mujeres trabajando, en mi equipo por ejemplo siempre hemos sido más mujeres, aunque si uno se va al área de ingeniería va a encontrar más hombres, por alguna razón siempre hay más ingenieros que ingenieras de sistemas en las empresas"* (entrevista 10).

La industria o sector empresarial en el que se encuentran estas organizaciones y participantes de la entrevista, así como su género y edad pueden variar la percepción sobre equidad de género. En el caso de los hombres, especialmente los de mayor edad, en comparación con lo más jóvenes, no perciben ninguna situación que pueda derivarse en inequidad de género. Las mujeres en cambio, sin importar la edad, especialmente aquellas en las industrias: legal y financiera, perciben que puede existir inequidad de género que, aunque no es completamente evidente a lo largo y ancho de la compañía, si puede afectar

factores como el ascenso a los cargos directivos y la equidad en compensación salarial. *“muchas veces los hombres ganan más que las mujeres y hacemos lo mismo, o se inventan el nombre de un cargo diferente para pagarles más a ellos, aunque el trabajo que hagamos sea igual”* (entrevista 4).

Algunos de los entrevistados, dicen no haber dedicado mucho tiempo antes a reflexionar sobre la existencia o no de equidad de género en sus compañías, argumentando que las diferencias entre mujeres y hombres siempre van a existir y que no se debe pretender que esto sea de otra forma. *“las contrataciones deben hacerse porque el profesional es bueno, pero no pensando en si es hombre o mujer, de cualquier manera, si hay diferencias importantes que uno puede considerar, por ejemplo, las mujeres suelen ser más ordenadas que los hombres, pero los hombres pueden dedicar más tiempo en el trabajo, que una mujer si está casada o es mamá”* (Entrevista 5).

Entre los entrevistados más jóvenes en empresas del sector de mercadeo y *fintech* hay una percepción bastante positiva en cuanto a la equidad de género en sus organizaciones, conocen programas y prácticas de fomento que van incluso más allá de la construcción del género binario. Para esta población de entrevistados, que pertenecen a empresas de *“mentalidad joven”* (Entrevista 11), la equidad de género como una forma de inclusión, existe de manera orgánica como parte de la cultura empresarial.

Las mujeres entrevistadas, independientemente de su edad, muestran una mayor conciencia y análisis crítico al respecto, posiblemente debido a experiencias personales o cercanas de desigualdad en entornos laborales. En contraste, los hombres parecen otorgar menor importancia al tema, lo que podría reflejar una falta de vivencia directa de las barreras de género.

A pesar de que la gran mayoría de los entrevistados perciben la existencia de equidad de género en sus organizaciones, existe una carencia en la comprensión de lo que implica la inequidad, esta falta de claridad conlleva a no percibir las disparidades existentes en sus entornos laborales como inequidades. Las respuestas evidencian la persistencia de estereotipos de género, construcciones culturales y sociales que se adquieren desde edades tempranas con ideas como: *“a las niñas todavía se les regala muñecas y cocinitas y a los niños rompecabezas y legos”* (entrevista 4) y más tarde durante la formación académica y

entornos laborales, continúa la creencia de que algunas profesiones corresponde únicamente a hombres o mujeres ejercerlas.

Se observa también una brecha generacional en la percepción de la equidad de género, a partir de las respuestas. Esta disparidad sugiere que se han logrado avances importantes en la sensibilización sobre el tema, no sólo a nivel laboral sino a nivel social en general, el hecho de percibir de manera natural la equidad de género en la cultura organizacional, resulta positivo y alentador.

#### **4.1.1.2 Relación entre gobierno corporativo y equidad de género**

Gran parte de los entrevistados reconocen que el gobierno corporativo puede influir en la equidad de género, coinciden en que el compromiso desde la alta dirección y la definición de políticas y buenas prácticas son el camino para esto.

Sólo un participante manifiesta no tener claridad entre cómo el gobierno corporativo podría promover la equidad de género, no lo percibe como una relación directa o fácil de entender, le genera confusión que deban existir normas para que las mujeres puedan participar de los mismos derechos de los hombres.

A lo largo del desarrollo de este trabajo, se expone cómo la inequidad de género es un problema con raíz histórica que ha ido ganando importancia en todo el mundo y en todos los ámbitos de la sociedad. Las brechas de género, estereotipos de género, ética del cuidado y otras teorías han sido ampliamente estudiadas con el fin de explicar y dar respuesta a esta problemática. Es evidente también que a lo largo de la historia hay avances importantes, hitos alcanzados, en el camino hacia la equidad y la creación de una conciencia global y real sobre este tema es imperativo.

El gobierno corporativo sin duda alguna es una gran herramienta en la construcción de este camino, por su influencia en el mercado laboral, en el que participa gran parte de la sociedad, y que se convierte, ya sea en motores de movilidad social hacia la elevación de estándares de vida e igualdad o en transmisores de discriminación e inequidad haciéndolos corrosivos para la cohesión social (CEPAL, 2023).

### **4.1.1.3 Conocimiento y aplicación de marcos normativos**

No existe conocimiento sobre marcos normativos internacionales o nacionales relacionados específicamente al gobierno corporativo y equidad de género, el total de los participantes coincidieron en esta respuesta, *“Honestamente no conozco normas específicas al respecto aquí en Colombia, a pesar de trabajar en el área legal, no tengo conocimiento de normas específicas, relacionadas con estos temas”* (entrevista 3).

Algunos coincidieron en que, a pesar de no conocer normas o regulaciones aplicables respecto al tema, en sus empresas se cuenta con políticas y buenas prácticas que se asocian al fomento de la equidad de género.

La falta de obligatoriedad en los marcos normativos analizados como parte del capítulo 3 de este trabajo, explican el desconocimiento en muchos de los casos y sin duda retrasan el proceso de alcanzar equidad de género en las empresas de la región.

### **4.1.1.4 Desafíos y obstáculos enfrentados**

La existencia de desafíos y obstáculos identificados en experiencias personales o muy cercanas de los entrevistados, recae -excepto por un hombre- totalmente en las mujeres. Todas las mujeres entrevistadas dijeron haber experimentado algún tipo de desafío a lo largo de su carrera profesional.

El más común está orientado a la promoción a cargos directivos, en los que sintieron la necesidad de esforzarse más que sus pares hombres para poder alcanzarlos y en muchos casos no contaron con credibilidad si se encontraban en medio de un grupo exclusivo de hombres o si se trataba de un hombre quien debía tomar la decisión.

La vida personal o “de hogar” se identifica como el segundo desafío más común encontrado entre las participantes, *“llega un momento de la vida de uno como mujer, en el que debe decidir si quiere casarse, si quiere tener hijos, y, sobre todo, si todo esto es posible mientras continúa creciendo profesionalmente, en la mayoría de los casos se termina sacrificando lo uno o lo otro”* (entrevista 2).

La percepción de que las mujeres están en desventaja en el ámbito laboral cuando deciden participar de la maternidad es generalizada entre todas las entrevistadas, *“generalmente,*

*si en un hogar, los dos trabajan y deciden tener hijos, hay más posibilidad de que sea la mujer la que renuncie a su trabajo para encargarse a las labores del hogar, de que el hombre lo haga”.*

Las mujeres entrevistadas perciben que a medida que van recorriendo la estructura piramidal de sus carreras profesionales, en los cargos con mayor nivel jerárquico, van a encontrarse menos mujeres, *“recuerdo que, en la universidad, éramos mucho más mujeres que hombres, incluso en el posgrado, ahora en la oficina entre los directores hay más presencia de hombres. De hecho, solo algunas de las colegas con que me gradué están ejerciendo, las demás están casadas y dedicadas al hogar”.* Estas percepciones refuerzan la idea la ética del cuidado, donde las responsabilidades familiares se imponen como una barrera en el desarrollo profesional y el crecimiento laboral de las mujeres hacia cargos directivos. Además, se alinea con la literatura a cerca de la existencia de techos de cristal que dificultan el avance de las mujeres.

## **4.2 Resultados del Panel de expertos**

Se realizó un panel con 3 expertos en gobierno corporativo y/o equidad de género, dos de ellos mujeres y un hombre, los tres participan activamente en la academia y cuentan con publicaciones en estos temas, dos de los expertos con dedicación exclusiva a este ámbito y el tercer experto, participa también en el sector privado a nivel empresarial.

De los tres expertos se obtuvo el consentimiento informado, explicando el uso de la información para fines académicos (ver Anexo D. Consentimiento de participación) y se garantizó la confidencialidad, utilizando códigos para referirse a cada uno. El panel fue realizado de forma virtual, a través de Google meet, tuvo una duración de aproximadamente 47 minutos, fue grabado y todos los datos resultantes de este, fueron almacenados de forma segura y utilizados únicamente para los propósitos de este trabajo.

### **4.2.1 Hallazgos**

Los expertos coinciden en que el gobierno corporativo es fundamental para impulsar cambios estructurales, se percibe como una herramienta poderosa pero poco conocida para tal fin, dentro del sector empresarial.

Se enfatiza en la necesidad de un liderazgo desde la dirección de las empresas, capaz de establecer objetivos que seas esencialmente medibles, con el fin no solo de obtener resultados, sino de alinear expectativas entre accionistas y directorio. *“cuando es la junta directiva la que establece metas claras y alinea toda la organización para lograr ese objetivo, diseñan políticas, promueven prácticas y métricas para evaluar el desempeño, se pueden ver cambios estructurales importantes”* (participante 1)

Se identifican obstáculos como la resistencia al cambio, culturas organizacionales tradicionales y falta de conciencia a nivel social a cerca de la problemática de la inequidad de género y los efectos negativos que conlleva su existencia en los diferentes ámbitos de la sociedad. Entre los expertos, existe una conciencia general sobre la importancia de la equidad de género, y coinciden también en que su implementación en las prácticas corporativas es limitada y su estudio se limita la teoría y la academia y mientras los lineamientos, guías o normativas actuales carezcan de obligatoriedad y no existan mecanismos efectivos de cumplimiento, no habrá un impacto real en el sistema corporativo.

Las recomendaciones de los expertos están orientadas a la capacitación dentro de las empresas que permitan combatir los sesgos inconscientes, *“La educación y sensibilización en todos los niveles de la empresa son esenciales para alcanzar cambios significativos en la cultura organizacional”* (participante 2), la promoción de políticas de conciliación entre la vida laboral y familiar, que brinden seguridad a las mujeres frente al tema de maternidad o el cuidado y el establecimiento de cuotas de género como un lineamiento general en cada país de la región.

Los hallazgos y recomendaciones producto del panel, se alinean a la literatura de los conceptos e ideas principales alrededor del gobierno corporativo y la equidad de género, analizados en el capítulo 2 de este trabajo. Fortalecen los resultados de las entrevistas en cuanto a la percepción de la influencia que tiene el gobierno corporativo en la promoción de la equidad de género y la promoción de la participación de las mujeres en cargos de alta dirección, que permitan disminuir la brecha existente en la región de América Latina. Coinciden en la relevancia y pertinencia de los marcos normativos nacionales e internacionales que existen en este asunto y que se resultan insuficientes a la hora de llevarse a la práctica empresarial, pues su desconocimiento, inevitablemente resta valor a su objetivo.

### 4.3 Discusión de resultados

Los resultados obtenidos a través de las entrevistas y el panel de expertos resaltan la importancia del gobierno corporativo como un mecanismo clave para impulsar la equidad de género en las organizaciones de América Latina. Lo que se alinea de manera general con las teorías y conceptos revisados en la literatura, en el capítulo 2 de este trabajo, donde la teoría de la agencia, propuesta por Jensen y Meckling (1976) destaca la necesidad de estructuras de control que equilibren los intereses entre directivos y accionistas para minimizar los costos internos y favorecer una cultura inclusiva (Berle y Means, 1932; Chamorro et ál., 2022). En particular, la composición de las juntas directivas emergió como un factor determinante en la percepción de equidad de género dentro de las empresas, coincidiendo con lo sugerido por estudios como los de Nielsen y Huse (2010) y Carter, Simkins y Simpson (2003) que señalan que una mayor representación femenina y diversidad en estos espacios, conduce a una mejor gobernanza y un cambio cultural más amplio en las organizaciones. Sin embargo, las entrevistas revelaron que, en la práctica, las mujeres siguen subrepresentadas en los niveles más altos de decisión. Las participantes femeninas señalaron que, a medida que avanzan en su carrera, encuentran menos mujeres en puestos directivos, lo que refleja la persistencia de barreras estructurales y culturales, situación que es de hecho consistente con el concepto de techo de cristal, que describe las barreras invisibles que impiden el ascenso de las mujeres a posiciones de liderazgo, a pesar de su preparación y competencias (Meza, 2018).

Adicionalmente, el análisis de la información recopilada muestra que, a pesar de que las políticas corporativas que promueven la equidad de género, como las cuotas femeninas y la implementación de programas de liderazgo inclusivo, son percibidas como estrategias efectivas, no siempre son aplicadas de manera uniforme. Incluso, los entrevistados reconocieron, que el gobierno corporativo tiene un rol en la promoción de la equidad de género, aunque manifestaron una falta de comprensión detallada sobre cómo se materializa esta influencia. Esta brecha entre la teoría y la práctica sugiere que, si bien existe conciencia sobre la importancia del tema, aún es necesario profundizar en la formación y difusión de conocimientos específicos que permitan a los directivos implementar estrategias efectivas de equidad de género. La necesidad de acotar esta distancia, materializar la teoría y disminuir a su vez las brechas de género en el ámbito corporativo, fue identificada también en la literatura (Davis et ál., 1997).

La implementación de cuotas femeninas como ejemplo de las estrategias mencionadas, ha sido adoptada para aumentar la representación de mujeres en altos cargos corporativos. No obstante, los participantes del estudio mostraron desconocimiento sobre marcos normativos que establezcan tales cuotas en sus países, lo que sugiere una falta de difusión y aplicación de estas políticas. Además, algunos expresaron opiniones contrarias a las cuotas, argumentando que las contrataciones y promociones deberían basarse únicamente en el mérito. Esta percepción refleja las críticas señaladas en la literatura, donde se debate la eficacia y justicia de las cuotas de género (Pieters, 2012; Casteuble, Lepetit y Ha Tran, 2023). Los expertos que participaron del panel enfatizaron en la necesidad de complementar las cuotas con iniciativas que aborden las causas reales de la inequidad, como los estereotipos de género y las prácticas organizacionales excluyentes.

Por otro lado, los resultados del panel de expertos y las entrevistas sugieren que los marcos normativos existentes, aunque relevantes, no son suficientes para lograr una equidad de género tangible en las organizaciones y su desconocimiento y falta de aplicación efectiva limitan su impacto real. Esto coincide con la crítica de que la falta de obligatoriedad y el escaso seguimiento de las normativas internacionales, como las directrices de la OCDE y los objetivos de desarrollo sostenible, dificultan un avance más rápido hacia la igualdad (Yin, 2016; OCDE, 2024). Los entrevistados expresaron que, si bien existen políticas que promueven la diversidad, muchas veces estas se diluyen en la práctica diaria de las empresas, reflejando la persistencia de estereotipos de género y la resistencia al cambio dentro de la cultura organizacional. Este hallazgo subraya la necesidad de integrar la equidad de género de manera más profunda en las estrategias corporativas, alineando las prácticas diarias con los principios de inclusión y diversidad planteados en la literatura. Este desfase entre la normativa y la realidad empresarial fue también identificado por la CEPAL (2023) y otros estudios, que subrayan la importancia de un compromiso más activo por parte de los consejos de administración para garantizar el cumplimiento de estas medidas.

Ellemers (2018) y González (1999), destacan cómo los estereotipos generan expectativas y comportamientos que perpetúan la desigualdad y es evidente en los resultados que las construcciones sociales tradicionales continúan influyendo en la percepción y oportunidades de las mujeres en el ámbito laboral. Las entrevistas revelaron que, a pesar de que muchos participantes creen que existe equidad de género en sus organizaciones,

persisten creencias y actitudes que limitan la participación femenina en ciertas áreas o niveles jerárquicos. Comentarios como *"por alguna razón siempre hay más ingenieros que ingenieras de sistemas en las empresas"* (entrevista 10) evidencian la manera en que los estereotipos de género afectan las decisiones de contratación y promoción.

La ética del cuidado también emerge como un factor que influye en la trayectoria profesional de las mujeres. Las responsabilidades familiares y domésticas, culturalmente asignadas a las mujeres, representan obstáculos en su desarrollo laboral y acceso a posiciones de liderazgo. Las entrevistadas mencionaron desafíos relacionados con la conciliación entre la vida laboral y personal, y la presión de tener que elegir entre su carrera y su familia. Este fenómeno, señalado por Alvarado García (2009) y Barberá et ál. (2009), indica que, sin políticas corporativas que faciliten la conciliación y compartan equitativamente las responsabilidades de cuidado, la equidad de género en el ámbito laboral seguirá siendo difícil de alcanzar

De cualquier manera, más allá de los cambios en las políticas dentro de las organizaciones, Connell (2009) y Haynes (2017), argumentan que es fundamental desafiar las estructuras y culturas organizacionales que perpetúan la desigualdad. Para esto, es necesario, como lo señalaron los expertos que participaron del panel, un compromiso real desde la alta dirección, donde prevalezca el establecimiento de objetivos claros y medibles en conjunto con la implementación políticas inclusivas y el desarrollo de programas de sensibilización que aborden los sesgos inconscientes y los estereotipos de género.

## **5. Conclusiones y recomendaciones**

### **5.1 Conclusiones**

El presente trabajo tuvo como objetivo general analizar la influencia del gobierno corporativo en el fomento de la equidad de género dentro de las organizaciones de América Latina. Para alcanzar este fin, se plantearon tres objetivos específicos que guiaron la investigación y permitieron profundizar en distintos aspectos clave. A continuación, se presentan las conclusiones obtenidas en relación con cada uno de estos objetivos, destacando los hallazgos principales, las contribuciones del estudio y su importancia en el contexto latinoamericano:

#### **5.1.1 Recopilación de conceptos e ideas principales sobre equidad de género y gobierno corporativo**

A través de la revisión de la literatura, se identificaron siete conceptos clave fundamentales para entender la relación entre el gobierno corporativo y la equidad de género: la teoría de la agencia, la composición de las juntas directivas, las cuotas femeninas, la equidad de género, los estereotipos de género, el techo de cristal y la ética del cuidado.

La teoría de la agencia reveló la importancia de alinear los intereses entre propietarios y administradores, destacando cómo la implementación de prácticas de gobierno corporativo inclusivas puede no solo reducir los costos internos asociados a la agencia, sino también mejorar el desempeño organizacional. En este contexto, la composición de las juntas directivas se considera como un factor clave, especialmente en cuanto al análisis sobre cómo la diversidad de género en estos órganos puede enriquecer la gobernanza y la toma de decisiones, aportando perspectivas variadas y fomentando un debate a nivel de estrategia organizacional, que puede ser más completo.

Asimismo, se exploró el papel de las cuotas femeninas como una medida para aumentar la representación de mujeres en altos cargos, identificando tanto los beneficios que pueden

aportar, al acelerar la inclusión femenina en puestos de liderazgo, como las críticas y desafíos asociados a su implementación. Los conceptos de equidad de género y estereotipos de género permitieron profundizar en cómo las construcciones sociales y culturales siguen influyendo en las oportunidades y obstáculos que enfrentan las mujeres en el ámbito laboral. En particular, los fenómenos del techo de cristal y la ética del cuidado evidenciaron las barreras invisibles y las responsabilidades adicionales que limitan el ascenso de las mujeres dentro de las organizaciones.

Esta exploración teórica permitió ofrecer una visión integrada de los factores que explican la relación entre el gobierno corporativo y la equidad de género. Al identificar y analizar estos conceptos, se sentaron las bases para comprender las dinámicas internas de las organizaciones y cómo pueden ser intervenidas para promover una mayor equidad. La importancia de estos hallazgos radica en que proporcionan un marco teórico sólido, como un punto de partida y guía para futuras investigaciones, así como la posibilidad de orientar políticas empresariales enfocadas en la inclusión y la diversidad.

### **5.1.2 Identificación y evaluación de marcos normativos nacionales e internacionales**

Al profundizar en la relación entre el gobierno corporativo y la equidad de género en América Latina, se llevó a cabo un análisis de los principales marcos normativos que vinculan estos dos ámbitos. Se exploraron detalladamente normativas internacionales y en el plano nacional, se examinaron las legislaciones y políticas de Argentina, Brasil, Colombia y México, seleccionados por ser países representativos de la región.

Los hallazgos revelaron que, aunque existen marcos normativos que promueven la equidad de género y las buenas prácticas de gobierno corporativo, su implementación en América Latina es desigual y, en muchos casos, insuficiente. La falta de obligatoriedad y de mecanismos efectivos de cumplimiento limita significativamente el impacto de estas regulaciones. Además, se constató un desconocimiento generalizado de estas normativas entre los profesionales entrevistados, lo que dificulta su aplicación práctica en las organizaciones.

Este análisis proporciona una comprensión crítica de las brechas existentes entre la normativa y la práctica empresarial en la región. Al evaluar la pertinencia y efectividad de

los marcos legales, se pone de manifiesto la necesidad de fortalecer las políticas actuales y promover su difusión y adopción de manera más efectiva. La relevancia de estos hallazgos radica en señalar áreas de oportunidad para legisladores y organismos internacionales, incentivando así la promoción y divulgación de las políticas ya existentes, de manera que puedan ser medibles los resultados de su aplicación, de otra manera la creación de nuevas políticas seguirá siendo ineficiente en la medida en que los actores que deben participar de ellas, las desconocen por completo.

### **5.1.3 Comprensión de la percepción sobre la equidad de género y contraste con políticas y prácticas corporativas**

El siguiente enfoque de la investigación se centró en comprender la percepción existente sobre la equidad de género en las organizaciones de América Latina y contrastar estos hallazgos con las políticas y prácticas de gobierno corporativo vigentes en las empresas y países estudiados. A través de entrevistas semiestructuradas a profesionales de diversos sectores y la realización de un panel de expertos, se recopiló información valiosa que reflejó las experiencias y opiniones de los participantes.

Las entrevistas revelaron que, si bien hay una percepción general de equidad de género en las organizaciones, persisten desigualdades significativas en los niveles jerárquicos superiores y en áreas tradicionalmente dominadas por hombres. Las mujeres entrevistadas señalaron desafíos como la subrepresentación en puestos directivos, dificultades para conciliar la vida laboral y personal, y la presencia de estereotipos de género que limitan su crecimiento profesional. Por su parte, los hombres mostraron en ocasiones una menor conciencia sobre estas problemáticas, lo que sugiere una brecha en la percepción de la equidad de género entre ambos géneros.

Al contrastar estas percepciones con las políticas corporativas y los marcos normativos identificados, se evidenció una discrepancia notable entre el discurso y la práctica. Aunque muchas empresas cuentan con políticas formales de equidad de género, su implementación es limitada y no siempre efectiva. Este hallazgo pone de manifiesto la necesidad de que las organizaciones adopten acciones más concretas y comprometidas para cerrar esta brecha.

La contribución de esta parte del estudio radica en proporcionar una visión actual y realista de cómo se vive la equidad de género en las empresas latinoamericanas, evidenciando las áreas que requieren mayor atención y esfuerzo.

#### **5.1.4 Análisis de la influencia del gobierno corporativo en el fomento de la equidad de género**

Finalmente, al abordar el objetivo general de analizar la influencia del gobierno corporativo en el fomento de la equidad de género dentro de las organizaciones de América Latina, se integraron los hallazgos de los objetivos específicos para obtener una visión más completa.

Se concluye que el gobierno corporativo tiene una influencia significativa en la promoción de la equidad de género, pero esta influencia está condicionada por la voluntad y compromiso de los líderes organizacionales. La composición de las juntas directivas y la implementación de políticas inclusivas son mecanismos clave que pueden impulsar cambios positivos. Sin embargo, para que estas acciones sean efectivas, es necesario que las empresas adopten un enfoque integral que aborde tanto las estructuras formales como las culturas organizacionales y los estereotipos de género arraigados, es decir que se hace necesario comprender el problema raíz para atacarlo desde allí y no de manera superficial.

La contribución principal de este trabajo es evidenciar que el gobierno corporativo puede ser una herramienta estratégica para cerrar las brechas de género, pero requiere de acciones deliberadas y constantes. Al ofrecer un análisis detallado de los factores teóricos, normativos y prácticos que influyen en esta relación, este trabajo proporciona una guía para empresas, legisladores y académicos interesados en promover y estudiar la equidad de género en el ámbito empresarial.

#### **5.1.5 Consideraciones finales**

En conclusión, este trabajo ha aportado una comprensión de cómo el gobierno corporativo puede influir en la equidad de género en América Latina. Se ha evidenciado que, si bien existen avances y marcos normativos que respaldan esta agenda, aún hay un camino considerable por recorrer para que la igualdad de género sea una realidad tangible en las organizaciones de la región.

En un mundo empresarial cada vez más consciente de la responsabilidad social y la diversidad como impulsores de innovación y competitividad, integrar la equidad de género en el gobierno corporativo es tanto un compromiso ético como una estrategia de negocios. Es esencial que las empresas reconozcan la importancia estratégica de la equidad de género y se comprometan a implementar políticas y prácticas que promuevan la inclusión en todos los niveles. Solo a través de un liderazgo comprometido, una cultura organizacional inclusiva y la eliminación de barreras estructurales y culturales, se podrá avanzar hacia un entorno corporativo más justo y equitativo.

Este estudio sienta las bases para futuras investigaciones y acciones que profundicen en la relación entre gobierno corporativo y equidad de género, y que contribuyan al desarrollo sostenible y al bienestar social en la región. La promoción de la equidad de género no es solo una cuestión de justicia social, sino también una oportunidad para que las organizaciones capitalicen el talento y la diversidad, impulsando así su innovación y competitividad en el mercado global.

## **5.2 Recomendaciones**

A partir del análisis realizado, se identifican diversas áreas donde se pueden implementar acciones tanto en el ámbito empresarial como en el gubernamental y académico, para seguir fomentando la equidad de género desde una perspectiva integral de gobierno corporativo.

Es crucial para las empresas que se implementen programas específicos orientados al desarrollo de liderazgo femenino, permitiendo que las mujeres tengan acceso a oportunidades de formación, mentoría y promoción dentro de las organizaciones. Establecer métricas claras y reportes periódicos sobre diversidad y equidad de género es también fundamental, ya que proporciona a las empresas herramientas para medir el progreso y ajustar estrategias. Asimismo, fomentar una cultura organizacional inclusiva, que no solo valore la diversidad, sino que también la promueva activamente a través de políticas y prácticas que reflejen el compromiso de la alta dirección, es esencial para generar cambios sostenibles a largo plazo.

En cuanto a los gobiernos, es necesario que se fortalezcan las legislaciones vigentes en materia de equidad de género, estableciendo mecanismos de cumplimiento efectivos y sanciones claras para aquellas empresas que no cumplan con los estándares mínimos. Además, promover incentivos para las empresas que demuestren avances significativos en equidad de género podría ser una estrategia eficaz para motivar a las organizaciones a implementar cambios más rápidos y profundos en sus estructuras corporativas.

Finalmente, desde la academia es importante continuar con la investigación sobre las brechas de género existentes y visibilizar las disparidades en distintos sectores económicos y sociales. Asimismo, el desarrollo de programas de formación y sensibilización es vital para crear conciencia sobre la importancia de la equidad de género en todas las áreas de la sociedad. Estas acciones colaborarán en la creación de un entorno más justo y equitativo, donde tanto mujeres como hombres puedan alcanzar su máximo potencial sin limitaciones de género.

Estas recomendaciones animan a futuras investigaciones y al fortalecer de las acciones actualmente en curso, con el fin de avanzar hacia una mayor equidad en el entorno corporativo y social en general.

## A. Anexo: Análisis de resultados de consulta en Scopus

**Tabla 5.** Análisis de resultados de consulta en Scopus

<b>Autor(es)</b>	<b>Título</b>	<b>Año</b>	<b>Recurso / Fuente de Publicación</b>	<b>Nº Citaciones</b>
McGuinness P.B.; Vieito J.P.; Wang M.	The role of board gender and foreign ownership in the CSR performance of Chinese listed firms	2017	Journal of Corporate Finance	374
Kılıç M.; Kuzey C.	The effect of board gender diversity on firm performance: evidence from Turkey	2016	Gender in Management	113
Ahmadi A.; Nakaa N.; Bouri A.	Chief Executive Officer attributes, board structures, gender diversity and firm performance among French CAC 40 listed firms	2018	Research in International Business and Finance	76
Alves P.; Couto E.B.; Francisco P.M.	Board of directors' composition and capital structure	2015	Research in International Business and Finance	72
McGuinness P.B.; Lam K.C.K.; Vieito J.P.	Gender and other major board characteristics in China: Explaining corporate dividend policy and governance	2015	Asia Pacific Journal of Management	55
Blackmore J.	Bureaucratic, corporate/market and network governance: Shifting spaces for gender equity in education	2011	Gender, Work and Organization	34
Jizi M.I.; Nehme R.	Board gender diversity and firms' equity risk	2017	Equality, Diversity and Inclusion	32

<b>Autor(es)</b>	<b>Título</b>	<b>Año</b>	<b>Recurso / Fuente de Publicación</b>	<b>Nº Citaciones</b>
Saini N.; Singhanía M.	Corporate governance, globalization and firm performance in emerging economies: Evidence from India	2018	International Journal of Productivity and Performance Management	32
Abou-El-Sood H.	Board gender diversity, power, and bank risk taking	2021	International Review of Financial Analysis	23
Kusi B.A.; Gyeke-Dako A.; Agbloyor E.K.; Darku A.B.	Does corporate governance structures promote shareholders or stakeholders value maximization? Evidence from African banks	2018	Corporate Governance (Bingley)	22
Baral R.; Manogna R.L.; Patnaik D.; Mishra A.K.	Does increase in female representation on boards impact banks' value: a case of an emerging economy	2022	International Journal of Business Governance and Ethics	0
Gavrilakis N.; Floros C.; Galariotis E.	Corporate Governance Gender Equality and Firm Financial Performance: The Case of Euronext 100 Index	2023	Governance and Financial Performance: Current Trends and Perspectives	0
Farooq M.; Ahmad N.	Nexus between board characteristics, firm performance and intellectual capital: an emerging market evidence	2023	Corporate Governance (Bingley)	0
Casteuble C.; Lepetit L.; Tran T.H.	Board gender quotas: can women realistically boost firm performance?	2023	Finance	0
Dosunmu A.G.; Dichaba M.	ORGANIZATION BARRIERS AND SOCIAL JUSTICE ANALYSIS OF PROFESSIONAL WOMEN IN THE WORKPLACE	2023	Corporate Governance and Organizational Behavior Review	0
Dempere J.; Abdalla S.	The Impact of Women's Empowerment on the Corporate Environmental, Social, and Governance (ESG) Disclosure	2023	Sustainability (Switzerland)	0

**Fuente:** Elaboración propia.

## B. Anexo: Matriz fuentes de información

**Tabla 6.** Matriz fuentes de información

Información extractada de la fuente sin cambios						Evaluación de la Fuente por el maestrante	
	Autor(es)	Título	Año	Palabras clave de autor	Tipo de documento	Síntesis	Factores clave
1	McGuinness P.B.; Vieito J.P.; Wang M.	The role of board gender and foreign ownership in the CSR performance of Chinese listed firms	2017	China; CSR ratings; Gender; Governance; QFII; Social performance	Artículo	Este texto analiza la relación entre la Responsabilidad Social Corporativa (CSR) en China y la presencia de mujeres en los consejos de administración de empresas y la inversión extranjera. Se encontró que una mayor equidad de género en la alta dirección de las empresas respalda un mejor desempeño en CSR. Esto amplía las teorías basadas en género que enfatizan las redes sociales, la teoría de la Masa Crítica y la dinámica de equipos. También se descubrió que un liderazgo femenino en los niveles de CEO y/o vice-CEO tiene un impacto positivo en el desempeño de CSR. Esto sugiere que el liderazgo femenino es tan importante como la diversidad de género para impulsar el cambio en CSR. Además, se examina si la inversión extranjera está motivada por la creación de redes políticas y cómo influye en CSR en empresas estatales y no estatales. Se encuentra que los inversores institucionales extranjeros cualificados utilizan la implicación social para obtener ventaja competitiva en empresas no estatales, mientras que en las estatales, donde ya existen redes políticas fuertes, tienen menos incentivos para mejorar las calificaciones de CSR. También se discute el efecto de la propiedad y el tamaño de las empresas en el desempeño de CSR.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Importancia de la representación femenina en la alta dirección</li> <li>2. Relación entre género y CSR en empresas chinas</li> <li>3. Ampliación de la literatura sobre género y CSR en China</li> </ol>

Información extractada de la fuente sin cambios					Evaluación de la Fuente por el maestrante		
Autor(es)	Título	Año	Palabras clave de autor	Tipo de documento	Síntesis	Factores clave	
2	Kılıç M.; Kuzey C.	The effect of board gender diversity on firm performance: evidence from Turkey	2016	Board diversity; Board of directors; Corporate governance; Financial performance; Gender diversity	Artículo	<p>Este estudio se enfoca en las empresas cotizadas en Turquía, examinando dos objetivos principales: primero, identificar las características de los consejos de administración de estas empresas, y segundo, analizar el impacto de la diversidad de género en estos consejos en el desempeño empresarial. Utilizando datos de 2008 a 2012 de la Bolsa Istanbul, se encontró que los consejos de administración en Turquía están dominados por hombres. Sin embargo, la investigación muestra que la inclusión de directoras en estos consejos está positivamente relacionada con el desempeño financiero de las empresas, medido por indicadores como el retorno sobre activos, el retorno sobre el patrimonio y el retorno sobre las ventas. Este estudio contribuye a la literatura existente al demostrar que la presencia de mujeres en los consejos de administración puede mejorar el rendimiento financiero de las empresas en el contexto turco.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diversidad de género en consejos de administración</li> <li>2. La diversidad de género en la toma de decisiones puede tener un efecto positivo en la rentabilidad de las empresas.</li> </ol>
3	Ahmadi A.; Nakaa N.; Bouri A.	Chief Executive Officer attributes, board structures, gender diversity and firm performance among French CAC 40 listed firms	2018	Board structure; CEO tenure; Duality of Chief Executive Officer (CEO); Firm performance; Gender diversity	Artículo	<p>Este estudio se enfoca en la diversidad de género en empresas cotizadas en CAC 40. Se encontró que la composición del consejo de administración, incluida la presencia de directoras independientes, se relaciona positivamente con el rendimiento de la empresa, medida por indicadores como el retorno sobre el patrimonio (ROE) y el retorno sobre activos (ROA). Además, se observa una asociación significativa entre la diversidad de género en el consejo y el rendimiento financiero.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Impacto positivo de la diversidad de género</li> <li>2. Diversidad de género en el consejo de administración</li> </ol>
4	Alves P.; Couto E.B.; Francisco P.M.	Board of directors' composition and capital structure	2015	Board of directors; Capital structure; Corporate governance; Independent directors	Revista	<p>Este estudio examina la relación entre la composición del consejo de administración y la estructura de capital en las empresas. Se analizan factores como la proporción de directores independientes en el consejo, la proporción de directoras, el tamaño del consejo y si el CEO también es el presidente del consejo. Los resultados respaldan la teoría de la jerarquía de financiamiento de Myers y Myers (1984), mostrando que las empresas con una mayor proporción de directores independientes tienden a tener una estructura de capital con más financiamiento externo en comparación con las ganancias retenidas. Además, sugieren que un consejo de administración más diversificado en cuanto a género y presidido por un no ejecutivo puede mejorar la independencia y eficiencia del consejo, promoviendo una estructura de capital con más financiamiento a largo plazo.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Composición de juntas directivas</li> <li>2. Impacto de la presencia de mujeres en las juntas directivas y estructura de capital</li> </ol>

Información extractada de la fuente sin cambios					Evaluación de la Fuente por el maestrante		
Autor(es)	Título	Año	Palabras clave de autor	Tipo de documento	Síntesis	Factores clave	
5	McGuinness P.B.; Lam K.C.K.; Vieito J.P.	Gender and other major board characteristics in China: Explaining corporate dividend policy and governance	2015	Board demographics; China; Corporate governance; Dividends; Gender	Artículo	<p>Este estudio analiza la relación entre las características del consejo de administración de empresas chinas y los dividendos. Se observa que no hay una diferencia significativa en la distribución de dividendos entre empresas lideradas por mujeres y hombres. La edad y la permanencia del CEO están asociadas positivamente con los dividendos en efectivo. La propiedad estatal juega un papel importante en las distribuciones de efectivo y acciones, y esta relación tiene efectos no monótonos. El estudio desafía la idea de que las mujeres son más aversas al riesgo que los hombres en el contexto financiero y sugiere que el conocimiento financiero puede reducir las diferencias de género en la aversión al riesgo.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diversidad de género y aversión al riesgo</li> <li>2. Composición de Juntas directivas</li> </ol>
6	Blackmore J.	Bureaucratic, corporate/market and network governance: Shifting spaces for gender equity in education	2011	Education; Equity policy; Gender; Governance; Networks	Artículo	<p>Este texto examina cómo los cambios en la educación debido a la globalización y las políticas neoliberales han alterado las percepciones de lo público y lo privado, especialmente en relación con el género. Se pregunta cómo la transición de una gobernanza educativa estatal a una corporativa afecta la equidad de género en la educación, especialmente cuando se adopta una forma de gobernanza en red basada en la coordinación en lugar de la regulación estatal.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Acceso igualitario a oportunidades educativas</li> <li>2. Eliminación de sesgos de género (segmentación / estereotipos de género)</li> </ol>
7	Jizi M.I.; Nehme R.	Board gender diversity and firms' equity risk	2017	Board gender diversity; FTSE 350 firms; Stock return volatility	Artículo	<p>Este estudio examina cómo la presencia de mujeres en los consejos de administración de empresas no financieras en el FTSE 350 entre 2008 y 2013 impacta en la volatilidad de las acciones y, por lo tanto, en el riesgo empresarial. Los resultados muestran que la diversidad de género en los consejos reduce la volatilidad de las acciones, lo que sugiere que tener más mujeres en los consejos ayuda a gestionar el riesgo. Este hallazgo es especialmente notable en industrias cercanas a los consumidores.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diversidad de género en las juntas directivas, composición.</li> <li>2. Aversión al riesgo y género</li> <li>3. Estereotipos de género / cambios en la inclusión de acuerdo con la industria</li> </ol>

Información extractada de la fuente sin cambios					Evaluación de la Fuente por el maestrante		
Autor(es)	Título	Año	Palabras clave de autor	Tipo de documento	Síntesis	Factores clave	
8	Saini N.; Singhania M.	Corporate governance, globalization and firm performance in emerging economies: Evidence from India	2018	Corporate governance; Firm performance; Foreign ownership; Private equity	Artículo	Este estudio analiza cómo el gobierno corporativo afecta al desempeño de empresas financiadas por inversión extranjera y capital privado en India a partir de factores como la composición de las juntas directivas y tamaño de la empresa. Se utilizan varias medidas de gobierno corporativo y se analizan datos de 255 empresas durante ocho años. Los resultados sugieren que un buen gobierno corporativo está relacionado con un mejor desempeño financiero, especialmente en empresas con inversión extranjera. Esto puede atraer más inversión extranjera y reducir los costos de agencia. El estudio aporta nuevos enfoques al evaluar diferentes tipos de inversión extranjera y capital privado en el contexto del gobierno corporativo.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Presencia de mujeres en juntas directivas.</li> <li>2. Impacto financiero del gobierno corporativo.</li> </ol>
9	Abou-El-Sood H.	Board gender diversity, power, and bank risk taking	2021	Bank risk taking; Board gender diversity; Corporate governance; Female directorship; Power	Artículo	Este estudio investiga si la presencia de mujeres en los consejos de administración de bancos influye en la toma de riesgos excesivos. Se basa en la combinación de teorías de gobierno corporativo y teorías psicológicas del poder. Utilizando datos de 195 bancos comerciales de EE. UU. entre 2002 y 2018, el estudio encuentra que la presencia de mujeres en el consejo se relaciona con la toma de riesgos en función de cómo perciben las directoras las recompensas y penalizaciones asociadas a las inversiones riesgosas, así como de la propiedad de acciones por parte del CEO. El estudio ofrece una nueva perspectiva sobre cómo la diversidad de género en el gobierno corporativo afecta la gestión del riesgo bancario.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Composición de juntas directivas</li> <li>2. Toma de riesgos y percepciones de las directoras</li> <li>3. Impacto de la diversidad de género en el gobierno corporativo</li> </ol>
10	Kusi B.A.; Gyeke-Dako A.; Agbloyor E.K.; Darku A.B.	Does corporate governance structures promote shareholders or stakeholders value maximization? Evidence from African banks	2018	Africa; Bank profitability; Corporate governance; Shareholder theory; Stakeholder theory	Artículo	Este estudio examina cómo las estructuras de gobierno corporativo impactan en la maximización de valor para accionistas y grupos de interés en bancos africanos. Los resultados muestran que ciertas estructuras, como la doble función del CEO y juntas directivas muy grandes, reducen la maximización de valor, mientras que la independencia de auditoría y el tamaño de la junta la promueven. La diversidad de género se relaciona con mayores beneficios, pero no es significativa en los modelos. En general, el estudio enfatiza la importancia de un buen gobierno corporativo para maximizar el valor tanto para accionistas como para grupos de interés en bancos africanos.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estructuras de gobierno corporativo</li> <li>2. Maximización de valor y teoría de la agencia</li> </ol>

Información extractada de la fuente sin cambios					Evaluación de la Fuente por el maestrante	
Autor(es)	Título	Año	Palabras clave de autor	Tipo de documento	Síntesis	Factores clave
<b>11</b> Baral R.; Manogna R.L.; Patnaik D.; Mishra A.K.	Does increase in female representation on boards impact banks' value: a case of an emerging economy	2022	banks; board of directors; corporate governance; gender; performance	Artículo	Este estudio examina cómo la participación de mujeres en los consejos de administración de bancos en la India afecta al desempeño bancario. Se divide en bancos grandes y pequeños y se utiliza un conjunto de datos de 2008 a 2018. Los resultados muestran que tener mujeres en roles de liderazgo, como CEO o en la junta directiva, mejora el desempeño de los bancos. Sin embargo, algunos bancos no cumplen con los requisitos mínimos de diversidad de género. Esto destaca la importancia de fomentar la participación de las mujeres en posiciones de alto nivel para mejorar el gobierno corporativo en el sector bancario.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Participación de mujeres en juntas directivas.</li> <li>2. Necesidad de políticas de equidad de género</li> </ol>
<b>12</b> Gavrilakis N.; Floros C.; Galariotis E.	Corporate Governance Gender Equality and Firm Financial Performance: The Case of Euronext 100 Index	2023	Corporate governance; Euronext 100; gender equality; market capitalization; price to book value; reinvestment rate; return on equity	Capítulo de libro	Este análisis empírico respalda la puntuación moderada de gobierno corporativo en las empresas europeas, pero sugiere que estas empresas deberían considerar los beneficios de prácticas sólidas de gobierno corporativo y aplicar estrategias sostenibles. El retorno sobre el patrimonio y la capitalización de mercado tienen un impacto positivo significativo en las puntuaciones de gobierno corporativo. Además, se concluye que la tasa de reinversión y el precio-valor en libros tienen un efecto negativo y significativo en las puntuaciones de gobierno corporativo. Sin embargo, la baja proporción de mujeres en los consejos de administración se confirma por la falta de efecto de la desigualdad de género en las puntuaciones de gobierno corporativo.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Buenas prácticas de gobierno corporativo</li> <li>2. Impacto financiero de la participación e mujeres en juntas directivas</li> <li>3. Cuotas femeninas</li> </ol>
<b>13</b> Farooq M.; Ahmad N.	Nexus between board characteristics, firm performance and intellectual capital: an emerging market evidence	2023	Board characteristics; Firm performance; Intellectual capital; Non-financial firms	Artículo	Este estudio analiza cómo el capital intelectual (CI) modera la relación entre las características de la junta directiva y el desempeño de las empresas en la Bolsa de Valores de Pakistán (PSX) entre 2010 y 2019. Se descubre que la diversidad de género en la junta y la dualidad del director ejecutivo tienen un impacto negativo en la rentabilidad. Además, la independencia y la diversidad de la junta afectan negativamente al CI, que a su vez se relaciona positivamente con la rentabilidad. Es decir que, el CI actúa como moderador en estas relaciones. Se hacen recomendaciones de políticas, como evitar la dualidad en las empresas y fomentar la verdadera independencia de la junta directiva. Este estudio es pionero en explorar este efecto moderador del CI en la gobernanza corporativa y el desempeño empresarial.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Composición de juntas directivas</li> <li>2. Equidad de genero</li> <li>3. Teoría de la agencia</li> </ol>

Información extractada de la fuente sin cambios					Evaluación de la Fuente por el maestrante	
Autor(es)	Título	Año	Palabras clave de autor	Tipo de documento	Síntesis	Factores clave
<b>14</b> Casteuble C.; Lepetit L.; Tran T.H.	Board gender quotas: can women realistically boost firm performance?	2023	Corporate governance; firm performance; gender quotas	Artículo	Este estudio analiza el impacto de las cuotas de género en el desempeño de las empresas en todo el mundo. Los resultados sugieren que estas cuotas provocan cambios en la composición de las juntas directivas. A corto plazo, reducen el costo del capital de las empresas, pero a largo plazo disminuyen su valoración y tienen un impacto neutral en la rentabilidad. Esto sugiere que las cuotas de género pueden impulsar una representación equitativa en las juntas directivas sin afectar negativamente el rendimiento a corto plazo, aunque pueden tener consecuencias a largo plazo en la valoración de las empresas.	1. Cuotas de género 2. Composición de Juntas Directivas 3. Equidad de género
<b>15</b> Dosunmu A.G.; Dichaba M.	ORGANIZATION BARRIERS AND SOCIAL JUSTICE ANALYSIS OF PROFESSIONAL WOMEN IN THE WORKPLACE	2023	Gender; Governance; Social Justice; Women; Work; Workplace	Artículo	Este texto aborda la persistente brecha de género que enfrentan las mujeres en sus carreras y cómo la igualdad de género y la gobernanza organizacional se han debatido en el contexto laboral. Se enfoca en la falta de teorización adecuada sobre las oportunidades de las mujeres en el entorno organizativo y cómo la discriminación de género y la falta de mentoría afectan a las mujeres en las empresas en Sudáfrica.	1. Equidad de género 2. Estereotipos de género
<b>16</b> Dempere J.; Abdalla S.	The Impact of Women's Empowerment on the Corporate Environmental, Social, and Governance (ESG) Disclosure	2023	board diversity; corporate governance; environmental; ESG; ESG disclosure; executive diversity; gender diversity; women's empowerment	Artículo	Este estudio analiza cómo el empoderamiento de las mujeres afecta a la divulgación corporativa relacionada con aspectos ambientales, sociales y de gobernanza. Se examinaron datos de más de 10,000 empresas en todo el mundo entre 2016 y 2020. Los resultados muestran que las empresas con mayor diversidad de género en sus juntas directivas y equipos ejecutivos tienden a tener una mayor divulgación ESG. Esto sugiere que promover la diversidad de género en las empresas puede mejorar su transparencia y responsabilidad, lo que a su vez puede aumentar su valor corporativo. Se enfatiza la importancia de implementar políticas que empoderen a las mujeres en el entorno empresarial para mejorar la divulgación	1. Diversidad en juntas directivas 2. Empoderamiento de las juntas directivas
<b>17</b> Adams, R. B. y Kirchmaier, T.	Barriers to Boardrooms	2015	Boardroom Diversity; Female Labor Force Participation; Culture; Quotas	Artículo	"Barriers to Boardrooms" es un estudio de investigación cuyo objetivo principal es identificar y analizar los obstáculos y desafíos que dificultan la inclusión de mujeres en las juntas directivas de las empresas. Los autores examinan detenidamente una serie de factores que actúan como barreras para lograr una mayor diversidad de género en estos órganos de gobierno corporativo. A través de esta investigación, se pretende destacar las limitaciones que impiden un equilibrio de género en la toma de decisiones empresariales, lo que a su vez puede tener un impacto significativo en la dinámica y el	1. Techo de cristal 2. Cuotas femeninas 3. Composición de juntas directivas

Información extractada de la fuente sin cambios					Evaluación de la Fuente por el maestrante		
Autor(es)	Título	Año	Palabras clave de autor	Tipo de documento	Síntesis	Factores clave	
					liderazgo de las empresas, así como en la representación de las mujeres en posiciones directivas.		
18	Anker, Richard	Theories of Occupational Segregation by Sex: An Overview	1997	Occupational Segregation Sex; Theories; Labor Market	Artículo	Este recurso ofrece un resumen de las teorías que explican por qué ciertos trabajos tienden a estar dominados por un género en particular. Examina perspectivas como la teoría de la agencia (elección individual), la teoría del capital humano (educación y capacitación) y la teoría de la estructura de oportunidades (factores estructurales). También discute las implicaciones económicas y sociales de la segregación ocupacional de género, como la brecha salarial.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Teoría de agencia</li> <li>2. Segregación ocupacional</li> <li>3. Estereotipos de género</li> </ol>
19	Ariza, Angela Maria	Estereotipos de género: conflicto en el sistema corporativo	2020	equidad, actualización ideológica, estereotipos, organizaciones, rol de la mujer	Tesis de grado	El artículo aborda el tema de los estereotipos de género en el contexto del sistema corporativo. Examina cómo estos estereotipos pueden influir en la toma de decisiones y en las oportunidades laborales dentro de las empresas. El autor destaca la importancia de desafiar y superar estos estereotipos para promover la equidad de género en el ámbito corporativo. El artículo subraya la necesidad de políticas y prácticas empresariales que fomenten la diversidad de género y la inclusión como un paso crucial hacia un sistema corporativo más justo y equitativo.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estereotipos de género</li> </ol>
20	Baldrich-Mora, Victor	Mujeres en juntas directivas en Colombia y su efecto sobre el desempeño financiero de las empresas	2019	Mujeres directoras, desempeño financiero, Colombia, juntas directivas, masa crítica	Artículo	Este estudio se centra en analizar cómo el nombramiento de mujeres en las juntas directivas impacta en el rendimiento financiero de las empresas. A pesar de resultados previos contradictorios en investigaciones similares, este trabajo considera la teoría de agencia y la evidencia que sugiere que las mujeres directoras aportan al funcionamiento de las juntas directivas. Utilizando datos de empresas colombianas entre 2000 y 2009, se descubre que las empresas con más de tres mujeres directoras tienen un mejor rendimiento en términos de Return on Assets (ROA) en comparación con aquellas con una menor representación femenina, respaldando la idea de que una "masa crítica" de mujeres en las juntas puede ser beneficiosa.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Teoría de la agencia</li> <li>2. Masa crítica</li> <li>3. Composición de las juntas directivas</li> </ol>

Información extractada de la fuente sin cambios					Evaluación de la Fuente por el maestrante	
Autor(es)	Título	Año	Palabras clave de autor	Tipo de documento	Síntesis	Factores clave
<b>21</b>	Carter, D. A., Simkins, B. J. y Simpson, W. G	2003	corporate governance, diversity, board of directors, financial value	Artículo	Este artículo analiza la relación entre la gobernanza corporativa, la diversidad en las juntas directivas y el valor de las empresas. Los autores investigan si la presencia de mujeres y minorías étnicas en las juntas directivas afecta positivamente al desempeño de las empresas. Utilizando datos de empresas estadounidenses, encuentran que la diversidad en las juntas directivas está relacionada de manera positiva con el valor de las empresas, lo que sugiere que una mayor representación de género y diversidad étnica puede ser beneficiosa para la gestión empresarial y la creación de valor.	1. Diversidad en la composición de juntas directivas
<b>22</b>	Carter, D. A., Simkins, B. J. y Simpson, W. G	2010	Corporate Governance, Financial Performance, Board Committees, Board Composition	Artículo	Este estudio analiza la diversidad de género y étnica en las juntas directivas y comités de empresas en Estados Unidos y su impacto en el desempeño financiero de las empresas. Los investigadores exploran si la presencia de mujeres y miembros étnicamente diversos en estas posiciones se correlaciona con un mejor rendimiento financiero de las empresas. Utilizan datos de empresas estadounidenses y se centran en métricas como el retorno sobre activos (ROA) y el retorno sobre el patrimonio (ROE) como indicadores de desempeño. concluyendo que las empresas con una mayor diversidad de género y étnica en sus juntas directivas y comités tienden a tener un mejor desempeño financiero, particularmente en términos de ROA. Esto respalda la idea de que la inclusión de diversos puntos de vista y experiencias en la toma de decisiones corporativas puede ser beneficiosa para las empresas en términos de rentabilidad	1. Composición de juntas directivas 2. Cuotas femeninas
<b>23</b>	Chamorro, C., Patiño, R.A. y Restrepo, K.	2022	bibliometría; género; organizaciones	Artículo / Revisión	este artículo ofrece una visión general de la evolución y las tendencias en la investigación sobre género, trabajo y organización a través de un análisis bibliométrico de los estudios publicados en la revista GWO. Proporciona información valiosa sobre los temas y enfoques más relevantes en este campo, así como una visión general de la creciente importancia de la igualdad de género en el ámbito laboral y organizacional. Los resultados de la revisión bibliométrica revelan una serie de tendencias interesantes en los estudios publicados en GWO. Se observa un aumento constante en la cantidad de artículos relacionados con género y trabajo en la revista a lo largo del tiempo, lo que refleja un creciente interés en este campo de investigación. Además, se identifican temas recurrentes, como la igualdad de género en el lugar de trabajo, la diversidad de género en las organizaciones y los roles de género en la toma de decisiones corporativas.	1. Equidad de género 2. Roles o estereotipos de género

Información extractada de la fuente sin cambios					Evaluación de la Fuente por el maestrante		
Autor(es)	Título	Año	Palabras clave de autor	Tipo de documento	Síntesis	Factores clave	
24	Deloitte	La participación de la mujer en los órganos de gobierno	2021		Publicación de página web / Estudio	El informe de Deloitte de 2021 analiza la participación de las mujeres en los órganos de gobierno de las empresas. Destaca la importancia de la diversidad de género en estos órganos, no solo por razones éticas, sino también debido a su impacto positivo en el desempeño empresarial. Proporciona datos sobre la representación de mujeres en consejos de administración a nivel mundial y explora estrategias para promover la diversidad de género, como políticas de igualdad y programas de desarrollo profesional. El informe enfatiza la necesidad continua de esfuerzos para lograr una mayor igualdad de género en la toma de decisiones corporativas y ofrece recomendaciones al respecto.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cuotas femeninas</li> <li>2. Composición de juntas directivas</li> <li>3. Equidad de género</li> </ol>
25	Comisión Europea	The Gender Balance in Business Leadership	2016		Publicación de página web / Estudio	Este informe de la Comisión Europea destaca la falta de equidad de género en los puestos de liderazgo empresarial en Europa. Proporciona datos que muestran la escasa presencia de mujeres en las juntas directivas y altos cargos. También sugiere que la diversidad de género puede tener beneficios para el rendimiento empresarial y aboga por políticas que promuevan la igualdad de género, como las cuotas en las juntas directivas.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Equidad de género</li> <li>2. Cuotas Femeninas</li> </ol>
26	García, V.	Estereotipos de género, comunicación política y liderazgo femenino ¿para qué sirve la táctica de reencuadre?	2015	estereotipos de género, comunicación política, liderazgo, táctica de reencuadre	Artículo	El artículo de García (2015) se centra en la relación entre los estereotipos de género, la comunicación política y el liderazgo femenino. Examina cómo la táctica de "reencuadre" se utiliza para contrarrestar los estereotipos de género y promover el liderazgo de las mujeres en la política. La autora argumenta que el reencuadre es una estrategia eficaz para desafiar las percepciones tradicionales sobre el liderazgo femenino y abrir nuevas oportunidades para las mujeres en roles de liderazgo político	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estereotipos de género</li> <li>2. Táctica de reencuadre</li> <li>3. Liderazgo</li> </ol>
27	Goldin, Claudia	A Grand Gender Convergence: Its Last Chapter	2014	(JEL J3, J16, J22, J24, J31, J33, N3)	Artículo	Este artículo analiza la evolución de la brecha de género en el mercado laboral y la educación en los Estados Unidos a lo largo del siglo XX y principios del siglo XXI. Goldin argumenta que ha habido una "gran convergencia de género" en la que las mujeres han cerrado la brecha en educación y participación en la fuerza laboral en comparación con los hombres. Señala que esta convergencia es un cambio significativo en la estructura de la sociedad y tiene implicaciones para la igualdad de género en el futuro. Goldin destaca que, aunque las mujeres han alcanzado a los hombres en términos de educación y empleo, persisten desafíos en lo que respecta a la segregación ocupacional y la brecha salarial de género. Argumenta que estos desafíos pueden abordarse mediante políticas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Brecha de género</li> <li>2. Equidad de género</li> </ol>

Información extractada de la fuente sin cambios					Evaluación de la Fuente por el maestrante	
Autor(es)	Título	Año	Palabras clave de autor	Tipo de documento	Síntesis	Factores clave
					que promuevan la flexibilidad laboral y la igualdad de oportunidades en el lugar de trabajo.	
<b>28</b>	Grantthorton	Women in business	2019	Publicación de página web / Estudio	<p>El informe "Women in Business" de Grant Thornton se centra en la participación de las mujeres en puestos de liderazgo y toma de decisiones en empresas en todo el mundo. Proporciona una visión general de la representación de género en juntas directivas y altos cargos ejecutivos, así como las percepciones y desafíos que enfrentan las mujeres en el mundo empresarial.</p> <p>El informe destaca que, si bien ha habido avances significativos en la participación de las mujeres en cargos de alta dirección, todavía existe una brecha de género significativa. Señala que las empresas con una mayor diversidad de género en puestos de liderazgo tienden a superar a sus competidores en términos de rentabilidad y sostenibilidad.</p> <p>Además, explora temas relacionados con la igualdad de género en el lugar de trabajo, como la brecha salarial de género y las políticas de igualdad de oportunidades. También destaca la importancia de promover un entorno inclusivo y diverso en las empresas.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Brecha de género</li> <li>2. Equidad de género</li> <li>3. Cuotas Femeninas</li> </ol>
<b>29</b>	Haynes, K.	Accounting as gendering and gendered: a review of 25 years of critical accounting research on gender	2017	Gender Transnational feminism Accounting profession Artículo	<p>Este artículo realiza una revisión de 25 años de investigación crítica en contabilidad relacionada con género. Examina cómo la contabilidad tanto influye en la construcción de identidades de género como refleja y perpetúa las desigualdades de género en la sociedad. El artículo destaca que la contabilidad no es una disciplina neutral en términos de género, sino que está impregnada de sesgos de género.</p> <p>La revisión aborda temas clave como la segregación ocupacional de género, la brecha salarial de género, las representaciones de género en informes corporativos y la falta de mujeres en roles de liderazgo en el ámbito contable.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Equidad de género</li> <li>2. Segregación ocupacional de género / Estereotipos de género.</li> <li>3. Brecha salarial</li> </ol>

Información extractada de la fuente sin cambios					Evaluación de la Fuente por el maestrante	
Autor(es)	Título	Año	Palabras clave de autor	Tipo de documento	Síntesis	Factores clave
30 Nielsen, S. y Huse, M.	The Contribution of Women on Boards of Directors: Going beyond the Surface	2010	Corporate Governance, Women Directors, Gender Differences, Diversity, Board Processes	Artículo	Este artículo se centra en la contribución de las mujeres en los consejos de administración de las empresas y busca ir más allá de las percepciones superficiales. Los autores argumentan que es esencial comprender no solo la representación de las mujeres en los consejos de administración, sino también cómo contribuyen de manera efectiva a la toma de decisiones y al rendimiento de la empresa. Basado en una investigación empírica que analiza datos de empresas noruegas, un contexto en el que se implementaron cuotas de género en los consejos de administración. Los autores encuentran que tener mujeres en los consejos de administración puede mejorar la calidad de la toma de decisiones al aportar diferentes perspectivas y habilidades. Además, sugieren que la diversidad de género puede tener un impacto positivo en el rendimiento financiero de la empresa	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cuotas Femeninas</li> <li>2. Composición de juntas directivas</li> <li>3. Toma de decisiones</li> </ol>
31 Organización Internacional del Trabajo – OIT	Las mujeres en la gestión empresarial: argumentos para un cambio	2019		Publicación de página web / Estudio	Este informe de la OIT se centra en la participación de las mujeres en roles de liderazgo y gestión empresarial, proporcionando argumentos sólidos para promover un cambio hacia una mayor igualdad de género en el mundo empresarial. Destaca que aunque las mujeres representan una parte significativa de la fuerza laboral, su presencia en puestos de alta dirección y en consejos de administración es limitada. Argumenta que esta brecha de género no solo es una cuestión de justicia, sino que también tiene implicaciones económicas y empresariales. Se señalan varios beneficios de tener una mayor representación de mujeres en roles de liderazgo, como una toma de decisiones más diversa y efectiva, una mayor innovación y una mejor adaptación a las cambiantes demandas del mercado. El informe también destaca la necesidad de políticas y prácticas empresariales que fomenten la igualdad de género, incluidas las medidas para abordar los estereotipos de género y promover la conciliación entre la vida laboral y personal.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Equidad de género</li> <li>2. Cuotas Femeninas</li> </ol>

Información extractada de la fuente sin cambios					Evaluación de la Fuente por el maestrante	
Autor(es)	Título	Año	Palabras clave de autor	Tipo de documento	Síntesis	Factores clave
32 Paz, J. A.	Brecha de género en la participación laboral y el tipo de unión conyugal en Argentina	2021	usos del tiempo; género; participación económica; Argentina	Artículo	Los hallazgos del estudio muestran que persisten desigualdades de género significativas en la participación laboral en Argentina. Las mujeres tienen tasas de participación laboral más bajas en comparación con los hombres, y estas diferencias se relacionan en parte con la estructura de las uniones conyugales. Se observa que las mujeres casadas o en uniones conyugales tienen tasas de participación laboral más bajas que las mujeres solteras o separadas. Esto sugiere que el tipo de unión conyugal puede influir en las decisiones laborales de las mujeres en Argentina, destacando la existencia de una brecha de género en la participación laboral en Argentina y muestra cómo el tipo de unión conyugal está relacionado con esta brecha. Estos hallazgos son relevantes para comprender mejor las dinámicas de género en el mercado laboral y las implicaciones que tienen las uniones conyugales en las decisiones laborales de las mujeres en el país.	1. Estereotipos de género 2. Brecha de género
33 Pieters, K.	More Efforts Needed to Improve Gender Equality in Corporate Governance in the EU)	2012	Gender, quota, diversity programme, corporate governance, senior management, boardroom, family affairs, diversity, European Commission, Green Paper, business sector work-family balance, health, tradition,	Artículo	Esta publicación aborda la cuestión de la igualdad de género en el gobierno corporativo en la Unión Europea (UE). El autor argumenta que se requieren esfuerzos adicionales para mejorar la igualdad de género en las juntas directivas y la toma de decisiones corporativas en la UE. El artículo destaca la falta de representación de mujeres en los altos cargos de las empresas y argumenta a favor de medidas más sólidas para abordar este desequilibrio de género en el ámbito empresarial de la UE.	1. Cuotas femeninas 2. Composición de juntas directivas

Información extractada de la fuente sin cambios					Evaluación de la Fuente por el maestrante		
Autor(es)	Título	Año	Palabras clave de autor	Tipo de documento	Síntesis	Factores clave	
34	Selva, C., Pallarés, S. y Sahagún, M.A.	¿Entre Obstáculos Anda el Camino? Trayectoria y Mujer Directiva	2013	Mujeres, Trayectoria Profesional, Liderazgo Femenino, Género	Artículo	La investigación examina la trayectoria profesional de las mujeres en posiciones directivas. El artículo explora los desafíos y obstáculos que enfrentan las mujeres en su camino hacia roles de liderazgo en organizaciones. Los autores analizan cómo las mujeres directivas gestionan su carrera y enfrentan situaciones laborales a lo largo del tiempo, resaltando las dificultades que pueden encontrar en su búsqueda de roles de liderazgo y ofreciendo información valiosa sobre las estrategias que emplean para superar estos obstáculos en el ámbito profesional.	1. Equidad de género 2. Masa crítica
35	Suarez, J.	Lineamientos de Gobierno Corporativo y su aplicación en aerolíneas de bajo costo: el caso de Ryanair.	2022	Gobierno Corporativo Aerolíneas bajo costo	Trabajo estudio de caso	El autor examina cómo una aerolínea con un modelo de negocio centrado en la eficiencia de costos, como Ryanair, gestiona y adapta las prácticas de gobierno corporativo en su funcionamiento diario. Este artículo trata la compleja interacción entre las prácticas de gobierno corporativo y las estrategias empresariales en un sector altamente competitivo como la industria de las aerolíneas de bajo costo. Ofrece una visión detallada de cómo Ryanair aborda temas clave de gobierno y transparencia en sus operaciones, lo que puede servir de referencia para comprender cómo otras empresas en esta industria gestionan aspectos similares.	1. Buenas prácticas de gobierno corporativo
36	Visbal, M.	La percepción de las mujeres que ocupan cargos directivos sobre la discriminación laboral en el sexo femenino	2022		Trabajo de grado	El trabajo de investigación realizado por Visbal en 2022 se centra en explorar la percepción de las mujeres que ocupan cargos directivos en el contexto laboral en relación con la discriminación de género. La autora emplea un enfoque cualitativo para profundizar en las experiencias y puntos de vista de estas mujeres con respecto a la discriminación de género que pueden enfrentar en sus entornos laborales. A través de entrevistas y análisis de casos, este estudio arroja luz sobre las vivencias y perspectivas de estas mujeres líderes en lo que respecta a la igualdad de género y los obstáculos que pueden encontrar en su carrera profesional. Al explorar sus percepciones, el trabajo proporciona una visión más completa de los desafíos y las oportunidades relacionados con la equidad de género en roles directivos. Los resultados de esta investigación pueden ser valiosos para comprender mejor la dinámica de género en el mundo empresarial y contribuir a la promoción de ambientes laborales más inclusivos y equitativos, donde las mujeres en cargos directivos puedan desarrollar todo su potencial sin las limitaciones impuestas por la discriminación de género.	1. Equidad de género 2. Brecha de género

Información extractada de la fuente sin cambios					Evaluación de la Fuente por el maestrante	
Autor(es)	Título	Año	Palabras clave de autor	Tipo de documento	Síntesis	Factores clave
37 Vargas, M. y Pinilla, M.	Masa crítica en los órganos de gobierno: percepción de las mujeres en el rol de miembros de juntas directivas.	2022		Trabajo de grado	<p>Sse enfoca en la percepción de las mujeres que ocupan roles en las juntas directivas en relación con el concepto de "masa crítica". El estudio emplea un enfoque cualitativo para explorar las opiniones y experiencias de estas mujeres en posiciones de liderazgo en las empresas.</p> <p>A través de entrevistas y análisis de casos, el estudio examina cómo estas mujeres perciben el impacto y la importancia de alcanzar una "masa crítica" en los órganos de gobierno corporativo, es decir, un nivel mínimo de representación femenina que pueda influir significativamente en la toma de decisiones. . Esto puede contribuir a la discusión sobre la equidad de género en el gobierno corporativo y fomentar la adopción de medidas para promover una mayor representación femenina en estos órganos de toma de decisiones.</p>	1. Masa crítica 2. Promover cuotas femeninas

**Fuente:** Elaboración propia

## C. Anexo: Indicadores por países de América Latina 2023

**Tabla 7.** Indicadores por países de América Latina

Indicador	Argentina	Brasil	Colombia	México	Perú	Bolivia	Chile	Costa Rica	Ecuador	El Salvador	Guatemala	Honduras	Nicaragua	Panamá	Paraguay	Uruguay
Superficie KM2	2,780,400	8,515,770	1,140,619	1,972,550	1,285,216	1,098,580	756,700	51,100	256,370	21,040	108,890	112,492	130,373	75,517	406,752	176,215
PIB (miles de millones de dólares USD)	640,591	2,173,666	363,540	1,788,887	267,603	45,850	335,533	86,498	118,845	34,016	102,050	34,401	17,829	83,382	42,956	77,241
PIB per cápita (US\$ a precios actuales)	13,731	10,044	6,980	13,926	7,790	3,701	17,093	16,595	6,533	5,344	5,798	3,247	2,530	18,662	6,260	22,565
Población mujeres (miles de personas)	23,111	110,181	26,417	65,814	17,348	6,183	9,888	2,607	9,112	3,335	9,140	5,246	3,574	2,235	3,420	1,764
Población hombres (miles de personas)	22,663	106,241	25,669	62,641	17,005	6,206	9,742	2,605	9,079	3,030	8,952	5,347	3,472	2,234	3,441	1,659
IDH (índice de desarrollo humano)	0.85	0.76	0.76	0.78	0.76	0.70	0.86	0.81	0.77	0.67	0.63	0.62	0.67	0.82	0.73	0.83
Índice Global de Brecha de	0.76	0.73	0.75	0.77	0.76	0.73	0.78	0.79	0.74	0.71	0.66	0.74	0.81	0.72	0.70	0.71

Indicador	Argentina	Brasil	Colombia	México	Perú	Bolivia	Chile	Costa Rica	Ecuador	El Salvador	Guatemala	Honduras	Nicaragua	Panamá	Paraguay	Uruguay
Género (puntaje 0-1)																
Crecimiento del PIB per cápita (% anual)	-2.44%	2.38%	0.20%	2.46%	-1.43%	1.08%	0.09%	4.48%	1.29%	3.05%	2.05%	2.01%	3.12%	5.89%	3.48%	0.36%
Desempleo, mujeres (% de participación femenina en la fuerza laboral)	6.78%	9.68%	11.84%	2.80%	5.80%	3.42%	9.36%	10.25%	4.31%	3.36%	2.92%	8.60%		8.57%	7.32%	11.48%
Desempleo, varones (% de participación masculina en la fuerza laboral)	5.63%	6.60%	7.94%	2.74%	4.15%	2.66%	8.75%	7.12%	2.90%	2.71%	1.94%	4.49%		5.30%	4.66%	7.70%
Fuerza laboral con educación avanzada, mujeres (% de la fuerza laboral femenina)	75.94%	77.27%	74.96%	71.88%	81.67%	81.08%	81.55%	68.68%	73.35%	83.28%	81.93%	85.27%		75.29%		79.55%
Fuerza laboral con educación avanzada, varones (% de la fuerza laboral masculina)	86.75%	87.40%	85.70%	84.62%	87.21%	90.65%	90.21%	78.12%	81.22%	87.84%	90.73%	83.95%		84.54%		84.16%
Personas desempleadas con educación avanzada, mujeres (%)	2.84%	4.89%	10.94%	3.33%	5.94%	5.87%	7.18%	5.80%	6.22%	4.07%	5.25%			6.36%		2.83%

Indicador	Argentina	Brasil	Colombia	México	Perú	Bolivia	Chile	Costa Rica	Ecuador	El Salvador	Guatemala	Honduras	Nicaragua	Panamá	Paraguay	Uruguay
Personas desempleadas con educación avanzada, varones (%)	2.05%	3.51%	8.22%	3.52%	4.76%	3.83%	6.87%	4.63%	4.63%	3.95%	3.59%			4.06%		1.51%
Proporción de mujeres con empleo en puestos gerenciales de nivel superior e intermedio (%)	37.98%	38.91%	41.98%	38.92%	38.55%	28.02%		47.16%	42.37%	39.01%	42.85%	41.43%		47.01%		35.55%
Tasa de participación en la fuerza laboral, mujeres (% de la población femenina mayor de 15 años)	53.16%	53.10%	52.04%	46.24%	65.10%	72.59%	52.04%	43.86%	52.92%	48.79%	52.31%	40.31%		50.37%	59.15%	57.26%
Tasa de participación en la fuerza laboral, varones (% de la población masculina mayor de 15 años)	72.22%	73.10%	76.47%	76.35%	80.50%	84.51%	71.40%	69.72%	77.30%	78.10%	87.27%	75.40%		74.31%	82.84%	71.15%

**Fuente:** Elaboración propia con base en Banco Mundial (2023), CEPAL (2024), PNUD (2024), (WEF,2024)

## **D. Anexo: Consentimiento de participación**

Bogotá D.C., [fecha de envío]

Señor(a)

**[Nombres y Apellidos]**

[Empresa]

En mi calidad de estudiante del programa de Maestría en Contabilidad y Finanzas de la Universidad Nacional de Colombia, me encuentro desarrollando el trabajo de grado titulado "Gobierno Corporativo y Equidad de Género en Empresas de América Latina" bajo la dirección de la profesora Ruth Alejandra Patiño Jacinto PhD, que será presentado como requisito parcial para la obtención del título de Magíster en Contabilidad y Finanzas. Entre los objetivos específicos de este trabajo, se busca comprender la percepción sobre la equidad de género y el gobierno corporativo en organizaciones de América Latina, a partir de entrevistas realizadas a hombres y mujeres que ocupan cargos directivos en empresas de la región.

Por esta razón, estoy interesada en contar con su valiosa participación mediante una entrevista que buscar conocer sus propias percepciones respecto al tema en mención. La entrevista se realizará de manera virtual, será grabada y tendrá una duración aproximada de veinte minutos.

Cabe aclarar que, al participar de este estudio, usted tiene derecho a realizar las preguntas que considere necesarias durante la aplicación de la entrevista o de abstenerse de responder aquellas que no considere pertinentes, así como de retirarse en cualquier momento. La

información que suministre no será relacionada con su nombre o empresa en la que trabaja y en ningún caso su nombre o el nombre de la empresa aparecerá en ninguna publicación, la misma será confidencial y utilizada únicamente con fines académicos, el conocimiento que se genere a partir de esta entrevista podrá ser utilizado como parte del desarrollo del trabajo exclusivamente.

Adicionalmente, la participación en este estudio es estrictamente voluntaria y a título gratuito.

Si acepta participar, por favor remita la siguiente respuesta a la dirección de correo electrónico [somontoyag@unal.edu.co](mailto:somontoyag@unal.edu.co) :

“Yo [Nombre] acepto participar de la encuesta realizada por Sonia Vanessa Montoya como parte del trabajo de grado titulado "Gobierno Corporativo y Equidad de Género en Empresas de América Latina" y declaro que he sido informado sobre el objetivo del presente estudio, las condiciones de realización y duración de la entrevista y confidencialidad de la información provista y estando conforme con esto, acepto en forma libre y voluntaria”.

Cordialmente,

Sonia Vanessa Montoya G  
Estudiante de la Maestría de Contabilidad y Finanzas  
Universidad Nacional de Colombia



## **E. Anexo: Protocolo de aplicación de entrevista semiestructurada**

Este protocolo de entrevista semiestructurada ha sido diseñado para su aplicación como parte del desarrollo de trabajo de grado de la maestría, titulado: Gobierno Corporativo y equidad de género en empresas de América Latina.

**Objetivo del trabajo:** analizar la influencia del gobierno corporativo en el fomento de la equidad de género dentro de las organizaciones de América Latina.

**Objetivo de la aplicación de la entrevista:** comprender la percepción a cerca de la equidad de género y el gobierno corporativo de hombres y mujeres que ejercen cargos directivos en empresas de América Latina.

### **Diseño de la entrevista semiestructurada:**

**Modalidad:** virtual

**Plataforma:** Google meet

**Duración:** 20 minutos aproximadamente

**Participantes:** 7 mujeres y 7 hombres que ocupan cargos directivos en empresas de América Latina.

**Fecha:** durante los meses de octubre 2023 y enero 2024

**Introducción:**

Saludo y agradecimiento por participar, breve explicación del propósito de la entrevista y su contribución al estudio y confirmación con el entrevistado la firma del consentimiento de participación.

**Información General:**

Preguntas para conocer la posición y experiencia personal del entrevistado en la organización en la que ejerce un cargo directivo:

- Percepciones sobre Equidad de Género: preguntas orientadas a explorar las percepciones del entrevistado sobre la equidad de género en la organización y en el ámbito empresarial en general.
  1. ¿Cómo percibe la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en su empresa?
  2. ¿Qué desafíos ha observado en relación con la equidad de género en su carrera profesional?
- Gobierno Corporativo y Equidad de Género: preguntas diseñadas para indagar sobre la comprensión del entrevistado respecto a la relación entre gobierno corporativo y equidad de género.
  3. ¿Cree que el Gobierno Corporativo y la equidad de género pueden tener alguna relación entre sí?
  4. ¿Cómo cree que el gobierno corporativo puede influir en la promoción de la equidad de género?
  5. ¿Existe alguna política específica de gobierno corporativo en su empresa que aborde la equidad de género?
- Marcos Normativos: estas preguntas permiten explorar la familiaridad del entrevistado con marcos normativos nacionales e internacionales relacionados con equidad de género y gobierno corporativo.
  6. ¿Está al tanto de regulaciones o directrices específicas que aborden la equidad de género en el ámbito empresarial, especialmente en la región de América Latina?

- Políticas y Prácticas Actuales, preguntadas enfocadas a obtener información sobre las políticas y prácticas de equidad de género en la empresa del entrevistado.
  7. ¿Ha implementado su empresa alguna medida concreta para fomentar la igualdad de género? ¿puede mencionar alguna?
  8. ¿Cómo se traducen las políticas de equidad de género en la práctica diaria en su empresa?
  
- Evaluación de Normativas en el Contexto Latinoamericano: conocer la perspectiva del entrevistado sobre la pertinencia de las normativas actuales en el contexto latinoamericano.
  9. ¿Cree que las normativas existentes son adecuadas para abordar la equidad de género en esta región?
  
- Impacto Personal: Indagar sobre cómo la equidad de género impacta personalmente al entrevistado en su rol y desarrollo profesional.
  10. ¿ha experimentado alguna vez la inequidad de género en su propia carrera?

Agradecimiento final y oportunidad para que el entrevistado comparta cualquier información adicional.



## **F. Anexo: Protocolo del panel de expertos**

Este protocolo de panel de expertos ha sido diseñado para su aplicación como parte del desarrollo de trabajo de grado de la maestría, titulado: Gobierno Corporativo y equidad de género en empresas de América Latina.

**Objetivo del trabajo:** analizar la influencia del gobierno corporativo en el fomento de la equidad de género dentro de las organizaciones de América Latina.

**Objetivo del desarrollo del panel:** Analizar y discutir las percepciones y políticas de Gobierno Corporativo relacionadas con la equidad de género en el contexto empresarial de América Latina.

**Diseño del panel de expertos:**

**Modalidad:** virtual

**Plataforma:** Google meet

**Duración:** 60 minutos aproximadamente

**Participantes:** 3 expertos (dos mujeres y un hombre) con experiencia en Gobierno Corporativo y/o equidad de género en empresas latinoamericanas.

**Agenda del Panel:**

**Introducción** (5 minutos)

- Breve presentación por parte del moderador sobre el propósito y objetivos del panel.
- Presentación de los expertos.

**Segmento de Discusión (45 minutos)**

- **Bloque 1: Relación entre Gobierno Corporativo y Equidad de Género** (15 minutos)

Discusión sobre cómo el Gobierno Corporativo puede influir y fomentar la equidad de género dentro de las empresas.

Preguntas para orientar la discusión:

1. ¿Podrían compartir ejemplos concretos de cómo el Gobierno Corporativo ha influido positivamente en la promoción de la equidad de género dentro de sus organizaciones?
2. Desde su experiencia, ¿qué políticas de Gobierno Corporativo consideran que son más efectivas para fomentar un ambiente de igualdad de género?
3. ¿Cómo pueden los consejos de administración y los altos ejecutivos desempeñar un papel más activo en la promoción de la equidad de género?
4. En su opinión, ¿cuáles son los principales obstáculos que enfrentan las empresas al intentar integrar la equidad de género en sus prácticas de Gobierno Corporativo?

- **Bloque 2: Normativas y Políticas** (15 minutos)

Evaluación de la adecuación de las normativas actuales en América Latina para fomentar la equidad de género.

Discusión sobre las brechas entre políticas formales y su implementación práctica.

Preguntas para orientar la discusión:

1. ¿Están familiarizados con alguna legislación o normativa específica de América Latina que aborde directamente la equidad de género en el ámbito empresarial? ¿Podrían proporcionar detalles?
2. En su experiencia, ¿cómo han visto que las políticas de Gobierno Corporativo se alinean (o no) con las normativas nacionales o internacionales sobre equidad de género?
3. ¿Qué rol creen que deberían jugar las regulaciones gubernamentales para impulsar un cambio efectivo hacia la equidad de género en las empresas?

4. ¿Cómo evalúan la efectividad de las normativas actuales en América Latina para promover la equidad de género? ¿Qué cambios sugerirían?

**Cierre y Reflexiones Finales (10 minutos)**

Reflexiones finales de cada experto.

Agradecimiento por parte del moderador y explicación de los próximos pasos en la investigación



## Referencias bibliográficas

- Abou-El-Sood, H. (2021) Board gender diversity, power, and bank risk taking. *International Review of Financial Analysis* 75.
- Adams, R. B. y Kirchmaier, T. (2015) Barriers to Boardrooms. ECGI Finance Working Paper, 347,2013.
- Ahmadi, A., Nakaa, N., y Bouri, A. (2018) Chief Executive Officer attributes, board structures, gender diversity and firm performance among French CAC 40 listed firms, *Elsevier* 44, 218-226.
- Alta Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer. (n.d.). *Política Pública Nacional de Equidad de Género para las Mujeres*. <http://www.equidadmujer.gov.co>
- Alvarado García, A. (2009). La ética del cuidado. *Aquichan*, 4(1).  
<https://aquichan.unisabana.edu.co/index.php/aquichan/article/view/47>
- Analyze search results. Scopus. Consultado el 13 de Abril de 2023. <https://bit.ly/43i3VNs>
- Anker, R. (1997) Theories of occupational segregation by sex: An overview. *International Labour Review*, 136(3), 315-339.
- Ariza, A. (2023) Estereotipos de género: conflicto en el sistema corporativo. *Revista CIFE*, 25(42), 103-112. Urosario <https://repository.urosario.edu.co/handle/10336/25831>
- Baldrich-Mora, V. (2019) Mujeres en juntas directivas en Colombia y su efecto sobre el desempeño financiero de las empresas. Universidad de los Andes, CEDE 06, 1-44.  
<http://hdl.handle.net/1992/41070>.
- Banco Mundial (2024). *Todos los indicadores por país seleccionado* [base de datos]. Consultado el 22 de marzo de 2024. <https://datos.bancomundial.org/indicador>
- Baral R., Manogna R.L., Patnaik D., y Mishra A.K. (2022) Does increase in female representation on boards impact banks' value: a case of an emerging economy. *International Journal of Business Governance and Ethics* 16(3), 292-316.
- Barberá Ribera, T., Estellés Miguel, S., y Dema Pérez, C. M. (2009, 2-4 de septiembre). *Obstáculos en la promoción profesional de las mujeres: El "techo de cristal"*. [tercera sesión de conferencia] Barcelona.
- Berle, A. y Means, G. (1932). The modern corporation and private property. Library of Congress.

- Boada, A. (2011) Género, estereotipos y la enseñanza de la Administración de Empresas: Una breve introducción a la problemática de Género en las Ciencias Empresariales. *Poliantea*.
- B3 – Brasil, Bolsa, Balcão. (2020). *Regulamento do Novo Mercado*. <https://www.b3.com.br>
- Carter, D. A., Simkins, B. J. y Simpson, W. G. (2003) Corporate Governance, Board Diversity, and Firm Value, *Financial Review*, 38, 33–53.
- Carter, D. A., Simkins, B. J. y Simpson, W. G. (2010) The Gender and Ethnic Diversity of US Boards and Board Committees and Firm Financial Performance. *Corporate Governance: An International Review*, 18(5), 396-414.
- Casteuble, C., Lepetit, L., & Ha Tran, T. (2023) Board gender quotas: can women realistically boost firm performance? *Finance*, 44, 3-63. <https://doi.org/10.3917/fin.pr.013>
- Chamorro, C., Patiño, R.A. y Restrepo, K. (2022) Explorando los estudios de la revista *Gender Work and Organization*: una revisión bibliométrica. *Criterio Libre* 20(37)
- Coase, R. H. (1937) The Nature of the Firm. *Economica*, 4(16), 386-405.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2023). Panorama social de América Latina 2023 (LC/PUB.2023/18-P)
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. *Estadísticas de género* [base de datos]. Consultado el 22 de marzo de 2024. <https://www.cepal.org/es/subtemas/estadisticas-genero#>
- Comisión Nacional de Valores (CNV). (2020). *Programa de Género y Mercado de Capitales*. <https://www.argentina.gob.ar/noticias/hacia-la-igualdad-de-genero-en-el-mercado-de-capitales>
- Comisión Nacional de Valores (CNV). (2020, 10 de diciembre). *Resolución General CNV N° 34/2020*. Boletín Oficial. <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/resoluci%C3%B3n-34-2020-340720>
- Comisión Nacional de Valores (CNV). (2019, 16 de agosto). *Resolución General CNV N° 797/2019*. Boletín Oficial. <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/resoluci%C3%B3n-797-2019-324404/texto>
- Comissão de Valores Mobiliários (CVM). (2009, 7 de diciembre). *Instrução CVM N° 480. Dispõe sobre o registro de emissores de valores mobiliários admitidos à negociação em mercados regulamentados*. Diário Oficial da União. <https://www.cvm.gov.br/legislacao/instrucoes/inst480.html>
- Comissão de Valores Mobiliários (CVM). (2017, 8 de junio). *Instrução CVM N° 586/2017*. Diário Oficial da União. <https://www.cvm.gov.br/legislacao/instrucoes/inst586.html>
- Congreso de la Nación Argentina. (2015, 1 de agosto). *Código Civil y Comercial de la Nación*. Boletín Oficial. <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-26994-235975>

- Congreso de la Nación Argentina. (1991, 6 de noviembre). Ley N° 24.012. *Por la cual se expide la Ley de Cupo Femenino*. Boletín Oficial.  
<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-24012-411/texto>
- Congreso de la Nación Argentina. (1972, 25 de marzo). Ley N°19.550. *Por la cual se expide la Ley General de Sociedades*. Boletín Oficial.  
<https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/25553/texact.htm>
- Congreso de la Nación Argentina. (2012, 24 de mayo). Ley N° 26.743. *Por la cual se expide la Ley de Identidad de Género*. Boletín Oficial.  
[https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/ley-26.743-identidad-de-genero\\_o.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/ley-26.743-identidad-de-genero_o.pdf)
- Congreso de la Nación Argentina. (2017, 23 de noviembre). Ley N° 27.412. *Por la cual se expide la Ley de Paridad de Género en Ámbitos de Representación Política*. Boletín Oficial.  
[https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/ley\\_27412\\_paridad\\_de\\_genero\\_en\\_ambitos\\_de\\_representacion\\_politica.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/ley_27412_paridad_de_genero_en_ambitos_de_representacion_politica.pdf)
- Congreso de la Nación Argentina. (2009, 1 de abril). Ley N° 26.485. *Por la cual se expide la Ley de Protección Integral a las Mujeres*. Boletín Oficial.  
<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-26485-152155>
- Congreso de la República de Colombia. (1971). Decreto Ley 410 de 1971. *Código de Comercio*. Diario Oficial n.º 33.339.  
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=41102>
- Congreso de la República de Colombia. (2005, 8 de julio). Ley 964 de 2005. *Por la cual se dictan normas en materia del mercado de valores*. Diario Oficial n.º 45.963.
- Congreso de la República de Colombia. (2000, 31 de mayo). Ley 581 de 2000. *Por la cual se establece la Ley de Cuotas*. Diario Oficial n.º 44.059.
- Congreso de la República de Colombia. (2003, 10 de julio). Ley 823 de 2003. *Por la cual se dictan normas sobre igualdad de oportunidades para las mujeres*. Diario Oficial n.º 45.278.
- Congreso de la Unión. (1934). *Ley General de Sociedades Mercantiles*. Diario Oficial de la Federación.
- Congreso de la Unión. (2006). *Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres*. Diario Oficial de la Federación. <https://www.dof.gob.mx>
- Congreso de la Unión. (2005). *Ley del Mercado de Valores*. Diario Oficial de la Federación.
- Congreso de la Unión. (2003). *Ley Federal para Prevenir y Eliminar la Discriminación*. Diario Oficial de la Federación. <https://www.dof.gob.mx>
- Connell, R. (2009) *Gender* (2nd ed.). Polity Press.

- Consejo Coordinador Empresarial. (2018). *Código de Mejores Prácticas Corporativas*.  
<https://www.ccemexico.com.mx>
- Constitución Política de Colombia. (1991). *Gaceta Constitucional n.º 116*.  
<http://bit.ly/2NA2BRg>
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. (1917). *Diario Oficial de la Federación*.  
<http://www.dof.gob.mx>
- Constituição da República Federativa do Brasil (1988). *Diário Oficial da União*.  
[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)
- Davis J.H., Schoorman, F.D., Donaldson, L., (1997) Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, (22), 20–47.
- Delgado Castillo, A. A., & Rondón Delgado, F. C. M. (2013) La participación de ejecutivas en juntas directivas o la permanencia del techo de cristal. *Compendium*, 16(31), 7-25.
- Deloitte. (2021). La participación de la mujer en los órganos de gobierno. <https://www2.deloitte.com/co/es/pages/risk/articles/participacion-mujer-organos-gobierno.html>
- Dempere, J., & Abdalla, S. (2023) The Impact of Women’s Empowerment on the Corporate Environmental, Social, and Governance (ESG) Disclosure. *Sustainability*, 15(10), 8173.  
<https://doi.org/10.3390/su15108173>
- Denzin, N. K., y Lincoln, Y. S. (2018). *The Sage handbook of qualitative research*. Sage publications.
- Donaldson, L., Davis, J.H., (1991) Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns. *Australian Journal of Management Review*, 20(1), 65–91.
- Ellemers, N. (2018) Gender Stereotypes. *Annual Review of Psychology*, 69, 275-298.  
<https://doi.org/10.1146/annurev-psych-122216-011719>
- European Commission. (2016). *The Gender Balance in Business Leadership*.
- Farooq M.; Ahmad N., (2023) Nexus between board characteristics, firm performance and intellectual capital: an emerging market evidence. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*.
- Ganga, C. F., y Vera, G. J. (2008) El gobierno corporativo: consideraciones y cimientos teóricos. *Cuadernos de Administración* 21(35), 93-126.
- García, V. (2015) Estereotipos de género, comunicación política y liderazgo femenino ¿para qué sirve la táctica de reencuadre?. *Más poder local*, 25
- Gavrilakis N., Floros C., y Galariotis E. (2023) Corporate Governance Gender Equality and Firm Financial Performance: The Case of Euronext 100 Index 2023. *Governance and Financial Performance Current Trends and Perspectives* (5) 105-119.

- Global Reporting Initiative. *GRI Standards*. Consultado el 4 de diciembre de 2023. <https://www.globalreporting.org>
- Gobierno de México. (2019) ¿Qué es el techo de cristal y qué pueden hacer las empresas para impulsar la igualdad de género?. *Comisión Nacional para Prevenir y Erradicar la Violencia Contra las Mujeres*. <https://www.gob.mx/conavim/articulos/que-es-el-techo-de-cristal-y-que-pueden-hacer-las-empresas-para-impulsar-la-igualdad-de-genero?idiom=es>
- Goldin, C. (2014) A Grand Gender Convergence: Its Last Chapter. *American Economic Review*, 104(4), 1091–1119
- González Gavaldón, B. (1999) Los estereotipos como factor de socialización en el género. *Comunicar*, (12)
- Grantthornton. (2019). Women in business <https://www.grantthornton.global/en/insights/women-in-business-2019/>
- Haynes, K. (2008) (Re)figuring accounting and maternal bodies: The gendered embodiment of accounting professionals. *Accounting, Organizations and Society*, 33(4–5), 328–348. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2007.04.003>
- Haynes, K. (2017) Accounting as gendering and gendered: a review of 25 years of critical accounting research on gender. *Critical Perspectives on Accounting*, 43, 110–124.
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). (2016). *Código Brasileiro de Governança Corporativa - Companhias Abertas*. IBGC. <https://www.ibgc.org.br>
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). (2021). *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (5ª ed.)*. IBGC. <https://www.ibgc.org.br>
- Instituto Nacional de las Mujeres. (s.f.). Política Nacional de Igualdad de Género. <https://www.inmujeres.gob.mx>
- Jensen, M.C. y Meckling, W.H. (1976) Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics* 3, 305–360.
- Kılıç, M. and 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>
- Khidmat, B. W., Khan, M. A., y Ullah, H. (2020) The Effect of Board Diversity on Firm Performance: Evidence from Chinese Listed Companies. *Indian Journal of Corporate Governance*, 13(1), 9–33.
- Kusi B.A., Gyeke-Dako A., Agbloyor E.K., y Darku A.B., (2018) Does corporate governance structures promote shareholders or stakeholders value maximization? Evidence from African banks, *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, <https://doi.org/10.1108/CG-09-2016-0177>

- McGuinness, P. B., Vieito, J. P., & Wang, M. (2017) The role of board gender and foreign ownership in the CSR performance of Chinese listed firms. *Journal of Corporate Finance*, 42, 75-99.
- McGuinness P., Lam K., Vieito J. (2015) Gender and other major board characteristics in China: Explaining corporate dividend policy and governance. *Asia Pacific Journal of Management*, 32(4), 989-1038.
- Meza Martínez, C. A. (2018). Discriminación laboral por género: una mirada desde el efecto techo de cristal. *Equidad y Desarrollo*, (32), 11-31. <https://doi.org/10.19052/ed.5243>
- Nielsen, S. y Huse, M. (2010) The Contribution of Women on Boards of Directors: Going beyond the Surface. *Corporate Governance: An International Review* 18(2), 136-148.
- Organización de Naciones Unidas – ONU. (1979). *Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer*. <https://www.un.org/womenwatch/daw/cedaw/>
- Organización de Naciones Unidas – ONU. (2015). *Transformar nuestro mundo: La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. Naciones Unidas. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/agenda-2030/>
- Organización Internacional del Trabajo – OIT. (2019a). Las mujeres en la gestión empresarial: argumentos para un cambio. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_700977.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_700977.pdf)
- Organización Internacional del Trabajo – OIT. (2019b). Las mujeres en la gestión empresarial: encuesta mundial de empresas. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_709071.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_709071.pdf)
- Organización Internacional del Trabajo -OIT. (s.f.). *Convenios, protocolos y recomendaciones*. Consultado el 28 de noviembre de 2023. <https://www.ilo.org/es/normas-internacionales-del-trabajo/convenios-protocolos-y-recomendaciones>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos -OCDE. (2023). *Directrices para empresas multinacionales sobre conducta empresarial responsable*. OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/7abea681-es>.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos -OECD (2024), *Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20 2023*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/fb38c737-es>.
- ONU Mujeres y Pacto Mundial de las Naciones Unidas. (2010). *Principios para el empoderamiento de las mujeres: Igualdad significa negocios*. <https://www.weps.org>
- Patton, M. Q. (2011). *Developmental evaluation: Applying complexity concepts to enhance innovation and use*. Guilford Press
- Paz, J. A. (2021) Brecha de género en la participación laboral y el tipo de unión conyugal en Argentina. *Estudios Demográficos y Urbanos* 36(2), 597-635.

- Pieters, K. (2012) More Efforts Needed to Improve Gender Equality in Corporate Governance in the EU). *European Business Organization Law Review*, 13, 475-496
- Presidencia de la República de Colombia. (2011, 9 de diciembre). Decreto 4465 de 2011. *Por el cual se reglamenta la Ley 823 de 2003*. Diario Oficial n.º 48.268.
- Presidência da República do Brasil. (2006, 7 de agosto). Lei Nº 11.340. *Cria mecanismos para coibir a violência doméstica e familiar contra a mulher*. Diário Oficial da União. [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Lei/L11340.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Lei/L11340.htm)
- Presidência da República do Brasil. (1976, 15 de diciembre). Lei Nº 6.404. *Dispõe sobre as Sociedades por Ações*. Diário Oficial da União. [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l6404.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6404.htm)
- Presidência da República do Brasil. (2015, 6 de julio). Lei Nº 13.146. *Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência)*.
- Diário Oficial da União. [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/lei/l13146.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13146.htm)
- Programa de las naciones unidas para el desarrollo. (2024). *Informe sobre Desarrollo Humano 2023-2024*. <https://hdr.undp.org/system/files/documents/global-report-document/hdr2023-24snapshotsp.pdf>
- Red Interagencial para la Educación en Situaciones de Emergencia (INEE) (2019). *Nota de orientación de la INEE sobre género*. [https://inee.org/sites/default/files/resources/INEE\\_GN\\_Gender\\_2019\\_SPA.pdf](https://inee.org/sites/default/files/resources/INEE_GN_Gender_2019_SPA.pdf)
- Saini, N., & Singhanía, M. (2018) Corporate Governance, Globalization and Firm Performance in Emerging Economies: Evidence from India. *International Journal of Productivity and Performance Management* 67, 1310-1333. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-04-2017-0091>
- Sampieri, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación* (6.a ed.). McGraw-Hill.
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (2015). *Norma Mexicana NMX-R-025-SCFI-2015 en Igualdad Laboral y No Discriminación*. Diario Oficial de la Federación.
- Selva, C., Pallarés, S. y Sahagún, M.A. (2013) ¿Entre obstáculos anda el camino? Trayectoria y Mujer Directiva. *Revista psicología: Organizaciones y trabajo*, 13(1), 75-88
- Suarez, J. (2022). Lineamientos de Gobierno Corporativo y su aplicación en aerolíneas de bajo costo: el caso de Ryanair. Congreso Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas. [www.unisangil.edu.co](http://www.unisangil.edu.co)
- Superintendencia Financiera de Colombia. (2014). *Circular Externa 028*. Código País. <http://www.superfinanciera.gov.co>

- Visbal, M. (2022). La percepción de las mujeres que ocupan cargos directivos sobre la discriminación laboral en el sexo femenino. [Trabajo de grado, Colegio de Estudios Superiores de Administración: CESA]. <http://hdl.handle.net/10726/4463>
- Vargas, M. y Pinilla, M. (2022). Masa crítica en los órganos de gobierno: percepción de las mujeres en el rol de miembros de juntas directivas. [Trabajo de grado, Colegio de Estudios Superiores de Administración: CESA]. <http://hdl.handle.net/10726/4461>
- World Economic Forum. (2021). Global Gender Gap Report 2021.  
<http://reports.weforum.org/global-gender-gap-report-2021/dataexplorer>.
- World Economic Forum. (2022). Global Gender Gap Report 2022.  
<http://reports.weforum.org/global-gender-gap-report-2022/dataexplorer>.
- World Economic Forum. (2022). Global Gender Gap Report 2023.  
<http://reports.weforum.org/global-gender-gap-report-2023/dataexplorer>.
- Yin, R. K. (2016). Qualitative Research from Start to Finish (2.a ed.). The Guilford Press.