



¿Realmente importa la diversidad en las juntas directivas?





**María Andrea Trujillo Dávila, Ph. D.**  
Codirectora del CEGC del CESA



**Alexander Guzmán Vásquez, Ph. D.**  
Codirector del CEGC del CESA

El Centro de Estudios en Gobierno Corporativo (CEGC) del CESA, es uno de los principales espacios en Colombia para la investigación, formación, difusión y acompañamiento en la implementación de las buenas prácticas en todo tipo de organizaciones. Las actividades del CEGC cuentan con el apoyo y se realizan en colaboración con actores fundamentales en el ámbito nacional e internacional como la OCDE, el Banco Mundial a través de IFC, la Embajada Suiza (SECO), Global Reporting Initiative (GRI), Presidencia de la República (CGC), la Bolsa de Valores de Colombia, la Superintendencia de Sociedades, Deloitte, el Consejo privado de Competitividad, La Cámara Colombiana de Infraestructura, el Instituto Colombiano de Gobierno Corporativo, entre otros.





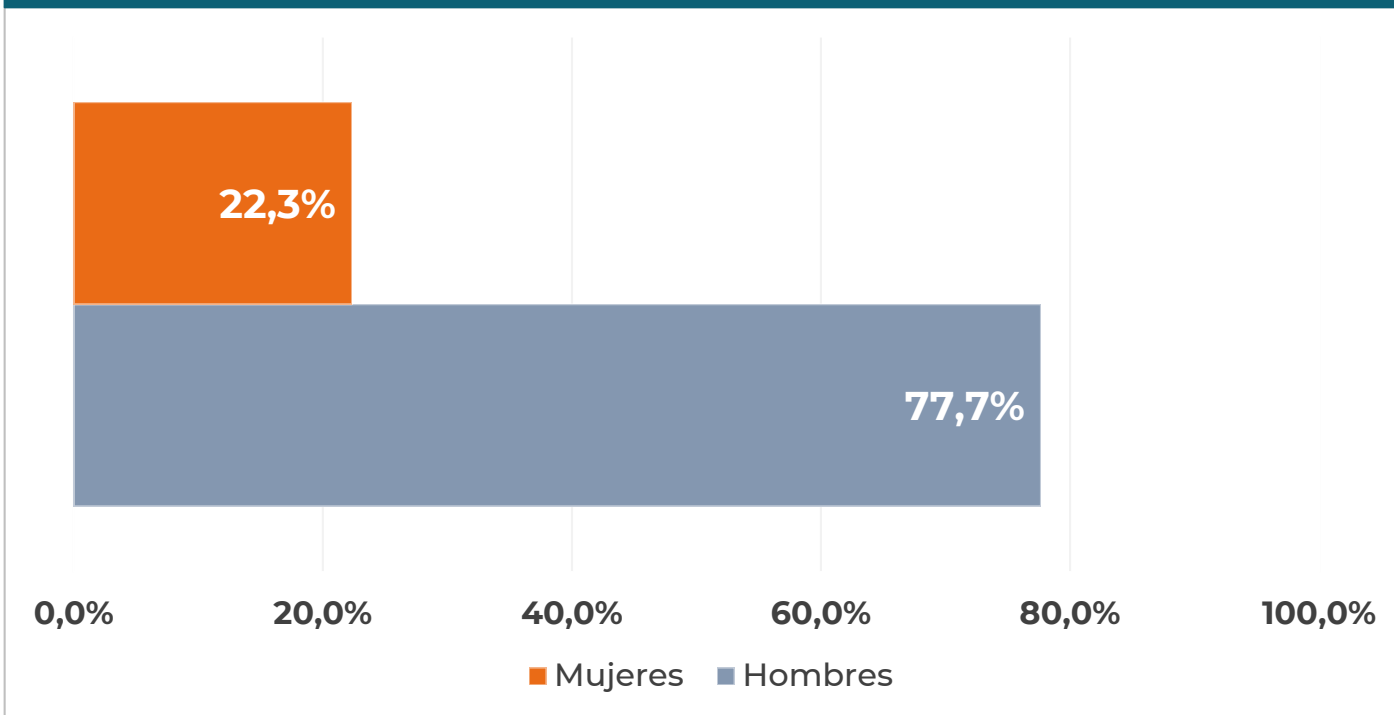
# Mujeres en Juntas Directivas



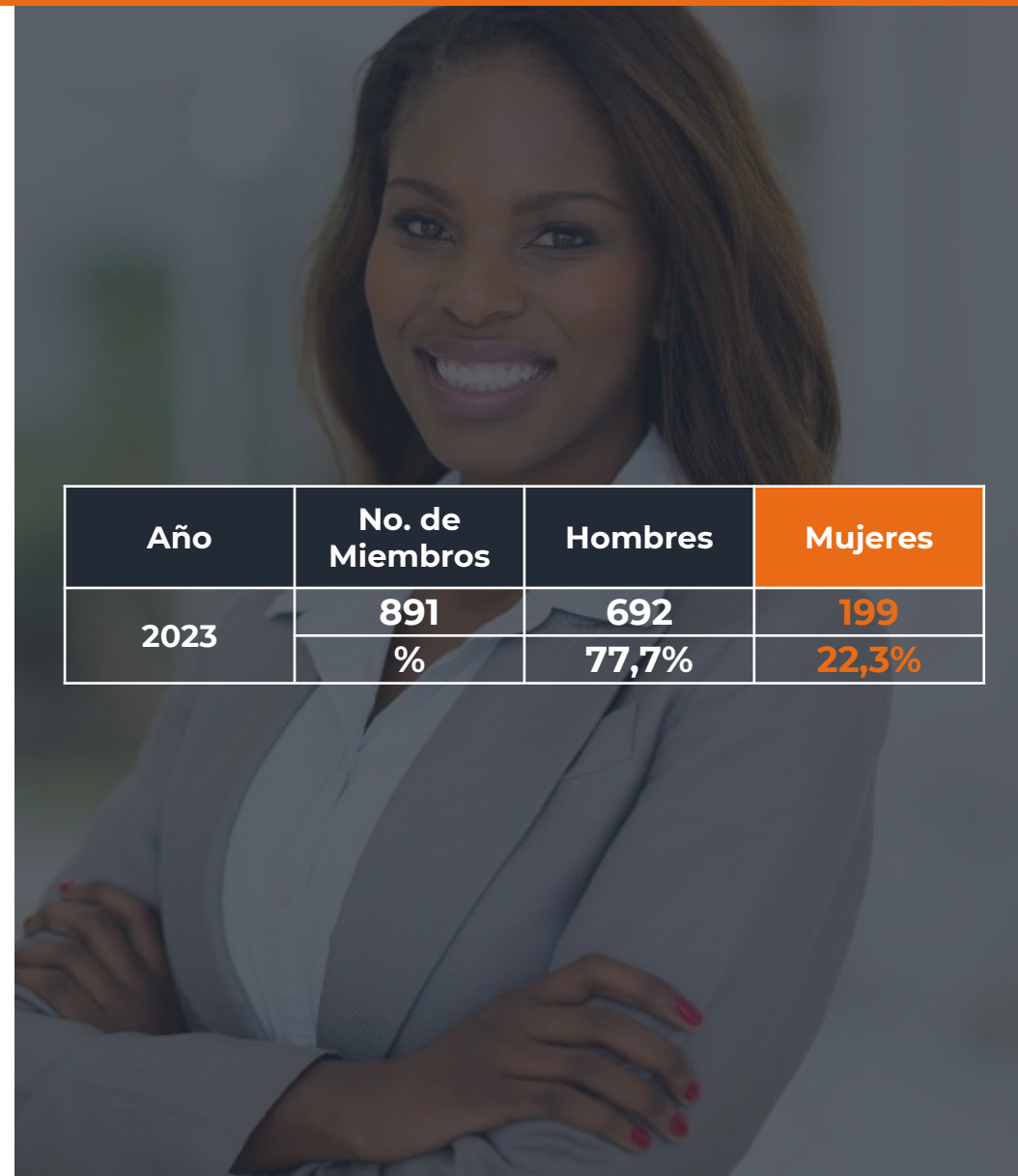


# Estudios en Colombia

## % de Mujeres Juntas Directivas 2023

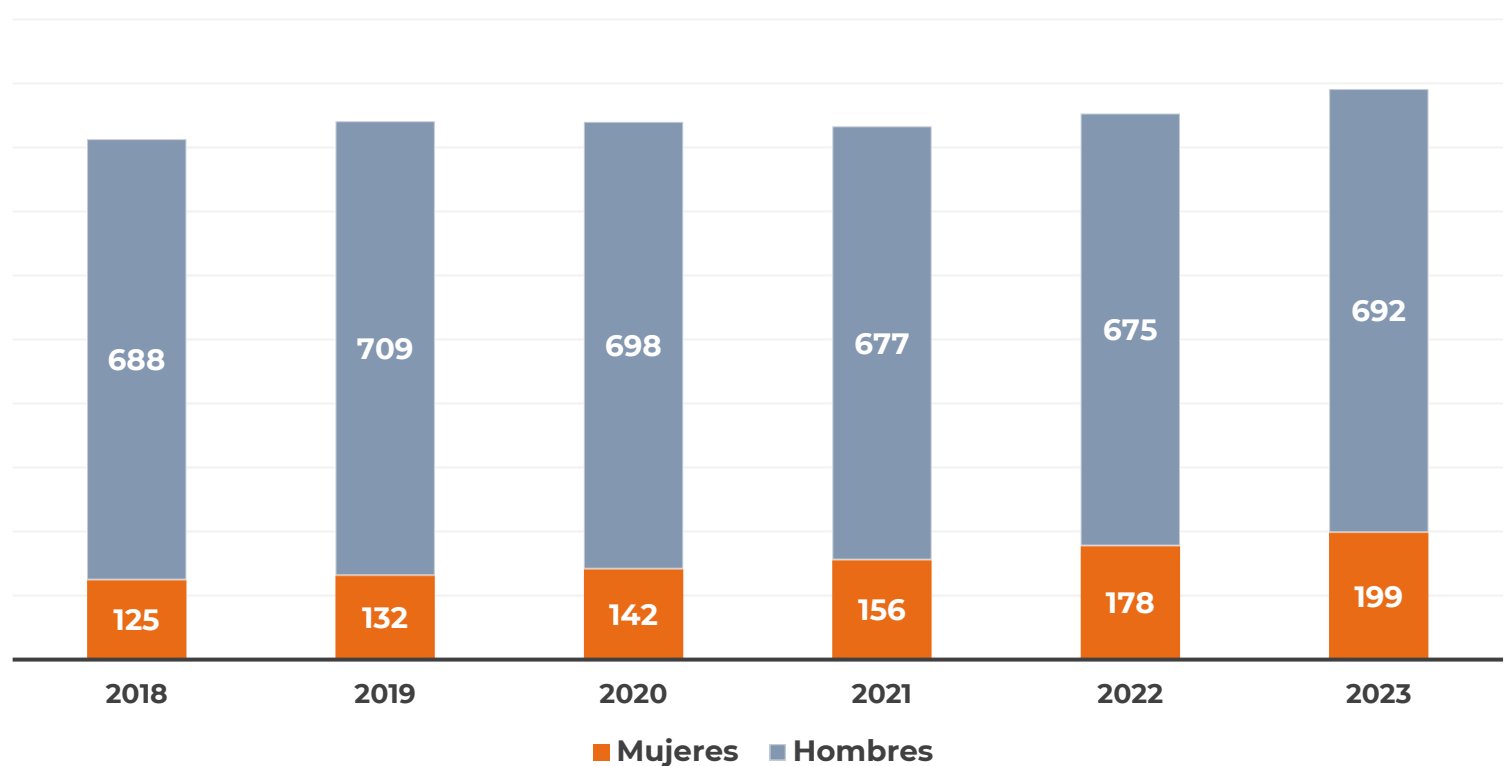


**Fuente: Supefinanciera Colombia RNVE (2023)**  
 Información Revelada a abril de 2023 / 137 Emisores



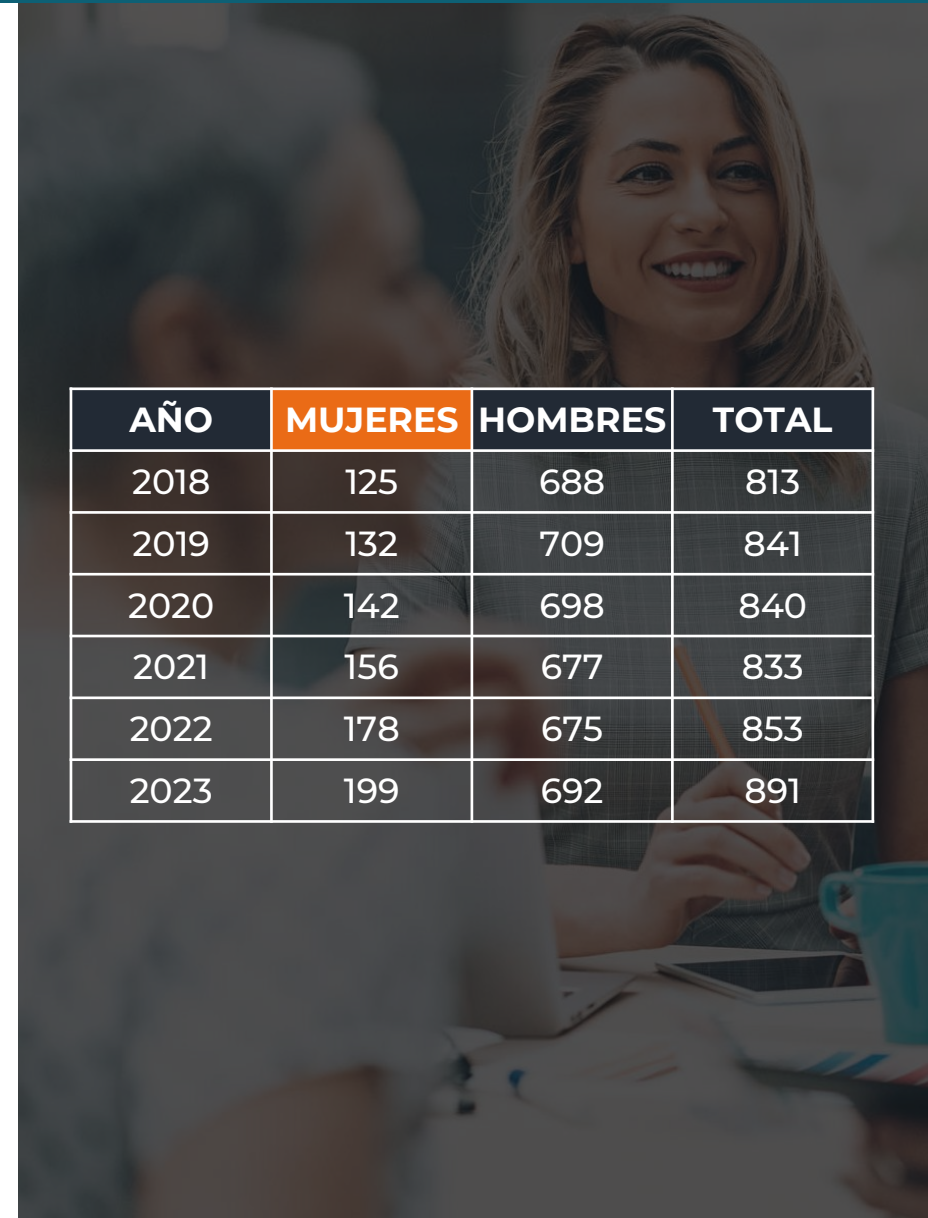
Año	No. de Miembros	Hombres	Mujeres
2023	891	692	199
	%	77,7%	22,3%

Participación de Hombres y Mujeres en Juntas Directivas 2018-2023



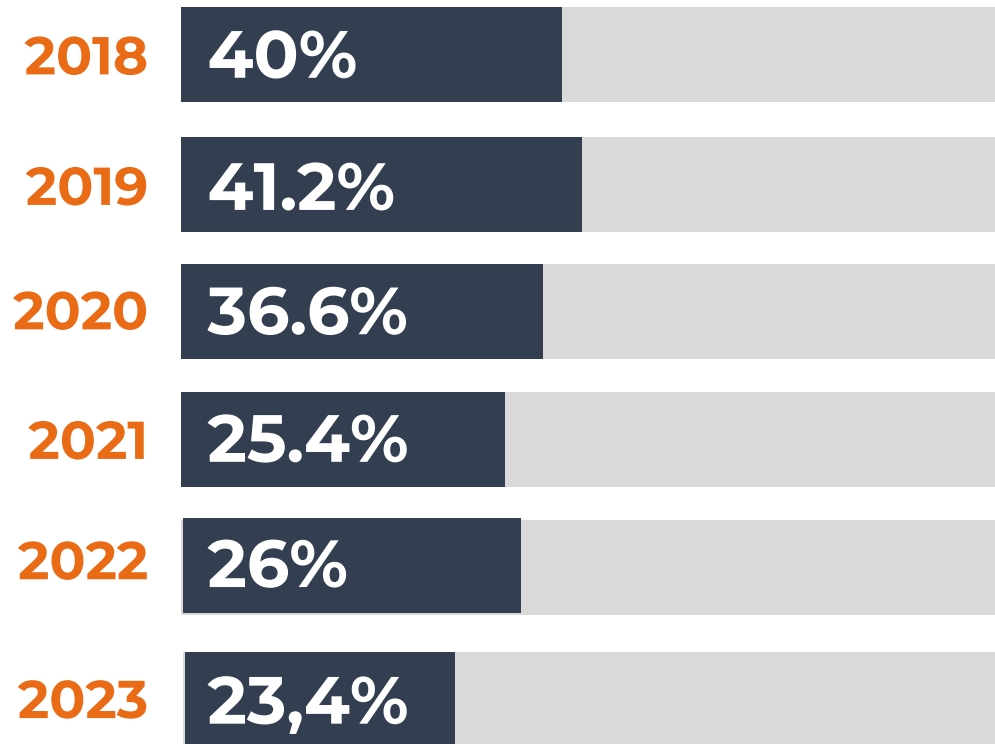
Fuente: Supefinanciera Colombia RNVE

AÑO	MUJERES	HOMBRES	TOTAL
2018	125	688	813
2019	132	709	841
2020	142	698	840
2021	156	677	833
2022	178	675	853
2023	199	692	891





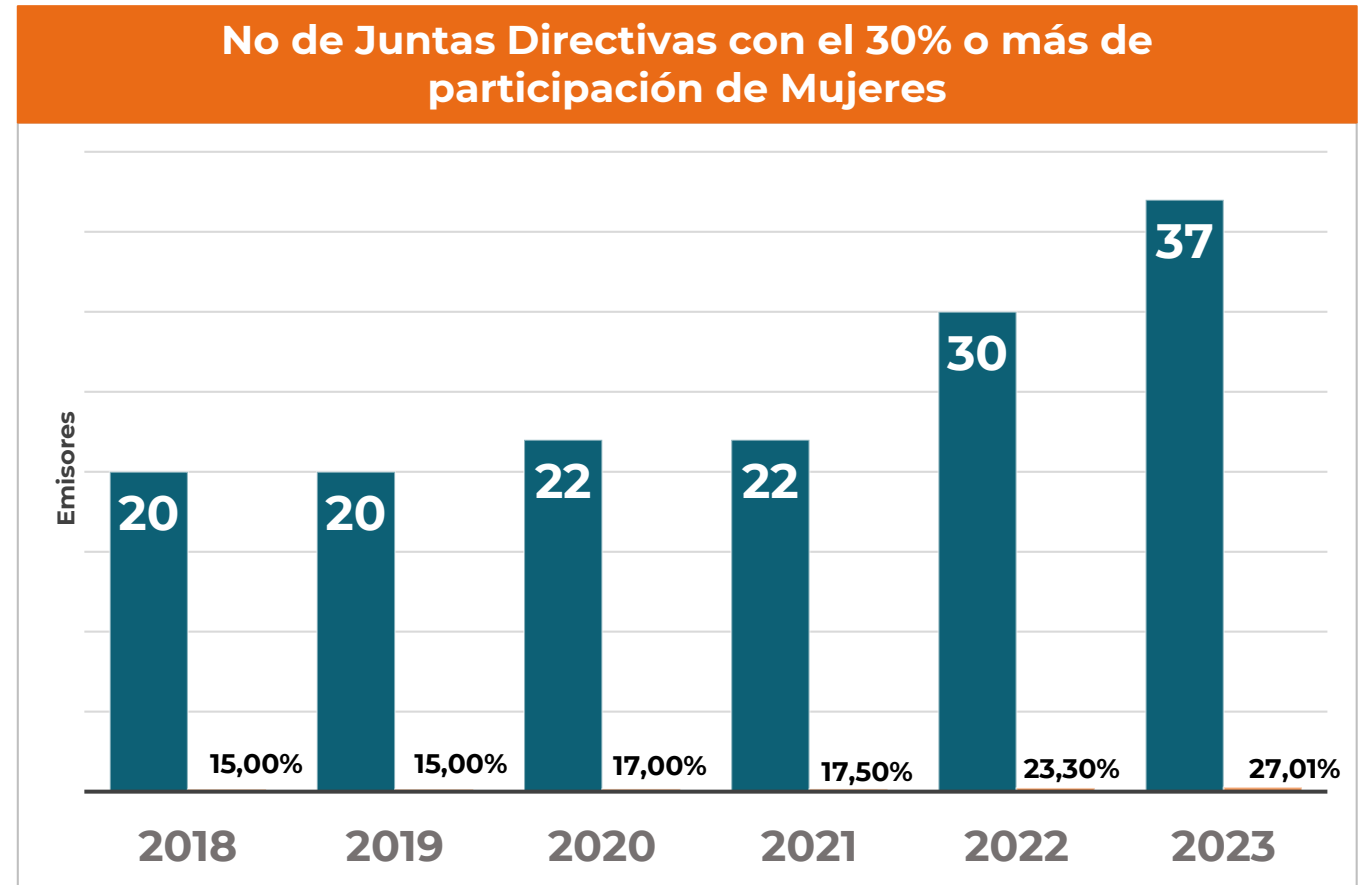
Porcentaje de emisores con juntas conformadas totalmente por Hombres



Año	# Juntas Directivas	Participación
2018	52	40,0%
2019	54	41,2%
2020	48	36,6%
2021	32	25,4%
2022	33	26%
2023	32	23,4%

¿Cuántas juntas directivas tienen 30% o más de participación de mujeres?

Año	# Juntas Directivas	Participación
2018	20	15,0%
2019	20	15,0%
2020	22	17,0%
2021	22	17,5%
2022	30	23,3%
2023	37	27,01%



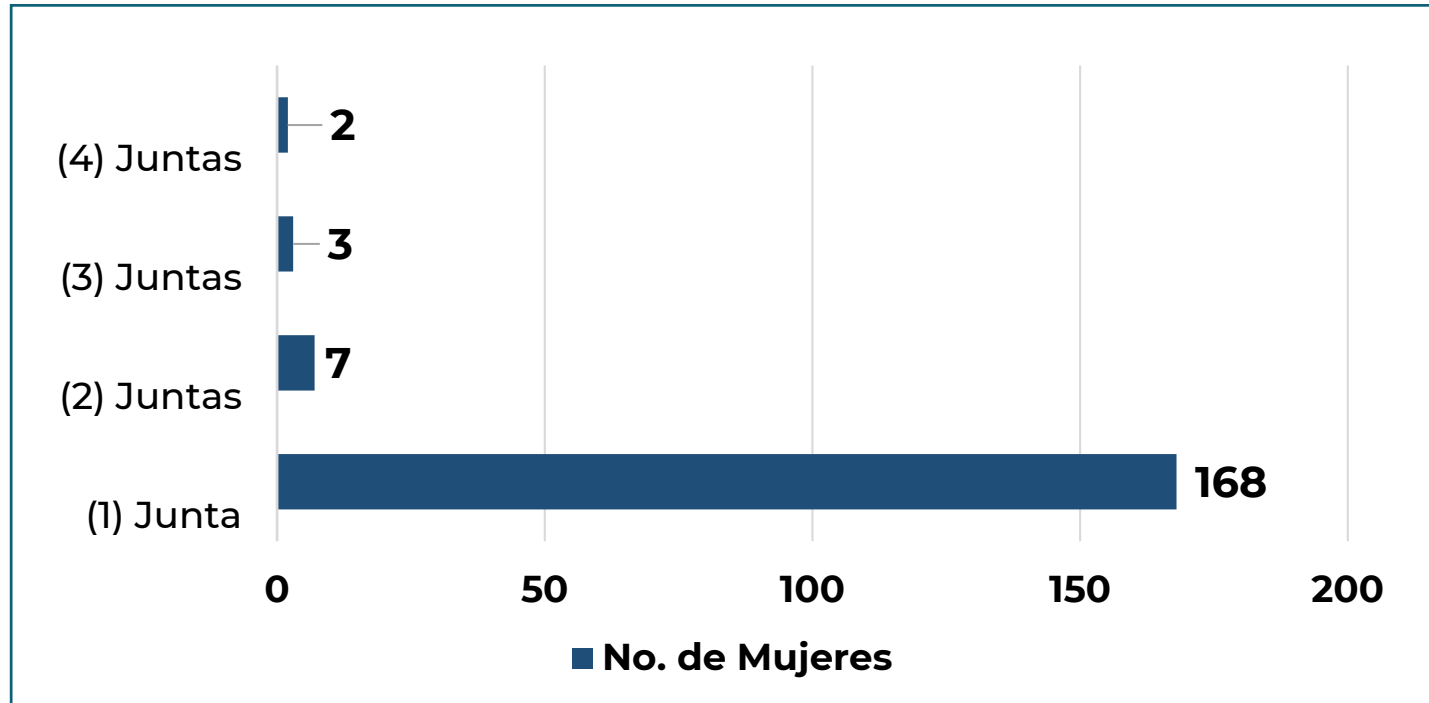
Fuente: Supefinanciera Colombia RNVE



## No. Empresas con Mujeres en sus Juntas Directivas

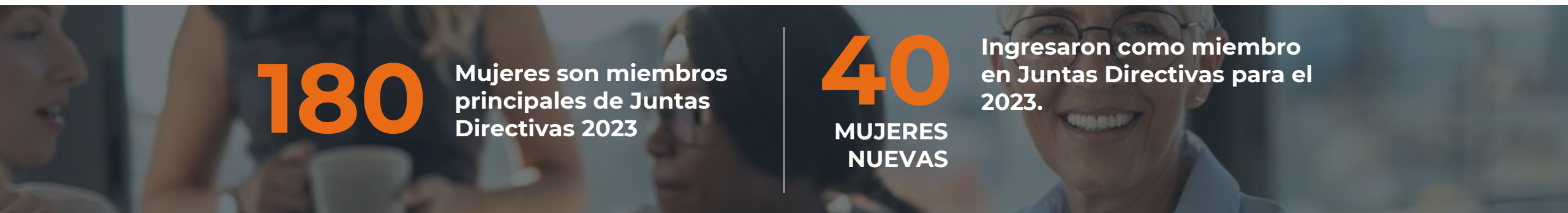
No. de Mujeres	0	1	2	3	4	5	6	No. de empresas
2018	52	48	18	9	2	0	1	130
	40,0%	36,9%	13,8%	6,9%	1,5%	0,0%	0,8%	
2019	54	44	17	11	4	1	0	131
	41,2%	33,6%	13,0%	8,4%	3,1%	0,8%	0,0%	
2020	48	42	25	11	4	0	0	130
	36,6%	32,8%	19,1%	8,4%	3,1%	0,0%	0,0%	
2021	32	51	28	12	2	1	0	126
	25,4%	40,5%	22,2%	9,5%	1,6%	0,8%	0%	
2022	33	39	35	17	5	0	0	129
	25,6%	30,2%	27,1%	13,2%	3,9%	0,0%	0,0%	
2023	32	42	37	21	5	0	0	137
	23,4%	30,7%	27,0%	15,3%	3,6%	0,0%	0,0%	

Fuente: Supefinanciera Colombia RNVE



PARTICIPACIÓN POR JUNTA	NO. DE MUJERES
(1) Junta	<b>168</b>
(2) Juntas	<b>7</b>
(3) Juntas	<b>3</b>
(4) Juntas	<b>2</b>
<b>TOTAL</b>	<b>180</b>

Fuente: Supefinanciera Colombia RNVE (2023)  
 • Información Revelada a abril de 2023 • 137 Emisores



**180**

Mujeres son miembros principales de Juntas Directivas 2023

**40**

MUJERES NUEVAS

Ingresaron como miembro en Juntas Directivas para el 2023.



2022

Género	N.º Emisores	%
CEO Mujeres	12	9,3%
CEO Hombres	117	90,7%

2023

Género	N.º Emisores	%
CEO Mujeres	13	9,49%
CEO Hombres	124	90,51%

% Género CEO en Emisores 2022-2023



A hand holding a glowing network of nodes and lines, symbolizing global connectivity and research. The background is a blurred network of nodes and lines, with a bright yellow and orange glow emanating from the hand holding the network.

**Estudios a nivel mundial**



# Mujeres en Juntas Directivas



A NIVEL  
MUNDIAL

19,7%



AMÉRICA LATINA  
Y EL CARIBE

10,4%

*“Al igual que en el caso colombiano, los análisis sugieren subrepresentación de las mujeres y un avance lento”.*

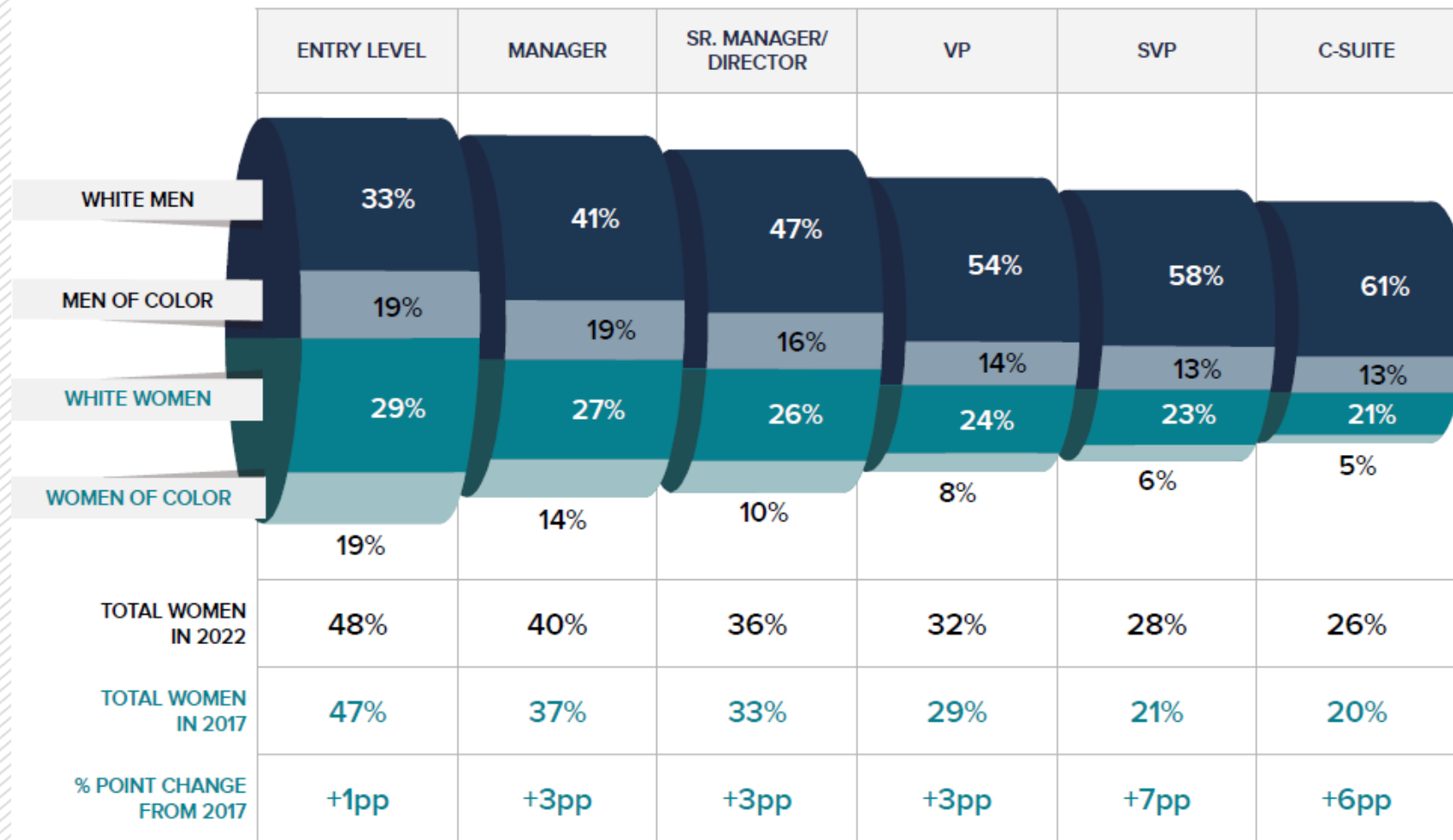
Fuente: OIT, Deloitte y Catalyst

# REPRESENTATION BY CORPORATE ROLE, BY GENDER AND RACE IN 2022, % OF EMPLOYEES

## REPRESENTATION IN THE CORPORATE PIPELINE BY GENDER AND RACE<sup>8</sup>

■ MEN ■ WOMEN

% of employees by level at the start of 2022



Fuente: 2022 McKinsey. Women in the Workplace





# Efectos Cuantitativos

# LOS RESULTADOS DE LOS META-ANÁLISIS



**140**  
ESTUDIOS

Incremento  
del 4.7% del  
ROA y 1.4%  
del valor de  
mercado.



**90,070**  
COMPAÑÍAS

**36**  
PAISES



**ROA y MV**



Mejor supervisión desde  
la junta y más  
involucramiento  
estratégico

Post y Byron (2015)



# LOS RESULTADOS DE LOS META-ANÁLISIS



**84**  
ESTUDIOS



**26,710**  
COMPAÑÍAS

**+20**  
PAISES

Incremento  
de 15% en  
las medidas  
utilizadas  
en los  
estudios



## RSC y reputación



Se mejora la reputación  
social y el desempeño de  
la empresa frente a  
diferentes grupos de  
interés

Byron y Post (2016)

# LOS RESULTADOS DE LOS META-ANÁLISIS



**70**  
ESTUDIOS **2008-2017**



**ESG → ROA**



Mejores prácticas ASG que llevan a mejores controles internos, menor riesgo de fraude, mejor ambiente laboral, y mayor reputación.

Di Miceli y Donaggio (2018)



# Señalizando valor a través de la diversidad de género: Evidencia de la financiación de emprendimientos con criptomonedas



# Número de personas involucradas en las ICO por género y puestos críticos

	TODOS LOS MIEMBROS DEL EQUIPO		EXCLUYENDO ASESORES	
	N	%	N	%
<b>Total de personas involucradas en ICOs</b>	45,917		33,348	
Mujeres involucradas en ICOs	6,451	14%	5,362	16%
Hombres involucrados en ICOs	39,466	86%	27,986	84%
<b>Total Fundadores</b>	4,614		4,614	
Mujeres fundadoras	288	6%	288	6%
Hombres fundadores	4,326	94%	4,326	94%
<b>Total CEOs</b>	3,001		3,001	
Mujeres CEOs	134	4%	134	4%
Hombres CEOs	2,867	96%	2,867	96%
<b>Total de personas en posiciones financieras o legales</b>	3,462		2,071	
Mujeres en posiciones financieras o legales	637	18%	461	22%
Hombres en posiciones financieras o legales	2,825	82%	1,610	78%
<b>Total de personas en posiciones de marketing</b>	2,750		2,157	
Mujeres en posiciones de marketing	773	28%	693	32%
Hombres en posiciones de marketing	1,977	72%	1,464	68%
<b>Total de personas en posiciones de desarrollador</b>	7,135		6,702	
Mujeres en posiciones de desarrollador	582	8%	544	8%
Hombres en posiciones de desarrollador	6,553	92%	6,158	92%
<b>Total de personas en posiciones de blockchain</b>	2,756		1,751	
Mujeres en posiciones de blockchain	124	4%	73	4%
Hombres en posiciones de blockchain	2,632	96%	1,678	96%



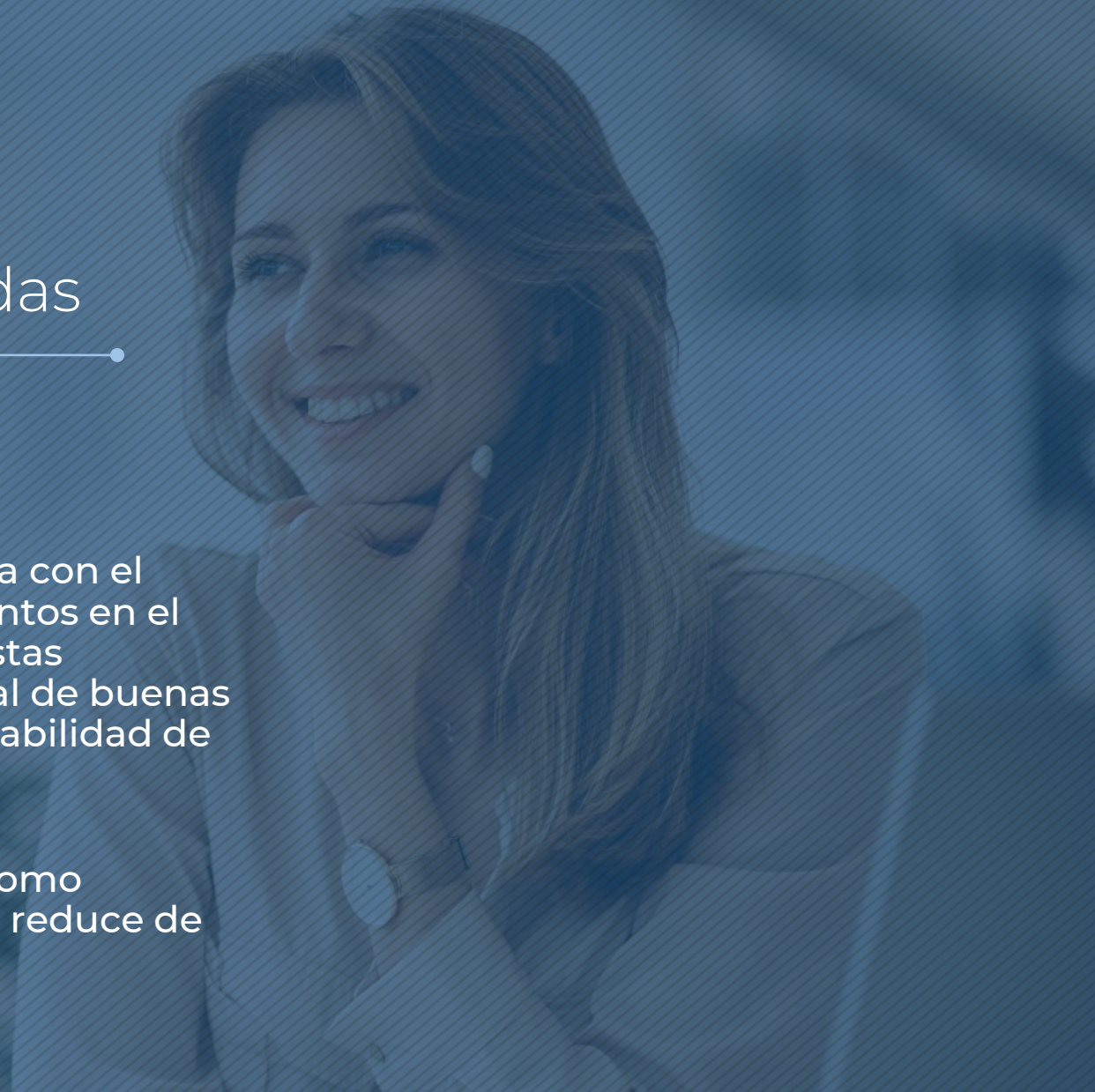
# Señalizando valor a través de la diversidad de género:

## Evidencia de la financiación de emprendimientos con criptomonedas

### CONCLUSIÓN

La diversidad de género está positivamente asociada con el monto de recursos que consiguen los emprendimientos en el mercado. Esto es consistente con que los inversionistas perciben la participación de la mujer como una señal de buenas prácticas organizacionales que incrementan la probabilidad de éxito del emprendimiento.

La participación de mujeres en posiciones críticas, como fundadora o responsabilidades legales y financieras, reduce de manera significativa la probabilidad de fracaso del emprendimiento.

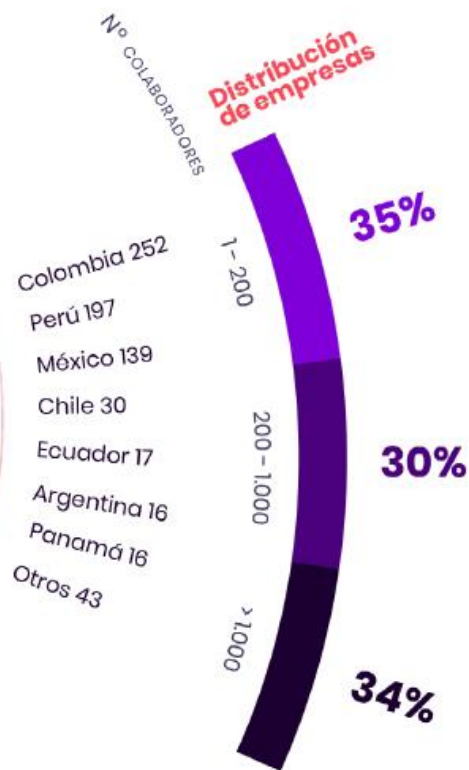




# IMPACTO DE LA EQUIDAD DE GÉNERO SOBRE EL DESEMPEÑO FINANCIERO



# AEQUALES



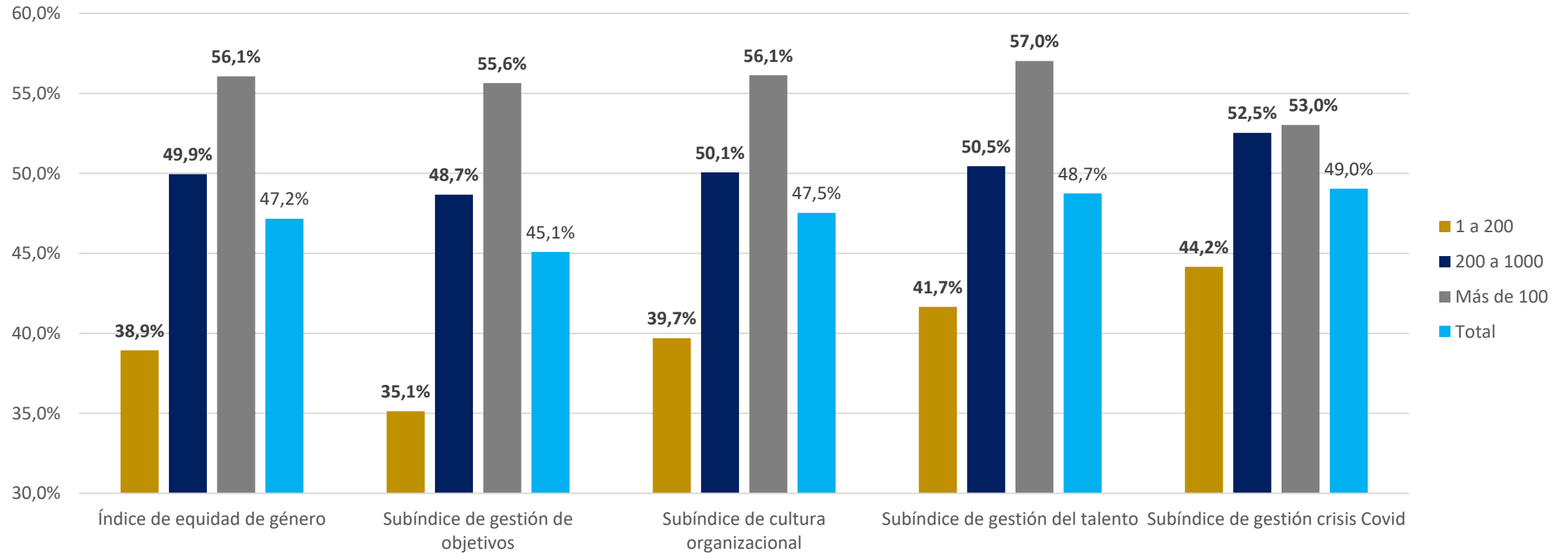
Otras variables	Total	Colombia	Perú	México
Rentabilidad sobre activos	6,0%	6,52%	3,59%	2,31%
Endeudamiento	59,1%	56,43%	71,35%	70,12%
Edad de la empresa	27,6	26,6	26,9	34,4

Accionista controlante	Total	Colombia	Perú	México
Estatal	3,6%	4,8%	1,9%	1,5%
Banco	3,4%	2,2%	8,5%	0%
AFP u otro institucional	10,5%	11,2%	13,2%	3,1%
Otra empresa doméstica	14,3%	13,0%	14,2%	20,0%
Multinacional	54,1%	48,4%	57,5%	72,3%
Familias o empresas familiares	14,0%	20,4%	4,7%	3,1%

## ÍNDICE PARA LA EQUIDAD DE GÉNERO – ÍNDICE DEL RANKING PAR

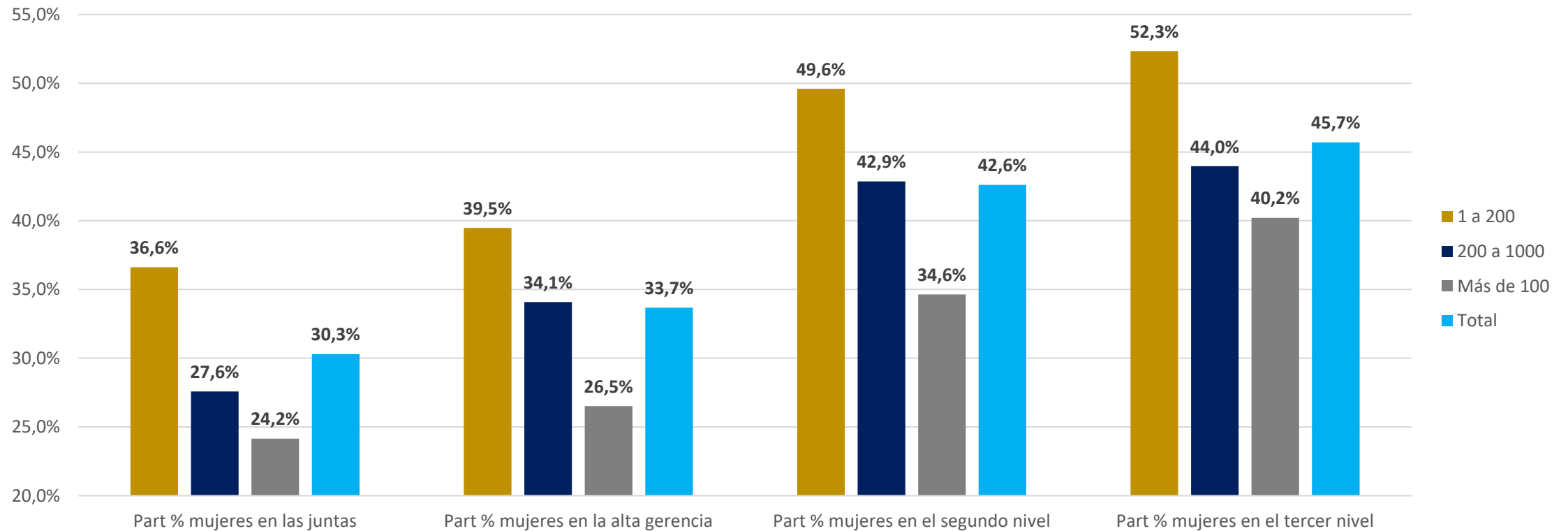
ÍNDICES	VARIABLES	TOTAL	2017	2018	2019	2020
<u>Índice para la equidad de género</u>	<b>94</b>	<b>47,2%</b>	<b>45,3%</b>	<b>51,6%</b>	<b>47,8%</b>	<b>45,6%</b>
Subíndice de gestión de objetivos	<b>27</b>	<b>45,1%</b>	<b>41,8%</b>	<b>49,8%</b>	<b>45,5%</b>	<b>44,1%</b>
Subíndice de cultura organizacional	<b>38</b>	<b>47,5%</b>	<b>41,4%</b>	<b>54,1%</b>	<b>49,1%</b>	<b>45,9%</b>
Subíndice gestión del talento humano	<b>18</b>	<b>48,7%</b>	<b>56,1%</b>	<b>50,9%</b>	<b>49,2%</b>	<b>45,0%</b>
Subíndice gestión crisis Covid	<b>11</b>	<b>49,0%</b>	.	.	.	<b>49,0%</b>
Observaciones		<b>1736</b>	<b>240</b>	<b>267</b>	<b>459</b>	<b>694</b>

## INFLUENCIA DEL TAMAÑO DE LA EMPRESA EN EL ÍNDICE DEL RANKING PAR





## INFLUENCIA DEL TAMAÑO DE LA EMPRESA EN LA PARTICIPACIÓN DE LA MUJER



**NO ES SOLO UNA CORRELACIÓN:**  
LA EQUIDAD DE GÉNERO IMPACTA  
EL DESEMPEÑO FINANCIERO  
DE LAS EMPRESAS

**AEQUALES**

# ANÁLISIS MULTIVARIADO

VARIABLES	RETORNO SOBRE ACTIVOS				
	1	2	3	4	5
Índice para la equidad de género	0.0288*** (0.004)				
Subíndice de gestión de objetivos		0.0190*** (0.003)			
Subíndice de cultura organizacional			0.0198*** (0.003)		
Subíndice gestión del talento humano				0.0384*** (0.003)	
Subíndice gestión crisis Covid					0.0346*** (0.007)
Endeudamiento	-0.1457*** (0.003)	-0.1446*** (0.003)	-0.1484*** (0.003)	-0.1464*** (0.003)	-0.1242*** (0.005)
Tamaño de la empresa (activos)	0.0006 (0.000)	0.0010** (0.001)	0.0010** (0.000)	0.0006 (0.000)	0.0014* (0.001)
Crecimiento	0.0544*** (0.005)	0.0514*** (0.004)	0.0555*** (0.006)	0.0579*** (0.005)	0.0555*** (0.005)
Edad de la empresa	-0.0025*** (0.001)	-0.0026*** (0.001)	-0.0025*** (0.001)	-0.0036*** (0.001)	-0.0149*** (0.001)
Constante	0.1478*** (0.007)	0.1460*** (0.007)	0.1441*** (0.007)	0.1433*** (0.007)	0.2660*** (0.042)
Modelo de estimación	FGLS	FGLS	FGLS	FGLS	FGLS
Controles por industria, país y accionista controlante	Si	Si	Si	Si	Si
Observaciones	431	431	431	431	156
Empresas	290	290	290	290	156
Errores estándar en paréntesis					

\*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05, \* p<0.1

**AEQUALES**



## HALLAZGOS

# 1

Las prácticas relacionadas con la equidad de género efectivamente tienen un impacto en el desempeño financiero.

**Con la tasa de implementación actual de las medidas contempladas en el índice de equidad de género (Índice Ranking PAR) las empresas están incrementando el retorno sobre activos en 1.31%. Sobre el promedio del 6% de ROA en la empresa, esto implica...**

# ROA +21.8%

## HALLAZGOS

# 2

Todas las dimensiones del índice son relevantes, **pero en particular, la gestión del talento humano para la equidad de género, tiene un impacto mayor sobre el desempeño financiero.**

**Garantizar que la mujer puede desarrollar su potencial en la empresa, resulta una estrategia de talento humano altamente rentable.**

## ANÁLISIS MULTIVARIADO

VARIABLES	RETORNO SOBRE ACTIVOS		
	1	2	3
Part % mujeres en las juntas	0.0449*** (0.005)		
Part % mujeres en la alta gerencia		-0.0003 (0.003)	
Part % mujeres en posiciones de liderazgo			0.0822*** (0.015)
Endeudamiento	-0.1615*** (0.004)	-0.1771*** (0.003)	-0.1660*** (0.006)
Tamaño de la empresa (activos)	0.0058*** (0.001)	-0.0007 (0.000)	0.0057*** (0.001)
Crecimiento	0.0434*** (0.007)	0.0598*** (0.005)	0.0587*** (0.010)
Edad de la empresa	0.0012 (0.002)	0.0058*** (0.001)	0.0032* (0.002)
Constante	0.1051*** (0.009)	0.1988*** (0.008)	0.0786** (0.035)
Modelo de estimacion	FGLS	FGLS	FGLS
Controles por industria, país y accionista controlante	Si	Si	Si
Observaciones	222	314	173
Empresas	153	221	128
Errores estándar en paréntesis			

\*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05, \* p<0.1

**AEQUALES**



## HALLAZGOS

# 3

La participación de mujeres en la junta directiva incrementa la rentabilidad de la empresa.

**Una participación del 30% de mujeres en las juntas directivas implica una mejoría en el ROA del 1.5%. Sobre el promedio del 6% de ROA en la empresa, esto implica...**

# ROA +24.6%

# ANÁLISIS MULTIVARIADO

VARIABLES	RETORNO SOBRE ACTIVOS		
	1	2	3
Índice para la equidad de género	0.0248*** (0.008)	0.0496*** (0.005)	0.0301*** (0.008)
Part % mujeres en las juntas	0.0370*** (0.002)		
Part % mujeres en la alta gerencia		0.0001 (0.003)	
Part % mujeres en posiciones de liderazgo			0.0936*** (0.013)
Endeudamiento	-0.1581*** (0.005)	-0.1758*** (0.003)	-0.1705*** (0.007)
Tamaño de la empresa (activos)	0.0046*** (0.001)	0.0023*** (0.000)	0.0062*** (0.001)
Crecimiento	0.0467*** (0.007)	0.0633*** (0.004)	0.0658*** (0.009)
Edad de la empresa	0.0026* (0.001)	0.0047*** (0.001)	0.0013 (0.001)
Constante	0.1021*** (0.012)	0.2009*** (0.005)	0.0777** (0.038)
Modelo de estimacion	FGLS	FGLS	FGLS
Controles por industria, país y accionista controlante	Si	Si	Si
Observaciones	222	314	173
Empresas	153	221	128
Standard errors in parentheses			
*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1			

**AEQUALES**

## HALLAZGOS

4

La estrategia de equidad de género alcanza su mayor impacto cuando la empresa establece las políticas y prácticas adecuadas y además, garantiza la participación de las mujeres en posiciones de liderazgo.



A smiling woman with her hair in a bun, wearing a white button-down shirt and a grey plaid skirt, stands in the foreground of a modern office. The background is blurred, showing other people working at desks and a large conference table. The entire image has a blue tint and a white border.

# Efectos Cualitativos

# Consecuencias de la diversidad basada en género en Juntas Directivas

Mejora del  
Diálogo

Mejora el  
proceso en la  
toma de  
decisiones.

Mitigación de  
riesgos y  
gestión de  
crisis más  
eficaces.

Monitoreo de  
mayor calidad  
y orientación  
para la  
gestión.

Cambios  
positivos en el  
ambiente y la  
cultura de la  
sala de juntas.

Trabajo de  
Junta  
ordenado y  
sistemático.

Cambios  
positivos en el  
comporta-  
miento de los  
miembros de  
la JD.

Aaron A. Dhir, Challenging Boardroom Homogeneity: Corporate Law, Governance and Diversity

# El 30% es el mínimo necesario

## De la cortina de humo a la masa crítica

“Solo a partir de tres mujeres en la junta se alcanza la **masa crítica** que hace posible mayores niveles de innovación”  
([Torchia, Calabro & Huse, 2011](#))

“Tres o más mujeres garantizan la masa crítica que se requiere para un **cambio fundamental** en la junta y un mejor gobierno corporativo” ([Wellesley Center for Women](#))

“Las empresas del Fortune 500 que incluyen tres o más mujeres en la junta directiva tienen **mayor rentabilidad** sobre inversión a las que tienen baja representación” ([Catalyst](#))

“Las juntas más diversas gozan de mayor independencia y capacidad de controvertir y aportar con ángulos diferentes una decisión en particular”  
([Carter et al., 2003](#))

Las compañías del MSCI World Index durante el periodo 2011–2016, y que tienen por lo menos tres mujeres en sus juntas directivas obtienen variaciones promedio en el periodo analizado del 10% la rentabilidad del patrimonio (ROE) y del 37% de las ganancias por acción. **Las variaciones son negativas para las empresas sin mujeres en la junta directiva.** ([MSCI, 2016](#))

“La productividad no es otra cosa que el **uso eficiente de los factores de producción**, esto es, capital y trabajo. Si la composición de la población mundial es 50% mujeres y 50% hombres, cada una con características específicas y capacidades de generar valor, la pregunta que habría que hacerse es ¿cuánto están perdiendo los países y las **empresas** en materia de productividad al dejar por fuera del mercado laboral a buena parte de ese otro 50%?” **Rosario Córdoba**, Presidenta del Consejo Privado de Competitividad ([Ostry et al., 2018](#))



# Las empresas que hacen parte de la iniciativa logran beneficios tangibles

## Rentabilidad, Gobierno, Reputación y Sostenibilidad

01

Incremento de hasta el 8% de la rentabilidad por cada mujer en Junta Directiva (FMI, 2016).

02

Con igual participación de mujeres en la economía, el PIB de LATAM se podría impulsar 34%.(McKinsey,2015)

03

Mayor probabilidad de comprensión del consumidor (Center for Talent Innovation, 2013)

04

Los fondos de capital privado y los inversionistas institucionales tienen en cuenta la diversidad de género y de las juntas directivas dentro de los criterios ASG (PRI, 2019).

05

Incremento del 8% del crecimiento en ventas (Credit Suisse Institute, 2016).

06

Aumento del 4% en retorno de flujos de caja (Credit Suisse Institute, 2016).

07

Mayor innovación corporativa

# Las empresas que hacen parte de la iniciativa logran beneficios tangibles

## Rentabilidad, Gobierno, Reputación y Sostenibilidad

08

Demostración de una estrategia asertiva en gestión del talento humano (Guzmán et al., 2019).

09

Mejor posicionamiento en los índices de sostenibilidad (i.e. Dow Jones Sustainability Index)

10

Mayor nivel de reporte en sostenibilidad y hacia grupos de interés (bajo estándares como el GRI) (Arayssi et al., 2016)

11

Mayor independencia entre la junta directiva y la alta gerencia (Adams & Ferreira, 2009).

12

Mayor valoración en el mercado (Schmid & Urban, 2017).

13

Menores niveles de corrupción institucional y fraude (Carter et al., 2003; ACFE, 2020).

14

Es un tema que no se puede eludir, y que la empresa debe implementar de manera decidida.

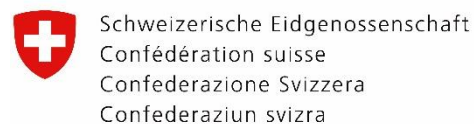




**María Andrea Trujillo**  
Codirectora CEGC

**Alexander Guzmán**  
Codirector CEGC

[cegc@cesa.edu.co](mailto:cegc@cesa.edu.co),  
3395300 Ext. 1188, 1102, 1153



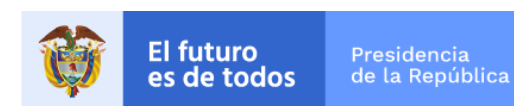
Embajada de Suiza en Colombia  
Cooperación Económica y Desarrollo (SECO)



Consejo Privado  
de Competitividad



Mujeres en  
Trayectoria  
Empresarial



M.A. TRUJILLO & A. GUZMÁN ©