

ANTECEDENTES CONTEXTUALES DE LA PARTICIPACIÓN FEMENINA EN JUNTAS DIRECTIVAS: EL CASO DE COLOMBIA

CONTEXTUAL ANTECEDENTS OF FEMALE PARTICIPATION IN BOARD OF DIRECTORS: THE CASE OF COLOMBIA

Luz Elena Orozco Collazos^a • Victor Alonso Baldrich Mora^b

Clasificación: empírico – investigación

Recibido: 31-marzo-2020 / Revisado: 1-junio-2020 / Aceptado: 3-junio-2020

Resumen

Este artículo tiene el objetivo de identificar y analizar las tendencias de participación femenina en juntas directivas en Colombia. Se argumenta que el isomorfismo institucional influencia la dinámica del nombramiento de mujeres directoras en contextos en los que no existe una normatividad que la promueva. De esta forma, las prácticas de las organizaciones más visibles en contextos específicos influyen en otros nombramientos en otras organizaciones en dichos contextos. El estudio utiliza información reportada por empresas colombianas para el periodo 2000-2009. Los resultados muestran una tendencia creciente, aunque lenta, en el nombramiento de mujeres directoras, lo cual se explica por la existencia de factores contextuales. El nombramiento de mujeres directoras en empresas del Gobierno y en las empresas dominantes por industria tiene un efecto positivo sobre el nombramiento de mujeres en otras empresas; por su parte, el nombramiento de mujeres directoras en las empresas más longevas es muy bajo y se relaciona de forma negativa con estos nombramientos en las demás empresas.

Palabras clave: gobierno corporativo, Colombia, mujeres directoras, isomorfismo institucional.

Abstract

The objective of this study is to identify and to analyze the trends of female participation in boards of directors in Colombia from. It is argued that institutional isomorphism has influence on the dynamics of appointment of women as board members in contexts in which there are minimum formal rules to incentivize these appointments. In such way, the practices of the most visible organizations in specific contexts, exert influence on female appointments in other organizations in the same contexts. The empirical setting for this study consists of a sample of Colombian firms during 2000 to 2009. The results show that the appointment of women as board members in Colombia increases at a low rate, and that this trend is explained by contextual factors. While the appointment of women in government and industry leading firms positively explains the appointment of women board members of other firms, the appointment of women to older firm boards is low and negatively related to these appointments to the boards of other firms.

Keywords: Corporate governance, Colombia, female board members, institutional isomorphism.

^a Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia. Correo electrónico: luorozco@uniandes.edu.co

^b Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia. Correo electrónico: va.baldrich10@uniandes.edu.co

Introducción

A pesar de la valiosa contribución femenina a las organizaciones evidenciada en múltiples estudios (Bear, Rahman y Post, 2010; Nielsen y Huse, 2010a; 2010b; Vieito, 2012), la creciente participación de mujeres en distintas esferas organizacionales durante las últimas décadas no ha sido suficiente para soportar la paridad de género en las juntas directivas (Burke, 1997; Deloitte y Diversity, 2017). Adicionalmente, la información sobre esta participación es limitada para países en desarrollo, y corresponde, principalmente, a empresas públicas (Deloitte y Diversity, 2017; Flabbi, Piras y Abrahams, 2016; Gregorič Oxelheim, Randøy y Thomsen, 2015), o a mujeres ejecutivas (Cárdenas et al., 2014). Esto muestra que existe un vacío en el entendimiento de la dinámica de la participación femenina en juntas directivas en países en vías de desarrollo, en las cuales las acciones orientadas a la igualdad de género son menos frecuentes y la legislación se encuentra rezagada con relación a la de los países desarrollados (Kabeer, 2005).

Este estudio busca responder a este vacío desde la teoría institucional, según la cual las organizaciones adoptan las prácticas del entorno que les son relevantes con el fin de mantenerse viables (DiMaggio y Powell, 1983; Goodrick y Salancik, 1996; Kraatz y Zajac, 1996). En particular, se analiza si las prácticas que adoptan las organizaciones más visibles en un país en vías de desarrollo, como lo es, por ejemplo, Colombia, influyen en el nombramiento de mujeres en la de junta directiva en otras organizaciones. Tomando una década de información sobre nombramientos de mujeres en juntas directivas, este estudio permite identificar factores contextuales que influyen en el incremento de la participación de mujeres en las juntas directivas. Además, es un estudio pionero en la observación del avance de participación femenina en las juntas directivas en el contexto latinoamericano.

Después de esta introducción, el artículo presenta la literatura relevante para el estudio y el respectivo desarrollo de las hipótesis. Posteriormente, se abordan los elementos metodológicos y se presentan los resultados. En la sección final se concluye y se discuten estos resultados.

Revisión de literatura

Las teorías de agencia (Fama, 1980; Fama y Jensen, 1983) y de dependencia de recursos son las que se utilizan con más frecuencia para estudiar las juntas directivas en las organizaciones (Eisenhardt, 1989; Hillman, Withers y Collins, 2009). De acuerdo con la teoría de agencia, la función más importante de la junta directiva es garantizar los intereses del principal, el accionista, frente a los posibles intereses individuales de la administración. Por

su parte, la teoría de dependencia de recursos sugiere que la junta directiva, por medio de la experiencia, el conocimiento y las relaciones de sus directores, ayuda a reducir la incertidumbre para la organización, entre otras funciones (Hillman et al., 2009).

Más allá de estas dinámicas internas observadas desde la teoría de agencia y de dependencia de recursos, las organizaciones, en cuanto estructuras sociales deliberadamente creadas para cumplir un rol en la sociedad (Stinchcombe, 1965), están sujetas a reglas implícitas y explícitas del entorno a fin de garantizar su supervivencia. No obstante, debido a que la mayor cantidad de estudios sobre mujeres en juntas directivas han adoptado alguna de estas dos teorías, al enfocarse en antecedentes organizacionales las variables contextuales no se estudian y se utilizan, principalmente, como variables de control, para lo cual se asume que el entorno afecta de forma semejante los nombramientos de mujeres en cada contexto, pero dificulta entender cuáles factores específicos del entorno promueven o restringen el nombramiento de mujeres como miembros de juntas directivas. La perspectiva institucional adoptada en este estudio ofrece una perspectiva más amplia sobre la influencia del entorno en estos nombramientos en un país en desarrollo.

El entorno establece un orden social de dos vías para la interacción entre los entes sociales (Scott, 1995). En una vía, el entorno determina las expectativas de comportamiento de los entes sociales, favoreciendo así la reducción de la incertidumbre y, con esto, una estabilidad relativa en el comportamiento de las organizaciones (Dacin, 1997; Meyer y Rowan, 1977). En la otra vía, las organizaciones actúan de acuerdo con las mencionadas expectativas y, de esta forma, contribuyen a reforzarlas (DiMaggio y Powell, 1983). Según estos autores, el isomorfismo institucional es un mecanismo que le brinda continuidad a este orden social. De acuerdo con el isomorfismo institucional, las firmas tienden a adoptar los modelos de comportamiento de otras firmas como una manera de administrar mejor sus relaciones con el entorno (Leblebici, Salancik, Copay y King, 1991), y de ser eficientes en el uso de los recursos disponibles (DiMaggio y Powell, 1983). DiMaggio y Powell también identificaron tres mecanismos para el isomorfismo institucional: un mecanismo coercitivo compuesto de reglas formales e informales que determinan el actuar de individuos y organizaciones; un componente mimético mediante el cual los sistemas sociales reproducen los comportamientos de sus sistemas homólogos; y un componente normativo mediante el cual las prácticas comunes se promueven y refuerzan. Diferentes estudios muestran cómo en este esquema de influencia del entorno el cambio emerge allí donde las reglas sociales no son suficientemente fuer-

tes o no existen (Goodrick y Salancik, 1996; Leblebici et al., 1991). Bajo una visión más holística, Oliver (1991) reconcilia la teoría institucional con la teoría de dependencia de recursos y sostiene que las organizaciones ejercen un poder discrecional a fin de decidir cómo adaptarse y que, dependiendo de los antecedentes institucionales, las organizaciones eligen entre conformidad, compromiso, elusión, desafío o manipulación.

El género es una de las características individuales con más implicaciones sobre el orden social. Variables tales como la legislación, la cultura o la política actúan a manera de mecanismos miméticos que afectan la participación femenina en las organizaciones, pero no son con frecuencia discutidas (Ahl, 2006). El enfoque en crecimiento económico, así como las premisas sobre diferencias de género basadas en los roles de los individuos en la sociedad, contribuyen a posicionar a la mujer en un rol secundario (Ahl, 2006). Este rol secundario se observa cuando se considera el género con el fin de comparar los resultados financieros, pero no al observar los recursos de los empresarios para desarrollar su actividad productiva (Ahl, 2006; Hoyt, 2010), y en el hecho de que las mujeres cuentan con mayores niveles de profesionalización con relación a los hombres para desempeñar posiciones semejantes (Hillman, Cannella Jr, y Harris, 2002; Hoyt, 2010). Todo esto configura un techo de cristal (Fitzsimmons, 2012; Morrison, White y Van Velsor, 1987; Oakley, 2000; Terjesen, Sealy y Singh, 2009) que limita el nombramiento de mujeres en altas posiciones organizacionales desde el proceso de selección.

En las últimas décadas el contexto socioeconómico y legal ha presionado para que las organizaciones ofrezcan más oportunidades de participación a las mujeres. Estas presiones generan cambios graduales (Selznick, 1948; Zald, 1963) en la medida en que algunas organizaciones atienden el llamado en el corto plazo y nombran más mujeres en sus juntas directivas. De igual forma, a través de su interacción con otras organizaciones reducen de manera progresiva la resistencia al cambio —nombramiento de más mujeres— en estas últimas. Es así como algunos estudios muestran que mientras factores culturales como, por ejemplo, la baja distancia al poder y la cultura femenina, además de la regulación, inciden de forma positiva en el nombramiento de mujeres directoras (Cabeza-García et al., 2019; Heller y Gabaldon, 2017), otros evidencian presiones directas, desde una mayor propiedad institucional hasta un mayor tamaño, que influyen de manera positiva estos nombramientos (Gregorić et al., 2015).

Como consecuencia de estas presiones, la representación femenina en las juntas directivas es mayor, aunque

es aún baja (20.2% en el 2016 en las Fortune 500, según Deloitte y Diversity, 2017). En Latinoamérica, los estudios sobre organizaciones privadas muestran una mayor proporción de posiciones ocupadas por mujeres (16.13%, según Heller y Gabaldon, 2017) con relación a los estudios que consideran únicamente organizaciones públicas (8.5%, Flabbi et al., 2016; Hausmann, Tyson, Bekhouche y Zahidi, 2013; McKinsey y Company, 2013; Reyes-Bastidas y Briano-Turrent, 2014). Los estudios sobre organizaciones públicas son los más abundantes en la literatura debido a que su visibilidad facilita un mayor control social, pero pocos se conocen con relación a esta visibilidad entre organizaciones privadas, las cuales constituyen la mayoría en los países latinoamericanos (por ejemplo, según datos del Banco Mundial, en Colombia solo 66 empresas son públicas, en Chile 203 y en Brasil 324).

La ausencia de estudios sobre la dinámica de participación femenina en las juntas directivas de organizaciones privadas en países en vías de desarrollo y, principalmente, los resultados diversos en comparación con aquellos que consideran solo organizaciones públicas, plantean la necesidad de entender cómo factores contextuales afectan el nombramiento de mujeres en las juntas de estas últimas, las cuales son, en su mayoría, empresas medianas y pequeñas con visibilidad y disponibilidad de recursos, más limitadas y que, además, conforman la mayor parte de las empresas en el contexto colombiano y latinoamericano. Con este propósito, analizamos cuatro variables del entorno que pueden tener influencia en la dinámica del nombramiento de mujeres como miembros de la junta directiva: las prácticas de las organizaciones gubernamentales, de las organizaciones más visibles, de las organizaciones más longevas y de las más dominantes por industria.

Desarrollo de hipótesis

Las prácticas de las organizaciones con participación del Gobierno como referentes

La ley de cuotas emergió a mediados de la década del 2000 como resultado de las presiones del entorno (Adams y Ferreira, 2009). Esta iniciativa se dio originalmente en los países nórdicos, donde entre el 30% y el 40% de las posiciones de la junta directiva en organizaciones privadas debe ser cubierto por mujeres. Posteriormente, un mayor número de países adoptó leyes semejantes con proporciones que van entre el 20% y el 50% de las posiciones disponibles (por ejemplo, Irlanda en el 2004, España en el 2007 e Italia en el 2011, entre otros). No obstante, el alcance de la mayoría de las nuevas adopciones fuera del continente europeo ha sido parcial, pues se limita a las

organizaciones gubernamentales e, incluso, existen limitaciones en su cumplimiento (Peschard, 2003).

En Latinoamérica, aunque la mayoría de los países adoptaron cuotas para sus cuerpos legislativos y políticos (Htun, 2000; Peschard, 2003), no existen determinaciones semejantes para el sector privado. De esta forma, el ajuste de las organizaciones privadas a las tendencias en incrementar el nombramiento de mujeres en las juntas directivas ocurre en la interrelación entre las organizaciones privadas (Meyer y Hannan, 1979), así como entre estas y las organizaciones del Gobierno que, por ley, deben adoptar las cuotas que han sido establecidas. El efecto de las prácticas del Gobierno sobre otras organizaciones ocurre porque este establece lineamientos para el comportamiento que espera de las organizaciones privadas en el mediano y largo plazo (Scott, 1995). Al adoptar este tipo de normas, los gobiernos buscan dar los primeros pasos hacia la adopción de prácticas más generalizadas que van a garantizar la alineación con las tendencias globales y las relaciones con los demás países. De acuerdo con Oliver (1991), la adaptación de las organizaciones a las reglas del Gobierno, aun si estas no son explícitas, se da en el marco de estrategias de conformidad con tácticas de cumplimiento e imitación en vista del control ejercido por el Gobierno, así como de la legitimidad que las organizaciones pueden ganar al alinearse con las prácticas de aquellas en las que el Gobierno tiene control. Luego, para las organizaciones privadas, las decisiones del Gobierno sobre equidad de género, entre otros temas, representan señales sobre las tendencias que serán privilegiadas en el futuro y deben tener una respuesta positiva por su parte, tal y como lo establece la siguiente hipótesis:

H1: El nombramiento de mujeres en las juntas directivas de empresas del sector privado está positivamente relacionado con el nombramiento de mujeres directoras en las empresas del Gobierno.

El tamaño y la longevidad como influenciadores de cambio

El tamaño de la firma está relacionado con una mayor probabilidad de que las mujeres sean nombradas miembros de junta (Burgess y Tharenou, 2002). Los investigadores plantean que el tamaño de las organizaciones se encuentra relacionado con una junta directiva más robusta y estructurada, con miembros elegidos de acuerdo con sus habilidades, lo cual ofrece una mayor posibilidad al nombramiento de mujeres directoras (Carter, Simkins y Simpson, 2003; Wilson, 2010). Más allá de las probabilidades incrementales del nombramiento de mujeres en las

empresas más grandes debido a su tamaño, las decisiones de las organizaciones de mayor tamaño se convierten en puntos de referencia para otras organizaciones debido a que las empresas más grandes son las más visibles para otras organizaciones y para el Gobierno (Goodstein, 1994; Gregorič et al., 2015). Dada esta visibilidad, con frecuencia sus prácticas se comparten en público y sirven como puntos de referencia para las demás organizaciones que comparten su entorno o compiten con ellas (Goodstein, 1994). De esta forma, las organizaciones de mayor tamaño, usualmente, sirven de puentes entre las tendencias generales del entorno y las demás organizaciones en el entorno local (Gregorič et al., 2015). Las primeras tienen acceso a información que las segundas no y, por tanto, pueden hacer uso de esta información a fin de adaptarse y convertirse en líderes de tendencias para las compañías más pequeñas. Dada la robustez en sus recursos, las empresas más grandes pueden adoptar cambios y lidiar con sus consecuencias, con lo cual impactan la dinámica de las demás organizaciones. No obstante, las compañías de mayor tamaño también tienen un importante poder bajo el que pueden mantener sus prácticas, si el cambio no es imperativo para ellas. Todo lo anterior conlleva que las organizaciones de mayor tamaño, dada su posición privilegiada en el entorno, sean susceptibles de una mayor observación e investigación por parte de los entes de control y, por tanto, de verificación en la adopción de medidas o tendencias. Su visibilidad las convierte en un punto de referencia que otras organizaciones deben seguir.

H2a: El nombramiento de mujeres en las juntas directivas de empresas del sector privado está positivamente relacionado con el nombramiento de mujeres directoras en las empresas más visibles de acuerdo con su tamaño.

De forma paralela al tamaño empresarial, las organizaciones más longevas pueden ejercer una importante influencia en las demás organizaciones. La longevidad empresarial está asociada a la capacidad de entendimiento y adaptación al entorno, dos características que sirven de punto de referencia para las demás organizaciones. Las organizaciones más longevas son visibles debido a su liderazgo en gremios, a las relaciones de largo plazo con entes centrales y con múltiples *stakeholders* a lo largo de su trayectoria. Aunque Gregorič et al. (2015) también asocian la longevidad de las organizaciones con resistencia al cambio, debido a la existencia de prácticas fuertemente institucionalizadas que impiden su adaptación (Oliver, 1992), en el propósito de sobrevivir estas organizaciones deben ofrecer señales de adaptación

alineadas con las tendencias normativas del entorno, aunque los cambios no sean sustanciales (Meyer y Rowan, 1977). Dado lo anterior, se espera que el nombramiento de mujeres en juntas directivas en empresas longevas influyeran el nombramiento de mujeres en las demás empresas, tal como se establece en la siguiente hipótesis:

H2b: El nombramiento de mujeres en las juntas directivas de empresas del sector privado está positivamente relacionado con el nombramiento de mujeres directoras en las empresas más visibles de acuerdo con su longevidad.

El poder mimético de las organizaciones dominantes de la industria

Múltiples estudios señalan que es más probable encontrar mujeres en juntas directivas en industrias relacionadas con tecnología, farmacéuticos, cosméticos, servicios y servicios financieros (Amidu y Abor, 2006; Beckton, 2008). La presencia de mujeres directoras mejora la reputación de la organización frente a sus clientes (Brammer et al., 2009; Daily, Certo y Dalton 1999; Singh y Vinicombe, 2004), lo cual se plasma especialmente en el sector de servicios (Brammer et al., 2009). En Latinoamérica, las mujeres ejecutivas tienen una fuerte presencia en el sector servicios, así como en comercio y débil en manufactura e industria de extracción de recursos (Maxfield, Cárdenas y Heller, 2008).

En la ausencia de una ley de cuotas, la industria ejerce presiones para una mayor inserción femenina (Hillman, Shropshire y Cannella Jr., 2007). Mediante el isomorfismo institucional las organizaciones adoptan las tendencias predominantes en la industria, a fin de lograr las condiciones mínimas que les permitan competir en el mercado (DiMaggio y Powell, 1983; Scott, 1995). DiMaggio y Powell sugieren cómo las compañías que incorporan cambios y establecen nuevas tendencias marcan derroteros a los que las demás industrias terminan por adaptarse como parte de su estrategia de supervivencia. Las organizaciones que se adaptan tienen más probabilidades de sobrevivir en comparación con aquellas que no lo hacen. Al aplicar una lógica semejante con respecto a la participación femenina en las organizaciones, Hillman et al. (2007) plantean que al contar con una composición de género en las juntas semejante a la de sus competidores, una organización envía la señal de tener condiciones similares a las de sus competidores para participar en el mercado de recursos.

Dado que las organizaciones dominantes en una industria cumplen un papel fundamental en la adapta-

ción de las demás organizaciones en la misma industria (Leblebici et al., 1991; Scott, 1995), contar con un mayor número de mujeres en las juntas de las primeras genera presiones tanto normativas como miméticas que impulsan un mayor número de nombramientos en las juntas de las segundas. Por una parte, los nombramientos iniciales establecen dinámicas de participación femenina entre los distintos *stakeholders* de la organización y, por otra, ofrecen señales a los demás participantes para que se acojan a dichas tendencias. De esta forma, se espera una relación positiva entre las decisiones de las organizaciones líderes de la industria con relación al nombramiento de mujeres miembros de junta y el comportamiento de las demás organizaciones en esa industria.

H3: El número de mujeres directoras en las empresas dominantes por industria está positivamente relacionado con un mayor número de mujeres en las demás empresas de esa industria.

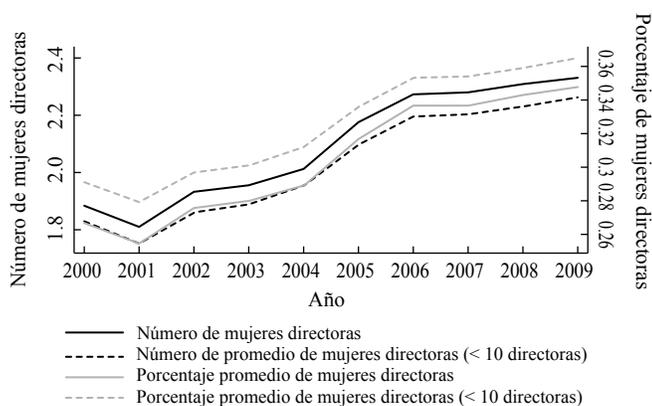
Metodología

Muestra

Para la validación empírica del estudio se utilizó el conjunto de empresas privadas en Colombia que reportaron su información a la Superintendencia de Sociedades para el periodo 2000-2009 (Casa Editorial el Tiempo, 2011). Aunque desde el 2000 el Gobierno colombiano estableció como ley otorgar a mujeres el 30% de las altas posiciones en las que se toman decisiones en las entidades del Gobierno (Ley 581, 2000), no existe una normatividad paralela dirigida a las empresas privadas. De acuerdo con la legislación colombiana, la muestra incluye organizaciones que reportaron seis o más miembros de junta (Presidencia de la República de Colombia, 2009). El total de observaciones es de 53 643 firmas, con un número variable a través de los años. El mínimo número de firmas fue de 1824 en el 2001 y 8311 es el máximo, registrado en el 2009.

Dado que el sistema de captura de información permite a las organizaciones reportar hasta 10 miembros de junta, el sesgo proveniente de esta limitación se corrigió utilizando dos muestras para cada análisis: la muestra completa y la muestra de empresas que reportaron hasta nueve miembros de junta (42 406 observaciones). Al comparar estas dos muestras, la Figura 1 sugiere que se comportan de manera semejante. En esta figura, la evolución del número promedio de mujeres en juntas directivas y su proporción con relación al número de miembros de junta es creciente, con excepción de los años 2001 y 2007, en los cuales no se presentó crecimiento de estos indicadores.

Figura 1. Participación promedio anual de mujeres en juntas directivas en Colombia



Entre el 2000 y 2009 el número de mujeres directoras en Colombia se incrementó, en promedio, en 0.43 mujeres (sig. < 0.01), es decir, un 8.06% (sig. < 0.01). Estos resultados muestran que, si bien en Colombia las mujeres han ganado una mayor participación en las juntas directivas a lo largo de los años, el crecimiento promedio fue menor a 0.5 mujeres en una década. Las cifras del 2018 corroboran esta tendencia. En este año, el número promedio de mujeres directoras fue de 1.84 y el porcentaje de membresías femeninas en las juntas fue de 25.39% para las 419 empresas, entre las 10 000 más grandes, que proporcionaron su información (EMIS, 2018).

VARIABLES

La variable dependiente del estudio es el número de mujeres en las juntas directivas. Debido a la existencia de una tendencia general creciente en el nombramiento de mujeres en las juntas directivas (véase la figura 1), el análisis se enfocó en el número de mujeres ajustado por la tendencia (véase la ecuación 1).

$$\text{Mujeres Directoras } \varepsilon_{t,i} = \text{Mujeres Directoras}_{t,i} - \overline{\text{Mujeres Directoras}_{t,i}} \quad (1)$$

En la ecuación (1) $\text{Mujeres Directoras}_i$ es el número de mujeres directoras de la empresa i y $\overline{\text{Mujeres Directoras}_i}$ es la predicción de la tendencia general, la cual resulta de considerar el promedio del número de mujeres por año de observación, el sector industrial de acuerdo con clasificación DANE y el tamaño de la empresa (Ley 905 de 2004).

El estudio contempla cinco variables independientes. Primero, el número promedio de mujeres directoras en empresas del Gobierno incluye 49 empresas (229 obser-

vaciones) en las que el gobierno local o el nacional tiene participación en la propiedad de la organización junto con participantes del sector privado, y entre las cuales se encuentran empresas de transporte o recursos energéticos, entre otros. El promedio de 1.71 mujeres directoras en las juntas directivas de estas empresas en la muestra es comparable con el respectivo promedio para el 2018, que es 1.91 (EMIS, 2018), lo cual muestra condiciones semejantes de baja participación en los últimos años.

El número de mujeres directoras en las empresas más grandes corresponde al promedio de mujeres directoras para el conjunto de empresas en el quinto percentil más alto por tamaño de activos. El número de empresas más grandes varía entre 91 y 416 en los diferentes años. Estas empresas contaban con 1.4 mujeres, en promedio, en sus juntas directivas.

El número de mujeres directoras en las empresas más longevas es el promedio de mujeres directoras para el conjunto de empresas en el quinto percentil más alto por edad de la empresa, medida como el tiempo transcurrido entre su primer registro en Cámara y Comercio y el momento de entrega de la información. La muestra incluía entre 156 y 392 de las empresas más longevas en los distintos años, con un promedio de 1.71 mujeres directoras en sus juntas.

El número de mujeres directoras en las organizaciones dominantes por agrupación industrial es el promedio de mujeres directoras para el conjunto de empresas en el decil más alto por activos y por industria, de acuerdo con los tres primeros dígitos del CIIU. Los activos fueron privilegiados frente a las ventas por ser una característica más estable a lo largo del tiempo y, principalmente, porque muestran la capacidad de la organización para apalancar cambios, como, por ejemplo, una junta directiva más diversa en términos de género.

En cuanto variables de control para el estudio se incluyeron variables a nivel empresarial, industrial y regional. Como variables de control de la empresa están el tamaño de la junta, el cambio en ROA, la edad y el tamaño de la empresa de acuerdo con su nivel de activos (Burgess y Tharenou, 2002; Linck, Netter y Yang, 2008). A nivel de industria los controles incluyen exportaciones, producción total y el valor agregado. En el ámbito regional, se incluyó como control la tasa de desempleo del departamento en el que se encuentra ubicada la empresa. Con excepción del tamaño de la junta, el cambio en el ROA y la tasa de desempleo las demás variables se transformaron mediante el logaritmo natural con el fin de reducir su escala y evitar problemas de heterocedasticidad.

La tabla 1 presenta las estadísticas descriptivas y correlaciones de las variables utilizadas en el estudio.

Tabla 1. Estadísticas descriptivas y correlaciones

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Media	0.00	1.71	1.40	1.71	1.62	7.06	2.74	15.66	-0.01	4.80	11.03	10.66	12.93
Desviación estándar	1.47	0.33	0.13	0.16	0.67	1.66	0.80	1.66	1.17	4.18	0.63	0.40	2.51
Mínimo	-2.74	1.16	1.07	1.46	0.00	6.00	0.00	0.00	-9.43	0.00	6.81	9.37	5.87
Máximo	8.42	2.16	1.56	1.88	6.00	10.00	4.70	22.81	8.27	10.53	12.08	11.29	21.09
1 Mujeres directoras $\varepsilon(t,i)$													
2 Mujeres directoras en empresas de Gobierno	-												
3 Mujeres directoras en empresas de mayor tamaño	-	0.12*											
4 Mujeres directoras en empresas con mayor longevidad	-	0.17*	0.9*										
5 Mujeres directoras en empresas dominantes en la industria	0.05*	0.02*	0.18*	0.19*									
6 Tamaño de junta	0.13*	-0.02*	-0.1*	-0.11*	-0.05*								
7 Edad de la empresa	0.05*	0.01*	-0.07*	-0.08*	-0.06*	0.07*							
8 Tamaño empresa (activos)	-0.04*	-0.01*	-0.05*	-0.05*	-0.07*	0.14*	0.23*						
9 Cambio en ROA	0.01	0.01	0.01	0.01	-	-	-	0.06*					
10 Exportaciones industria	-	0.01*	-0.01*	-0.01*	-0.04*	0.03*	0.15*	0.06*	0.01				
11 Producción total industria	-	0.05*	0.16*	0.17*	0.02*	0.01*	0.09*	0.03*	-	0.47*			
12 Valor agregado industria	-	0.08*	0.3*	0.31*	0.05*	-0.04*	0.04*	0.02*	-	0.23*	0.31*		
13 Desempleo departamento	0.03*	-0.24*	-0.63*	-0.71*	-0.11*	0.05*	0.07*	0.03*	-0.01*	-	-0.12*	-0.21*	

Modelos

Este estudio utiliza modelos de regresión de datos panel con efectos fijos por empresa. La existencia de un componente fijo atemporal asociado a cada empresa se comprobó mediante una prueba de Breusch-Pagan, y la consideración de efectos fijos se corroboró con una prueba de Hausman. En estos modelos, las variables independientes se observan con rezagos en $t-1$ y $t-2$ (ecuación 2) y con el cambio observado en $t-1$ (ecuación 3). De esta manera, los modelos a estimar se presentan en las siguientes ecuaciones:

$$\text{Mujeres Directoras } \varepsilon_{t,i} = \beta_0 + \beta_1 \text{Var Independ}_{t-k,i} + \eta X_{t,i} + \alpha_i + e_{t,i} \tag{2}$$

$$\text{Mujeres Directoras } \varepsilon_{t,i} = \beta_0 + \beta_1 (\text{Var Independ}_{t-1,i} - \text{Var Independ}_{t-2,i}) + \eta X_{t,i} + \alpha_i + e_{t,i} \tag{3}$$

En las ecuaciones (2) y (3) Mujeres Directoras $\varepsilon_{t,i}$ se calculó como se indica en la ecuación (1), y $\text{Var Independ}_{t-k,i}$ es cada una de las variables independientes para la empresa i en los periodos $t-1$ o $t-2$. $X_{t,i}$ son los controles de la empresa i en el año t , α_i es el componente de características no observables y constantes de la firma, y $e_{t,i}$ es el error del modelo.

Como prueba de robustez de los resultados de estos modelos se estiman modelos semejantes con grupos de contraste específicos. Por ejemplo, en el caso de las empresas del Gobierno, el grupo de contraste está conformado por todas las demás empresas que no son del Gobierno. Coeficientes significativos en el grupo de contraste invalidan los resultados significativos del modelo original, pues muestran que no hay diferencia entre ambos.

Resultados

La tabla 2 presenta los resultados de los modelos con solo variables de control para cada una de las dos muestras del estudio, muestra completa y muestra con nueve o menos directores. Como se esperaba, el tamaño de la junta y el tamaño de la empresa influyen de forma positiva el nombramiento de mujeres directoras. Por su parte, el cambio en el ROA está relacionado de forma negativa con el nombramiento de un mayor número de mujeres en la junta, lo que confirma hallazgos previos que sugieren cómo, en situaciones de adversidad financiera, se incrementa la probabilidad de los nombramientos femeninos (Ryan y Haslam, 2005). Con relación a las variables generales del entorno, las industrias con mayor número de exportaciones y valor agregado tienden a reducir el número de mujeres en sus juntas, mientras que las regiones con mayor tasa de desempleo tienden a incrementar este número.

Tabla 2. Influencia de las variables de control sobre el número de mujeres nombradas como miembros de junta directiva

VARIABLES	Muestra completa	Muestra < 10 directores
Tamaño de junta	0.266*** (0.018)	0.312*** (0.031)
Edad	0.066 (0.055)	0.081 (0.055)
Tamaño empresa (activos)	0.070*** (0.014)	0.056*** (0.015)
Cambio en ROA	-0.005*** (0.001)	-0.004*** (0.001)
Exportaciones industria	-0.055* (0.032)	-0.064** (0.032)
Producción total industria	0.535* (0.307)	0.038 (0.295)
Valor agregado industria	-1.043*** (0.325)	-0.613* (0.318)
Desempleo departamento	0.011*** (0.004)	0.011*** (0.004)
Constante	2.149** (1.090)	3.120*** (1.159)
Observaciones	38.829	30.442
R-cuadrado	0.082	0.052
Número de empresas	8.635	7.505

Notas: * $p < 0.1$; ** $p < 0.05$; *** $p < 0.01$. Errores estándar robustos entre paréntesis. Cada uno de los coeficientes presentados para los grupos aleatorios proviene de un modelo independiente.

Con el fin de verificar la primera hipótesis, la cual relaciona positivamente el nombramiento de mujeres en las organizaciones en las que el Gobierno nacional tiene participación con el nombramiento de mujeres directoras en las demás empresas, la figura 2 muestra los coeficientes

del número de mujeres directoras en las empresas del Gobierno en $t-1$, $t-2$, el cambio observado en $t-1$ y los resultados para el grupo de contraste, en el que se utiliza el promedio del número de mujeres directoras de todas las empresas (véase la tabla 3). En la figura 2 el número de mujeres en juntas de empresas con participación del Gobierno tiene un efecto negativo en $t-2$ sobre el nombramiento de mujeres en las demás empresas ($\beta = -0.102$, $\rho < 0.01$ en la muestra completa y $\beta = -0.081$, $\rho < 0.01$ en la muestra con nueve o menos directores), robustecido por la falta de significancia del coeficiente del grupo de contraste. Con relación al cambio observado en el número de mujeres directoras en empresas del Gobierno en $t-1$, este tiene un efecto positivo sobre el nombramiento de mujeres directoras en 0.037 ($\rho < 0.01$) en la muestra completa y en 0.025 ($\rho < 0.05$) respaldado por los resultados de la muestra de contraste. De esta forma, aunque las decisiones de las empresas del Gobierno con relación al nombramiento de mujeres directoras en sus juntas tienen un impacto negativo en las demás empresas, porque van en contravía a la tendencia general, los cambios que el Gobierno realice con miras a nombrar más mujeres en sus juntas tienen un impacto positivo sobre las demás organizaciones.

La Hipótesis 2a prevé que los comportamientos de las empresas más grandes con relación al nombramiento de mujeres en sus juntas directivas están relacionados de forma positiva con el incremento de mujeres en las juntas de las demás empresas. La figura 3 presenta la tendencia del promedio de mujeres miembros de junta por tamaño de empresa. En esta figura, las empresas pequeñas cuentan con el mayor número promedio de mujeres y las empresas grandes tienen el menor promedio. Esta tendencia permanece para la muestra restringida a juntas

Figura 2. Influencia de la participación femenina en juntas de empresas con participación del Gobierno en el nombramiento de mujeres directoras

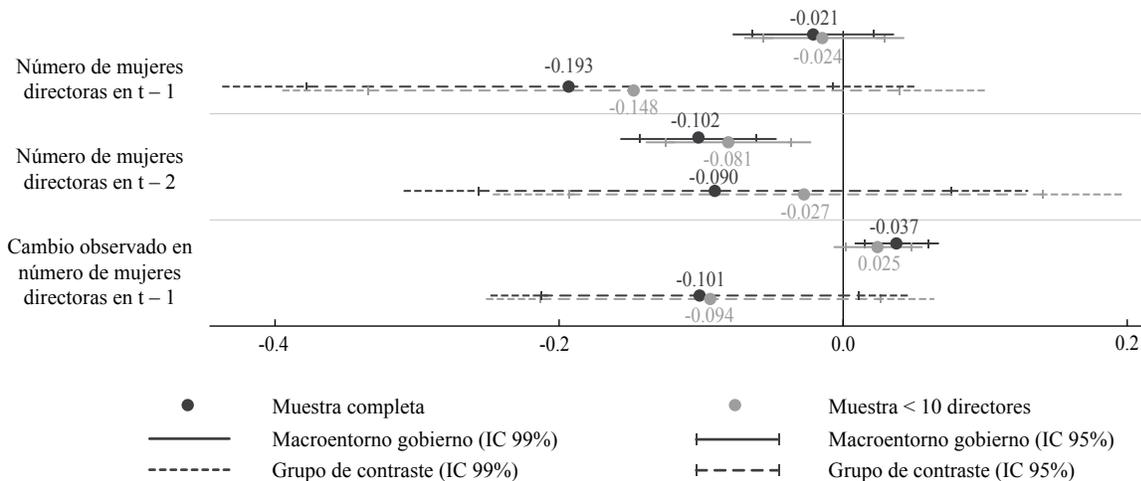


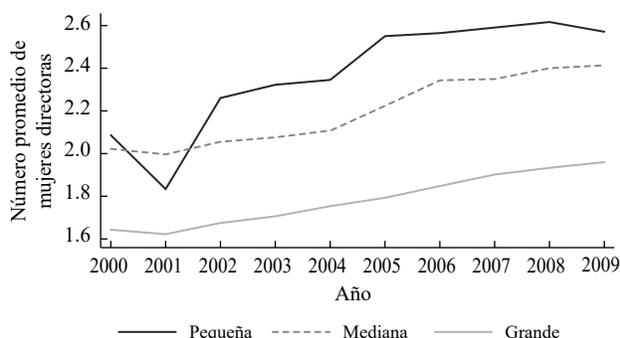
Tabla 3. Influencia de las empresas más visibles por factor específico del entorno en el nombramiento de mujeres directoras

		Muestra completa						Muestra < 10 directores					
		Modelo			Grupo de contraste			Modelo			Grupo de contraste		
		β	Obs.	R2	β	Obs.	R2	β	Obs.	R2	β	Obs.	R2
Mujeres directoras en empresas de Gobierno	Número en t-1	-0.021 (0.022)	38 668	0.082	-0.193** (0.094)	38 829	0.082	-0.014 (0.022)	30 390	0.051	-0.148 (0.096)	30 442	0.052
	Número en t-2	-0.102*** (0.021)	31 001	0.075	-0.090 (0.085)	31 143	0.075	-0.081*** (0.022)	24 110	0.048	-0.027 (0.085)	24 153	0.048
	Cambio en t-1	0.037*** (0.011)	30 992	0.075	-0.101* (0.057)	31 143	0.075	0.025** (0.012)	24 105	0.047	-0.094 (0.061)	24 153	0.049
Mujeres directoras en empresas de mayor tamaño	Número en t-1	-0.129** (0.054)	36 791	0.081	-0.126*** (0.033)	37 412	0.083	-0.117** (0.054)	29 123	0.049	-0.108*** (0.035)	29 259	0.054
	Número en t-2	-0.013 (0.079)	28 368	0.072	-0.046 (0.044)	29 059	0.073	-0.052 (0.080)	22 287	0.044	-0.046 (0.046)	22 553	0.047
	Cambio en t-1	-0.090*** (0.033)	28 106	0.072	-0.042** (0.021)	28 849	0.074	-0.060* (0.034)	22 097	0.044	-0.040* (0.022)	22 372	0.048
Mujeres directoras en empresas con mayor longevidad	Número en t-1	-0.164** (0.072)	36 874	0.081	-0.076 (0.062)	36 429	0.081	-0.175** (0.073)	29 190	0.052	-0.073 (0.063)	28 488	0.053
	Número en t-2	-0.043 (0.067)	29 495	0.075	-0.169*** (0.061)	29 260	0.078	0.028 (0.068)	23 093	0.049	-0.169*** (0.061)	22 631	0.049
	Cambio en t-1	-0.127** (0.050)	29 332	0.075	0.045 (0.039)	27 451	0.078	-0.170*** (0.052)	22 995	0.049	0.065 (0.039)	21 177	0.050
Mujeres directoras en empresas de mayor tamaño en la industria	Número en t-1	0.010 (0.013)	33 376	0.085	-0.003 (0.009)	34 257	0.081	0.011 (0.012)	26 737	0.049	0.005 (0.009)	26 821	0.053
	Número en t-2	-0.008 (0.015)	25 632	0.079	-0.000 (0.009)	26 624	0.074	-0.010 (0.014)	20 387	0.047	0.007 (0.009)	20 690	0.048
	Cambio en t-1	0.015 (0.009)	25 009	0.079	-0.003 (0.005)	26 096	0.071	0.018** (0.008)	19 930	0.047	-0.006 (0.005)	20 253	0.049

Notas: * $p < 0.1$; ** $p < 0.05$; *** $p < 0.01$. Errores estándar robustos entre paréntesis. Cada coeficiente corresponde a un modelo independiente. Grupos de contraste: todas las empresas no gubernamentales para empresas del Gobierno, empresas de menor tamaño para empresas de mayor tamaño, subgrupo aleatorio del 10% de las empresas con entre siete y 30 años para empresas más longevas y empresas de menor tamaño (10% inferior de la distribución de activos) de la industria para las empresas de mayor tamaño en esta. Se resaltan en **negrilla** los contrastes significativos.

con hasta nueve directores y se mantiene vigente para el 2018, cuando las empresas pequeñas, medianas y grandes tenían, en promedio, 2.21, 2.12 y 1.6 mujeres directoras, respectivamente (EMIS, 2018). Este hallazgo preliminar va en contravía de los resultados previos de otros contextos (Burgess y Tharenou, 2002; Carter et al., 2003; Wilson Jr, 2010).

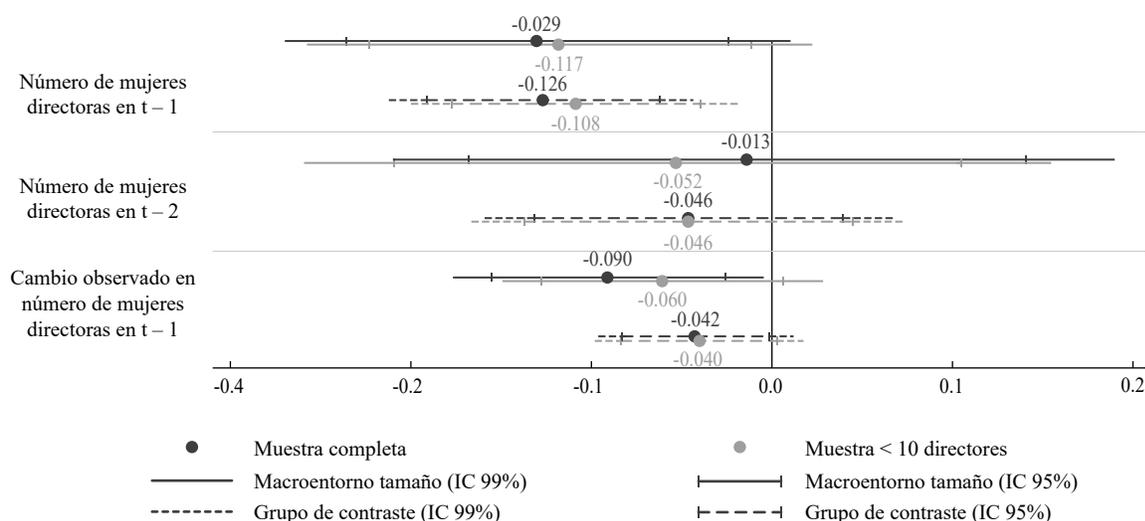
Figura 3. Participación promedio anual de mujeres en juntas directivas en Colombia por tamaño empresarial



La figura 4 resume los resultados de la Hipótesis 2a. En esta figura, los efectos negativos del número de mujeres directoras en las empresas más grandes en $t-1$ y del cambio observado en el mismo periodo sobre el nombramiento de mujeres directoras son invalidados por efectos semejantes en el grupo de contraste, que son las empresas de menor tamaño. En $t-2$ no se encuentran efectos significativos. La falta de claridad en estos resultados no valida la Hipótesis 2a.

La Hipótesis 2b plantea que el nombramiento de mujeres directoras de las empresas con mayor longevidad influencia de forma positiva el nombramiento de mujeres en las juntas directivas de las demás empresas. La figura 5 muestra una relación negativa entre el número de mujeres directoras en las empresas más longevas en $t-1$ y este número en las demás juntas directivas ($\beta = -0.164$, $\rho < 0.05$ en la muestra completa y $\beta = -0.175$, $\rho < 0.05$ en la muestra con nueve o menos directores). El efecto nulo del grupo de contraste (subgrupo aleatorio de empresas con siete y 30 años) corrobora este resultado. En $t-2$ no

Figura 4. Influencia de la participación femenina en juntas de las empresas de mayor tamaño sobre el nombramiento de mujeres directoras



hay efecto de la variable independiente sobre el nombramiento de mujeres directoras. Considerando el cambio en t-1 de las empresas más longevas, este tiene un efecto negativo sobre el nombramiento de mujeres directoras ($\beta = -0.127, \rho < 0.05$, en la muestra completa, y $\beta = -0.170, \rho < 0.01$, en la muestra reducida) que es respaldado por los resultados no significativos del grupo de contraste. Los resultados contradicen la Hipótesis 2b, pues un cambio positivo en el número de mujeres de las empresas más longevas reduce el nombramiento de mujeres directoras en las demás empresas.

Con relación a la Hipótesis 3, la cual establece una relación positiva entre el número de mujeres directoras en las empresas dominantes de la industria y estos nombramientos en las demás empresas de cada indus-

tria, la figura 6 muestra los coeficientes para esta relación y la tabla 2 los cálculos detallados. En t-1 y t-2 no se encuentran efectos significativos. Sin embargo, el cambio observado de mujeres directoras en t-1 sí tiene un impacto positivo sobre el nombramiento de mujeres directoras en la muestra restringida a nueve o menos directoras ($\beta = 0.018, \rho < 0.05$), respaldado por la carencia de significancia del grupo de contraste (empresas en el decil más bajo de la distribución de activos de la industria). Estos resultados respaldan parcialmente la Hipótesis 3 ya que, si bien el cambio en t-1 de mujeres directoras en las empresas más visibles tiene un impacto positivo sobre el nombramiento de mujeres en las juntas directivas, este se encuentra restringido a la muestra de empresas con nueve o menos directoras.

Figura 5. Influencia de la participación femenina en juntas de las empresas más longevas sobre el nombramiento de mujeres directoras

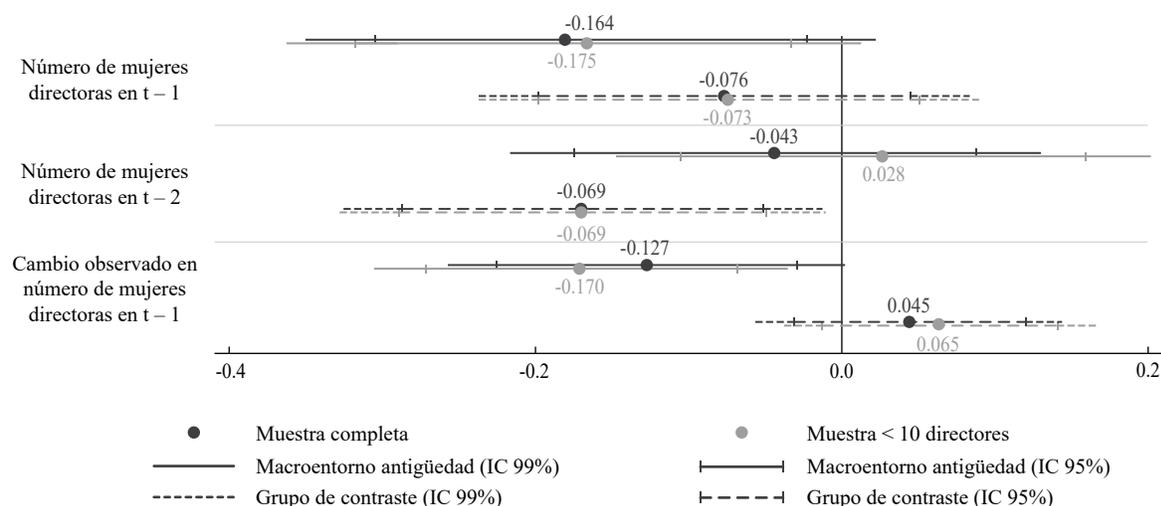
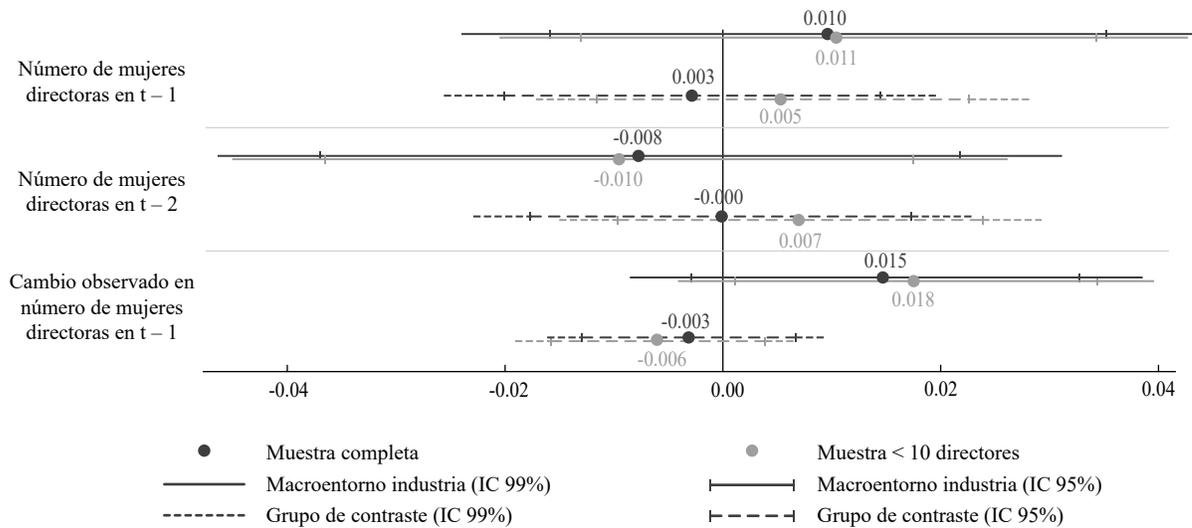


Figura 6. Influencia de la participación femenina en juntas de las empresas dominantes por industria sobre el nombramiento de mujeres directoras



Discusión y conclusiones

En este estudio argumentamos que las tendencias de participación femenina en las juntas directivas de organizaciones privadas, en contextos en los que la legislación no promueve esta participación, están influenciadas por procesos de isomorfismo institucional (Powell y DiMaggio, 1983). Asimismo, analizamos cuatro antecedentes de isomorfismo en estos nombramientos: nombramientos de mujeres en juntas directivas de empresas del Gobierno, empresas grandes, empresas longevas y empresas dominantes por industria. Aunque el estudio corrobora las tendencias generales de una participación incremental de mujeres en las juntas directivas de las organizaciones públicas (Burgess y Tharenou, 2002; Dalton y Dalton, 2010), el presente estudio cuenta con la ventaja de separar el efecto principal de la tendencia general, lo cual permite evidenciar antecedentes específicos para el isomorfismo institucional.

Este estudio muestra que entre los factores que impulsan el nombramiento de mujeres directoras se encuentran los cambios positivos en nombramientos semejantes en las empresas del Gobierno y en las empresas más visibles de cada industria. El Gobierno, en cuanto actor principal, cuenta con visibilidad y capacidad coercitiva, lo cual motiva la conformidad a estas presiones por parte de las demás organizaciones. Con relación al poder mimético en la industria (Hillman et al., 2007), este ocurre a través de referentes cercanos (en lugar de referentes lejanos como las empresas más grandes en general) que son los que facilitan la adopción de nuevas prácticas con relación al nombramiento de mujeres directoras. Lo anterior sugiere que aun cuando las empresas grandes suelen ser

referentes de largo plazo, la industria representa un referente más cercano no solo en términos de objetivos de mercado, sino también en términos de los recursos disponibles para lograrlos, proveyendo condiciones de equivalencia estructural (Scott, 1995). Por otra parte, el conocimiento de la industria específica y los contactos desarrollados con más frecuencia en su interior (proveedores, clientes, competidores) facilitan el isomorfismo a este nivel. Es importante notar que las organizaciones optan por un mayor número de nombramientos de mujeres directoras solo cuando sus referentes, el Gobierno o las organizaciones dominantes en industrias cercanas, realizan incrementos en los suyos. Estas distinciones son escasas en los estudios sobre isomorfismo institucional y sugieren que los mecanismos para el isomorfismo no son inmediatos, así como que más investigación es necesaria a fin de entender los motivos detrás de las tendencias generales en las organizaciones.

Con respecto a la relación negativa entre las decisiones de las empresas más longevas y el nombramiento de mujeres en las juntas directivas de las demás empresas, esta se puede explicar por las prácticas institucionalizadas (Oliver, 1991; 1992) de las organizaciones más longevas de nombrar pocas o ninguna mujer en sus juntas. Aunque la presión por una mayor inclusión femenina emergió algunas décadas atrás, al no ser reforzada desde la regulación no motiva cambios en las organizaciones con prácticas institucionalizadas como es el caso de las organizaciones más longevas. De esta forma, mientras las demás empresas están moviéndose hacia una mayor inclusión femenina, las empresas más longevas no cuentan con esta dinámica.

En términos generales, en Colombia existe una tendencia de crecimiento en el número de mujeres que son nombradas directoras en juntas directivas. No obstante, al igual que en otros contextos, el incremento es bajo (Selznick, 1948; Zald, 1963) y solo significativo en el largo plazo. El contraste de estos hallazgos con los de Cárdenas et al. (2014), con relación al incremento sustancial de participación de mujeres en altos cargos ejecutivos durante los últimos años, indica que las dinámicas de inclusión de género difieren a través de instancias y estructuras organizacionales, lo cual sugiere que la dinámica es mucho más lenta para posiciones de mayor poder en la organización, un argumento que debe ser validado con investigación futura. Aunque algunos estudios sugieren que los resultados de este estudio pueden llegar a ser representativos de la región, dada la semejanza de características culturales y sociales con muchos de ellos (Htun, 2000; Maxfield et al., 2008), la replicación del estudio en estos contextos se sugiere como una senda futura para extender la validez de sus hallazgos.

Estos resultados cuentan con dos implicaciones prácticas relevantes. Por una parte, la mayor inclusión femenina en juntas directivas debe promoverse por medio de los capítulos industriales y, principalmente, entre las organizaciones más grandes en cada una de estas agrupaciones. El poder mimético de la industria parece ser un mecanismo natural para que la estructuración de juntas directivas más diversas —en términos de género— por parte de estas organizaciones la apropie otras organizaciones. Por otra, la mayor inclusión femenina debe promoverse entre organizaciones poco longevas que cuenten con estructuras y prácticas más flexibles, menos arraigadas y que faciliten la acogida a un mayor número de mujeres directoras.

Las principales limitaciones del estudio provienen de la base de datos. Por una parte, la información sobre la composición de la junta directiva no es certera para las empresas con más de nueve miembros en ella. Por otra, aunque pocos elementos hacen pensar que las tendencias en el nombramiento de mujeres como miembros de junta hayan cambiado en años recientes, la replicación de este estudio con datos más recientes puede evidenciar tendencias y relaciones distintas a las aquí resaltadas. Estas limitaciones plantean como derrotero el desarrollo de estudios paralelos y actualizados en otros países de la región, lo cual permita una mayor generalidad de los resultados.

Referencias

Adams, R. B., & Ferreira, D. (2009). Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal of Financial Economics*, *94*(2), 291-309.

- Ahl, H. (2006). Why research on women entrepreneurs needs new directions. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, *30*(5), 595-621. doi:10.1111/j.1540-6520.2006.00138.x
- Amidu, M., & Abor, J. (2006). Gender and the composition of corporate boards: A Ghanaian study. *Indian Journal of Gender Studies*, *13*(1), 83-95. doi:10.1177/097152150501300104
- Bear, S., Rahman, N., & Post, C. (2010). The impact of board diversity and gender composition on corporate social responsibility and firm reputation. *Journal of Business Ethics*, *97*(2), 207-221. doi:10.1007/s10551-010-0505-2
- Beckton, C. (2008). Strong women, strong world. *International Trade Forum*, *3*/4, 10-13.
- Brammer, S., Millington, A., & Pavelin, S. (2009). Corporate reputation and women on the board. *British Journal of Management*, *20*(1), 17.
- Burgess, Z., & Tharenou, P. (2002). Women board directors: Characteristics of the few. *Journal of Business Ethics*, *37*(1), 39-49.
- Burke, R. J. (1997). Women on corporate boards of directors: A needed resource. *Journal of Business Ethics*, *16*(9), 909-915.
- Cabeza-García, L., Del Brio, E. B., & Rueda, C. (2019). Legal and cultural factors as catalysts for promoting women in the boardroom. *BRQ Business Research Quarterly*, *22*(1), 56-67.
- Carter, D. A., Simkins, B. J., & Simpson, W. G. (2003). Corporate governance, board diversity, and firm value. *Financial Review*, *38*(1), 33-53.
- Cárdenas, M. C., Eagly, A., Salgado, E., Goode, W., Heller, L. I., Jáuregui, K., ..., & Godoy, M. J. (2014). Latin American female business executives: An interesting surprise. *Gender in Management: An International Journal*, *29*(1), 2-24.
- Casa Editorial El Tiempo. (2011). *Benchmark*. Casa Editorial El Tiempo.
- Dacin, M. T. (1997). Isomorphism in context: The power and prescription of institutional norms. *Academy of Management Journal*, *40*(1), 46-81.
- Daily, C. M., Certo, S. T., & Dalton, D. R. (1999). A decade of corporate women: Some progress in the boardroom, none in the executive suite. *Strategic Management Journal*, *20*(1), 93-93.
- Dalton, D. R., & Dalton, C. M. (2010). Women and corporate boards of directors: The promise of increased, and substantive, participation in the post Sarbanes-Oxley era. *Business Horizons*, *53*(3), 257-268.
- Deloitte & Diversity, A. f. B. (2017). *Missing Pieces Report: The 2016 Board Diversity Census of Women and Minorities on Fortune 500 Boards*. Recuperado

- de <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/center-for-board-effectiveness/articles/board-diversity-census-missing-pieces.html>
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57-74.
- EMIS. (2018). *Company reports for Colombia*. Recuperado de <https://www.emis.com/php/company-profile/CO/main.html>
- Fama, E. F. (1980). Agency problems and the theory of the firm. *Journal of Political Economy*, 88(2), 288-307.
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control. *The Journal of Law and Economics*, 26(2), 301-325.
- Fitzsimmons, S. R. (2012). Women on boards of directors: Why skirts in seats aren't enough. *Business Horizons*, 55(6), 557-566.
- Flabbi, L., Piras, C., & Abrahams, S. (2016). *Female corporate leadership in Latin America and the Caribbean Region: Representation and firm-level outcomes* (Working Paper Series 655). IDB.
- Goodrick, E., & Salancik, G. R. (1996). Organizational discretion in responding to institutional practices: Hospitals and cesarean births. *Administrative Science Quarterly*, 1-28.
- Goodstein, J. D. (1994). Institutional pressures and strategic responsiveness: Employer involvement in work-family issues. *Academy of Management Journal*, 37(2), 350-382.
- Gregorič, A., Oxelheim, L., Randøy, T., & Thomsen, S. (2017). Resistance to change in the corporate elite: Female directors' appointments onto Nordic boards. *Journal of Business Ethics*, 141(2), 267-287.
- Hausmann, R., Tyson, L. D., Bekhouche, Y., & Zahidi, S. (2013). *The global gender gap. Index Insight Report*. Ginebra: World Economic Forum.
- Heller, L., & Gabaldon, P. (2018). Women on boards of directors in Latin America: Building a model. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 31(1), 43-72.
- Hillman, A. J., Cannella Jr, A. A., & Harris, I. C. (2002). Women and racial minorities in the boardroom: How do directors differ? *Journal of Management*, 28(6), 747-763. <https://doi.org/10.1177/014920630202800603>
- Hillman, A. J., Shropshire, C., & Cannella Jr, A. A. (2007). Organizational predictors of women on corporate boards. *Academy of Management Journal*, 50(4), 941-952.
- Hillman, A. J., Withers, M. C., & Collins, B. J. (2009). Resource dependence theory: A review. *Journal of Management*, 35(6), 1404-1427.
- Hoyt, C. L. (2010). Women, men, and leadership: Exploring the gender gap at the top. *Social and Personality Psychology Compass*, 4(7), 484-498.
- Htun, M. N. (2000). *El liderazgo de las mujeres en América Latina: retos y tendencias*. New School University, Diálogo Interamericano.
- Kabeer, N. (2005). Gender equality and women's empowerment: A critical analysis of the third millennium development goal 1. *Gender & Development*, 13(1), 13-24.
- Kraatz, M. S., & Zajac, E. J. (1996). Exploring the limits of the new institutionalism: The causes and consequences of illegitimate organizational change. *American Sociological Review*, 61(5), 812-836.
- Leblebici, H., Salancik, G. R., Copay, A., & King, T. (1991). Institutional change and the transformation of interorganizational fields: An organizational history of the US radio broadcasting industry. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 333-363.
- Linck, J. S., Netter, J. M., & Yang, T. (2008). The determinants of board structure. *Journal of Financial Economics*, 87(2), 308-328.
- Maxfield, S., Cárdenas, M. C., & Heller, L. (2008). *Mujeres y vida corporativa en Latinoamérica: retos y dilemas*. Bogotá: Universidad de los Andes, Facultad de Administración.
- McKinsey & Company. (Mayo de 2013). *Women matter: A Latin American perspective. Unlocking women's potential to enhance corporate performance*. Recuperado de www.mckinsey.com
- Meyer, J. W., & Hannan, M. T. (1979). *National development and the world system. Education, Economic and Political Change 1950-1970*. Chicago: University of Chicago Press.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *The American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Morrison, A. M., White, R. P., & Van Velsor, E. (1987). *Breaking the glass ceiling: Can women reach the top of America's largest corporations?* Reading, MA: Addison-Wesley.
- Nielsen, S., & Huse, M. (2010a). The contribution of women on boards of directors: Going beyond the surface. *Corporate Governance: An International Review*, 18(2), 136-148. doi:10.1111/j.1467-8683.2010.00784.x

- Nielsen, S., & Huse, M. (2010b). Women directors' contribution to board decision-making and strategic involvement: The role of equality perception. *European Management Review*, 7(1), 16-29. doi:10.1057/emr.2009.27
- Oakley, J. G. (2000). Gender-based barriers to senior management positions: Understanding the scarcity of female CEOs. *Journal of Business Ethics*, 27(4), 321-334.
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 16(1), 145-179.
- Oliver, C. (1992). The antecedents of deinstitutionalization. *Organization Studies*, 13(4), 563-588.
- Peschard, J. (2003). *The quota system in Latin America: General overview*. Ponencia presentada en IDEA workshop on the 'Implementation of Quotas: Latin American Experiences', realizado en Lima, Perú.
- Presidencia de la República de Colombia. (2009). *Código de Comercio de Colombia: Decreto 410 de 1971 (marzo 27)*. Bogotá: Congreso de la República de Colombia.
- Reyes Bastidas, C., & Briano Turrent, G. D. (2017) Las mujeres en el consejo de administración y equipo directivo y la responsabilidad social empresarial en empresas cotizadas de Colombia. *XXII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática*. Recuperado de <http://congreso.investigafca.unam.mx/docs/xxii/docs/10.03.pdf>
- Ryan, M. K., & Haslam, S. A. (2005). The glass cliff: Evidence that women are over-represented in precarious leadership positions. *British Journal of Management*, 16(2), 81-90.
- Scott, W. R. (1995). *Institutions and organizations SAGE publications*. Inc USA.
- Selznick, P. (1948). Foundations of the theory of organization. *American Sociological Review*, 13(1), 25-35.
- Singh, V., & Vinnicombe, S. (2004). Why so few women directors in top UK boardrooms? Evidence and theoretical explanations. *Corporate Governance: An International Review*, 12(4), 479-488.
- Stinchcombe, A. L. (1965). Social structure and organizations. En J. March (Ed.), *Handbook of Organizations* (pp. 142-193). Chicago: Rand McNally.
- Terjesen, S., Sealy, R., & Singh, V. (2009). Women directors on corporate boards: A review and research agenda. *Corporate Governance: An International Review*, 17(3), 320-337. doi:10.1111/j.1467-8683.2009.00742.x
- Vieito, J. P. T. (2012). Gender, top management compensation gap, and company performance: Tournament versus behavioral theory. *Corporate Governance: An International Review*, 20(1), 46-63.
- Wilson Jr, T. E. (2010). Females and financial experts: Board diversity in the era of the sec's audit committee requirements. *Academy of Accounting & Financial Studies Journal*, 14(4), 1-10.
- Zald, M. N., & Denton, P. (1963). From evangelism to general service: The transformation of the YMCA. *Administrative Science Quarterly*, 8(2), 214-234.