

Presencia de mujeres en la junta directiva y desarrollo de acciones de responsabilidad social empresarial en economías emergentes

 Leidy Katerine Rojas Molina*

 Deisy Nohemí Sánchez Villamil**

 Yuly Andrea Franco***

Fecha de recepción: 30 de marzo de 2024

Fecha de aceptación: 16 de diciembre de 2024

Para citar este artículo: Rojas Molina, L. K., Sánchez Villamil, D. N., & Franco, Y. A. (2025). Presencia de mujeres en la junta directiva y desarrollo de acciones de responsabilidad social empresarial en economías emergentes. *Universidad y Empresa*, 27(48), 1-33. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.14334>

Resumen

Objetivo: esta investigación buscó determinar la relación entre la presencia de mujeres en la junta directiva y el desarrollo de acciones de responsabilidad social empresarial (RSE). **Metodología:** inicialmente, se empleó la técnica de análisis de contenido para identificar las prácticas de RSE divulgadas en los informes de RSE de las empresas pertenecientes al *ranking* MERCOSUR de responsabilidad social en Colombia, Chile y Perú, durante 2015-2019. Luego se desarrolló un modelo de datos de panel por mínimos cuadrados generalizados para establecer la relación entre la presencia de mujeres en la junta directiva y el desarrollo de acciones de RSE. **Resultados principales:** se evidenció una relación positiva y significativa entre la presencia de mujeres en la junta directiva y el desarrollo de acciones de RSE en Chile y Perú; mientras que para Colombia los resultados fueron negativos y significativos. **Conclusiones:** la diversidad en los resultados obtenidos mostró que los estudios que analizan las

* Universitaria Agustiniiana (Bogotá, Colombia). Correo electrónico: lkrojasm@unal.edu.co

** Universitaria Agustiniiana (Bogotá, Colombia). Correo electrónico: deisy.sanchez@uniagustiniana.edu.co

*** Universidad Externado (Bogotá, Colombia). Correo electrónico: yuly.franco1@uexternado.edu.co

prácticas de RSE y las estructuras de gobierno corporativo no deben generalizarse, ya que pueden existir factores culturales y económicos propios de cada país que pueden influir en los estudios desarrollados.

Palabras clave: diversidad de género; juntas directivas; responsabilidad social empresarial; director ejecutivo mujer.

Presence of Women on Corporate Boards and Development of Corporate Social Responsibility in Emerging Economies

Abstract

Objective: This research seeks to identify the relationship between the presence of women on the board of directors and the development of CSR actions. **Methodology:** The content analysis technique is used to identify the CSR practices disclosed in the CSR reports of companies belonging to the MERCO ranking of social responsibility in Colombia, Chile and Peru, during the years 2015 to 2019. Subsequently, a generalized least squares panel data model is developed to identify the relationship between the presence of women on the board of directors and the development of CSR actions. **Key findings:** There are a positive and significant relationship between the presence of women on the board of directors and the development of CSR actions in Chile and Peru. For Colombia, the results are negative and significant. **Conclusions:** The diversity of the results obtained shows that studies analyzing CSR practices and corporate governance structures should not be generalized, since there may be cultural and economic factors specific to each country that may influence the studies carried out.

Keywords: gender diversity; boards of directors; CSR; CEO women.

Presença de mulheres no conselho de administração e desenvolvimento de ações de responsabilidade social empresarial em economias emergentes

Resumo

Objetivo: nesta pesquisa, busca-se identificar a relação entre a presença de mulheres no conselho de administração e o desenvolvimento de ações de responsabilidade social empresarial (RSE). **Metodologia:** inicialmente, a técnica de análise de conteúdo é usada para identificar as práticas de RSE divulgadas nos relatórios de RSE das empresas pertencentes ao *ranking* MERCO de responsabilidade social na Colômbia, no Chile e no Peru, de 2015 a 2019. Em seguida, é desenvolvido um modelo de dados em painel de mínimos quadrados generalizados para identificar a relação entre a presença de mulheres no conselho de administração e o desenvolvimento de ações de RSE. **Resultados:** há uma relação positiva e significativa entre a presença de mulheres no conselho de administração e o desenvolvimento de ações de RSE no Chile e no Peru. Já na Colômbia, os resultados são negativos e significativos. **Conclusões:** a diversidade dos resultados obtidos mostra que os estudos que analisam as práticas de RSE e as estruturas de governança corporativa não devem ser generalizados, pois podem existir fatores culturais e econômicos específicos de cada país que podem influenciar os estudos desenvolvidos.

Palavras-chave: diversidade de gênero; conselhos de administração; SER; diretora executiva.

Introducción

La presencia de mujeres en posiciones de liderazgo, particularmente en las juntas directivas de las empresas, ha sido objeto de creciente interés en la literatura académica y empresarial en las últimas décadas. En parte, esta tendencia se ha visto impulsada por iniciativas como la de la Comisión Europea, en 2012, que abogaba por una representación mínima del 40% de mujeres en los consejos de administración. Esta propuesta ha aumentado los estudios que exploran la relación entre la diversidad de género en las juntas directivas y el desempeño empresarial, incluyendo el desarrollo de acciones de responsabilidad social empresarial (RSE).

La RSE se ha convertido en un elemento fundamental en la gestión empresarial, ya que implica la consideración de aspectos éticos, sociales y ambientales en las decisiones corporativas. En este contexto, se han planteado hipótesis asociadas a que la presencia de mujeres en las juntas directivas puede influir positivamente en el desarrollo de acciones de RSE, debido a las orientaciones morales del género femenino y a la mayor atención que prestan las mujeres a estos aspectos (Gallego et al., 2021; Boukattaya et al., 2024).

La literatura existente proporciona información mixta sobre la relación entre la presencia de mujeres en las juntas directivas y el desempeño empresarial, incluyendo el desarrollo de acciones de RSE. Algunos estudios sugieren que la diversidad de género en las juntas directivas puede mejorar las prácticas de RSE (Hassan, 2023; Biswas et al., 2021; Rahi, 2024; Rouf, et al., 2021); mientras que otros encuentran resultados menos concluyentes (Pucheta, 2020; Ardito et al., 2021; Ramírez et al., 2022). Por ejemplo, investigaciones académicas señalan que la presencia de mujeres en los consejos de administración permite mejores prácticas de RSE, debido a las orientaciones morales del género femenino, así como a que son las mujeres consejeras independientes las que se toman más en serio la RSE (Hyun et al., 2016). Así mismo, establecen que la diversidad de género en las juntas directivas influye en las empresas para garantizar un mayor cumplimiento de principios éticos de cara a la RSE (Isidro & Sobral, 2015). Por su parte, Setó (2015) indica que el talento femenino influye en las prácticas de responsabilidad social de las empresas.

En consecuencia, esta investigación busca contribuir al cuerpo de conocimientos sobre la relación entre la presencia de mujeres en la junta directiva y el desarrollo de acciones de RSE en economías emergentes, específicamente en Colombia, Chile y Perú. Estos países han experimentado un crecimiento significativo en las últimas décadas y se han convertido en destinos atractivos para la inversión extranjera (Alianza del Pacífico, 2022; Naciones Unidas, 2024). Sin embargo, la Organización Internacional del Trabajo (2019) ha puesto de manifiesto cómo estos países enfrentan desafíos en términos de desigualdad de género y cómo persisten las brechas salariales, y cómo las mujeres se han convertido en una fuerza de trabajo importante en todos los sectores de la economía. Así mismo, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe instauró que el desarrollo sostenible es un tema central para abordar la desigualdad social en América Latina (Naciones Unidas, 2016).

Por lo tanto, es relevante estudiar cómo la presencia de mujeres en las juntas directivas puede influir en el desarrollo de acciones de RSE en este contexto. Para ello, se empleó la técnica de análisis de contenido, que identifica las prácticas de RSE divulgadas en los informes de las empresas pertenecientes al ranking MERCO de responsabilidad social entre 2015 y 2019. Posteriormente, se aplicó un modelo de datos de panel por mínimos cuadrados generalizados, con el fin de considerar las características no observables en los resultados. Este estudio es la primera investigación conocida que analiza las prácticas de RSE en empresas cotizadas en la Bolsa de Valores de Colombia, México y Chile, y en empresas que no hacen parte de las bolsas de valores de los países mencionados.

Este documento se estructura inicialmente con la introducción que se lee en este apartado. En la segunda sección se presenta la revisión de literatura y el planteamiento de la hipótesis. En la tercera sección se describe la metodología empleada, y en el cuarto apartado se encuentran los resultados de la investigación para cerrar con las conclusiones del estudio.

Revisión de literatura

A raíz de la propuesta de la Comisión Europea en 2012 sobre incluir mujeres en los consejos de administración con una representación mínima del 40%, los estudios sobre diversidad

de género y RSE han aumentado (Isidro & Sobral, 2015; Setó, 2015; Pechersky, 2016; Valls, 2019; Gutiérrez & Fernández, 2020; Ramón et al., 2021; Ardito et al., 2021; Oino & Liu, 2022; Hameed et al., 2023; Knežević et al., 2023; Rahi, 2024). Estos trabajos han usado diversas perspectivas teóricas para dar cuenta de la presencia de mujeres en los consejos de administración, principalmente teorías sustentadas en perspectivas corporativas y sociológicas. A continuación, este apartado presenta un breve recuento de ello.

Perspectivas teóricas que sustentan la presencia de mujeres en los consejos de administración

Los estudios que dan cuenta de la inclusión de mujeres en los consejos administrativos y las mejores prácticas de RSE se han sustentado en dos grandes perspectivas, a saber: a) las económicas y corporativas y b) las sociológicas y psicológicas. Para la primera, predomina la teoría de la agencia (Jensen & Meckling, 1976), que establece el vínculo contractual entre los propietarios de la organización y un tercero (el agente) para gestionar y administrar los recursos de dicha entidad. A partir de allí, los consejos de administración cobran importancia, puesto que se suscriben como el máximo órgano de gobierno de la empresa.

Por lo tanto, la selección de los consejeros está basada en las habilidades, el conocimiento y la perspectiva estratégica que ellos puedan ofrecer al consejo de administración. De tal manera, Fernández et al. (2014) establecieron que las empresas donde hay al menos tres mujeres en los consejos de administración tienen mayores resultados sobre divulgación de información social y ambiental. De ahí que cobren relevancia los estudios sobre la presencia de mujeres en los consejos de administración (Adams & Ferreira, 2009; Boffa et al., 2023; Gutiérrez & Fernández, 2020).

Igualmente, se ha abordado la teoría de los grupos de interés para dar cuenta de la representación femenina en los consejos de administración, puesto que las mujeres consejeras contemplan los intereses de todas las partes interesadas de las empresas y, por tanto, existe un mejor desempeño frente a la RSE (Amadi et al., 2023; Galbreath, 2018; Gutiérrez & Fernández, 2020). Así mismo, se ha usado la teoría de la dependencia de los recursos en estos estudios, puesto que establece que el consejo de administración proporciona recursos importantes a la empresa, como lo es el conocimiento, el asesoramiento, la orientación hacia el futuro, el pensamiento estratégico, entre otros. De tal forma, esta

teoría permite establecer que la eficiencia del consejo de administración no solo depende de los recursos económicos, sino también del capital humano que lo compone y que, en consecuencia, la diversidad de género desempeña un rol importante en la consecución de objetivos (Awwad et al., 2023; Gurol et al., 2022; Wong, 2024).

Del mismo modo, la teoría del escalón superior establece que las características de los consejeros son clave en el éxito financiero y en el desempeño social y ambiental de las organizaciones (Hambrick & Mason, 1984). A partir de allí, los valores, las percepciones, la experiencia profesional e, incluso, la personalidad de las mujeres consejeras influyen en la toma de decisiones de las empresas (Amadi et al., 2023; Ardito et al., 2021; Gallego et al., 2021).

Ahora bien, desde la perspectiva sociológica y psicológica, algunos estudios previos han dado cuenta del uso de la teoría del rol social, la cual establece que las mujeres son en mayor grado más compasivas que los hombres, puesto que por su rol social tienden a ser más empáticas. Así mismo, establece que las mujeres son más comunitarias y se preocupan por los otros como consecuencia de su responsabilidad frente al cuidado del hogar. Estudios como los de Boukattaya y Omri (2021) usan esta teoría para dar cuenta de la participación de mujeres en los consejos de administración, estableciendo que ambos géneros actúan y toman decisiones a partir de seguir su propio rol social (principalmente de las acciones que esperan los demás). Esto permite explicar por qué las empresas con mujeres en sus consejos administrativos tienen mejores resultados de RSE a partir de tener mayor preocupación hacia el cuidado de los otros (Ardito et al., 2021). Sin embargo, se puede establecer que los estereotipos de género ejercen una presión importante en las mujeres para que se comporten de cierta manera y no transgredan el papel que la sociedad espera de ellas.

Otra perspectiva sociológica es la teoría de la socialización de género. Establece que las mujeres tienen rasgos, intereses y valores especiales como resultado de los roles sexuales y las personalidades que han desarrollado desde la infancia (Nguyen et al., 2020). A la par, establece que las mujeres han sido educadas para ser más cariñosas y compasivas con los demás y que, por tanto, son más sensibles a los efectos negativos y a los riesgos que algunas decisiones puedan tener en las terceras personas y en el medio ambiente (Chodorow, 1978). Por lo tanto, esta teoría permite dar cuenta de cómo las mujeres consejeras priorizan

los riesgos de las partes interesadas y cómo, a partir de allí, se mejora la toma de decisiones en las empresas (Amadi et al., 2023).

Incluso otros trabajos han abordado la teoría sociológica de la masa crítica (Ginglinger & Gentet, 2023; Hassan, 2023; Oino & Liu, 2022; Rahi, 2024; Reyes et al., 2020; Upadhyay & Raina, 2021; Xie et al., 2020), a la par de abordar la teoría de la señalización para dar cuenta de la relación entre participación femenina en los consejos de administración y la reputación organizacional (Amadi et al., 2023; Boffa et al., 2023). Un trabajo interesante en este campo es el de Nguyen et al. (2020), en el cual llevaron a cabo una revisión sistemática de la literatura para establecer las perspectivas teóricas usadas en este campo, identificando perspectivas teóricas, como la teoría institucional, la teoría del capital humano, la teoría de la legitimidad, la teoría de la contingencia y la teoría del torneo. Finalmente, es importante establecer que los trabajos académicos en este campo han usado más de una perspectiva teórica para sustentar la participación de mujeres en los consejos de administración y el desarrollo de mejores prácticas de RSE.

Estudios previos en los contextos nacional e internacional

Los estudios sobre la participación femenina en los consejos de administración y su vínculo con mejores prácticas de RSE han tenido una especial acogida en el contexto internacional. Por ejemplo, Xie et al. (2020) establecieron que la presencia de mujeres en las juntas directivas promueve estrategias proactivas, como la prevención de la contaminación y el desarrollo sostenible; así mismo, que la presencia de las mujeres en las juntas directivas puede ser considerado un recurso clave para mejorar la gestión ambiental en una empresa. Igualmente, Liu (2018) determinó que una mayor representación femenina en los consejos de administración y una mayor presencia de consejeras delegadas reduce la frecuencia de multas, demandas y litigios medioambientales en las empresas. Por su parte, Burkhardt et al. (2020) afirmaron que la presencia de mujeres en la alta dirección está asociada con el desarrollo de productos ecológicos y el compromiso con la reducción de residuos. Así, estos estudios se realizaron en Estados Unidos, América Latina, España, Francia, Italia, China, Palestina, India, entre otros lugares. Por lo tanto, a continuación, se presenta un breve recorrido por estos trabajos.

Estudios previos en América

Autores como Bernardi y Threadgill (2010) abordaron las 500 empresas estadounidenses de la revista *Fortune* y establecieron que las empresas con mayor cantidad de mujeres en los consejos de administración presentaban mejores resultados en RSE, principalmente a través de donaciones, participación con la comunidad y beneficios a empleados. Así mismo, según Adams y Ferreira (2009), las empresas con mujeres en la junta directiva mostraban mejores resultados en su gestión y gobierno. Por su parte, para Hyun et al. (2016) la presencia de mujeres en los consejos de administración de las empresas estadounidenses permite mejores prácticas de RSE, debido a las orientaciones morales del género femenino, así como a que son las mujeres consejeras independientes las que se toman más en serio la RSE.

Respecto a América Latina, Reyes et al. (2020) analizaron las empresas cotizadas en la Bolsa de Valores de Colombia y México para establecer que la participación del género femenino en el consejo de administración a partir de tres o más mujeres favorece significativamente el desempeño de RSE en las empresas. A la par, determinaron que el tamaño y la independencia del consejo tienen un impacto positivo en la adopción de prácticas de RSE. Estos estudios han sido realizados en Brasil con resultados similares (Dani et al., 2019).

Estudios previos en Europa

Trabajos académicos como los de Gallego et al. (2021) analizaron los treinta bancos más grandes de Europa en relación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y la presencia de mujeres en los consejos de administración. Allí establecieron que los bancos más comprometidos con los ODS tienen una mayor representación femenina en sus consejos, lo que sugiere que la diversidad de género influiría en el compromiso con la responsabilidad social corporativa, más específicamente con los ODS relacionados con acción climática y ciudades sostenibles.

De igual forma, Gurol et al. (2022), abordando 35 bancos europeos, determinaron que el tamaño de la junta, la proporción de mujeres y la proporción de directores independientes en el consejo de administración están positivamente relacionados con las prácticas

de divulgación social y ambiental. Así mismo, Pucheta et al. (2020) señalaron cómo la diversidad de género en las juntas directivas impacta en el desarrollo sostenible de las empresas españolas, específicamente en la ejecución de políticas de RSE. Del mismo modo, Nguyen et al. (2020) sugirieron que la diversidad de género en las juntas puede mejorar la gobernanza corporativa y construir instituciones empresariales más inclusivas y justas.

En Italia, de acuerdo con Boffa et al. (2023), las mujeres en los consejos de administración aportan habilidades y enfoques de liderazgo que son distintivos, puesto que ellas tienen un estilo de liderazgo más participativo, democrático y comunitario que los hombres, a la par de mejorar el estatus reputacional de la empresa tomando decisiones más éticas. De igual forma, Ginglinger y Gentet (2023) manifestaron que antes de que las mujeres sean contratadas para formar parte de las juntas directivas, han demostrado tener más experiencia en temas ambientales y sociales que los hombres.

Estudios previos en Asia

Respecto a países asiáticos, Amadi et al. (2023) establecieron que las directoras tienen un papel estratégico para permitir que las empresas gestionen sus responsabilidades sociales de manera ética y con prácticas sostenibles más influyentes. Por su parte, para Wang et al. (2021) la diversidad de género en los consejos de administración ejerce un efecto positivo en la presentación de informes de responsabilidad social en las empresas chinas; mientras que la presencia de hombres directores no muestra una influencia significativa en la toma de decisiones relacionadas con la responsabilidad social corporativa.

Estos estudios también han tenido una gran acogida en Palestina, puesto que autores como Saleh et al. (2020) afirmaron que la diversidad de género en los consejos de administración tiene un efecto positivo en la RSE. Del mismo modo, Awwad et al. (2023) dijeron que la presencia de mujeres en los consejos de administración tiene un impacto positivo en la divulgación de RSE de las empresas palestinas, y que incluso contribuyen a mejorar la implementación de políticas enfocadas en el gobierno corporativo. A la par, Hassan (2023) estableció que las empresas palestinas con más mujeres en sus juntas directivas tienen prácticas y niveles de divulgación de RSE más altos.

Por su parte, Rouf y Hossan (2021) desarrollaron estos estudios tomando las empresas que cotizan en la bolsa de valores de Daca en Bangladés. Establecieron que existe una relación significativa entre la proporción de mujeres consejeras y la divulgación de prácticas de RSE. En la India, para autores como Upadhyay y Raina (2021), una mayor diversidad de género en el consejo de administración se relaciona con una mayor rentabilidad y un mejor desempeño ambiental y social de la empresa. Por otra parte, según Wong (2024), la presencia de las mujeres en las juntas directivas y los comités de diversidad étnica impactan el desempeño ambiental, social y de gobernanza de las empresas en Malasia.

El papel de la mujer en la participación comunitaria, empleados, cuidado del medio ambiente y calidad de productos y servicios al cliente

La participación de las mujeres en posiciones de liderazgo tendría efectos diversos en categorías clave como: participación comunitaria, empleados, cuidado del medio ambiente y calidad de productos y servicios al cliente. Estos aspectos se destacan a continuación.

Participación comunitaria. Representa un componente esencial de la RSE, donde las mujeres han demostrado ser agentes de cambio significativos. Según O'Brien (2019), la inclusión de mujeres en roles de liderazgo y gestión dentro de iniciativas comunitarias, como la radio comunitaria en Irlanda, ha proporcionado modelos y estrategias relacionales que benefician a toda la comunidad. Por otro lado, Riaz et al. (2021) destacaron que en centros comunitarios de atención sanitaria una alta participación femenina (52.4% de los proveedores y 60.3% de los usuarios) no solo ha incrementado la satisfacción de los servicios (83.8%), sino que ha empoderado a las mujeres como líderes comunitarias, al mejorar el acceso y la calidad de la atención sanitaria.

Empleados. La representación femenina en niveles gerenciales mejora no solo el desempeño financiero, sino también el bienestar de los empleados. Al respecto, Smith y De León (2023) han subrayado que un entorno inclusivo liderado por mujeres en cargos gerenciales promueve el desarrollo personal de los empleados. Así mismo, Xie et al. (2025) identifican que las mujeres directivas, mediante su liderazgo transformacional, reducen el estrés ocupacional y fortalecen la cohesión y el compromiso laboral. Por su parte, Ardito

et al. (2021) añaden que la presencia femenina en juntas directivas influye positivamente en diversas dimensiones de la RSE, incluyendo el bienestar de los empleados.

Cuidado del medio ambiente. El papel de las mujeres en la sostenibilidad ambiental es crucial. Kumari et al. (2020) destacaron que las mujeres poseen habilidades para preservar recursos naturales, una conexión asociada al ecofeminismo y su papel en el desarrollo sostenible. Además, Xie et al. (2020) revelaron que las mujeres en juntas directivas fortalecen la capacidad de gestión ambiental de las empresas, al convertirlas en un recurso clave para promover prácticas empresariales sostenibles.

Calidad de productos y servicios al cliente. Es una dimensión fundamental de la RSE, donde el análisis de género resulta estratégico. Karatepe (2011) indicaba que las mujeres valoran más las interacciones sociales y la calidad del servicio, lo que implica unas mejores políticas y prácticas que prioricen la experiencia del cliente y la calidad del servicio en las organizaciones. De igual manera, Kim et al. (2024) resaltan que las diferencias de género en el comportamiento de compra pueden guiar estrategias personalizadas en el comercio electrónico y mejorar la satisfacción, lealtad y actitud del cliente hacia las empresas.

Ahora bien, considerando los estudios presentados en este artículo de investigación, se plantea la siguiente hipótesis de estudio: *la presencia de mujeres en la junta directiva impacta de forma positiva el desarrollo de acciones de RSE en Colombia, Chile y Perú.*

Metodología

Esta investigación buscó identificar la relación entre la presencia de mujeres en la junta directiva y el desarrollo de acciones de RSE en las áreas de participación comunitaria, bienestar de los empleados, protección del medio ambiente y calidad de los productos y servicio al cliente. La investigación fue de corte cuantitativo y la muestra del estudio estuvo conformada por 55 empresas de Colombia, 45 entidades en Chile y 22 empresas en Perú para un total 122 empresas pertenecientes al *ranking* MERCO. El periodo de estudio abarca de 2015 a 2019 ($t=5$). Para identificar las prácticas de RSE desarrolladas por las entidades

se elaboró un índice de medición, que se obtiene calculando la suma de las puntuaciones obtenidas en el análisis de las prácticas de RSE, dividiéndolas en el máximo número de puntos posibles.

$$RSE_{ind} = \frac{\sum_{i=1}^n X_i}{n} \quad (1)$$

Donde:

RSE_ind: Índice de Responsabilidad Social Empresarial.

n: número de aspectos evaluados.

X_i : 1 si el informe objeto de estudio cumple con la característica; 0 si el informe objeto de estudio no cumple con la característica. De tal forma que $0 \leq i \leq 1$.

En total, se analizaron el desarrollo y divulgación de 27 aspectos de RSE (véase el anexo), agrupados en cuatro grandes categorías, como son participación comunitaria, empleados, medio ambiente y productos y servicio al cliente. Los datos se obtuvieron siguiendo la técnica de análisis de contenido planteada por Krippendorff (1980, 2004) y empleada en otras investigaciones, como las de Siueia et al. (2019) y Platonova et al. (2016).

Estrategia empírica

Dada la estructura de la información obtenida, se empleó un modelo de datos de panel, siguiendo las expresiones que se presentan a continuación

$$RSE_{ind} = \beta_1 Mj_{it} + \beta_2 CEO_Muj_{it} + \varepsilon_{it} \quad (2)$$

$$CAT_RSE = \beta_1 Mj_{it} + \beta_2 CEO_Muj_{it} + \varepsilon_{it} \quad (3)$$

$$RSE_{ind} = \beta_1 Mj_{it} + \beta_2 CEO_Muj_{it} + i. año + \varepsilon_{it} \quad (4)$$

En este caso, las variables consideradas en el desarrollo del modelo se detallan en la tabla 1. La variable *CAT_RSE* corresponde con cada categoría de medición del índice de RSE, esto es, participación comunitaria, medio ambiente, empleados y productos y servicio al cliente. En el caso de la ecuación 4, se corrió el modelo identificando el efecto por año en el periodo de estudio.

Tabla 1. Variables incluidas en el modelo

Variable	Abreviatura	Método de cálculo
Total RSE (variable dependiente)	RSE_ind	Sumatoria de variables asociadas al índice de RSE
Participación comunitaria	PC	
Medio ambiente	MA	Sumatoria de las puntuaciones obtenidas para cada categoría detallada en el anexo
Empleados	EM	
Productos y servicio al cliente	PSC	
Mujeres en la junta	MJ	Número de mujeres en la junta por cada año
CEO mujer	CEO_Muj	Variable dicotómica 1 si el CEO es mujer o si no lo es

Fuente: elaboración propia.

La estrategia de modelación se desarrolló empleando el *software* Stata, siguiendo un modelo de datos de panel balanceado. Inicialmente, se corrió el test del multiplicador Lagrange (Breusch & Pagan, 1980), el cual arrojó que era necesario un modelo de datos de panel. Posteriormente, se aplicó la prueba de Hausman para comparar las estimaciones bajo efectos fijos y aleatorios; el resultado en este caso fue un modelo de efectos aleatorios. La autocorrelación del modelo se verificó empleando el test Wooldridge (2002). En este caso, se evidenció que no existe autocorrelación en el modelo. La heterocedasticidad se comprobó empleando el test modificado de Wald. Y, de acuerdo con los resultados, existe heterocedasticidad en el modelo, por lo que se corrió un modelo de mínimos cuadrados generalizados corrigiendo la heterocedasticidad.

Resultados

El análisis hecho a los informes de RCE y a la información corporativa de las entidades evidencia que las mujeres están infrarrepresentadas en los consejos de administración. En promedio,

para 2019 en Colombia la participación de mujeres fue del 23% frente a los hombres. De igual forma, un 40% de entidades no contaba con presencia de mujeres en los consejos de administración. En Perú, el promedio de participación de mujeres frente a los hombres fue del 19% y en un 36% de entidades no participaban mujeres en el consejo. En Chile, el promedio de participación fue del 25% frente al número total de consejeros y un 49% de las entidades analizadas no contaba con mujeres en sus consejos de administración. Por otra parte, en relación con otras posiciones de liderazgo, tan solo un 4% de las entidades en Colombia, Perú y Chile incluían a una mujer como CEO en las organizaciones analizadas.

Estos resultados concuerdan con lo presentado por la Organización Internacional del Trabajo (2019), en relación con la poca presencia de mujeres en cargos directivos. Algunos de los obstáculos mencionados por esta entidad internacional están conducidos por la cultura corporativa masculina, la ausencia de políticas y programas de igualdad en las empresas, los estereotipos discriminatorios contra la mujer e, incluso, la noción generalizada de que la dirección es una tarea de hombres.

Por otra parte, se evidenció que, aun cuando las empresas seleccionadas pertenecían al *ranking* MERCOSUR de responsabilidad social, una gran mayoría de estas no divulga sus prácticas de RSE en conjunto con información de gobierno corporativo en aspectos como la composición de sus consejos directivos, de tal forma que se identificara la relación entre las prácticas de RSE y la presencia de mujeres en los consejos. Por ello, la muestra se redujo de 100 entidades por país a 55 en Colombia, 22 en Perú y 45 en Chile.

El análisis a las prácticas de RSE en las entidades del estudio evidenció, en la categoría de participación comunitaria, que en promedio estas revelan un 54% de los ítems en Colombia; en Perú, un 51%, y en Chile, un 52%. La categoría de medio ambiente muestra unos porcentajes mayores de revelación: Colombia, un 66%; Perú, un 63%, y Chile, un 52%. Frente a la categoría de empleados, el promedio de revelación en Colombia es del 38%; en Perú, del 33%, y en Chile, del 37%, siendo la categoría sobre la cual las entidades menos revelan. La categoría de productos y servicio al cliente muestra, en promedio, un 50% de revelación en Colombia; en Perú, del 36%, y en Chile, del 27%. La tabla 2 presenta estos resultados.

Tabla 2. Divulgación de información de responsabilidad social empresarial en los países objeto de estudio

Categorías	Colombia (%)	Perú (%)	Chile (%)
Participación comunitaria	54	51	52
Medio ambiente	66	63	52
Empleados	38	33	37
Productos y servicio al cliente	50	36	27
Total	50	44	43

Fuente: elaboración propia.

En general, frente al total de categorías analizadas, en promedio, el país que más información reveló para el periodo de análisis fue Colombia, con un 50%; seguido de Perú, con un 44%, y Chile, con un 43%. Los totales descritos se calcularon considerando el total de características evaluadas, frente al total de aspectos revelados. Esto indica que aún existe un camino por recorrer para que las organizaciones estructuren y divulguen información referente a las prácticas de RSE, especialmente frente a las cuatro categorías analizadas.

Con ello también se evidenció que las entidades no cuentan con política de participación de utilidades para los empleados y que las acciones de equidad de género se limitan a informar que existe paridad en la contratación de hombres y mujeres; sin embargo, al analizar la información, las mujeres son mayoría en los cargos operativos y minoría en los cargos de dirección, cuando logran llegar a esas posiciones.

De acuerdo con estos resultados, faltan políticas públicas y orientaciones gubernamentales en los tres países objeto de estudio para la contratación de mujeres en cargos directivos. Dicho aspecto va en contravía de la declaración de la Alianza del Pacífico: promover la igualdad de género. Por ello se precisa de una regulación nacional más estricta o cuotas en las juntas directivas para conseguir resultados más equitativos.

Frente a los aspectos salariales en las entidades que revelaron dicha información, se observó que las mujeres devengan menos en todas las posiciones jerárquicas de la organización, y que, pese a existir una política de equidad de género, esta se limita a la contratación de paridad entre hombres y mujeres, aunque estas últimas no ocupen posiciones de liderazgo. Así, al revisar la normatividad sobre aspectos salariales en los países objeto de estudio, se encuentra que Colombia, a través de la Ley 1496 de 2011,

reconoce la igualdad salarial (Congreso de la República, 2011). En Chile, la Ley 20348 de 2009 establece el derecho a la igualdad de remuneraciones para hombres y mujeres (Congreso Nacional de Chile, 2009). En México, la Ley Federal del Trabajo de 1970, a través del artículo 86, también reconoce este aspecto. Sin embargo, la presencia de estas normatividades no ha incidido en las políticas de las empresas del sector privado, puesto que la brecha salarial permanece.

De igual forma, la contratación de minorías es un factor que llama especialmente la atención, dadas las necesidades del contexto analizado, donde existe población migrante, víctimas de violencia o desplazamiento forzado, población indígena, negritudes, entre otros. Ello evidencia una desarticulación entre las organizaciones y las necesidades de la sociedad, dada la falta de políticas frente a este factor y la baja contratación de esta población. Por otra parte, en relación con la divulgación de las prácticas de RSE desarrolladas por las entidades, en el caso de Perú se observó una mayor dificultad para ubicar la información de las empresas pertenecientes al sector minero, esto considerando que muchas de estas entidades son, por ejemplo, consorcios que no revelan información asociada al gobierno corporativo de las entidades. De igual forma, en los tres países analizados se observó una mayor dificultad para identificar las prácticas de RSE en entidades que son subsidiarias de una entidad extranjera. En dichos casos, la información que se reporta suele ser limitada o centrarse en la empresa matriz que realiza sus operaciones en el extranjero.

Frente a la estrategia empírica que relaciona las prácticas de RSE y la presencia de mujeres en la junta, se estimó un modelo de datos de panel por país con estimadores obtenidos bajo mínimos cuadrados generalizados corregido por heterocedasticidad. Los resultados para Colombia (tabla 3) muestran que la presencia de mujeres en la junta presenta una relación negativa y significativa con el desarrollo de acciones de RSE, tanto en la valoración conjunta como en cada una de las categorías —participación comunitaria, medio ambiente, empleados y productos y servicio al cliente—. Entonces, contrario a la hipótesis planteada, la presencia de mujeres en la junta genera un efecto negativo en el desarrollo de acciones de RSE. Esto puede estar relacionado con la capacidad de decisión de las mujeres en los consejos, ya que algunas de las entidades analizadas poseen consejos directivos amplios con una cantidad de consejeros superior a diez miembros y con tan solo una o dos mujeres como miembros. Por tanto, el poder de decisión de las mujeres miembros del consejo es limitado, y los resultados son contrarios a las investigaciones realizadas por Wang et al.

(2021) y Bernardi y Threadgill (2010), quienes evidencian un relación positiva y significativa entre la presencia de mujeres en la junta y el desarrollo de acciones de RSE.

Tabla 3. Relación de mujeres en la junta y prácticas de responsabilidad social empresarial en Colombia

Variables	Total rse	PC	MA	EM	PSC
Mujeres en la junta	-1.109*** (0.185)	-0.348*** (0.0552)	-0.228*** (0.0607)	-0.334*** (0.0642)	-0.173*** (0.0304)
CEO mujer	-0.584 (0.821)	-0.815** (0.405)	-0.0669 (0.173)	-0.689*** (0.212)	0.759*** (0.242)
Constante	15.22*** (0.374)	3.912*** (0.121)	4.443*** (0.105)	4.752*** (0.123)	2.288*** (0.0823)
Observaciones	275	275	275	275	275
Número de empresas	55	55	55	55	55

*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1.

PC: participación comunitaria; MA: medio ambiente; EM: empleados; PSC: productos y servicio al cliente; RSE: responsabilidad social empresarial.

Nota. Errores estándar en paréntesis.

Fuente: elaboración propia.

Frente a la presencia de mujeres en la posición de CEO, los resultados son no significativos en el modelo que valora las prácticas de RSE en su conjunto. La relación resulta negativa y significativa para el caso de participación comunitaria, prácticas con empleados y productos y servicio al cliente. Esto puede estar relacionado con la baja participación de mujeres como CEO en las organizaciones.

El caso de Colombia llama la atención de forma particular, porque su comportamiento es contrario a la generalidad que se presenta en la literatura, donde la asociación es positiva entre la presencia de mujeres en la junta y el desarrollo de acciones de RSE, por lo que se revisó la muestra y se observó que existía un amplio número de entidades sin ánimo de lucro y que estas entidades, pese a tener una mayor presencia de mujeres en la junta, divulgan menos información asociada con prácticas de RSE, e incluso para algunos años no emiten ninguna información sobre este concepto. Dicho aspecto se presenta especialmente en hospitales y universidades. Al correr el modelo diferenciando las entidades sin ánimo de lucro, los resultados son significativos y positivos para las entidades con ánimo de lucro, como se observa en la tabla 4.

Tabla 4. Relación entre presencia de mujeres en la junta y el desarrollo de acciones de responsabilidad social empresarial en empresas con ánimo de lucro en Colombia

Variables	Total RSE	PC	MA	EM	PSC
Mujeres en la junta	-0.662*** (0.186)	-0.341*** (0.0603)	-0.167*** (0.0632)	-0.200*** (0.0710)	-0.135*** (0.0360)
CEO mujer	-0.501 (1.114)	-0.805* (0.420)	0.115 (0.285)	-0.536 (0.451)	1.068*** (0.306)
Entidades con ánimo de lucro	3.835*** (0.712)	0.116 (0.284)	0.763*** (0.242)	1.586*** (0.342)	0.485*** (0.169)
Constante	11.57*** (0.739)	3.800*** (0.294)	3.787*** (0.257)	3.282*** (0.349)	1.810*** (0.174)
Observaciones	275	275	275	275	275
Número de empresas	55	55	55	55	55

*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1.

PC: participación comunitaria; MA: medio ambiente; EM: empleados; PSC: productos y servicio al cliente; RSE: responsabilidad social empresarial.

Nota. Errores estándar en paréntesis

Fuente: elaboración propia.

Para el caso de Perú, los resultados son contrarios a los presentados por las entidades en Colombia (tabla 5), ya que se observa una relación positiva y significativa en el modelo que valora todas las prácticas de RSE. Al analizar las categorías de forma individual, la relación es positiva y significativa para medio ambiente, empleados y productos y servicio al cliente. Al respecto, es importante destacar las investigaciones previas desarrolladas por Smith y De León (2023); Xie et al. (2025) y Ardito et al. (2021), que evidenciaron los efectos positivos de la presencia de mujeres en posiciones de liderazgo asociados al fortalecimiento de la cohesión y el compromiso laboral, el bienestar y el desarrollo personal de los empleados. Frente a los aspectos medioambientales, Kumari et al. (2020) y Xie et al. (2020) muestran que las mujeres favorecen la preservación de recursos naturales y la gestión ambiental, aspectos que se constatan en los resultados presentados.

Tabla 5. Relación de mujeres en la junta y prácticas de responsabilidad social empresarial en Perú

Variables	Total RSE	PC	MA	EM	PSC
Mujeres en la junta	0.996** (0.452)	0.118 (0.205)	0.498*** (0.133)	0.289* (0.166)	0.367*** (0.0688)
CEO mujer	-1.819 (3.068)	-0.343 (0.912)	-0.786 (0.951)	-0.767 (0.889)	0.0431 (0.550)
Constante	11.63*** (0.527)	3.189*** (0.230)	3.292*** (0.149)	3.300*** (0.170)	1.055*** (0.0735)
Observaciones	110	110	110	110	110
Número de empresas	22	22	22	22	22

*** $p < 0.01$, ** $p < 0.05$, * $p < 0.1$.

PC: participación comunitaria; MA: medio ambiente; EM: empleados; PSC: productos y servicio al cliente; RSE: responsabilidad social empresarial.

Nota. Errores estándar en paréntesis

Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, la relación con participación comunitaria es positiva pero no significativa. Esto coincide con las investigaciones desarrolladas por Isidro y Sobral (2015), Setó (2015), Rouf y Hossan (2021), Boukattaya et al. (2024) y Boukattaya y Omri (2021), según las cuales las entidades con un mayor número de mujeres en la junta realizan más actividades de RSE. Por otra parte, frente a la presencia de CEO mujer en las organizaciones, la relación es no significativa, y para el caso de las entidades analizadas en Perú no se evidencia un efecto asociado con este factor y el desarrollo de acciones de RSE.

Los resultados en Perú deben considerarse en conjunto con el escaso número de entidades sobre las cuales se obtuvo información. La mayoría de las compañías, pese a estar en el *ranking* MERCO, no revelan información en conjunto con las variables de gobierno corporativo requeridas en este estudio. Además, el análisis a las entidades chilenas (tabla 6) mostró una relación positiva y significativa para las variables de RSE analizadas en conjunto. Al segmentar el estudio por categorías, se observa una relación positiva y significativa con la categoría de participación comunitaria. La categoría de productos y servicio al cliente presenta una relación negativa y significativa. Las categorías medio ambiente y empleados presentaron una relación no significativa, lo que concuerda con la investigación realizada por Bernardi y Threadgill (2010).

Tabla 6. Relación de mujeres en la junta y prácticas de responsabilidad social empresarial en Chile

Variables	Total RSE	PC	MA	EM	PSC
Mujeres en la junta	0.238*** (0.0684)	0.211*** (0.0342)	0.0408 (0.0253)	-0.0205 (0.0277)	-0.0473* (0.0255)
CEO mujer	-1.783 (1.805)	-1.052** (0.430)	-0.933* (0.504)	-0.201 (0.686)	-0.529** (0.243)
Constante	11.95*** (0.220)	3.117*** (0.0734)	3.432*** (0.0916)	4.542*** (0.106)	1.149*** (0.0583)
Observaciones	225	225	225	225	225
Número de empresas	45	45	45	45	45

*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1.

PC: participación comunitaria; MA: medio ambiente; EM: empleados; PSC: productos y servicio al cliente; RSE: responsabilidad social empresarial.

Nota. Errores estándar en paréntesis

Fuente: elaboración propia.

En relación con la presencia de CEO mujer, la relación es negativa y significativa en las categorías de participación comunitaria, medio ambiente y productos y servicios al cliente. Por tanto, las empresas que cuentan con CEO mujer divulgan menos actividades de RSE en dichas categorías.

De igual forma, con el fin de analizar la relación entre el desarrollo de acciones de RSE y la presencia de mujeres en la junta en los años objeto de estudio, se corrió un modelo de mínimos cuadrados generalizados identificando la variable tiempo por cada país (tabla 7). Al respecto, en el caso de Colombia se evidenció una relación significativa y positiva desde 2018; en el caso de Chile y Perú, esta relación se da desde 2017. Esto puede identificar los periodos a partir de los cuales las entidades han empezado a dar importancia a estas prácticas de RSE.

Tabla 7. Análisis por año de la relación entre mujeres en la junta y desarrollo de acciones de responsabilidad social empresarial

Variables	Colombia	Chile	Perú
Mujeres en la Junta	-0.739*** (0.238)	0.291 (0.189)	1.265* (0.675)
CEO mujer	-1.187 (2.053)	-3.152** (1.370)	-1.787 (3.139)
Año 2016	1.223 (1.271)	1.244 (1.109)	1.115 (1.818)
Año 2017	1.051 (1.271)	2.396** (1.109)	3.409* (1.817)
Año 2018	2.158* (1.271)	3.086*** (1.111)	3.070* (1.818)
Año 2019	3.291*** (1.271)	2.923*** (1.109)	3.533* (1.817)
Constante	12.82*** (0.950)	9.544*** (0.815)	8.568*** (1.401)
Observaciones	275	225	110
Número de empresas	55	45	22

*** $p < 0.01$, ** $p < 0.05$, * $p < 0.1$.

Nota. Errores estándar en paréntesis.

Fuente: elaboración propia.

Los resultados muestran que las relaciones entre la presencia de mujeres en la junta y el desarrollo de acciones de RSE varían en función del contexto de análisis, por lo que los resultados no deben generalizarse. Un aspecto que llama especialmente la atención es el caso de Colombia y el efecto dado en las entidades sin ánimo de lucro; esto puede mostrar tendencias diferentes para este tipo de entidades, donde la relación entre las prácticas de RSE y la presencia de mujeres en la junta es negativa, contrario a lo planteado en la literatura.

Discusión

Desde la evidencia descriptiva, los resultados indican un aspecto general de la relación sobre la presencia de mujeres en los consejos de administración y el desarrollo de acciones

de RSE para tres países: Colombia, Perú y Chile. Algunos hallazgos descriptivos muestran que, en promedio, para 2019 la participación de mujeres en los consejos de administración era del 23% en Colombia, del 19% en Perú y del 25% en Chile. Estas cifras destacan la importancia de promover la diversidad de género en instancias de decisión corporativa, para la toma de decisiones informadas que reflejen una variedad de perspectivas y experiencias.

Además, se logró evidenciar, en general, que las empresas divulgan información limitada sobre sus prácticas de RSE en conjunto con información de gobierno corporativo. Por ejemplo, en promedio, el país que más información revela sobre prácticas de RSE para el periodo de análisis fue Colombia, con un 50%; mientras que Perú tiene un 44%, y Chile, un 42%. Esto es una oportunidad para que las empresas mejoren sus grados de transparencia al divulgar información detallada sobre sus prácticas de RSE. Además, se encontró que la relación entre la presencia de mujeres en los consejos de administración y el desarrollo de acciones de RSE varía según el país y el tipo de entidad analizada.

Desde los modelos estimados versus las teorías subyacentes, se puede decir que existen diferencias. Estas se explican en términos de los cambios en las expectativas sociales, culturales y de legitimidad de la RSE y la diversidad de género (teoría de la legitimidad) (Galbreath, 2018). Así mismo, gracias a la teoría de los *stakeholders*, se explican los resultados desde un intento de las empresas por satisfacer las expectativas de diversidad de género por parte de los *stakeholders* y mantener relaciones positivas con ellos (Ardito et al., 2021). Sin embargo, los intereses de diferentes grupos pueden entrar en conflicto, lo que puede llevar a decisiones empresariales que no maximizan el beneficio social total (Freeman, 2010; Cox, 1994; Thomas, 2004; Suchman, 2005). En este caso, la falta de significancia estadística indica una limitada capacidad de decisión de las mujeres en los consejos, debido a su baja representación o a la estructura predominante del consejo, lo que conlleva decisiones que no promueven eficazmente las prácticas de RSE.

Otra teoría que respalda los resultados es la teoría de la agencia (Jensen & Meckling, 1976), la cual muestra la importancia de los consejos de administración para gestionar y administrar los recursos de la entidad. Frente a este aspecto, los estudios de Fernández et al. (2014) muestran que las empresas con al menos tres mujeres en los consejos de administración revelan mayor información social y ambiental. No obstante, si la representación de mujeres en la junta es insuficiente o si su voz no es igualmente considerada en

el proceso de toma de decisiones, disminuyen los beneficios potenciales de la diversidad en términos de promoción de prácticas de RSE (Cox & Blake, 1991; Thomas & Ely, 1996), un aspecto que puede ser determinante en las relaciones estudiadas, dado que en los consejos analizados la media de mujeres consejeras es inferior a dos.

Así mismo, es posible contrastar estos resultados con la teoría de dependencia de los recursos, que establece que el gobierno corporativo proporciona un capital humano capaz de brindar conocimiento, asesoramiento y pensamiento orientado a largo plazo a la empresa. Sin embargo, de no existir diversidad de género en estos consejos de administración, se corre el riesgo de no contemplar puntos de vista significativos para las mujeres, como lo son la relación con las comunidades y los empleados (Hassan, 2023; Kumar et al., 2021; Rahi, 2024; Rouf et al., 2020). De ahí la importancia de mencionar las perspectivas sociológicas presentadas, que propenden al rol sexual de la mujer enfocado en el cuidado del otro, del planeta e incluso en la generación de menores residuos que puedan afectar la vida de los ecosistemas (Chodorow, 1978). Por lo tanto, la presencia de mujeres en los consejos de administración resulta clave para un mejor desempeño organizacional, porque mejora la relación de la empresa con las comunidades, el relacionamiento con empleados, proveedores y clientes a la par de priorizar las prácticas de RSE.

Sin embargo, los resultados muestran que la relación entre la presencia de mujeres en los consejos de administración y el desarrollo de acciones de RSE varía según el país y el tipo de entidad analizada (por ejemplo, entidades con o sin ánimo de lucro). Las empresas deben considerar el contexto específico en el que operan en el momento de diseñar e implementar políticas relacionadas con la diversidad de género y la RSE.

En esta misma línea de análisis, las organizaciones tienen poca disposición a divulgar información sobre sus prácticas de RSE en conjunto con información de gobierno corporativo, lo que dificulta la evaluación de la relación entre la presencia de mujeres en los consejos y las prácticas de RSE. Las empresas podrían mejorar la transparencia y la rendición de cuentas al divulgar información detallada sobre sus prácticas de RSE y la composición de sus consejos de administración.

Conclusiones

El objetivo de este artículo era identificar la relación entre la presencia de mujeres en la junta directiva y el desarrollo de acciones de RSE. Para ello se empleó un índice de medición que valoró la divulgación de las prácticas desarrolladas por las entidades a través de la técnica de análisis de contenido. De igual forma, con los datos obtenidos, se elaboró un modelo de datos de panel para las entidades de América Latina que cotizan y no cotizan en bolsa, pertenecientes al *ranking* MERCO ubicadas en Colombia, Perú y Chile.

De acuerdo con los resultados, existe una desconexión entre las políticas y las prácticas de RSE divulgadas por las entidades. De igual forma, las compañías analizadas en los tres países, en promedio, divulgan un 46% de las acciones valoradas en el índice de RSE, un porcentaje considerablemente bajo, dadas las necesidades sociales de América Latina. El análisis a la información publicada por las entidades evidenció la necesidad de mejorar la divulgación de prácticas de RSE en conjunto con los factores de gobierno corporativo, ya que análisis más profundos requieren información que no es comúnmente divulgada por las entidades, como el porcentaje de miembros independientes en el consejo y el perfil de los consejeros. Los datos obtenidos también evidencian que las mujeres están subrepresentadas en los consejos de administración en los tres países analizados. Esta falta de representación limita la capacidad de las empresas para tomar decisiones informadas que reflejen una variedad de perspectivas y experiencias. Por lo tanto, promover la diversidad de género en los consejos de administración podría ayudar a mejorar la toma de decisiones y fortalecer el compromiso con la RSE.

Por otra parte, la relación entre la presencia de mujeres en el consejo y el desarrollo de prácticas de RSE no debe generalizarse, considerando que los factores culturales y económicos propios de cada país pueden influir en los resultados. Una muestra de ello es la diversidad en los resultados obtenidos por país: en el caso de Colombia se observó una relación negativa y significativa entre la presencia de mujeres en la junta y el desarrollo de acciones de RSE. En dicho caso, a mayor número de mujeres en el consejo, menos actividades de RSE divulgadas por las entidades. Asimismo, para las entidades en Colombia, el ánimo de lucro resulta significativo a la hora de analizar la relación entre el desarrollo de acciones de RSE y la presencia de mujeres en la junta, ya que en este caso la relación es

positiva y significativa. Al comparar los datos publicados por las entidades sin ánimo de lucro, estas entidades revelan menos información asociada con las prácticas de RSE, especialmente en hospitales y universidades, situación por la cual fue necesario diferenciar el efecto de la presencia de mujeres para estos dos tipos de entidades. Así, para el caso de Colombia la hipótesis del estudio se cumple solo en entidades con ánimo de lucro.

En Chile y Perú, por otro lado, la relación es positiva y significativa, por lo que un número mayor de mujeres consejeras está relacionado con un mayor desarrollo y divulgación de prácticas de RSE. De este modo, se cumple con la hipótesis planteada en el texto. Según los resultados obtenidos, el análisis entre la presencia de mujeres en la junta y el desarrollo de acciones de RSE puede variar en función de la categoría de RSE. Por ello, aunque la relación de las prácticas de RSE y la presencia de mujeres en la junta en Chile es positiva y significativa, en la relación por categorías se observa que para productos y servicio al cliente el efecto es negativo y no significativo.

De igual forma, en el estudio se desarrolló un análisis estableciendo el efecto diferenciador por año, el cual permitió identificar que la asociación entre las prácticas de RSE y la presencia de mujeres en el consejo es significativa para Colombia desde 2018, y para Chile y Perú desde 2017. Esto puede indicar los puntos de partida a partir de los cuales las entidades han empezado a dar importancia a la divulgación de información asociada a RSE. Por otra parte, la diversidad en los resultados por país estaría asociada con factores propios de cada contexto, como la importancia de la junta directiva como organismo de decisión en las entidades o las prácticas machistas establecidas en la cultura propia de cada país. En ese sentido, además de promover la diversidad de género en los consejos de administración, las empresas también deben trabajar para fomentar la igualdad de género en todas las áreas, desde la contratación y la promoción hasta la igualdad salarial y la participación en programas de desarrollo profesional.

Futuros estudios pueden analizar la relación entre la presencia de mujeres en la junta, la realización de actividades de RSE y el desempeño financiero. De igual forma, podrían incluirse otras variables, como al grado de la cultura machista en las organizaciones por país y el desarrollo económico y factores de preparación y experiencia de los y las consejeros. Asimismo, podrían incluirse factores asociados con el sector al que pertenece la compañía para identificar si existe una variación por sectores en los que operan las compañías.

Finalmente, los limitantes del estudio se relacionan con la escasa información divulgada por las entidades. Algunas compañías no presentan información asociada con prácticas de RSE, y si lo hacen, en sus informes no se evidencian estructuras de gobierno corporativo que permitan extraer la información necesaria para desarrollar este tipo de estudios.

Roles de contribución (taxonomía de CRedit)

Leidy Katerine Rojas Molina: conceptualización, investigación, análisis formal de los datos, metodología y redacción.

Deisy Nohemí Sánchez Villamil: curación de contenidos, investigación y redacción.

Yuly Andrea Franco: curación de contenidos, investigación y redacción.

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. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2008.10.007>
- Alianza del Pacífico. (2022). *Portafolio de inversión de la Alianza del Pacífico*. <https://alianzapacifico.net/wp-content/uploads/2022/11/Infrastructure-Investment-Opportunities-Portfolio-Pacific-Alliance.pdf>
- Amadi, C., Ode-Ichakpa, I., Guo, W., Thomas, R., & Dimopoulus, C. (2023). Gender diversity as a CSR tool and financial performance in China. *Cogent Business and Management*, 10(2). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2207695>
- Ardito, L., Dangelico, R. M., & Messeni Petruzzelli, A. (2021). The link between female representation in the boards of directors and corporate social responsibility: Evidence from B corps. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(2), 704-720. <https://doi.org/10.1002/CSR.2082>

- Awwad, B. S., Binsaddig, R., Kanan, M., & Al Shirawi, T. (2023). Women on boards: An empirical study on the effects on financial performance and corporate social responsibility. *Competitiveness Review*, 33(1), 147-160. <https://doi.org/10.1108/CR-06-2022-0084>
- Bernardi, R., & Threadgill, V. (2010). Women directors and corporate social responsibility. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 15(2), 15-21.
- Biswas, P. K., Roberts, H., & Stainback, K. (2021). Does women's board representation affect non-managerial gender inequality? *Human Resource Management*, 60(4), 659-680. <https://doi.org/10.1002/hrm.22066>
- Boffa, D., Prencipe, A., D'Amico, L., & Corsi, C. (2023). Gender inclusiveness and female representation on the board of directors of the Benefit Company Model: Evidence from Italy. *Sustainability (Switzerland)*, 15(7). <https://doi.org/10.3390/su15075852>
- Boukattaya, S., & Omri, A. (2021). Impact of board gender diversity on corporate social responsibility and irresponsibility: Empirical evidence from France. *Sustainability*, 13(9), 4712. <https://doi.org/10.3390/su13094712>
- Boukattaya, S., Ftiti, Z., Jeriji, M., & Louhichi, W. (2024). Does committees' gender diversity affect firms' environmental and social performance? *Business Strategy and the Environment*, 33(4), 3550-3568. <https://doi.org/10.1002/BSE.3666>
- Branco, M., & Rodrigues, L. (2008). Factors influencing social responsibility disclosure by Portuguese companies. *Journal of Business Ethics*, 83(4), 685-701.
- Breusch, T., & Pagan, A. (1980). The Lagrange multiplier test and its applications to model specification in econometrics. *Review of Economic Studies*, 47(1), 239-253. <https://doi.org/10.2307/2297111>
- Burkhardt, K., Nguyen, P., & Poincelot, E. (2020). Agents of change: Women in top management and corporate environmental performance. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(4), 1591-1604. <https://doi.org/10.1002/CSR.1907>
- Chodorow, N. (1978). *The reproduction of mothering: Psychoanalysis and the sociology of gender*. Stanford University Press.
- Comisión Europea. (2012). La Comisión propone un objetivo del 40% de presencia de mujeres en los consejos de administración de las empresas [comunicado de prensa].
- Congreso de la República de Colombia. (2011, 29 de diciembre). Ley 1496 de 2011, por medio de la cual se garantiza la igualdad salarial y de retribución laboral entre mujeres y hombres, se establecen mecanismos para erradicar cualquier forma de discriminación y se dictan otras disposiciones. *Diario Oficial*, n.º 48.297. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=45267>

- Congreso Nacional de Chile. (2009). Ley 20.348, Ley de Igualdad de Remuneraciones entre Mujeres y Hombres. *Diario Oficial de la República de Chile*.
- Cox, T. Jr. (1994). *Cultural diversity in organizations: Theory, research, and practice*. Berrett-Koehler Publishers.
- Cox, T. Jr., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, 5(3), 45-56.
- Dani, A. C., Picolo, J. D., & Klann, R. C. (2019). Gender influence, social responsibility and governance in performance. *RAUSP Management Journal*, 54(2), 154-177. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-07-2018-0041>
- Farook, S., Kabir Hassan, M., & Lanis, R. (2011). Determinants of corporate social responsibility disclosure: The case of Islamic banks. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 2(2), 114-141. <https://doi.org/10.1108/17590811111170539>
- Fernandez, B., Romero, S., & Ruiz, S. (2014). Women on boards: Do they affect sustainability reporting? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 21(6), 351-364. <https://doi.org/10.1002/csr.1329>
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge University Press.
- Galbreath, J. (2018). Is board gender diversity linked to financial performance? The mediating mechanism of CSR. *Business and Society*, 57(5), 863-889. <https://doi.org/10.1177/0007650316647967>
- Gallego, C., Gutiérrez, M., Fernández, Y., & Nevado, M. T. (2021). Corporate social responsibility in the European banking sector: Commitment to the 2030 agenda and its relationship with gender diversity. *Sustainability (Switzerland)*, 13(4), 1-23. <https://doi.org/10.3390/su13041731>
- Gray, R. H., Kouhy, R., & Lavers, S. (1995). Corporate social and environmental reporting: A review of the literature and a longitudinal study of UK disclosure. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 8(2), 47-77.
- Ginglinger, E., & Gentet, C. (2023). Women directors and E&S performance: Evidence from board gender quotas. *Journal of Corporate Finance*, 83, 102496. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2023.102496>
- Gurol, B., Lagasio, V., Gurol, B., & Lagasio, V. (2022). Women board members' impact on ESG disclosure with environment and social dimensions: Evidence from the European banking sector. *Social Responsibility Journal*, 19(1), 211-228. <https://doi.org/10.1108/SRJ-08-2020-0308>

- Gutiérrez, M., & Fernández, Y. (2020). Does gender diversity influence business efficiency? An analysis from the social perspective of CSR. *Sustainability (Switzerland)*, 12(9), 3865. <https://doi.org/10.3390/su12093865>
- Hambrick, D., & Manson, P. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 193-206.
- Hameed, F., Alfaraj, M., & Hameed, K. (2023). The association of board characteristics and corporate social responsibility disclosure quality: Empirical evidence from Pakistan. *Sustainability*, 15(24), 16849. <https://doi.org/10.3390/su152416849>
- Haniffa, R. M., & Cooke, T. E. (2005). The impact of culture and governance on corporate social reporting. *Journal of Accounting and Public Policy*, 24(5), 391-430.
- Hassan, Y. (2023). Do women on boards matter for corporate social responsibility reporting? Evidence from Palestine. *EuroMed Journal of Business*. <https://doi.org/10.1108/EMJB-02-2023-0053>
- Hyun, E., Yang, D., Jung, H., & Hong, K. (2016). Women on boards and corporate social responsibility. *Sustainability (Switzerland)*, 8(4), 1-26. <https://doi.org/10.3390/su8040300>
- Isidro, H., & 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), 1-19. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2302-9>
- Jensen, M. C., & Meckling, W. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Jizi, M. I., Salama, A., Dixon, R., & Stratling, R. (2014). Corporate governance and corporate social responsibility disclosure: Evidence from the US banking sector. *Journal of Business Ethics*, 125(4), 601-15. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1929-2>
- Karatepe, O. (2011). Service quality, customer satisfaction and loyalty: The moderating role of gender. *Journal of Business Economics and Management*, 278-300.
- Kim, S., Jiaqi, T., & Lee, Y.-K. (2024). An expanded website quality model in online shopping malls for developing satisfaction and loyalty: The moderating effect of gender. *Journal of Distribution Science*, 22(5), 93-104. <https://doi.org/10.15722/jds.22.05.202405.93>
- Knežević, G., Pavlović, V., & Bojičić, R. (2023). Does gender diversity improve CSR reporting? Evidence from the Central and West Balkan banking sector. *Economics and Sociology*, 16(3), 261-280. <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2023/16-3/14>
- Krippendorff, K. (1980). *Content analysis: An introduction to its methodology*. Sage.
- Krippendorff, K. (2004). *Content analysis: An introduction to its methodology* (4.^a ed.). Sage. <https://doi.org/10.4135/9781071878781>

- Kumari, J., Behura, A., & Kar, S. (2020). Women's attitude towards environment sustainability through natural preservation. *Problemy Ekorozwoju*, 15(1), 103-107.
- Ley Federal del Trabajo. (1970, 1 de abril). *Diario Oficial de la Federación*. Estados Unidos Mexicanos-Presidencia de la República.
- Liu, C. (2018). Are women greener? Corporate gender diversity and environmental violations. *Journal of Corporate Finance*, 52(febrero), 118-142. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2018.08.004>
- Mallin, C., Farag, H., & Ow-yong, K. (2014). corporate social responsibility and financial performance in Islamic banks. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 21-42. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2014.03.001>
- Naciones Unidas. (2016). *La matriz de la desigualdad social en América Latina*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. https://www.cepal.org/sites/default/files/events/files/matriz_de_la_desigualdad.pdf
- Naciones Unidas. (2024). *La inversión extranjera directa en América Latina*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/ab168ebe-f0f3-43a5-b927-6dd8f4314a4b/content>
- Nguyen, T. H. H., Ntim, C. G., & Malagila, J. K. (2020). Women on corporate boards and corporate financial and non-financial performance: A systematic literature review and future research agenda. *International Review of Financial Analysis*, 71, 101554. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2020.101554>
- O'Brien, A. (2019). Women in community radio: A framework of gendered participation. *Feminist Media Studies*, 19(6), 787-802.
- Oino, I., & Liu, J. (2022). Do female board members influence corporate social responsibility performance? *IIM Kozhikode Society and Management Review*, 11(2), 195-206. <https://doi.org/10.1177/22779752211073643>
- Organización Internacional del Trabajo. (2019). *Un paso decisivo hacia la igualdad de género: En pos de un mejor futuro del trabajo para todos*.
- Pechersky, A. (2016). Diversity in board of directors: Review of diversity as a factor to enhance board performance. *Studia Commercialia Bratislavensia*, 9(33), 88-101. <https://doi.org/10.1515/stcb-2016-0009>
- Platonova, E., Asutay, M., Dixon, R., & Mohammad, S. (2016). The impact of corporate social responsibility disclosure on financial performance: Evidence from the GCC Islamic banking sector. *Journal of Business Ethics*, 151(2), 451-471. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3229-0>

- Pucheta, M. C., Olcina, G., & López, B. (2020). Female directorship on boards and corporate sustainability policies: Their effect on sustainable development. *Sustainable Development*, 28(1), 56-72. <https://doi.org/10.1002/sd.1965>
- Rahi, A. F. (2024). Unpacking women's power on corporate boards: Gender reward in board composition. *International Journal of Disclosure and Governance*. <https://doi.org/10.1057/s41310-024-00228-5>
- Ramón, M. C., García, E., & Pucheta, M. C. (2021). Female directors on boards: The impact of faultlines on CSR reporting. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 12(1), 156-183. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-07-2019-0273>
- Reyes, C., Briano, G. D. C., & Saavedra, M. L. (2020). Diversidad de género en el consejo y su incidencia en la responsabilidad social en empresas cotizadas de Colombia y México. *Contaduría y Administración*, 65(3), 181. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2020.2241>
- Riaz, B., Ahmad, S., Islam, M., & Ali, L. (2021). Community clinic in Bangladesh: Empowering women through utilization and participation. *Asia Pacific Journal of Health Management*, 16(2), 43-55.
- Rouf, M. A., & Hossan, M. A. (2021). The effects of board size and board composition on CSR disclosure: A study of banking sectors in Bangladesh. *International Journal of Ethics and Systems*, 37(1), 105-121. <https://doi.org/10.1108/IJOES-06-2020-0079>
- Saleh, M. W. A., Zaid, M. A. A., Shurafa, R., Maigoshi, Z. S., Mansour, M., & Zaid, A. (2020). Does board gender enhance Palestinian firm performance? The moderating role of corporate social responsibility. *Corporate Governance (Bingley)*, 21(4), 685-701. <https://doi.org/10.1108/CG-08-2020-0325>
- Setó, D. (2015). The relationship between women directors and corporate social responsibility. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(6), 334-345. <https://doi.org/10.1002/csr.1349>
- Sieueia, T. T., Wang, J., & Deladem, T. G. (2019). Corporate social responsibility and financial performance: A comparative study in the Sub-Saharan Africa banking sector. *Journal of Cleaner Production*, 226, 658-668. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.04.027>
- Smith, K. T., & De León, J. (2023). The relationship between women and racial minority employees/managers and financial performance. *Gender in Management*, 38(5), 981-996.
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610. <https://doi.org/10.2307/258788>
- Thomas, D. A. (2004). Diversity as strategy. *Harvard Business Review*, 82(9), 98-108.
- Thomas, D. A., & Ely, R. J. (1996). Making differences matter: A new paradigm for managing diversity. *Harvard Business Review*, 74(5), 79-90.

- Upadhyay, R. K., & Raina, K. (2021). Gender diversity influences on CSR implication and financial performance: An analytical study of Indian companies. *Elementary Education Online*, 20(4), 4011-4027. <https://doi.org/10.17051/ilkonline.2021.04.438>
- Valls, M. D. C. (2019). Profitability, corporate social responsibility and gender in private health-care in Spain. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 168, 111-128. <https://doi.org/10.5477/cis/reis.168.111>
- Wang, C., Deng, X., Álvarez-Otero, S., Sial, M. S., Comite, U., Cherian, J., & Oláh, J. (2021). Impact of women and independent directors on corporate social responsibility and financial performance: Empirical evidence from an emerging economy. *Sustainability (Switzerland)*, 13(11), 1-16. <https://doi.org/10.3390/su13116053>
- Wooldridge, J. (2002). *Econometric analysis of cross section and panel data*. MIT Press.
- Wong, S. L. (2024). The impact of female representation and ethnic diversity in committees on environmental, social, and governance performance in Malaysia. *Society and Business Review*, 19(2), 207-229. <https://doi.org/10.1108/SBR-02-2023-0052>
- Xie, J., Nozawa, W., & Managi, S. (2020). The role of women on boards in corporate environmental strategy and financial performance: A global outlook. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(5), 2044-2059. <https://doi.org/10.1002/csr.1945>
- Xie, J., Piao, X., & Managi, S. (2025). The role of female managers in enhancing employee well-being: A path through workplace resources. *Gender in Management*, 40(1), 151-170. <https://doi.org/10.1108/GM-09-2023-0307>

Anexo. Índice de divulgación ordenado por categorías

Categoría de RSE	Subcategoría de análisis de RSE
Participación comunitaria	Creación de oportunidades de trabajo
	Apoyo a la educación
	Apoyo a las artes, la cultura y el deporte
	Apoyo a las organizaciones que proporcionan beneficios a la sociedad
	Participación en actividades sociales del gobierno
	Apoyo a programas de salud o asistencia sanitaria pública
Medio ambiente	Política medioambiental
	Sistemas implementados para la gestión ambiental
	Proyectos ambientales como el reciclaje y la protección de los recursos naturales
	Recursos de conservación de energía en la realización de operaciones
	Promoción de la conciencia ambiental en la comunidad
	Acciones de prevención del cambio climático
Empleados	Política de igualdad de oportunidades (por ejemplo, minorías o mujeres)
	Políticas adoptadas en relación con la participación del personal en las utilidades
	Salud y seguridad de los empleados
	Empleo de mujeres o minorías
	Asistencia o beneficios para los empleados
	Competitividad del plan de compensación para los empleados
	Formación y capacitación de los empleados
	Bienestar de los empleados
	Apoyos diferentes a los estatales frente a las licencias de maternidad o paternidad
	Plan de reclutamiento de estudiantes universitarios
Desarrollo de carrera profesional por parte de los empleados	
Productos y servicio al cliente	Soluciones y retroalimentación a problemas con clientes
	Disposiciones para clientes en condición de discapacidad o población vulnerable
	Inversiones en actividades de responsabilidad social
	Satisfacción del cliente

Fuente: elaboración propia basada en las investigaciones de Branco y Rodrigues (2008); Farook et al. (2011); Gray et al. (1995); Haniffa y Cooke (2005); Jizi et al. (2014); Mallin et al. (2014).