

## Las mujeres en la alta dirección impulsan un mejor desempeño ambiental, social y de gobierno corporativo: La evidencia ofrece un argumento contundente

# 42

Publicación de IFC sobre Gobierno Corporativo



*Creamos Mercados, Creamos Oportunidades*

Acerca del Grupo de Gobierno Corporativo de IFC

Este grupo reúne al personal de IFC de las áreas de apoyo a las inversiones y de operaciones de asesoría para formar un solo equipo a nivel mundial. Este equipo unificado brinda asesoría sobre todos los aspectos de gobierno corporativo y ofrece servicios específicos para los clientes en áreas como el incremento de la efectividad de los directorios, la mejora del ambiente de control y el gobierno corporativo para empresas familiares. El grupo también ayuda a respaldar iniciativas de reforma en mercados emergentes y países en desarrollo y, al mismo tiempo, aprovecha e integra las herramientas de conocimiento, la experiencia especializada y las redes a nivel global y regional.

### Alexandre Di Miceli y Angela Donaggio

Este artículo de investigación explora el conjunto existente de investigaciones que vincula a una mayor proporción de mujeres en la alta dirección —incluidos los directorios y la alta gerencia— con la mejora en el desempeño general de la empresa. Los autores realizaron una revisión exhaustiva de la literatura para mostrar evidencia sustancial que conecta el incremento de la diversidad de género en la alta dirección con mejoras en las normas ambientales, sociales y de gobierno corporativo. Asimismo, identificaron evidencia sólida que conecta un mejor desempeño en ESG (que corresponde a los aspectos ambientales, sociales y de gobierno corporativo por sus siglas en inglés) con un desempeño corporativo más sólido, desarrollando una justificación económica amplia y detallada a favor del valor de la participación de las mujeres en directorios y en la alta gerencia.

### Prólogo

Existe una alquimia que se presenta en los mejores directorios —como en los mejores equipos— que genera valor adicional a partir de la combinación de individuos y puntos de vista divergentes. Ciertamente, reunir a un grupo con antecedentes y habilidades similares puede producir beneficios. Sin embargo, la oportunidad mayor yace en reunir a una gama diversa de perspectivas ya que ofrece una posibilidad mucho mayor aún de generar impactos positivos que los obtenidos por la sola suma de sus partes.

Esta es la promesa de la diversidad: que la convergencia de perspectivas, experiencias y antecedentes variados en un directorio estimulará un debate y una discusión más robustos, motivando retos y decisiones más ricas, generando así un mayor valor. Un directorio diverso tiene menor probabilidad de caer en la trampa del pensamiento grupal, de quedar atrapado en el presente y es más propenso a hacerse las preguntas esenciales que sostendrán al negocio en el largo plazo.

De manera similar, un equipo diverso de ejecutivos en la alta gerencia ofrece una amplitud y profundidad de conocimiento especializado lo que genera un valor agregado que emana de experiencias y perspectivas diferentes.

La diversidad se trata de toda una gama de aspectos, desde las habilidades y experiencia hasta la cultura, la nacionalidad de origen, la raza y el estilo de pensamiento. El género se cuenta también entre los tipos más visibles de diversidad, que atrae considerable atención en la cultura popular y, de igual forma, entre los generadores de mercado, políticos y reguladores.

Los inversionistas, igualmente, están incrementando su atención en la diversidad de género en los directorios y en la alta dirección y por una muy buena razón: Los inversionistas entienden el valor de oportunidad de incrementar el número de mujeres en la alta gerencia —incorporando los puntos de vista de lo que ciertamente es la mitad de la población mundial como un reflejo más realista de los clientes, comunidades y demás grupos de interés—. Los inversionistas también ven el riesgo que existe en dejar de actuar con relación a la diversidad de género en la alta dirección y en posiciones de liderazgo.

El presente número de Public Sector Opinion (Opinión del Sector Privado) desarrollado por Alexandre Di Miceli y Angela Donaggio añade a la creciente gama de evidencias que refuerza la confianza de los inversionistas en el punto de vista de sentido común de que la diversidad y específicamente la diversidad de género realmente agrega valor a las empresas. Reúne mucha de la evidencia existente y conforma una guía útil sobre la investigación clave en esta área.

En el análisis y codificación de la investigación existente, los autores presentan una justificación exhaustiva y de sentido común para una mayor diversidad en la alta dirección. Ellos destacan un conjunto considerable de evidencias que relaciona a los directorios y a la alta gerencia con diversidad de género con normas ambientales, sociales y de gobierno corporativo más sólidas. Asimismo, detallan un conjunto de evidencias similarmente considerable que vincula normas ambientales, sociales y de gobierno corporativo más sólidas con una mejora en el desempeño empresarial. Por ejemplo, los autores destacan artículos de investigación que demuestran que los directorios con diversidad de género presentan reportes más transparentes, presentan menos debilidades en controles internos y generan resultados de mayor calidad. Otros artículos señalan una correlación positiva entre la presencia de mujeres en los directorios y el valor de las empresas, su rentabilidad, cumplimiento normativo ético y social y el desarrollo de relaciones con la comunidad.

Dichos hallazgos fortalecen la confianza del inversionista, lo que lleva a inversiones de más largo plazo y a empresas con mayor valor. El sentido común sí rinde.

La discusión en curso sobre diversidad —y, más ampliamente, acerca de la importancia del desempeño ambiental, social y de gobierno corporativo— atiende a un sentimiento creciente de que el mundo empresarial debería ser menos distante de la población como un todo y de que existe una creciente necesidad de ser energizados por un sentido de justicia. Un mundo empresarial que refleja más plenamente a su comunidad y a sus clientes probablemente será visto como más justo y confiable.

Las empresas, al promover la diversidad en sus directorios y alta gerencia, que contribuye a un enfoque mayor en las consideraciones ambientales, sociales y de gobierno corporativo, pueden reducir la percepción en algunos sectores de que los negocios son algo distante, algo en lo que pocos tienen participación. Mucho mejor si, al mismo tiempo, esto contribuye a una mejora en el desempeño, creando mayor valor dentro de estos negocios.

Este número de Private Sector Opinion indica que ambos son posibles y, ciertamente, que están asociados estrechamente. Esto es evidencia alentadora y bienvenida para aquellos de nosotros en instituciones de inversiones que estamos trabajando para fomentar una mayor diversidad en la alta dirección.

*Paul Lee*

*Profesional independiente en el área de inversiones*

*Exdirector de Gobierno Corporativo, Aberdeen Asset Management*

*Exdirector de Asuntos de Inversión, National Association of Pension*

*Exdirector, Hermes Equity Ownership Services*

*Miembro del Grupo Asesor en Gobierno Corporativo del Sector Privado de IFC*

# Las mujeres en la alta dirección impulsan un mejor desempeño ambiental, social y de gobierno corporativo: La evidencia ofrece un argumento contundente

Alexandre Di Miceli y Angela Donaggio<sup>1</sup>

Abundante evidencia respalda el vínculo entre tener una mayor cantidad de mujeres en la alta dirección y el incremento en la rentabilidad. Sin embargo, la investigación también revela una justificación financiera algo matizada y condicionada en lugar de una amplia generalidad. Entre los análisis más profundos se encuentra un artículo de investigación de 2015 que totaliza los resultados de 140 estudios con datos de 35 países y 90 070 empresas<sup>2</sup>. En este artículo, los autores Kris Byron y Corinne Post muestran que tener mayor cantidad de mujeres en los directorios se relaciona positivamente con medidas de rentabilidad. Cabe anotar, sin embargo, que el estudio muestra que esta relación es más robusta en los países con protecciones más sólidas para los accionistas, presumiblemente debido a que los directorios son más activos y poderosos en estos países<sup>3</sup>.

Otro estudio reciente sobre el impacto de las mujeres en la alta dirección reveló una conexión —aunque débil— con mejores indicadores financieros de largo plazo, tales como la rentabilidad, el precio de las acciones y el retorno a los accionistas. Este metaanálisis de 2017 por Seung-Hwan Jeong y David Harrison totalizó los resultados de 146 estudios realizados en 33 países diferentes a lo largo de más de dos décadas, produciendo un tamaño muestral de más de 46 000 empresas.

## El desempeño financiero no es el único indicador de éxito de las empresas

Dicho lo anterior, también creemos que existen limitaciones en la escuela de pensamiento que considera que el desempeño financiero es la única medida de éxito corporativo. Desde este punto de vista estrecho y netamente financiero del desempeño corporativo, la única justificación para incluir una mayor cantidad de mujeres en los directorios de empresas y en posiciones de liderazgo sería la mejora de los resultados financieros.

No obstante, sostenemos que el concepto de desempeño corporativo debería extenderse mucho más allá de lo que está sucediendo con los resultados financieros del negocio. ¿La razón? Tras tantas crisis y escándalos corporativos, los grupos de interés están demandando normas éticas, ambientales y sociales significativamente más altas —no solo porque necesariamente deriven en incrementos directos de las ganancias, sino porque reducen riesgos, mejoran el desarrollo de relaciones con la comunidad y mejoran también la viabilidad a largo plazo de la empresa—.

## ¿Qué queremos decir con mujeres en la alta dirección?

Esta frase incluye a las mujeres que participan en directorios de empresas y a aquellas en posiciones de dirección y gerenciales de alto nivel.

<sup>1</sup> Alexandre Di Miceli da Silveira es socio fundador de Direzone Management Consulting y profesor titular de gobierno corporativo y ética en la Escuela de Negocios Alvares Penteado en São Paulo. Es autor de varios libros con récord de ventas sobre estos temas en Brasil, lo que incluye *El barril virtuoso: Cómo aprender de los escándalos corporativos y crear empresas exitosas a través de la ética del comportamiento*, *Gobierno corporativo en Brasil y en el mundo* y *Gobierno corporativo: Lo esencial para los líderes*. Alexandre ha trabajado en proyectos relacionados con la mejora de prácticas de gobierno corporativo en más de dos docenas de corporaciones importantes. Él es consultor independiente para instituciones multilaterales tales como IFC y la OCDE y es miembro del comité que preparó el Código Brasileño de Mejores Prácticas expedido por la IBGC. Alexandre tiene un PhD. y M. Sc en administración de la Universidad de São Paulo y ha sido profesor visitante en la Universidad de Cornell y en la Universidad Católica de Lovaina. Debido a sus contribuciones al gobierno corporativo en Brasil, Alexandre ha recibido varios premios prestigiosos.

Angela Rita Franco Donaggio es socia fundadora de Direzone Management Consulting, profesora de derecho corporativo y gobierno corporativo de la Fundación Getulio Vargas y FACAMP, y es investigadora del Centro para la Ley, Género e Identidad de la Fundación Getulio Vargas. Es autora de varios artículos académicos sobre gobierno corporativo, derecho corporativo y diversidad de género, lo que incluye *Gobierno corporativo y nuevo mercado: Protección al inversionista y fallas en el marco regulatorio*. Ha trabajado con una serie de empresas ayudándoles a mejorar sus prácticas en diversidad de género y gobierno corporativo. Angela cuenta con un PhD. en derecho corporativo de la Universidad de São Paulo y un M. Sc en derecho comercial y desarrollo económico y social de la Fundación Getulio Vargas. Ha tenido cargos de investigadora visitante en las escuelas de derecho de las Universidades de Harvard y Cornell.

<sup>2</sup> Byron, K. y Post, C. 2106. "Women on Boards of Directors and Corporate Social Performance: A Meta-Analysis." *Corporate Governance: An International Review*, 24(4), 428-442.

<sup>3</sup> El estudio también muestra que la relación entre la representación femenina en los directorios y el desempeño social es aún más positiva en los contextos en los que la distribución de poder al interior del directorio puede ser más equilibrada (por ejemplo, en países con mayor paridad de género). La hipótesis de los autores es que la relación entre la representación femenina en los directorios y el desempeño social corporativo es más positiva entre los estudios llevados a cabo en los países donde la paridad de género es más alta, debido a que, en esos contextos, las directoras tienen más probabilidad de poseer el prestigio y conocimiento experto, así como el poder estructural y de propiedad, que las dotará de una voz en los directorios. Por lo tanto, ellos esperaban que la relación entre la representación femenina en los directorios y el desempeño social corporativo sería más positiva entre los estudios realizados donde la paridad de género es mayor por cuanto es probable que la paridad de género aumente la distribución de poder al interior de los directorios. Los resultados confirman la hipótesis de los autores.

Por tanto, creemos que se puede obtener una justificación económica más completa a favor de una mayor diversidad de género en la alta gerencia tomando un punto de vista más amplio: el hecho de que aumentar el número de mujeres en la alta dirección podría llevar a un mejor desempeño general de la empresa —lo que incluye, pero no se limita al desempeño financiero— por medio de indicadores mejorados no financieros, tales como la reputación, la percepción de los inversionistas y el desarrollo de relaciones con los grupos de interés.

Nos dimos a la tarea de explorar este argumento: ampliar la lógica de tener mayor cantidad de mujeres en la alta dirección —incluyendo mujeres en directorios y en posiciones de gerencia al más alto nivel— por la conexión entre esto y las normas ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ESG por sus siglas en inglés que son ampliamente conocidas) mejoradas.

### Una revisión exhaustiva de la literatura arroja correlaciones positivas

Buscamos evidencia científica para corroborar nuestra premisa. La revisión inicial en Google Scholar y en las principales revistas de negocios produjo 184 artículos de investigación que trataban una variedad de temas sobre diversidad de género en el mundo corporativo. Luego de analizar estos artículos y reducir el marco temporal a las más recientes investigaciones, identificamos 70 artículos revisados por pares publicados entre 2008 y 2017 que respaldan nuestra propuesta.

Nuestros hallazgos develaron dos conjuntos de conexiones. El primero es que tener mayor cantidad de mujeres en la alta dirección conduce a normas ambientales, sociales y de gobierno corporativo más altas, con una conexión especialmente clara cuando las mujeres componen una masa crítica de alrededor del 30 por ciento en los directorios de las empresas. El segundo es que las empresas con estas normas mejoradas tienen un mejor desempeño en métricas críticas como: controles internos y supervisión de gestión más sólidos, un riesgo reducido de fraude u otras violaciones éticas, un ambiente de trabajo positivo, mejores relaciones con los grupos de interés y una mejor reputación y marca.

Combinados, los resultados ofrecen un argumento convincente de que tener un directorio y una alta gerencia con mayor equilibrio de género contribuye a un desempeño ambiental, social y de gobierno corporativo más sólido, lo que a su vez lleva a un mejor desempeño de negocios.

**Figura 1.** Una mayor presencia de mujeres en la alta dirección está vinculada a una mejora en las normas ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ESG)



En las siguientes secciones, descomponemos la evidencia, destacando hallazgos clave sobre la conexión entre una mayor diversidad de género en la alta gerencia y las dimensiones ambientales, sociales y de gobierno corporativo de las operaciones del negocio.

## La dimensión ambiental

Entre los 70 artículos de investigación que corroboran la justificación económica de la presencia de mujeres en la alta dirección, 16 se enfocan específicamente en los impactos positivos sobre las prácticas ambientales de las empresas, tales como las normas de sostenibilidad y la calidad de los reportes ambientales, mientras que otros siete abordan tanto las normas ambientales como las sociales. Abarcan múltiples países, miles de empresas entre una diversidad de sectores industriales e incluyen nueve estudios longitudinales que promedian seis años de análisis.

Por ejemplo, en un artículo de investigación de 2017, los autores Walid Ben-Amar, Millicent Chang y Philip McIlkenny observaron alrededor de 100 empresas canadienses a lo largo de un período de cinco años. Los investigadores concluyeron que la participación femenina en los directorios se asocia en forma positiva con la divulgación voluntaria de información sobre cambio climático. Específicamente, ellos apuntaron que una mayor cantidad de mujeres en posiciones de gerencia al más alto nivel tiene una influencia sobre la decisión de una empresa de atender las demandas de grupos de interés importantes a través de un reporte más extensivo sobre los niveles de emisiones de gases de efecto invernadero y los riesgos relacionados con el cambio climático. Los autores también anotan la importancia de contar con una masa crítica de mujeres miembros de directorios. Los resultados son bastante claros cuando los directorios incluyen al menos dos mujeres, pero son menos aparentes cuando hay solo una mujer en el directorio<sup>4</sup>.

Un segundo estudio de 2017 mira hacia China, una economía emergente. Para este artículo de investigación, los autores Feng Wei, Binyan Ding y Yu Kong observaron más de 100 empresas por ocho años, desde 2008 hasta 2015. Entre las conclusiones se encuentra que: los directorios con al menos tres mujeres como directoras tienen un impacto significativo y positivo sobre la escala del impacto ambiental de sus empresas. Es de resaltar que, el impacto no es el mismo cuando sólo hay una o dos mujeres miembros del directorio. Los autores también observaron que sus resultados son especialmente sólidos para el caso de empresas estatales y empresas de industrias altamente contaminantes<sup>5</sup>.

Otros aprendizajes clave de los artículos de investigación que revisamos incluyen lo siguiente:

- Existen correlaciones fuertes y positivas entre una mayor cantidad de mujeres como miembros de un directorio y:
  - mejores prácticas de sostenibilidad, lo que incluye la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero;
  - mejor posicionamiento de las empresas en los rankings sobre desempeño ambiental;
  - incremento en las inversiones ambientales corporativas;
  - reducción en problemas relacionados con el medioambiente y las preocupaciones comunitarias;
  - calidad y alcance de los reportes de sostenibilidad, lo que incluye el nivel de divulgación de las prácticas ambientales.
- Las mujeres emprendedoras están más involucradas con los temas ambientales que los hombres emprendedores:
  - un compromiso más fuerte con los llamados enfoques verdes;
  - mayor atención al llamado triple balance: personas, planeta y ganancias.

## La dimensión social

Identificamos 25 artículos de investigación específicamente enfocados en la conexión entre una mayor representación de mujeres en la alta dirección y resultados sociales mejorados, junto con los 70 artículos de

### Conclusiones probatorias: Mujeres en la alta dirección y el desempeño ambiental de las empresas

- ✓ Desempeño ambiental mejorado
- ✓ Reportes ambientales más amplios
- ✓ Búsqueda más efectiva de estrategias e iniciativas ambientalmente amigables

<sup>4</sup> Ben-Amar, W., Chang, M. y McIlkenny, P. 2017. Board Gender Diversity and Corporate Response to Sustainability Initiatives: Evidence from the Carbon Disclosure Project. *Journal of Business Ethics*, 142(2), 369-383.

<sup>5</sup> Wei, F., Ding, B. y Kong, Y. 2017. Female Directors and Corporate Social Responsibility: Evidence from the Environmental Investment of Chinese Listed Companies. *Sustainability*, 9(12), 2292.

investigación antes mencionados que exploraron las dimensiones tanto ambientales como sociales. Los estudios abarcaron múltiples países e incluyeron 19 estudios multianuales promediando seis años de análisis cada uno.

Estos artículos miraron a miles de empresas y abarcaron la gama de aspectos sociales, que incluyó relaciones laborales, equilibrio entre el trabajo y la vida fuera del mismo, prácticas de equidad de género en el espacio laboral, reputación social y ética, derechos humanos e iniciativas de responsabilidad social corporativa (RSC).

En un estudio extenso, los autores Geoffrey Tate y Liu Yang analizaron 9 244 plantas que pasaban por un proceso de cierre en los Estados Unidos a lo largo de un período de nueve años. Los autores observaron que, cuando comenzaron en un trabajo nuevo, las mujeres desplazadas por el cierre de estas plantas experimentaron pérdidas salariales significativas en comparación con los hombres. Sin embargo, si estas nuevas posiciones laborales aparecían en empresas dirigidas por mujeres, esta brecha salarial se reducía considerablemente —en más o menos 50 por ciento— produciendo una escala salarial más equitativa para nuevas contrataciones, independientemente del género. Los resultados muestran una importante externalidad al tener mujeres en posiciones de liderazgo: ellas cultivan culturas más equitativas en género y amigables a las mujeres dentro de sus empresas<sup>6</sup>.

De igual modo, en un estudio de diez años de duración sobre empresas de los Estados Unidos de la lista Fortune 500 publicado en 2017, los autores Christy Glass y Alison Cook encontraron que las empresas con CEO mujeres o con directorios con diversidad de género se asocian con una gama de prácticas de negocios y equidad más sólidas, incluyendo diversidad, gobierno corporativo, fortalezas de producto y desarrollo de relaciones con la comunidad<sup>7</sup>.

¿Estos resultados solo fueron evidentes en economías desarrolladas? Buscamos artículos de investigación que miraron específicamente a mercados emergentes y encontramos alguna evidencia en apoyo de nuestra hipótesis subyacente. Un estudio de 2016 sobre 450 empresas de Malasia mostró que la presencia de mujeres en los directorios de estas empresas es la única variable que afecta en forma positiva el nivel y grado de sus iniciativas de RSC. Los autores mostraron que otros esfuerzos por diversificar los directorios, tales como el nombramiento de directores no ejecutivos e independientes, puede tener un impacto negativo sobre las iniciativas RSC de la empresa<sup>8</sup>.

### **Conclusiones probatorias: Mujeres en la alta dirección y el desempeño social de las empresas**

#### **Tener mayor cantidad de mujeres como miembros de un directorio se correlaciona en forma positiva con:**

- ✓ mejores prácticas en RSC en empresas de mercados emergentes
- ✓ un compromiso más sólido con las iniciativas y prácticas de responsabilidad social corporativa (RSC)
- ✓ el desempeño social general
- ✓ un mejor desarrollo de relaciones con la comunidad
- ✓ relaciones laborales más sólidas, una cultura empresarial positiva y un mejor equilibrio entre el trabajo y la vida fuera del mismo
- ✓ una mejora en los derechos humanos
- ✓ una conducta ética y la reputación

#### **Las empresas con una mayor cantidad de mujeres en la alta gerencia muestran un énfasis más sólido en el ambiente laboral, en temas de la fuerza de trabajo y en la satisfacción de los trabajadores, lo que incluye:**

- ✓ prácticas de contratación equitativas en género
- ✓ oportunidades de promoción equitativas en género
- ✓ igual pago por igual trabajo
- ✓ desarrollo del talento masculino y femenino
- ✓ políticas amigables a las mujeres

<sup>6</sup> Tate, G. y Yang, L. 2015. Female Leadership and Gender Equity: Evidence from Plant Closure. *Journal of Financial Economics*, 117(1), 77-97.

<sup>7</sup> Glass, C. y Cook, A. 2017. Do Women Leaders Promote Positive Change? Analyzing the Effect of Gender on Business Practices and Diversity Initiatives. *Human Resource Management*.

<sup>8</sup> Sundaraen, S., Je-Yen, T. y Rajangam, N. 2016. Board Composition and Corporate Social Responsibility in an Emerging Market. *Corporate Governance*. 16(1): 35-53.

Otro estudio sobre mercados emergentes, publicado en 2018, se enfocó en China. Para este artículo de investigación, los autores analizaron 12 941 empresas a las que observaron por un año, a lo largo de un período de nueve años, desde 2006 hasta 2014 —alrededor de 1 200 compañías por año—. Las conclusiones destacan la importancia de la presencia de mujeres en la alta dirección para reportes de RSC exhaustivos. Los autores encontraron que, en comparación con sus contrapartes masculinos, las mujeres en posiciones gerenciales clave (especialmente en el llamado *C-level*) tenían mayor probabilidad de fomentar la realización de reportes de RSC y de fortalecer el contenido de las declaraciones de RSC<sup>9</sup>.

### La dimensión de gobierno corporativo

De los estudios que analizamos, 22 se enfocaron en temas de gobierno corporativo. La mayoría de estos estudios exploraron el contexto de gobierno corporativo en países individuales, lo que incluyó Australia, Canadá, China, Israel, Noruega, España y los Estados Unidos, mientras varios otros miraron datos de múltiples países<sup>10</sup>. Los estudios que revisamos encontraron vínculos entre una mayor cantidad de mujeres en la alta dirección y mejores prácticas de gobierno corporativo, lo que incluye controles internos, transparencia, reportes integrados, ética y cumplimiento normativo y procesos y dinámicas de los directorios.

Entre los hallazgos notables se encuentran los resultados de un artículo de investigación de Yu Chen, John Daniel Eshleman y Jared Soileau. Este artículo examinó los controles internos que son críticos para asegurar la efectividad y eficiencia de las operaciones de las empresas, la precisión de los reportes y el cumplimiento de leyes y regulaciones. Los autores analizaron unas 400 empresas de los Estados Unidos por año a lo largo de un período de diez años y concluyeron que las empresas con mayor representación femenina en los directorios tienen menos probabilidad de tener debilidades en los controles internos. Los resultados son independientes de que las mujeres sean o no miembros de los comités de auditoría<sup>11</sup>.

En un estudio que analizamos, los autores realizaron un análisis econométrico de 1 422 fraudes en 742 empresas chinas... y concluyeron que las empresas con mayor cantidad de mujeres en la alta gerencia tuvieron un riesgo reducido de fraude en valores.

Otro artículo de investigación notable, por Douglas Cumming, Tak Yang Leung y Oliver Rui, examinó si la presencia de una mayor cantidad de mujeres en los directorios disminuiría el potencial de fraude en valores. Para este estudio, el primero de su tipo, los autores realizaron un análisis econométrico de 1 422 fraudes cometidos en 742 empresas chinas durante el período de tiempo 2001–2010. Ellos concluyeron que las empresas con mayor número de mujeres en posiciones de liderazgo tuvieron un riesgo reducido de fraude en valores. Observaron, específicamente, que un aumento en una desviación estándar en la proporción de mujeres miembros de directorios se asocia con una reducción del 14.6 por ciento en la probabilidad de fraude en valores. Es de anotar que, para optimizar esta mitigación de riesgo, las empresas deben tener completa paridad de género en sus directorios —50 por ciento masculino y 50 por ciento femenino—.

Un tercer estudio, por Helena Isidro y Marcia Sobral<sup>12</sup>, miró los directorios de más de 900 empresas en 16 países europeos a lo largo de un período de tres años, terminando en 2012. Los autores encontraron que la presencia de mujeres en los directorios se relaciona positivamente con el valor, la rentabilidad y el cumplimiento ético y social de las empresas. Los hallazgos sugieren que el efecto indirecto de mayor representación femenina en la alta gerencia sobre el valor de las empresas proviene de un cumplimiento de principios éticos más sólido, lo cual no es capturado por el desempeño financiero contable.

En nuestro análisis de los artículos de investigación que abordan el tema de las mujeres en la alta gerencia y la dimensión de gobierno corporativo, identificamos varias lecciones importantes, incluyendo correlaciones positivas entre los directorios con diversidad de género y mujeres líderes, y con indicadores de desempeño de las empresas, medición de la efectividad de los directorios y la naturaleza y el alcance de la transparencia

<sup>9</sup> Zou, Z., Wu, Y., Zhu, Q. y Yang, S. 2018. Do Female Executives Prioritize Corporate Social Responsibility? Emerging Markets Finance and Trade, (publication pending).

<sup>10</sup> Tres artículos de investigación en nuestra muestra utilizaron una aproximación global para su análisis: García et al (2015): Alemania, Canadá, Dinamarca, Finlandia, Francia, Italia, Holanda, Noruega, España, Suecia, Reino Unido y Estados Unidos; Isidro y Sobral (2015): Austria, Bélgica, Dinamarca, Finlandia, Francia, Alemania, Grecia, Irlanda, Italia, Holanda, Noruega, Portugal, España, Suecia, Suiza y Reino Unido; Frias-Aceituno et al (2013): 15 países y 568 empresas de la lista Forbes Global 2000 de las empresas internacionales más grandes.

<sup>11</sup> Chen, Y., Eshleman, J. D. y Soileau, J. S. 2016. Board Gender Diversity and Internal Control Weaknesses. *Advances in Accounting*, 33, 11-19.

<sup>12</sup> Isidro, H. y Sobral, M. 2015. The Effects of Women on Corporate Boards on Firm Value, Financial Performance, and Ethical and Social Compliance. *Journal of Business Ethics*. 132: 1-19.

**Figure 2.** Mujeres en la alta dirección, normas ESG y desempeño de las empresas

**23** artículos de investigación que vinculan a las mujeres en la alta dirección con el **desempeño ambiental de las empresas**

Braun (2010)  
 Manner (2010)  
 Post, Rahman & Rubow (2011)  
 Ciocirlan & Pettersson (2012)  
 Fodio & Oba (2012)  
 Rao, Tilt & Lester (2012)  
 Walls, Berrone & Phan (2012)  
 Zhang (2012)  
 Boulouta (2013)  
 Feijoo, Romero & Blanco (2014)  
 Glass, Cook & Ingersoll (2015)  
 Liao, Luo, & Tang (2015)  
 Post, Rahman, & McQuillen (2015)  
 Al-Shaar & Zaman (2016)  
 Byron & Post (2016)  
 Kassinis, Panayiotou, Dimou & Katsifaraki (2016)  
 Ben-Amar, Chang & McKenny (2017)  
 Cook & Glass (2017)  
 Francoeur, Labelle & Bouzaidi (2017)  
 Hollindale, Kent, Routledge & Chapple (2017)  
 Hossain, Farooque & Almotairy (2017)  
 Nadeem, Zaman & Saleem (2017)  
 Wei, Ding & Kong (2017)

**31** artículos de investigación que vinculan a las mujeres en la alta dirección con el **desempeño social** de las empresas

Bernardi, Bosco & Columb (2009)  
 Brammer, Millington & Pavelin (2009)  
 Bear, Rahman & Post (2010)  
 Manner (2010)  
 Galbreath (2011)  
 Mallin & Michelon (2011)  
 Zhang (2012)  
 Boulouta (2013)  
 Hafsi & Turgut (2013)  
 Setó-Pamies (2013)  
 Zhang, Zhu & Ding (2013)  
 Everly & Scharz (2014)  
 Feijoo, Romero & Blanco (2014)  
 Matsa & Miller (2014)  
 Landry, Bernardi & Bosco (2014)  
 Wieland & Flavel (2014)  
 Baselga-Pascual, Ponce & Vahamaa (2015)  
 Larrieta, Balmaseda, et al (2015)  
 Persons (2015)  
 Alonso-Almeida, Perramon & Femenias (2016)  
 Byron & Post (2016)  
 Cook & Glass (2016)  
 Devicienti, Grinza, Manello & Vannoni (2016)  
 Galbreath (2016)  
 Lucifora & Vigani (2016)  
 Sundarasan, Je-Yen & Rajangam (2016)  
 Tate & Yang (2016)  
 Cook & Glass (2017)  
 Francoeur, Labelle & Bouzaidi (2017)  
 Kunze & Miller (2017)  
 Zou, Wu, Zhu, & Yang (2017)



**23** artículos de investigación que vinculan a las mujeres en la alta dirección con un mejor **gobierno corporativo**

Krishnan & Parsons (2008)  
 Ibrahim, Angelidis & Tomic (2009)  
 Labelle, Gargouri & Francoeur (2010)  
 Nielsen & Huse (2010)  
 Peni & Vähämaa (2010)  
 Gul, Srinidhi & Ng (2011)  
 Srimidhi, Gul & Tsui (2011)  
 Abbott, Parker & Persley (2012)  
 Frias-Aceituno, Ariza & Sánchez (2013)  
 Larkin, Bernardi & Bosco (2013)  
 Steffensmeier, Schwartz & Roche (2013)  
 Cumming, Leung & Rui (2015)  
 Francis, Hasan, Park & Wu (2015)  
 Ho, Li, Tam & Zhang (2015)  
 Isidro & Sobral (2015)  
 Lucas-Pérez, Vera & Sánchez (2015)  
 Sanchez, Dominguez & Aceituno (2015)  
 Scarlet, Shields & Clacher (2015)  
 Chen, Eshelman & Soileau (2016)  
 Chen, Tuliao, Cullen & Chang (2016)  
 Martinez, Bel-Oms & Sempere (2016)  
 Strydom, Yong & Rankin (2016)  
 Schwartz-Ziv (2017)

**6** metaanálisis masivos que vinculan un mejor desempeño social con un mejor **desempeño financiero**

Orlitzky, Schimdt & Rynes (2003)  
 Margolis, Elfenbein & Walsh (2009)  
 Fowler, Slater, Johnson & Romi (2013)  
 Lu, Chau, Wang & Pan (2014)  
 Wang, Dou & Jia (2016)  
 Shahzad & Sharfman (2017)

**2** metaanálisis masivos que vinculan un incremento de mujeres en el liderazgo empresarial con un mejor **desempeño financiero**

Post & Byron (2015)  
 Jeong & Harrison (2017)



y la divulgación. La investigación también asocia la representación femenina en los comités de auditoría con una mejor disciplina de reportes financieros y menos hallazgos de auditoría debido a errores, incumplimiento u omisión.

## **Conclusiones probatorias: Mujeres en la alta dirección y el gobierno corporativo en las empresas**

### **Los directorios con diversidad de género y con mujeres en posiciones de liderazgo se asocian con mejoras en el desempeño de las empresas:**

- ✓ mejor retorno sobre activos y ventas
- ✓ mayor solidez en la calidad de los resultados
- ✓ una mejora en el valor de la empresa
- ✓ controles internos más estrictos
- ✓ mayor cumplimiento ético y social
- ✓ reducción en la incidencia de fraude, de operaciones con información privilegiada y de otras prácticas no éticas

### **Los directorios con diversidad de género se asocian con una mayor efectividad de los directorios:**

- ✓ mayor control sobre la dirección estratégica de las empresas
- ✓ reuniones de directorio más activas
- ✓ reducción en los niveles de conflicto
- ✓ mayor énfasis en el desarrollo del directorio
- ✓ mayor disposición para reemplazar CEO con bajo desempeño

### **Los directorios con diversidad de género influyen la naturaleza, el alcance y el monitoreo de los reportes:**

- ✓ reducción en el riesgo de realizar cambios en los estados financieros
- ✓ enfoque más conservador para las declaraciones de resultados
- ✓ mayor transparencia y divulgación

## **Cómo abordar a los escépticos**

Pese a la evidencia creciente, algunos escépticos siguen aún sin convencerse de la conexión que existe entre mayor cantidad de mujeres en posiciones de liderazgo y un desempeño más sólido de las empresas. Siendo investigadores, nosotros estamos muy conscientes de que todos los estudios vienen acompañados de limitaciones relevantes.

Sin embargo, los investigadores en ciencias sociales hacen uso de varios procedimientos para aumentar la probabilidad de que la asociación positiva entre las mujeres en la alta dirección y la mejora en el desempeño de las empresas prueba ser válida y cierta, y de que la presencia de las mujeres en los directorios y en posiciones de muy alto nivel (*C-suites*) tiene relación con dichas mejoras. Entre estas técnicas, se pueden mencionar:

- Uso de muestras grandes con miles de empresas a lo largo de extensos periodos de tiempo;
- Control de la relación entre las mujeres en la alta dirección y el desempeño de las empresas para varios atributos corporativos y factores de gobierno corporativo;
- Conducción de análisis econométricos sofisticados que den cuenta de la heterogeneidad no observada en las empresas y las relaciones dinámicas de las variables de interés, tales como medidas rezagadas de variables;
- Aplicación de pruebas específicas para ver si se está presentando una causalidad invertida;
- Implementación de controles de robustez con diferentes sucedáneos de las variables de interés.

Los investigadores también apuntan al valor de la evidencia anecdótica para respaldar sus conclusiones —y el argumento que la causalidad va desde un mayor número de mujeres en posiciones de liderazgo hasta el desempeño mejorado—. Por ejemplo, un artículo de investigación reciente encontró resultados

Los investigadores en ciencias sociales hacen uso de diversos procedimientos para aumentar la probabilidad de que la asociación positiva entre las mujeres en la alta dirección y un desempeño superior de las empresas demuestre ser válida y verdadera, y que la presencia de mujeres en los directorios y en posiciones gerenciales clave (*C-suites*) se relacione con dichas mejoras.

estadísticamente significativos —basados en miles de observaciones anuales de empresas— que muestran que una mayor cantidad de mujeres en los directorios lleva a una mejor responsabilidad social corporativa<sup>13</sup>. Como parte del estudio, los autores entretuvieron extractos de entrevistas, tales como “Caterpillar pasó de cero mujeres en su directorio a una mujer y el año siguiente su puntaje de fortalezas ambientales aumentó” y “Honeywell pasó de una mujer en su directorio a ninguna mujer en su directorio y el siguiente año su puntaje de fortalezas comunitarias disminuyó”. El estudio presenta muchas otras observaciones anecdóticas que fortalecieron aún más el argumento de los autores.

## Conclusión

Nuestra investigación demuestra nuestra hipótesis de que la alta dirección con diversidad de género se conecta en forma positiva con la mejora en el desempeño en temas ESG y que el desempeño en ESG se asocia con una mejora general en el desempeño de las empresas —incluyendo su desempeño financiero—.

En nuestra opinión, analizar el impacto de un mayor número de mujeres en posiciones de liderazgo sobre ESG es el siguiente paso lógico en la elaboración de una justificación económica más amplia para un mayor equilibrio de género en la alta dirección. En la presentación de este número de *Private Sector Opinion*, la evidencia empírica muestra que las mujeres en posiciones de liderazgo tienen más probabilidad de preocuparse por las implicaciones más amplias de las decisiones de las empresas. Esto, a su vez, probablemente lleve a decisiones más equilibradas —decisiones que tienen en cuenta los intereses de todos los grupos de interés—, lo cual ayudará a mantener relaciones sólidas y de largo plazo y asegurará la sostenibilidad empresarial. Finalmente, esto se reflejará de rebote en la empresa de una manera positiva, llevando a una mejora en el valor de la misma empresa.

Dada la conexión clara entre un mayor número de mujeres en la alta dirección y un mejor desempeño en temas ESG, los resultados ofrecen una razón aún más sólida para que los líderes de las empresas aborden la falta de equilibrio de género en sus directorios y en la alta dirección. Reducir estos desequilibrios mejorará las relaciones con los grupos de interés —y con inversionistas institucionales que se están enfocando crecientemente en una administración social y ambiental más efectiva de las empresas que reciben sus inversiones—, en un contexto en el que muchos países han promulgado nuevos códigos que demandan normas más altas en estas dimensiones. A lo largo del camino, es probable que tomar acción hacia un mayor equilibrio de género en el liderazgo corporativo mejore también el desempeño financiero.

Un enfoque de este tipo también hace frente a las críticas de la investigación que conecta una mayor presencia de mujeres en los directorios y la alta dirección con un mejor desempeño financiero. Mirar el desempeño de las empresas, el propósito corporativo y el rol de los directores a través de estos lentes más amplios —en tanto que los grupos de interés exigen la adopción de normas éticas, ambientales, sociales y de gobierno corporativo más altas— fomentará una evaluación de valor que va mucho más allá del enfoque estrecho sobre los indicadores financieros.

Sin embargo, aunque demostramos la existencia de un conjunto sustancial de evidencias que muestran que un mayor número de mujeres en el liderazgo es importante para la adopción de normas sólidas de ESG y que normas sólidas de ESG son importantes para el desempeño financiero, también sostenemos que la justificación económica a favor de las mujeres en la alta dirección se podría enriquecer aún más.

## Estudios sobre empresas más pequeñas en mercados emergentes son necesarios

En el curso de nuestra revisión de la literatura existente descubrimos algunas brechas significativas. La gran mayoría de los estudios a la fecha han hecho uso del análisis cuantitativo, el cual, aunque efectivo, puede producir en ocasiones un cuadro incompleto de la situación. Esta brecha se podría llenar con trabajos cualitativos basados en entrevistas, cuestionarios de encuestas y análisis de casos en profundidad<sup>14</sup>.

<sup>13</sup> Cook, A. y Glass, C. 2017. Women on corporate boards: Do they advance corporate social responsibility? *Human Relations*, Vol. 71, Issue 7, pp. 897 - 924.

<sup>14</sup> Nuevos estudios basados en entrevistas podrían mejorar la comprensión actual de cómo el aumento de diversidad en los directorios cambia el comportamiento de dichos directorios con respecto a temas éticos, sociales y ambientales. Esta información, a su vez, reforzaría el argumento a favor de la causalidad.

Otra brecha se encuentra en la falta de evidencia explorando el impacto de las mujeres en la alta dirección. Una mayoría significativa (69 por ciento) de los estudios que revisamos se enfocan en el impacto social, ambiental y de gobierno corporativo del hecho de sumar más mujeres a los directorios. La justificación económica de los temas ESG se podría enriquecer con estudios que analicen los resultados de tener un mayor número de mujeres en posiciones de alta dirección, incluyendo a la posición de CEO, especialmente debido a que aumentar la diversidad de género en las posiciones de la alta dirección (especialmente en las llamadas C-suites) es crítico para profundizar en el desarrollo de mujeres con habilidades para ocupar posiciones en directorios.

Igualmente, hacen falta estudios enfocados en pequeñas y medianas empresas de mercados emergentes que no cotizan en bolsa. En los 70 estudios que analizamos, solo cinco —el 7 por ciento— fueron realizados en economías emergentes. Y, aunque las empresas que no cotizan representan la gran mayoría de las empresas alrededor del mundo, y particularmente en mercados emergentes, solo cuatro artículos de investigación —el 5 por ciento de nuestra muestra— analizaron a las empresas que no cotizan, probablemente debido a la falta de información públicamente disponible sobre estas empresas.

En la medida en que los mercados emergentes buscan atraer inversión extranjera adicional, se volverá más crítica la necesidad de entender cómo se desempeñan dichas empresas con respecto a la diversidad de género y a los temas ESG. Estos inversionistas extranjeros pueden ver a las normas de ESG más sólidas de las empresas como un factor mitigador frente a los riesgos asociados con el ingreso a mercados con entornos regulatorios más débiles.

De esta forma, aunque nuestro análisis descubrió una abundancia de evidencia que conecta la mayor diversidad de género en la alta dirección con normas ESG más sólidas y una mejora en el desempeño de las empresas, vemos que se abre una nueva y emocionante frontera en la investigación sobre la diversidad de género en posiciones de alta dirección empresarial. Estos esfuerzos se enfocarían en las empresas que no cotiza en bolsa de múltiples países emergentes, utilizando un enfoque cualitativo por medio de entrevistas o encuestas.

También vislumbramos un papel importante para las instituciones de financiamiento para el desarrollo por varias razones. Primero, los portafolios de inversión de los bancos de desarrollo incluyen típicamente a muchas empresas en mercados emergentes que no cotizan en bolsa —precisamente las empresas que tienen baja representación en el conjunto actual de investigación—. Segundo, como las instituciones financieras para el desarrollo requieren normas ESG sólidas por parte de las empresas receptoras de sus inversiones —y debido a que algunas, como IFC, están impulsando una mayor diversidad de género en las posiciones de liderazgo de las empresas receptoras de sus inversiones—, hacer seguimiento a lo largo del tiempo del desempeño de estas empresas podría producir hallazgos valiosos. Tercero, dichos estudios serían fortalecidos por el acceso directo de los bancos de desarrollo a estas empresas, lo cual permitiría la recolección de información cualitativa por medio de entrevistas en profundidad y cuestionarios, en adición a las mediciones cuantitativas.

Tomado en conjunto, el compendio de la evidencia disponible presenta la justificación económica más sólida a la fecha para priorizar los esfuerzos por acelerar el incremento en el número de mujeres en los directorios y en otras posiciones de liderazgo. Sin embargo, como señalamos, hay más trabajo pendiente, particularmente en los esfuerzos por demostrar el valor de la diversidad de género en posiciones de liderazgo para empresas más pequeñas no cotizadas en bolsa y empresas de mercados emergentes.

### **Una idea final: El imperativo moral por una alta dirección empresarial con diversidad de género**

Concluimos este documento con un recordatorio: Más allá de la justificación económica, existe un poderoso argumento de justicia moral a favor de la representación equitativa de género en los altos niveles del mundo corporativo. La equidad y la justicia deberían ser suficiente justificación para la diversidad de género, dejando de lado que haya un propósito utilitario para sumar un mayor número de mujeres en la alta dirección<sup>15</sup>. Desarrollar instituciones empresariales que sean inherentemente justas e incluyentes para reflejar mejor a todos los grupos de interés de las empresas y de la sociedad como un todo es un imperativo moral y ético de nuestros tiempos.

<sup>15</sup> Adicionalmente, es importante destacar que la gran mayoría de los estudios empíricos concluyen que una proporción mayor de mujeres en la alta dirección de las empresas no perjudica al desempeño (virtualmente todos los estudios encuentran resultados positivos o resultados no significativos estadísticamente). Por tanto, como es claro que una representación más alta de mujeres en posiciones de liderazgo no se asocia con un efecto perjudicial sobre el desempeño de las empresas, este resultado apoya el argumento de justicia moral a favor de la diversidad de género en los directorios. Dada la baja representación actual de mujeres en posiciones de liderazgo alrededor del mundo, el argumento de que se debería priorizar a mujeres igualmente calificadas para las promociones está claramente justificado y es socialmente deseable.

Vemos una nueva y emocionante frontera abriéndose en la investigación sobre la diversidad de género en la alta dirección, enfocándose en las empresas que no cotizan en bolsa de múltiples países emergentes y utilizando un enfoque cualitativo por medio de entrevistas o encuestas.

**Tabla 1.** Evidencia empírica de la relación positiva entre las mujeres en la alta dirección de las empresas y las normas ESG (por dimensión, año y autor)

Dimensión ESG	Título	Año	Autor	Número de empresas analizadas	Número de países analizados	Número de años analizados	Conclusiones principales
<b>E</b>	Going green: women entrepreneurs and the environment [Vendo hacia lo "verde": Mujeres empresarias y el medioambiente]	2010	Braun	154 empresarias entrevistadas	1 (Australia)	1 (2008)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las mujeres empresarias están más conectadas con los llamados temas "verdes" que sus pares masculinos. Ellas exhibieron actitudes medio ambientales más sólidas y un compromiso con un programa de emprendimiento verde mayor que los hombres.</li> <li>Los empresarios hombres tendían a buscar resultados en ganancias netas y ventaja competitiva, por lo que ven al programa como una oportunidad para prácticas de negocios más magras y ahorros operacionales, mientras que las mujeres tendían a inclinarse hacia consideraciones éticas más amplias y el bien común.</li> <li>Las mujeres eran más proactivas para participar en oportunidades de desarrollo de relaciones (networking) verdes y para expandir su capital empresarial y social.</li> </ul>
<b>E</b>	Green Governance: Boards of Directors' Composition and Environmental Corporate Social Responsibility [Gobierno corporativo verde: Composición del directorio y responsabilidad corporativa social y ambiental]	2011	Post, Rahman & Rubow	78	1 (EE.UU.)	1 (2007)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las empresas con directorios compuestos de tres o más mujeres directoras exhiben calificaciones naturales ambientales más altas, con base en los puntajes Kinder Lydenberg Domini (KLD) Inc.</li> </ul>
<b>E</b>	Does Workforce Diversity Matter in the Fight against Climate Change? An Analysis of Fortune 500 Companies [¿La diversidad de género importan en la lucha contra el cambio climático? Un análisis de las empresas de la lista Fortune 500]	2012	Ciocirlan & Pettersson	94	1 (EE.UU.)	1 (2008)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las empresas que emplean mayor número de mujeres tienden a exhibir una preocupación más alta por el cambio climático.</li> <li>Como consecuencia más amplia, el estudio sugiere que la estrategia de recursos humanos de una empresa se debe vincular a su estrategia ambiental y viceversa.</li> </ul>
<b>E</b>	Boards' Gender Mix and Extent of Environmental Responsibility Information Disclosure in Nigeria: An Empirical Study [Mezcla de género en los directorios y alcance de la divulgación de información sobre responsabilidad ambiental en Nigeria: Un estudio empírico]	2012	Fodio & Oba	16	1 (Nigeria)	3 (2005-2007)	<ul style="list-style-type: none"> <li>La presencia y proporción de mujeres como miembros de los directorios tiene un impacto significativo sobre la divulgación de información ambiental de una empresa.</li> </ul>
<b>E</b>	Corporate governance and environmental performance: Is there really a link? [Gobierno corporativo y desempeño ambiental: ¿Realmente existe una relación?]	2012	Rao, Tilt & Lester	100	1 (Australia)	1 (2008)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hay una relación positiva significativa entre el alcance de los reportes medio ambientales y la proporción de mujeres miembros de los directorios.</li> </ul>

**Tabla 1.** Evidencia empírica de la relación positiva entre las mujeres en la alta dirección de las empresas y las normas ESG (por dimensión, año y autor)

Dimensión ESG	Título	Año	Autor	Número de empresas analizadas	Número de países analizados	Número de años analizados	Conclusiones principales
<b>E</b>	Corporate governance and environmental performance: Is there really a link? [Gobierno corporativo y desempeño ambiental: ¿Realmente existe una relación?]	2012	Walls, Berrone & Phan	2,002 observaciones empresa-año	1 (EE.UU.)	9 (1997-2005)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las empresas con menor número de mujeres en sus directorios exhibieron peor desempeño ambiental.</li> <li>Con un mayor número de mujeres miembros de sus directorios, las empresas enfrentaron menos inquietudes ambientales, especialmente aquellas con un alto grado de concentración de accionistas y de propiedad institucional.</li> </ul>
<b>E</b>	Do Women Leaders Promote Sustainability? Analyzing the Effect of Corporate Governance Composition on Environmental Performance [¿Las mujeres en posiciones de liderazgo promueven la sostenibilidad? Análisis del efecto de la composición del gobierno corporativo sobre el desempeño ambiental]	2015	Glass, Cook & Ingersoll	500	1 (EE.UU.)	10 (2001-2010)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las empresas caracterizadas por equipos de liderazgo con diversidad de género son más efectivas que otras empresas en la búsqueda de estrategias amigables con el medio ambiente.</li> <li>La diversidad de género en los directorios se relaciona con un efecto positivo moderado sobre la probabilidad de que una empresa apoye iniciativas ambientales positivas.</li> <li>Las empresas con mujeres miembros de un directorio que están interconectadas con otras empresas exhiben prácticas ambientales más sólidas.</li> </ul>
<b>E</b>	Gender Diversity, Board Independence, Environmental Committee and Greenhouse Gas Disclosure [Diversidad de género, independencia del directorio, comité ambiental y divulgación sobre gases de efecto invernadero]	2015	Liao, Luo, & Tang	329	1 (Reino Unido)	1 (2011)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe una fuerte asociación positiva entre la diversidad de género en los directorios y la inclinación de las empresas de divulgar información sobre emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) así como con la exhaustividad de la divulgación.</li> </ul>
<b>E</b>	From Board Composition to Corporate Environmental Performance through Sustainability-Themed Alliances [De la composición del directorio al desempeño corporativo ambiental a través de alianzas sobre el tema de sostenibilidad]	2015	Post, Rahman & McQuillen	36 empresas de petróleo y gas	1 (EE.UU.)	5 (2004-2008)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entre más alta es la representación de las mujeres en el directorio de una empresa es más probable que la empresa forme alianzas en temas de sostenibilidad.</li> <li>Dichas alianzas, a su vez, contribuyen en forma positiva al desempeño corporativo ambiental.</li> </ul>
<b>E</b>	Board Gender Diversity and Sustainability Reporting Quality [Diversidad de género en el directorio y calidad del reporte sobre sostenibilidad]	2016	Al-Shaer & Zaman	333	1 (Reino Unido)	1 (2012)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Después de controlar el gobierno corporativo y los incentivos para la generación de reportes de las empresas, los autores encuentran que los directorios con diversidad de género están asociados con reportes de sostenibilidad de mayor calidad.</li> <li>Las mujeres directoras independientes tienen un mayor efecto sobre calidad de los reportes de sostenibilidad que las mujeres directoras.</li> </ul>
<b>E</b>	Gender and Environmental Sustainability: A Longitudinal Analysis [Sostenibilidad ambiental y de género: Un análisis longitudinal]	2016	Kassinis, Panayiotou, Dimou & Katsifaraki	1,480 observaciones empresa-año	1 (EE.UU.)	5 (2008-2012)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las empresas con directorios con mayor diversidad de género y más cantidad de políticas y prácticas que habilitan o refuerzan la diversidad de género a lo largo de toda la organización adoptan políticas y prácticas más responsables en lo ambiental.</li> <li>Los hallazgos corroboran la idea de que la diversidad de género en el directorio tiene importancia, tanto para la diversidad en la organización como para la sostenibilidad.</li> </ul>

**Tabla 1.** Evidencia empírica de la relación positiva entre las mujeres en la alta dirección de las empresas y las normas ESG (por dimensión, año y autor)

Dimensión ESG	Título	Año	Autor	Número de empresas analizadas	Número de países analizados	Número de años analizados	Conclusiones principales
<b>E</b>	Board Gender Diversity and Corporate Response to Sustainability Initiatives: Evidence from the Carbon Disclosure Project [Diversidad de género en el directorio y respuesta corporativa a las iniciativas de sostenibilidad: Evidencia proveniente del proyecto sobre divulgación de carbono]	2017	Ben-Amar, Chang & McIlkenny	541 observaciones empresa-año	1 (Canadá)	5 (2004-2008)	<ul style="list-style-type: none"> <li>La participación femenina en los directorios se relaciona positivamente con la divulgación voluntaria de información sobre cambio climático, después de considerar los atributos del directorio y los factores de la empresa.</li> <li>Específicamente, la representación femenina en los directorios incrementa la decisión de la empresa de responder en forma voluntaria a las demandas de los grupos de interés importantes a favor de más información sobre niveles de emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) y riesgos relacionados con el cambio climático.</li> <li>La participación femenina en los directorios necesita alcanzar una masa crítica antes de que comience a influir sobre la divulgación acerca de estrategias de cambio climático.</li> </ul>
<b>E</b>	Women on boards and greenhouse gas emission disclosures [Mujeres en los directorios y divulgación sobre emisiones de gases de efecto invernadero]	2017	Hollindale, Kent, Routledge & Chapple	406	1 (Australia)	1 (2007)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las empresas con múltiples mujeres directoras divulgan información de mayor calidad con relación a las emisiones corporativas de GEI.</li> <li>Para tener un impacto sobre la divulgación voluntaria de información sobre emisiones de GEI, el directorio debe contar con múltiples mujeres directoras. Este hallazgo suscita preguntas respecto a la proporción óptima de mujeres directoras requerida para mejorar los procesos de los directorios.</li> </ul>
<b>E</b>	Women in the boardroom and their impact on climate change-related disclosure [Mujeres en el directorio y su impacto en la divulgación de temas relacionados al cambio climático]	2017	Hossain, Farooque, Momin & Almotairy	1,775 observaciones empresa-año	1 (Australia)	3 (2011-2013)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hay una relación positiva entre la diversidad de género del directorio y la información de divulgación sobre carbono según lo requerido por el Proyecto de Divulgación del Carbono (Carbon Disclosure Project o CDP).</li> <li>Las empresas con mujeres directoras y un directorio de menor tamaño pueden lograr un desempeño más alto en niveles de emisión de carbono y tienen mayor probabilidad de divulgar en forma voluntaria la evaluación de información de nivel de carbono solicitada por la CDP.</li> </ul>
<b>E</b>	Boardroom Gender Diversity and Corporate Sustainability Practices: Evidence from Australian Securities Exchange Listed Firms [Diversidad en el directorio y prácticas corporativas de sostenibilidad: Evidencia de empresas australianas listadas en la bolsa de valores]	2017	Nadeem, Zaman & Saleem	1,756 observaciones empresa-año	1 (Australia)	5 (2010-2014)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hay una relación positiva significativa entre la representación de las mujeres en los directorios y las prácticas de sostenibilidad corporativa.</li> <li>Los hallazgos son apoyados después de contabilizar la endogeneidad, simultaneidad y heterogeneidad no observada invariable en el tiempo.</li> </ul>
<b>E</b>	Female Directors and Corporate Social Responsibility: Evidence from the Environmental Investment of Chinese Listed Companies [Mujeres miembros de directorio y responsabilidad social corporativa: Evidencia proveniente de inversión ambiental de empresas chinas listadas]	2017	Wei, Ding & Kong	910 observaciones empresa-año	1 (China)	8 (2008-2015)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cuando un directorio tiene al menos tres mujeres directoras hay un impacto significativamente positivo en el alcance de la inversión corporativa ambiental.</li> <li>Los resultados no son significativos cuando solo hay una o dos mujeres directoras en el directorio.</li> <li>Los resultados son especialmente sólidos para las empresas estatales y las empresas de industrias altamente contaminantes.</li> </ul>

**Tabla 1.** Evidencia empírica de la relación positiva entre las mujeres en la alta dirección de las empresas y las normas ESG (por dimensión, año y autor)

Dimensión ESG	Título	Año	Autor	Número de empresas analizadas	Número de países analizados	Número de años analizados	Conclusiones principales
<b>S</b>	Does female representation on boards of directors associate with the "most ethical companies" list? [¿La representación de mujeres en los directorios está asociada con la lista de "las empresas más éticas"?]	2009	Bernardi, Bosco & Columb	500	1 (EE.UU.)	1 (2007)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Para las empresas de la lista Fortune 500, existe una conexión entre un mayor porcentaje de mujeres en el directorio y la identificación por parte de la revista Ethisphere como una sus "Empresas más éticas del mundo".</li> </ul>
<b>S</b>	Corporate Reputation and Women on the Board [Reputación corporativa y mujeres en el directorio]	2009	Brammer, Millington & Pavelin	199	1 (Reino Unido)	1 (2002)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se asocia un efecto reputacional con la presencia femenina a nivel del directorio.</li> <li>El impacto reputacional de tener mujeres en el directorio depende del entorno de la industria de la empresa.</li> <li>Específicamente, la presencia de mujeres en el directorio es visto en forma favorable solo en aquellos sectores que operan cerca a los consumidores finales.</li> </ul>
<b>S</b>	The Impact of Board Diversity and Gender Composition on Corporate Social Responsibility and Firm Reputation [El impacto de la diversidad en el directorio y la composición de género en la responsabilidad social corporativa y la reputación de la empresa]	2010	Bear, Rahman & Post	51	1 (EE.UU.)	1 (2009)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe una relación positiva entre el número de mujeres en el directorio y las calificaciones de fortaleza de KLD para RSC.</li> <li>A medida que aumenta el número de mujeres directoras, también lo hace la RSC de la empresa, lo que sugiere que las contribuciones que las mujeres aportan al directorio en esta área tienen más probabilidades de suceder cuando las dinámicas de los directorios se alejan de la participación simbólica hacia la normalidad.</li> <li>Existe una relación positiva entre el porcentaje de mujeres en los directorios y en posiciones de liderazgo y la reputación corporativa.</li> </ul>
<b>S</b>	Are there gender-related Influences on corporate sustainability? A study of women on boards of directors [¿Existen influencias sobre la sostenibilidad corporativa que están vinculadas al tema de género? Un estudio sobre mujeres en el directorio]	2011	Galbreath	200	1 (Australia)	1 (2004)	<ul style="list-style-type: none"> <li>La diversidad de género en los directorios corporativos está positivamente vinculada con la sostenibilidad.</li> <li>Tener mujeres en los directorios está positivamente relacionado con el crecimiento económico, la aplicación de una conducta ética y la capacidad de respuesta social.</li> <li>No hubo una relación significativa entre la proporción de mujeres en los directorios y la calidad ambiental.</li> </ul>
<b>S</b>	Board Reputation Attributes and Corporate Social Performance: An Empirical Investigation of the U.S. Best Corporate Citizens [Atributos de la reputación del directorio y desempeño corporativo social: Una investigación empírica de la experiencia "Mejor ciudadano corporativo" en los Estados Unidos]	2011	Mallin & Michelon	176	1 (EE.UU.)	3 (2005-2007)	<ul style="list-style-type: none"> <li>La proporción de mujeres directoras está positivamente asociada con el desempeño social corporativo general.</li> <li>Los resultados son más sólidos para los indicadores específicos relacionados con el desempeño, las relaciones laborales y los derechos humanos.</li> </ul>

**Tabla 1.** Evidencia empírica de la relación positiva entre las mujeres en la alta dirección de las empresas y las normas ESG (por dimensión, año y autor)

Dimensión ESG	Título	Año	Autor	Número de empresas analizadas	Número de países analizados	Número de años analizados	Conclusiones principales
S	Boardroom Diversity and its Effect on Social Performance: Conceptualization and Empirical Evidence [La diversidad en el directorio y su efecto en el desempeño social: Conceptualización y evidencia empírica]	2013	Hafsi & Turgut	95	1 (EE.UU.)	1 (2005)	<ul style="list-style-type: none"> <li>El artículo de investigación desarrolla dos métricas de diversidad en los directorios: demográfica (género, edad, antigüedad, etnicidad y experiencia) y estructural (tamaño del directorio, independencia de los directores, dualidad del liderazgo del directorio y propiedad accionaria de los directores).</li> <li>La diversidad demográfica en los directorios determina el desempeño social y la relación es moderada por la diversidad estructural de los directorios.</li> <li>Los resultados indican claramente que la inclusión de mujeres directoras resulta en un mejor desempeño social de las empresas.</li> <li>Las empresas con un porcentaje más alto de mujeres en el directorio son más responsables socialmente.</li> <li>Los resultados sugieren que la presencia de más cantidad de mujeres en los niveles más altos de la dirección puede jugar un papel clave para impulsar el progreso de la RSC.</li> </ul>
S	The Relationship between Women Directors and Corporate Social Responsibility [La relación entre mujeres miembros de directorio y la responsabilidad social corporativa]	2013	Setó-Pamies	94	Global	1 (2011)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Una presencia mayor de mujeres directoras se vincula con mejores métricas basadas en la reputación en comparación con los pares de la industria.</li> <li>Entre los diversos tipos de directores, la presencia de mujeres directoras externas tiene el mayor efecto sobre el desempeño en RSC basado en la reputación.</li> </ul>
S	Board Composition and Corporate Social Responsibility: An Empirical Investigation in the Post Sarbanes-Oxley Era [Composición del directorio y responsabilidad social corporativa: Una investigación empírica en la era posterior a Sarbanes-Oxley]	2013	Zhang, Zhu & Ding	516	1 (EE.UU.)	1 (2007)	<ul style="list-style-type: none"> <li>El número de mujeres que son parte del directorio es uno de los tres predictores principales de la adopción de políticas de las empresas hacia sus empleados LGBT. Los otros dos incluyen leyes estatales sobre los derechos de las personas homosexuales en áreas no relacionadas con el empleo donde la empresa tiene su sede y si otras empresas en la misma industria han adoptado políticas progresistas.</li> <li>Específicamente, una permanencia más larga en el directorio tiende a aumentar la disposición de las mujeres directoras por abogar a favor de políticas sobre recursos humanos amigables a sus empleados LGBT y su efectividad en hacerlo.</li> </ul>
S	Predictors of the Adoption of LGBT Friendly HR Policies [Predictores de la adopción de políticas de recursos humanos amigables a las personas LGBT]	2014	Everly & Scharz	2,430 observaciones empresa-año	1 (EE.UU.)	8 (2003-2010)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entre más alto sea el porcentaje de mujeres en el directorio de una empresa, más probable será que dicha empresa sea incluida en listas tales como: empresas más admiradas, empresas más éticas, mejores lugares de trabajo y mejores ciudadanos corporativos.</li> <li>A medida que aumentaba el porcentaje de mujeres directoras durante el período de análisis, era más probable que una empresa apareciera en múltiples listas de 'mejores'.</li> </ul>
S	Recognition For Sustained Corporate Social Responsibility: Female Directors Make a Difference [Reconocimiento para una responsabilidad social corporativa sostenida: Mujeres miembros del directorio hacen una diferencia]	2014	Landry, Bernardi & Bosco	341	1 (EE.UU.)	7 (2006-2012)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entre más alto sea el porcentaje de mujeres en el directorio de una empresa, más probable será que dicha empresa sea incluida en listas tales como: empresas más admiradas, empresas más éticas, mejores lugares de trabajo y mejores ciudadanos corporativos.</li> <li>A medida que aumentaba el porcentaje de mujeres directoras durante el período de análisis, era más probable que una empresa apareciera en múltiples listas de 'mejores'.</li> </ul>



**Tabla 1.** Evidencia empírica de la relación positiva entre las mujeres en la alta dirección de las empresas y las normas ESG (por dimensión, año y autor)

Dimensión ESG	Título	Año	Autor	Número de empresas analizadas	Número de países analizados	Número de años analizados	Conclusiones principales
<b>S</b>	Workforce Reductions at Women-Owned Businesses in the United States [Reducción de la fuerza laboral en empresas propiedad de mujeres en los Estados Unidos]	2014	Matsa & Miller	121,284 observaciones empresa-año	1 (EE.UU.)	4 (2006-2009)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Esta es la primera evidencia que relaciona el género de las personas propietarias de las empresas con las estrategias de empleo de las mismas.</li> <li>Las empresas privadas propiedad de mujeres tenían menos probabilidad de reducir su fuerza laboral durante la Gran Recesión que las de propiedad de hombres.</li> <li>Año tras año, las reducciones en fuerza laboral llegaron a ser hasta el 29 por ciento menos en empresas de propiedad femenina, incluso después de controlar la industria, tamaño y rentabilidad.</li> </ul>
<b>S</b>	The influence of gender-diverse corporate boards on employee orientation [La influencia de la diversidad de género en los directorios y la orientación de los empleados]	2014	Wieland & Flavel	294 observaciones empresa-año	1 (Alemania)	5 (2007-2011)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las empresas con directorios de supervisión con diversidad de género generalmente tienden hacia una cultura corporativa más orientada al empleado, según lo evidencian los indicadores tales como beneficios secundarios y balance entre el trabajo y la vida fuera del mismo.</li> <li>Por otra parte, el impacto de un directorio con diversidad de género no es del todo claro y los resultados son inciertos.</li> </ul>
<b>S</b>	Ethical Reputation of Financial Institutions: Do Board Characteristics Matter? [Reputación ética de las instituciones financieras: ¿Son importantes las características del directorio?]	2015	Baselga-Pascual, Trujillo-Ponce, Vahamaa & Vahamaa	220 observaciones empresa-año	13 (incluye Australia, Canadá, Alemania, Francia, Japón, España, Reino Unido, EE.UU.)	6 (2005-2010)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe evidencia sólida de que la reputación ética de las instituciones financieras se asocia en forma positiva con la diversidad de género en los directorios (la reputación ética es un puntaje basado en noticias, reportes y quejas de los grupos de interés relacionadas con la conducta ética y responsable).</li> <li>Las instituciones financieras con directorios con características que reflejan un monitoreo y vigilancia más efectivos tienen mejor reputación ética.</li> </ul>
<b>S</b>	Does Having women Managers Lead to Increased Gender Equality Practices in Corporate Social Responsibility? [¿Tener mujeres en la gerencia lleva a un aumento de las prácticas de igualdad de género en responsabilidad social corporativa?]	2015	Larrieta-Rubín de Celis, Balmaseda, Fernández de Bobadilla, Alonso-Almeida & Intxaurburu-Clemente	42	1 (España)	1 (2012)	<ul style="list-style-type: none"> <li>La presencia de mujeres en los directorios corporativos, en la gerencia tanto a nivel medio como alto y como jefes de los departamentos de RSC tiene un impacto positivo en las actividades de RSC que tienen objetivos de igualdad de género.</li> <li>Los hallazgos del artículo de investigación proporcionan una razón adicional para promover la presencia de mujeres en posiciones de toma de decisiones: hacerlo tiene un impacto positivo en la RSC.</li> </ul>
<b>S</b>	Corporate Governance Characteristics of Most Admired Companies [Las características del gobierno corporativo de las empresas más admiradas]	2015	Persons	50	Global	1 (2009)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las empresas más admiradas del mundo de la lista Fortune 500 en 2009 tenían un mayor porcentaje de mujeres directoras que sus empresas pares no admiradas.</li> </ul>

**Tabla 1.** Evidencia empírica de la relación positiva entre las mujeres en la alta dirección de las empresas y las normas ESG (por dimensión, año y autor)

Dimensión ESG	Título	Año	Autor	Número de empresas analizadas	Número de países analizados	Número de años analizados	Conclusiones principales
<b>S</b>	Leadership styles and corporate social responsibility management: Analysis from a gender perspective [Estilos de liderazgo y gestión de la responsabilidad social corporativa: Análisis desde una perspectiva de género]	2016	Alonso-Almeida, Perramon & Bagur-Femenias	391 entrevistas con ejecutivos y ejecutivas de alto nivel	1 (España)	2015	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existen diferencias entre los estilos de liderazgo de hombres y de mujeres. Las mujeres despliegan con mayor frecuencia un estilo de liderazgo transformacional, mientras que los hombres despliegan con mayor frecuencia un estilo dominante.</li> <li>Los hombres y las mujeres tienen diferentes percepciones de la RSC. Las mujeres otorgan un mayor valor a todas las dimensiones de RSC y tienden a tener un concepto más amplio de RSC.</li> <li>Las mujeres tienden a invertir más en el desarrollo y el bienestar de los empleados y en la igualdad de oportunidades de empleo para hombres y mujeres.</li> <li>En general, las mujeres parecen más inclinadas a equilibrar los intereses de los grupos de interés clave de la empresa.</li> </ul>
<b>S</b>	Do women advance equity? The effect of gender leadership composition on LGBT-friendly policies in American firms [¿Las mujeres hacen mejoras hacia la igualdad? Los efectos de la composición de género de las posiciones de liderazgo en políticas amigables a las personas LGBT en empresas americanas]	2016	Cook & Glass	3,818 observaciones empresa-año	1 (EE.UU.)	10 (2001-2010)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las empresas con diversidad de género en sus directorios se inclinan más que otras empresas a tener políticas y prácticas más amigables con las personas LGBT tales como políticas de no discriminación por identidad de género y orientación sexual, así como beneficios de pareja doméstica. También tienen más probabilidad de obtener un puntaje más alto en las calificaciones generales del índice de igualdad corporativa.</li> <li>Los resultados para las empresas con mujeres CEO, por otro lado, ofrecen resultados mixtos: tienen un impacto positivo significativo en la probabilidad de que una empresa brinde beneficios de pareja doméstica y de que adopten una política de no discriminación de identidad de género.</li> <li>Tener una CEO femenina no tiene un impacto directo sobre si una empresa adopta una política de no discriminación por orientación sexual o sobre el puntaje general del índice de igualdad corporativa de la empresa.</li> </ul>
<b>S</b>	Which Are the Benefits of Having More Female Leaders? Evidence from theUseofPart-TimeWork in Italy [¿Cuáles son los beneficios de tener una mayor cantidad de mujeres en posiciones de liderazgo?]	2016	Devicienti, Grinza, Manello & Vannoni	12,298 observaciones empresa-año	1 (Italia)	3 (2005, 2007, 2010)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las mujeres gerentes tienen mayor capacidad de respuesta ante las necesidades de sus empleados. Limitan en gran medida el uso del trabajo involuntario de medio tiempo, aumentando correspondientemente el empleo de tiempo completo, y conceden más posibilidades de trabajo a tiempo parcial a los empleados que lo soliciten.</li> <li>Los beneficios inexplorados de aumentar el número de mujeres en posiciones de liderazgo incluyen: contener el fenómeno generalizado del empleo involuntario de tiempo parcial y la mejora del balance entre el trabajo y la vida fuera del mismo de aquellos trabajadores envueltos en actividades de cuidado infantil o cuidado de ancianos.</li> </ul>
<b>S</b>	Is Board Gender Diversity Linked to Financial Performance? The Mediating Mechanism of CSR [¿La diversidad de género en el directorio está vinculada con el desempeño financiero? El mecanismo mediador de la responsabilidad social corporativa]	2016	Galbreath	296	1 (Australia)	2 (2004-2005)	<ul style="list-style-type: none"> <li>La presencia de mujeres en los directorios está vinculada a la RSC, que a su vez está vinculada al desempeño financiero.</li> <li>La RSC parece mediar completamente el vínculo entre las mujeres en los directorios y el desempeño financiero.</li> </ul>

**Tabla 1.** Evidencia empírica de la relación positiva entre las mujeres en la alta dirección de las empresas y las normas ESG (por dimensión, año y autor)

Dimensión ESG	Título	Año	Autor	Número de empresas analizadas	Número de países analizados	Número de años analizados	Conclusiones principales
<b>S</b>	What If Your Boss is a Woman? Work Organization, Work-Life Balance and Gender Discrimination at the Workplace [¿Y si tu jefe es una mujer? Organización del trabajo, balance entre el trabajo y la vida fuera del mismo y discriminación de género en el lugar de trabajo]	2016	Lucifora & Vígani	63,318 trabajadores	30 países europeos	16 (1995-2010)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Tener una jefa mujer se asocia con una menor discriminación general de género en el trabajo.</li> <li>■ Existe evidencia de un patrón de "mujeres ayudando a mujeres" a través de efectos indirectos que reducen la discriminación entre las mujeres. También hay evidencia de un efecto adverso sobre los trabajadores hombres, particularmente en trabajos dominados por mujeres.</li> <li>■ Un mejor equilibrio entre el trabajo y la vida fuera del mismo, un ambiente de trabajo de apoyo y un horario de trabajo flexible —particularmente para las mujeres en trabajos altamente calificados— han demostrado ser medidas efectivas para reducir la discriminación de género.</li> </ul>
<b>S</b>	Board Composition and Corporate Social Responsibility in an Emerging Market [Composición del directorio y responsabilidad social corporativa en un mercado emergente]	2016	Sundarasan, Je-Yen & Rajangam	450	1 (Malasia)	2 (2011-2012)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ La presencia de mujeres en los directorios es la única variable que afecta en forma positiva el nivel de iniciativas de RSC de las empresas.</li> <li>■ Parece haber una relación negativa entre la presencia de directores no ejecutivos e independientes y las iniciativas de RSC.</li> <li>■ Con la excepción de tener mujeres directoras, la composición de los directorios en las empresas de mercados emergentes es relativamente ineficaz para mejorar las iniciativas de RSC.</li> </ul>
<b>S</b>	Female Leadership and Gender Equity: Evidence from Plant Closure [Igualdad de género y liderazgo femenino: Evidencia a partir del cierre de plantas]	2016	Tate & Yang	9,244 plantas cerradas en 23 estados	1 (EE.UU.)	9 (1993-2001)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Las empresas con más mujeres en roles de liderazgo tienen brechas salariales más pequeñas entre hombres y mujeres (controlando las características de los trabajadores) y ofrecen una remuneración más equitativa a los empleados recién contratados.</li> <li>■ Las trabajadoras desplazadas por el cierre de plantas experimentan pérdidas salariales significativas de alrededor del 5 por ciento en comparación con los trabajadores hombres, pero la brecha salarial es mucho menor (alrededor del 50 por ciento menos) si son contratadas de nuevo por empresas lideradas por mujeres.</li> <li>■ El resultado es particularmente sólido cuando las mujeres constituyen la mayoría del equipo de gerencia de la empresa contratante. El género de la persona que ocupa la posición de CEO tiene una gran importancia.</li> <li>■ Los resultados, tomados en conjunto, muestran una importante externalidad de tener mujeres en posiciones de liderazgo: ellas cultivan culturas más equitativas de género y más amigables a las mujeres dentro de sus empresas.</li> </ul>

**Tabla 1.** Evidencia empírica de la relación positiva entre las mujeres en la alta dirección de las empresas y las normas ESG (por dimensión, año y autor)

Dimensión ESG	Título	Año	Autor	Número de empresas analizadas	Número de países analizados	Número de años analizados	Conclusiones principales
<b>S</b>	Do Women Leaders Promote Positive Change? Analyzing the Effect of Gender on Business Practices and Diversity Initiatives [¿Las mujeres en posiciones de liderazgo promueven cambios positivos? Análisis del efecto del tema de género sobre las prácticas empresariales y las iniciativas para la diversidad]	2017	Glass & Cook	3.492 observaciones empresa-año	1 (EE.UU.)	10 (2001-2010)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las empresas con CEO mujeres o directores con diversidad de género se asocian con una gama de prácticas de negocios y de equidad más sólidas, incluyendo diversidad, gobierno corporativo, fortalezas de producto y desarrollo de relaciones con las comunidades.</li> <li>Las CEO mujeres se inclinan más que los CEO hombres a defender las políticas y prácticas de diversidad, en particular cuando están respaldadas por miembros influyentes del directorio, como directoras interconectadas y CEO mujeres de otras empresas.</li> <li>Los equipos de liderazgo con diversidad de género demuestran resultados de negocio y de equidad más sólidos que los equipos caracterizados por la homogeneidad de género.</li> </ul>
<b>S</b>	Women Helping Women? Evidence from Private Sector Data on Workplace Hierarchies [¿Las mujeres ayudan a las mujeres? Evidencia de los datos del sector privado con relación a las jerarquías en el lugar de trabajo]	2017	Kunze & Miller	597.552 observaciones trabajador-año	1 (Noruega)	11 (1987-1997)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las trabajadoras mujeres experimentan una probabilidad anual significativamente menor de avanzar en rango que sus homólogos hombres, después de controlar una amplia gama de características individuales y de efectos fijos en el lugar de trabajo.</li> <li>La brecha se reduce cuando hay más jefas mujeres en el siguiente nivel más alto, pero aumenta cuando hay más pares en el mismo nivel.</li> <li>El hallazgo de brechas de género más estrechas en las promociones de trabajadores cuando hay más jefas mujeres sugiere que las políticas que aumentan la representación femenina en el liderazgo corporativo pueden tener beneficios indirectos para las mujeres en los niveles inferiores.</li> </ul>
<b>S</b>	Do Female Executives Prioritize Corporate Social Responsibility? [¿Las mujeres ejecutivas priorizan la responsabilidad social corporativa?]	2017	Zou, Wu, Zhu, & Yang	12.941 observaciones empresa-año	1 (China)	9 (2006-2014)	<ul style="list-style-type: none"> <li>En comparación con sus contrapartes masculinos, las ejecutivas mujeres de la más alta dirección (el llamado C-level) tienen mayor probabilidad de fomentar los reportes de RSC y fortalecer el contenido de las declaraciones de RSC.</li> <li>Las ejecutivas mujeres priorizan la presentación de reportes sobre diversos aspectos de la RSC, comenzando por la protección de los accionistas, seguida por la protección del personal, la protección del suministro, la protección del cliente, la protección del medioambiente y las relaciones públicas.</li> </ul>
<b>E&amp;S</b>	The Impact of CEO Characteristics on Corporate Social Performance [El impacto de las características del CEO sobre el desempeño social corporativo]	2010	Manner	650	1 (EE.UU.)	1 (2006)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Un desempeño social corporativo sólido o ejemplar se relaciona positivamente con tener una CEO mujer, una CEO con un pregrado en humanidades o una CEO con amplia experiencia profesional.</li> <li>Hay correlaciones negativas entre la RSC ejemplar tener un CEO con un pregrado en economía, y entre una mejor RSC y el monto de compensación del CEO a corto plazo.</li> </ul>

**Tabla 1.** Evidencia empírica de la relación positiva entre las mujeres en la alta dirección de las empresas y las normas ESG (por dimensión, año y autor)

Dimensión ESG	Título	Año	Autor	Número de empresas analizadas	Número de países analizados	Número de años analizados	Conclusiones principales
<b>E&amp;S</b>	Board demographic diversity, independence, and corporate social performance [Diversidad demográfica en el directorio, independencia y desempeño social corporativo]	2012	Zhang	475	1 (EE.UU.)	2 (2007–2008)	<ul style="list-style-type: none"> <li>La diversidad de género en el directorio se relaciona positivamente con el desempeño social corporativo.</li> <li>Específicamente, una proporción más alta de mujeres en los directorios se asocia con mayores calificaciones KLD en fortaleza institucional y técnica.</li> </ul>
<b>E&amp;S</b>	Hidden Connections: The Link between Board Gender Diversity and Corporate Social Performance [Conexiones escondidas: El vínculo entre la diversidad de género en los directorios y el desempeño social corporativo]	2013	Boulouta	126	1 (EE.UU.)	5 (1999–2003)	<ul style="list-style-type: none"> <li>La diversidad de género en los directorios afecta en forma significativa al desempeño social corporativo de las empresas de la lista S&amp;P500 a lo largo de un período de cinco años.</li> <li>En particular, los directorios que tienen más diversidad de género ejercen una influencia más fuerte sobre las métricas de desempeño social que miran las prácticas de negocios negativas, tales como la dimensión de “inquietudes” en los ratings de KLD.</li> <li>Los ratings de desempeño social corporativo tienen el potencial de inducir niveles más altos de cuidado empático, lo cual resulta muy atractivo para las mujeres directoras.</li> </ul>
<b>E&amp;S</b>	Women on Boards: Do they Affect Sustainability Reporting? [Mujeres en el directorio: ¿Afectan al reporte de sostenibilidad?]	2014	Fernandez-Feijoo, Romero & Ruiz-Blanco	2,400	22 países desarrollados	1 (2008)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los niveles de reporte de RSC son más altos en los países con una proporción más alta de directorios con al menos tres mujeres (resultados controlados para diferencias entre los países en reportes de RSC).</li> <li>Los países con un mayor grado de igualdad de género son la sede de mayor cantidad de empresas con directorios que tienen al menos tres mujeres directoras.</li> </ul>
<b>E&amp;S</b>	Women on Board of Directors and Corporate Social Performance: A Meta-Analysis [Mujeres miembros de directorios y desempeño social corporativo: Un metaanálisis]	2016	Byron & Post	Metaanálisis de 84 estudios con una muestra combinada de 26,710 empresas provenientes de más de 20 países			<ul style="list-style-type: none"> <li>La relación entre representación femenina en los directorios y el desempeño social es generalmente positiva. El efecto promedio de tamaño relacionando la representación femenina en los directorios con el desempeño social es unas cinco veces mayor que el que asocia a las mujeres en los directorios con el desempeño financiero de las empresas, presumiblemente debido a que los directorios tienen más control sobre el desempeño social de las empresas que sobre su desempeño financiero.</li> <li>Esta relación es aún más positiva en los contextos nacionales caracterizados por protecciones más sólidas de los accionistas—donde los directorios pueden verse más motivados para hacer uso de los recursos que traen a la mesa las mujeres directoras—y una paridad de género más alta, donde puede ser más equilibrada la distribución de poder al interior del directorio.</li> </ul>
<b>E&amp;S</b>	Women on corporate boards: Do they advance corporate social responsibility? [Mujeres y directorios corporativos: ¿Hacen avanzar en el tema de responsabilidad social corporativa?]	2017	Cook & Glass	2,664 observaciones empresa-año	1 (EE.UU.)	10 (2001–2010)	<ul style="list-style-type: none"> <li>La presencia de mujeres en los directorios corporativos se asocia con una mejora en las relaciones con la comunidad, un gobierno corporativo más sólido y prácticas ambientales más sostenibles, que son tres áreas vitales para la política de RSC.</li> <li>Al compararse con un directorio enteramente masculino, la presencia de solo una o dos mujeres en el directorio se asocia con una mejora en el historial de una empresa en cada una de estas áreas.</li> </ul>

**Tabla 1.** Evidencia empírica de la relación positiva entre las mujeres en la alta dirección de las empresas y las normas ESG (por dimensión, año y autor)

Dimensión ESG	Título	Año	Autor	Número de empresas analizadas	Número de países analizados	Número de años analizados	Conclusiones principales
<b>E&amp;S</b>	To What Extent Do Gender Diverse Boards Enhance Corporate Social Performance? [¿En qué medida la diversidad de género en los directorios mejora el desempeño social corporativo?]	2017	Francoeur, Labelle, Balti & Bouzaïdi	1,632 observaciones empresa-año	1 (EE.UU.)	7 (2007-2013)	<ul style="list-style-type: none"> <li>La diversidad de género en los directorios se relaciona positivamente con las dimensiones de RSC enfocadas en grupos de interés menos poderosos, tales como los ambientales, contratistas y la comunidad.</li> <li>La diversidad de género en los directorios no parece tener un impacto significativo en las dimensiones de RSC que se asocian con grupos de interés que se benefician de un poder más institucionalizado, como los empleados y los clientes.</li> </ul>
<b>G</b>	Getting to the Bottom Line: An Exploration of Gender and Earnings Quality [Llegar a la ganancia financiera: Una exploración de género y de la calidad de los resultados]	2008	Krishnan & Parsons	353	1 (EE.UU.)	5 (1996-2000)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las empresas con mayor cantidad de mujeres en posiciones de alta dirección son más rentables y tienen mayor retorno en las acciones luego de ofertas públicas iniciales.</li> <li>Esta mejora en el resultado financiero del negocio no se produce por medio de la gestión de resultados o resultados de menor calidad. Más bien, la calidad de los resultados se asocia en forma positiva con la diversidad de género en la alta dirección.</li> </ul>
<b>G</b>	Managers' Attitudes Toward Codes of Ethics: Are There Gender Differences? [La actitud de la gerencia hacia los códigos de ética: ¿Existen diferencias de género?]	2009	Ibrahim, Angelidis & Tomic	286 entrevistas con gerentes	1 (EE.UU.)	1 (2008)	<ul style="list-style-type: none"> <li>El género tiene un impacto significativo sobre las actitudes de las personas que son gerentes frente a la ética de los negocios.</li> <li>Específicamente, las mujeres gerentes tuvieron reacciones más positivas hacia el impacto de los códigos de ética: tuvieron más confianza en que el código elevaría el nivel ético del negocio.</li> </ul>
<b>G</b>	Ethics, Diversity Management, and Financial Reporting Quality [Ética, gestión de la diversidad y calidad del reporte financiero]	2010	Labelle, Gargouri & Francoeur	156	1 (Canadá)	2 (2004-2005)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entre más se dedica la empresa a la promoción e implementación de la diversidad en sus sistemas de gobierno corporativo y administración, más pequeña será la magnitud de la gestión de resultados esperados de la empresa.</li> <li>Los resultados corroboran el punto de vista de que las empresas deben fomentar una política de gestión de la diversidad para poder desarrollar una cultura organizacional que lleve a una mayor aversión frente a prácticas de gestión de resultados.</li> </ul>
<b>G</b>	The Contribution of Women on Boards of Directors: Going Beyond the Surface [La contribución de las mujeres al ser miembros de los directorios: Más allá de la superficie]	2010	Nielsen & Huse	234	1 (Noruega)	1 (2003)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los autores crearon un índice de control estratégico de los directorios, medido según la participación del directorio en decisiones sobre responsabilidad social corporativa, recursos humanos, calidad de producto, así como salud, medioambiente y seguridad.</li> <li>El porcentaje de mujeres directoras se asocia positivamente con el control estratégico del directorio.</li> <li>La presencia de mujeres en los directorios aumenta la efectividad del directorio a través de la reducción del nivel de conflicto y de asegurar actividades de desarrollo del directorio de alta calidad, como evaluaciones de directorio, programas de desarrollo y la introducción de miembros nuevos.</li> </ul>

**Tabla 1.** Evidencia empírica de la relación positiva entre las mujeres en la alta dirección de las empresas y las normas ESG (por dimensión, año y autor)

Dimensión ESG	Título	Año	Autor	Número de empresas analizadas	Número de países analizados	Número de años analizados	Conclusiones principales
<b>G</b>	Female Executives and Earnings Management [Mujeres ejecutivas y gestión de resultados]	2010	Peni & Vähämaa	1,955 observaciones empresa-año	1 (EE.UU.)	4 (2003-2007)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las empresas con CFO mujeres son asociadas con estrategias de reporte financiero más conservadoras.</li> <li>Las diferencias basadas en el género en cuanto a conservatismo, aversión al riesgo y oportunismo gerencial pueden tener implicaciones importantes para el reporte financiero y el gobierno corporativo.</li> </ul>
<b>G</b>	Does Board Gender Diversity Improve Informativeness of Stock Prices? [¿La diversidad de género en los directorios mejora lo informativo del precio de las acciones?]	2011	Gul, Srinidhi & Ng	5,021 observaciones empresa-año	1 (EE.UU.)	7 (2001-2007)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los precios de las acciones de las empresas con directorios con diversidad de género reflejan información más específica de la empresa que es suministrada por la gerencia.</li> <li>La diversidad de género mejora la información sobre el precio de las acciones mediante una mayor divulgación pública en las grandes empresas y al alentar la recopilación de información privada en las pequeñas empresas.</li> <li>La relación es más fuerte para las empresas con un gobierno corporativo débil, lo que sugiere que los directorios con diversidad de género podrían actuar como un mecanismo sustituto de un gobierno corporativo que sería débil de otro modo.</li> </ul>
<b>G</b>	Female Directors and Earnings Quality [Mujeres miembros de directorios y calidad de los resultados]	2011	Srinidhi, Gul & Tsui	2,480 observaciones empresa-año	1 (EE.UU.)	7 (2001-2007)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las empresas con mayor diversidad de género en el directorio exhiben resultados de mayor calidad.</li> <li>Las empresas con mayor cantidad de mujeres directoras, especialmente en el comité de auditoría, exhiben una mejor disciplina en la presentación de reportes por parte de los gerentes.</li> </ul>
<b>G</b>	Female Board Presence and the Likelihood of Financial Restatement [La presencia femenina en los directorios y la probabilidad de cambios en los estados financieros]	2012	Abbott, Parker & Persley	278	1 (EE.UU.)	5 (2001-2005)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe una asociación significativa entre la presencia de al menos una mujer en el directorio y una menor probabilidad de hacer cambios en los estados financieros.</li> <li>Los resultados son consistentes con la noción de que la presencia femenina en el directorio contribuye a la capacidad de dicho directorio para mantener una actitud de independencia de pensamiento, disminuyendo el alcance del pensamiento grupal y mejorando la capacidad del directorio para monitorear la información financiera.</li> </ul>
<b>G</b>	The Role of the Board in the Dissemination of Integrated Corporate Social Reporting [El rol del directorio en la diseminación de un reporte social corporativo integrado]	2013	Frias-Aceituno, Rodríguez-Ariza & García-Sánchez	568	15 países desarrollados	3 (2008-2010)	<ul style="list-style-type: none"> <li>La diversidad de género del directorio es uno de los factores más importantes para tener información económica, social y ambiental transparente que se consolide en un reporte integrado.</li> <li>Este efecto se ha observado en empresas que provienen de los modelos de gobierno corporativo anglosajón, germánico y latino.</li> </ul>

**Tabla 1.** Evidencia empírica de la relación positiva entre las mujeres en la alta dirección de las empresas y las normas ESG (por dimensión, año y autor)

Dimensión ESG	Título	Año	Autor	Número de empresas analizadas	Número de países analizados	Número de años analizados	Conclusiones principales
<b>G</b>	Does Female Representation on Boards of Directors Associate with Increased Transparency and Ethical Behavior? [¿La representación de mujeres en los directorios se asocia con una mayor transparencia y un mayor comportamiento ético?]	2013	Larkin, Bernardi & Bosco	500	1 (EE.UU.)	1 (2010)	<ul style="list-style-type: none"> <li>En tanto el número de mujeres como miembros del directorio se incrementó, la probabilidad de que una corporación apareciera, ya sea en la lista de la revista Ethisphere de 'las empresas más éticas del mundo en 2010' o en la lista de la revista Corporate Responsibility de 'los 100 mejores ciudadanos corporativos de 2010' (o en ambas), se incrementó.</li> <li>Existe evidencia de que contar con una masa crítica de mujeres como directoras juega un papel significativo en lograr entrar dentro de la lista de calificación de la revista Ethisphere mientras que no es el mismo caso para la lista de la revista Corporate Responsibility.</li> </ul>
<b>G</b>	Gender and Twenty-First-Century Corporate Crime: Female Involvement and the Gender Gap in Enron-Era Corporate Frauds [Género y crimen en el siglo 21: Involucramiento femenino y brecha de género en la era Enron de fraudes corporativos]	2013	Steffensmeier, Schwartz & Roche	83	1 (EE.UU.)	8 (2002–2009)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los autores analizaron 83 fraudes corporativos que involucraron a 436 acusados.</li> <li>En su mayoría, las mujeres no formaban parte de los grupos de la conspiración.</li> <li>Cuando las mujeres estaban involucradas, tenían roles menores y obtenían menos ganancias del fraude que sus coconspiradores hombres.</li> </ul>
<b>G</b>	Gender Diversity and Securities Fraud [Diversidad de género y fraude en valores]	2015	Cumming, Leung & Rui	742	1 (China)	10 (2001–2010)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hay pruebas contundentes de que tener mujeres en los directorios mitiga el fraude en valores.</li> <li>El porcentaje óptimo de mujeres en un directorio para minimizar el fraude en valores es del 50 por ciento.</li> <li>Las mujeres son más efectivas para mitigar tanto la presencia como la gravedad del fraude en las industrias dominadas por los hombres.</li> </ul>
<b>G</b>	Gender Differences in Financial Reporting Decision Making: Evidence from Accounting Conservatism [Diferencias de género en las decisiones relacionadas con el reporte financiero: Evidencia a partir del conservadurismo en la contabilidad]	2015	Francis, Hasan, Park & Wu	974 observaciones empresa-año	1 (EE.UU.)	10 (1998–2007)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las CFO mujeres son más conservadoras en los reportes financieros que los CFO hombres. Este efecto es más pronunciado cuando las empresas enfrentan un mayor riesgo de litigio, riesgo de incumplimiento, riesgo sistemático o riesgo de rotación de la administración.</li> <li>Después de la contratación de una CFO mujer, hay un aumento significativo en el grado de conservadurismo contable en comparación con el enfoque del predecesor hombre.</li> <li>Después de que las empresas contratan a un CFO hombre luego de una CFO mujer, el conservadurismo contable disminuye.</li> </ul>
<b>G</b>	Board of Directors and Ethics Codes in Different Corporate Governance Systems [Directorio y códigos de ética en diversos sistemas de gobierno corporativo]	2015	García-Sánchez, Rodríguez-Domínguez & Frias-Aceituno	5,380 observaciones empresa-año	12 países desarrollados	7 (2003–2009)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las empresas con directorios con mayor diversidad implementan los mejor desarrollados códigos de ética.</li> <li>Las mujeres directoras son más sensibles a las exigencias éticas, están más preocupadas por el cumplimiento de las regulaciones y están más enfocadas en satisfacer los requerimientos de los diferentes grupos de interés.</li> </ul>



**Tabla 1.** Evidencia empírica de la relación positiva entre las mujeres en la alta dirección de las empresas y las normas ESG (por dimensión, año y autor)

Dimensión ESG	Título	Año	Autor	Número de empresas analizadas	Número de países analizados	Número de años analizados	Conclusiones principales
<b>G</b>	CEO Gender, Ethical Leadership, and Accounting Conservatism [Género de la persona CEO, liderazgo ético y conservadurismo en la contabilidad]	2015	Ho, Li, Tam & Zhang	13,206 observaciones empresa-año	1 (EE.UU.)	13 (1996-2008)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las empresas con CEO mujeres reportan resultados de manera más conservadora. Esta asociación es más fuerte en las empresas expuestas a altos riesgos de litigio y de tomas de control.</li> <li>Los resultados destacan los beneficios de la diversidad de género en la defensa de la integridad de los reportes financieros.</li> </ul>
<b>G</b>	The Effects of Women on Corporate Boards on Firm Value, Financial Performance, and Ethical and Social Compliance [El efecto de las mujeres en los directorios corporativos, el valor de una empresa, el desempeño financiero y el cumplimiento normativo ético y social]	2015	Isidro & Sobral	922	16 países europeos	3 (2010-2012)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tener mujeres en el directorio está positivamente relacionado con la rentabilidad y el cumplimiento ético y social que, a su vez, están positivamente relacionados con el valor de la empresa.</li> <li>Los hallazgos sugieren que el efecto indirecto de una mayor representación femenina sobre el valor de las empresas proviene de un cumplimiento más sólido de principios éticos, lo cual no es capturado por el desempeño financiero contable.</li> </ul>
<b>G</b>	Women on the Board and Managers' Pay: Evidence from Spain [Mujeres en el directorio y pago de la gerencia: Evidencia desde España]	2015	Lucas-Pérez, Mínguez-Vera & Sánchez	714 observaciones empresa-año	1 (España)	6 (2004-2009)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Un directorio con diversidad de género afecta positivamente la efectividad de los directorios —en términos de composición, estructura, tamaño y funcionamiento—. Esto ayuda a garantizar el diseño adecuado de la compensación de los altos directivos de tal forma que esté relacionada al desempeño de la empresa.</li> <li>Los resultados confirman la relación positiva entre la diversidad de género y el establecimiento de paquetes de compensación de altos directivos que estén relacionados al desempeño, justificando el valor comercial en legislación destinada a aumentar el número de mujeres en los directorios.</li> </ul>
<b>G</b>	CEO and CFO Gender, Corporate Culture and Firm-Wide Insider Trading [Género de las personas CEO y CFO, cultura corporativa y comercio por informantes internos de toda la empresa]	2015	Scarlat, Shields & Clacher	86 empresas con transición de hombre-a-mujer de CEO y CFO y 1,276 empresas con transición de hombre-a-hombre de CEO y CFO	1 (EE.UU.)	8 (2003-2011)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hay una disminución significativa en la rentabilidad de la información privilegiada en toda la empresa después de una transición de CEO y CFO de hombres a mujeres.</li> <li>Esta evidencia sugiere que las mujeres ejecutivas cambian la cultura corporativa en su organización a través de un tono más fuerte en la dirección que limita el comercio oportunista de los informantes internos.</li> </ul>

**Tabla 1.** Evidencia empírica de la relación positiva entre las mujeres en la alta dirección de las empresas y las normas ESG (por dimensión, año y autor)

Dimensión ESG	Título	Año	Autor	Número de empresas analizadas	Número de países analizados	Número de años analizados	Conclusiones principales
<b>G</b>	Board Gender Diversity and Internal Control Weaknesses [Diversidad de género en el directorio y control interno de debilidades]	2016	Chen, Eshelman & Soileau	4,267 observaciones empresa-año	1 (EE.UU.)	10 (2004-2013)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las empresas con más representación femenina en sus directorios tienen menos probabilidades de tener debilidades de control interno (ICW por sus siglas en inglés).</li> <li>Los resultados no son impulsados por tener mujeres en el comité de auditoría. En cambio, parece que las mujeres en los directorios reducen las ICW, independientemente de si forman parte del comité de auditoría o no.</li> <li>La evidencia es consistente con la tendencia característica de las directoras mostrada en la literatura anterior: es más probable que discutan temas delicados, que sean más conservadoras fiscalmente, mejores monitoras y menos tolerantes a los comportamientos oportunistas.</li> </ul>
<b>G</b>	Does gender influence managers' ethics? A crosscultural analysis [El género influye en la ética de la gerencia? Un análisis transcultural]	2016	Chen, Tulliao, Cullen & Chang	2,754 entrevistas con gerentes	27 países	4 (2005-2008)	<ul style="list-style-type: none"> <li>En comparación con las gerentes mujeres, los gerentes hombres están más dispuestos a justificar comportamientos poco éticos relacionados con el negocio, como el soborno y la evasión fiscal.</li> <li>En países con mayor igualdad de género, las diferencias éticas entre mujeres y hombres son aún mayores.</li> </ul>
<b>G</b>	Corporate governance, female directors and quality of financial information [Gobierno corporativo, mujeres miembros de directorios e igualdad de información financiera]	2016	Pucheta-Martinez, Bel-Oms & Olcina-Sempere	920 observaciones empresa-año	1 (España)	8 (2004-2011)	<ul style="list-style-type: none"> <li>El porcentaje de mujeres en los comités de auditoría hace una diferencia en la reducción de la probabilidad de calificaciones de auditoría debido a errores, incumplimiento u omisión de información.</li> <li>Tener un porcentaje de directoras en los comités de auditoría o un porcentaje de directoras independientes en dichos comités —así como tener comités de auditoría presididos por mujeres— aumenta la probabilidad de una mayor transparencia al divulgar reportes de auditoría con incertidumbres y hallazgos de limitación de alcance.</li> </ul>
<b>G</b>	A Few Good (Wo)men? Gender Diversity on Australian Boards [¿Pocas buenas (mujeres) o buenos (hombres)? Diversidad de género en los directorios australianos]	2016	Strydom, Yong & Rankin	11,093 observaciones empresa-año	1 (Australia)	9 (2005-2013)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Directorios conformados totalmente por hombres y sesgados tienen una menor calidad de resultados en comparación con los directorios inclinados y equilibrados.</li> <li>De acuerdo con la teoría de la masa crítica, cuando solo hubo una representación simbólica (menos del 20 por ciento) de mujeres en un directorio, la calidad de los resultados fue menor.</li> <li>Cuando las mujeres constituyen entre el 20 y el 40 por ciento de los miembros del directorio, la diversidad de género se asocia positivamente con la calidad de los resultados.</li> </ul>
<b>G</b>	Gender and Board Activeness: The Role of a Critical Mass [Género y dinamismo en el directorio. El rol de una masa crítica]	2017	Schwartz-Ziv	11	1 (Israel)	3 (2007-2009)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los directorios con al menos tres directores de cada género son al menos un 79 por ciento más activos en sus reuniones que los que no cuentan con dicha representación.</li> <li>Este fenómeno es impulsado por mujeres directoras en particular; las directoras son más activas cuando se tiene una masa crítica de al menos tres mujeres.</li> <li>Es más probable que los directorios con equilibrio de género reemplacen a los CEO de bajo desempeño y son particularmente activos durante los períodos en los que los CEO son reemplazados.</li> </ul>

## Referencias seleccionadas

- Ben-Amar, W., Chang, M. y McIlkenny, P. 2017. Board Gender Diversity and Corporate Response to Sustainability Initiatives: Evidence from the Carbon Disclosure Project. *Journal of Business Ethics*, 142(2), 369-383.
- Byron, K. y Post, C. (2016). “Women on Boards of Directors and Corporate Social Performance: A Meta-Analysis.” *Corporate Governance: An International Review*, 24(4), 428-442.
- Chen, Y., Eshleman, J. D. y Soileau, J. S. 2016. Board Gender Diversity and Internal Control Weaknesses. *Advances in Accounting*, 33, 11-19.
- Frias-Aceituno, J. V., Rodriguez-Ariza, L. y Garcia-Sánchez, I. M. 2013. The Role of the Board in the Dissemination of Integrated Corporate Social Reporting. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 20: 219–33.
- Garcia-Sánchez, I., Rodriguez-Dominguez, L. y Frias-Aceituno, J. 2015. Board of Directors and Ethics Codes in Different Corporate Governance Systems. *Journal of Business Ethics*. 131: 681-698.
- Glass, C. y Cook, A. 2017. Do Women Leaders Promote Positive Change? Analyzing the Effect of Gender on Business Practices and Diversity Initiatives. *Human Resource Management*.
- Isidro, H. y Sobral, M. (2015). “The Effects of Women on Corporate Boards on Firm Value, Financial Performance, and Ethical and Social Compliance.” *Journal of Business Ethics*. 132: 1-19.
- Sundaraen, S., Je-Yen, T. y Rajangam, N. 2016. Board Composition and Corporate Social Responsibility in an Emerging Market. *Corporate Governance*. 16(1): 35-53.
- Tate, G. y Yang, L. 2015. Female Leadership and Gender Equity: Evidence from Plant Closure. *Journal of Financial Economics*, 117(1), 77-97.
- Wei, F., Ding, B. y Kong, Y. 2017. Female Directors and Corporate Social Responsibility: Evidence from the Environmental Investment of Chinese Listed Companies. *Sustainability*, 9(12), 2292.
- Zou, Z., Wu, Y., Zhu, Q. y Yang, S. 2018. Do Female Executives Prioritize Corporate Social Responsibility? *Emerging Markets Finance and Trade*, (pendiente de publicación).

---

Traducción al español: Gomez & Posada SAS y Ada Calderón, IFC.

Para obtener más información sobre el programa de IFC de Mujeres en Directorios y la Alta Gerencia, visite: [www.ifc.org/cggender](http://www.ifc.org/cggender)

© Copyright 2018. Todos los derechos reservados.  
Corporación Financiera Internacional  
2121 Pennsylvania Avenue, N.W.,  
Washington, D.C. 20433

Los hallazgos, interpretaciones y conclusiones expresadas en esta publicación no se deben atribuir de manera alguna a la Corporación Financiera Internacional, a sus organizaciones afiliadas o a sus Directores Ejecutivos o a los países que representan. La Corporación Financiera Internacional no garantiza la precisión de los datos incluidos en esta publicación y no acepta responsabilidad alguna por consecuencia alguna por su uso. El material en esta obra encuentra protegido por derechos de autor. La copia y/o transmisión de partes o de todo el material puede ser una violación a la legislación aplicable. La Corporación Financiera Internacional alienta la disseminación de su trabajo y otorga permiso por la presente a los usuarios de este material para la copia de partes del mismo para su uso personal, no comercial, sin derecho alguno de reventa, redistribución o creación de obras derivadas del mismo. Cualquier otra copia o uso de esta obra requiere el permiso expreso por escrito de la Corporación Financiera Internacional.

Todas las consultas sobre derechos y licencias, incluyendo derechos subsidiarios se deben dirigir a:

Corporación Financiera Internacional  
2121 Pennsylvania Avenue, N.W.  
Washington, D.C. 20433

[www.ifc.org/corporategovernance](http://www.ifc.org/corporategovernance)

CON EL APOYO DE:



LE GOUVERNEMENT  
DU GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG  
Ministère des Finances

Canada 

THE WORLD BANK GROUP  
**SDG FUND**