



**Colegio de Estudios
Superiores de Administración**

**Masa crítica en los órganos de gobierno: percepción de las mujeres en el rol
de miembros de juntas directivas**

María Juliana Vargas Galindo y María Jimena Pinilla Meneses

**Administración de Empresas
Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA
Bogotá D.C
2022**

**Masa crítica en los órganos de gobierno: percepción de las mujeres en el rol
de miembros de juntas directivas**

María Juliana Vargas Galindo y María Jimena Pinilla Meneses

Directores:

María Andrea Trujillo Dávila y Alexander Guzmán Vásquez

**Administración de Empresas
Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA
Bogotá D.C
2022**

Tabla de contenido

<i>Dedicatoria</i>	4
<i>Resumen</i>	5
<i>Introducción</i>	6
1. <i>Revisión de la Literatura</i>	9
1.1 Mujeres en juntas directivas	9
1.2 Masa Critica	11
1.3 Relación entre mujeres en junta directivas y masas crítica	14
2. <i>Metodología</i>	15
2.1 Diseño de la investigación	15
2.2 Enfoque de la investigación	15
2.3 Determinación de la población y la muestra	16
2.4 Instrumentos de recolección de información	18
3. <i>Resultados Obtenidos</i>	18
3.1 Número de mujeres y la toma de decisiones de la junta directiva	18
3.2 Rol de la mujer y sus particularidades como minoría	21
3.3 Impacto de patrones de género y factores de diversidad	22
3.4 . Implicaciones empresariales que permitan la mejora de la masa crítica.....	24
<i>Conclusiones</i>	26
<i>Recomendaciones</i>	27
<i>Referencias</i>	29
<i>Anexos</i>	34

Dedicatoria

Este trabajo está dedicado a todas las mujeres que hicieron parte de la investigación, pues aportaron a nuestro trabajo de una manera profunda e importante. Después de cada entrevista surgieron ilusiones y quedaron muchas enseñanzas en nosotras, las cuales esperamos algún día poder compartir con otro par de estudiantes.

Resumen

La desigualdad de género es una dificultad que las mujeres vienen enfrentando durante siglos en diferentes ámbitos de la vida, como el laboral. Si bien para ellas es difícil alcanzar altos cargos directivos, poco se ha hablado sobre qué circunstancias que deben coexistir para que la presencia de más mujeres se traduzca en efectividad dentro de los órganos de gobierno. De acuerdo con el concepto de masa crítica, debe haber tres o más mujeres dentro de una junta para lograr impactar la dinámica de cambio, lo anterior porque mientras las mujeres sigan siendo una minoría, su comportamiento se vería posiblemente afectado.

Palabras clave: masa crítica, dinámica de cambio, mujeres, junta directiva, empresas

Introducción

Históricamente ser mujer se ha visto como una desventaja, en donde se le ha otorgado poco reconocimiento como pioneras de avances importantes, estando siempre alejadas de centros de autoridad y de poder. Es innegable que mucho ha cambiado con el paso de los años, sin embargo hay mucho camino por recorrer. Viviendo en el siglo XXI, aún se habla sobre términos como *Gender Bias* que se define como “una variedad de estereotipos creados con base en el sexo de un individuo, particularmente en lo que se refiere al trato diferencial entre mujeres y hombres”(APA Dcitionary, 2020, p.1), afirmando que la inequidad de género sigue latente.

Si bien el sesgo puede llegar a afectar a las mujeres en situaciones cotidianas, este se ve aún más acentuado en el lugar de trabajo. De hecho, Carols Meza (2018) asegura que, la inequidad de género es incluso más notoria cuando una mujer está en una situación de ser ascendida a un puesto directivo partiendo del hecho que “las tasas relativas de mujeres promovidas a cargos decisorios y estratégicos disminuye con el grado de la jerarquía” (p.13). Lo anterior es conocido como *techo de cristal* y es un término que se popularizó en Estados Unidos en los años 80 's, que hace referencia a las barreras invisibles que las mujeres deben enfrentar en el círculo laboral. El término evolucionó hasta incluir a todas las minorías afectadas (LeMaster, 2019, p.15) y hoy en día es comúnmente usado.

En Colombia la presencia de mujeres en juntas directivas ha aumentado en los últimos años. Según la Superintendencia de Sociedades, en el 2018 el 59,1% de las empresas del país contaba con una representación femenina con base en más de 6.400 encuestas realizadas a diferentes compañías. Actualmente, según un análisis hecho por el Centro de Estudios en Gobierno Corporativo del CESA, las juntas directivas de los emisores de valores (129 empresas que cotizan en la Bolsa de Valores de Colombia) alcanzaron un porcentaje de participación de mujeres del 21,2 %, (Semana, 2022, p.1 párr. 6) una cifra que evidencia progreso con respecto a años anteriores y que incluso hace que Colombia sea uno de los países con mejores índices de equidad de manera regional (Portafolio, 2021, p.1 párr. 2).

Ahora bien, es evidente que la representación femenina es fundamental dentro de las juntas directivas de las empresas debido a que aportan nuevos puntos de vista y diferentes opiniones a los hombres que anteriormente ocupaban estos espacios. Según Emilia Restrepo, rectora del CESA,

“Las mujeres hacen que las organizaciones sean mucho más inclusivas para el género femenino a todo nivel. Sabemos que las bondades de tener, al menos un 30 % de participación femenina en juntas directivas, está en la mayor diversidad en estos órganos de gobierno, lo que aporta al proceso de toma de decisiones y, en consecuencia, a una respuesta acertada a los desafíos del entorno, a la innovación y el aprovechamiento de oportunidades y a la construcción de mejores relaciones con los grupos de interés”
(Semana, 2022, p.1 párr. 3)

A pesar de la anterior afirmación, esta representación femenina sigue aumentando, pero la mujer comienza a hacer parte de una minoría dentro del órgano de gobierno continuando en una posición de desventaja. Este concepto se conoce como *masa crítica* y de acuerdo con Baldrich *et al.* (2019) “el impacto de las minorías se manifiesta cuando estas alcanzan un número suficiente de representación, para el caso de las mujeres directoras la cuota mínima de participación es tres” (p.6).

Lo anterior se puede entender mejor con la teoría de Kanter, que, aunque se explicará más adelante a profundidad, sugiere que aumentar el tamaño de una minoría mejora el contacto con los miembros de la mayoría, disminuyendo así el estrés y la presión experimentada por los miembros de dicha minoría (Dreher, 2003, p.43). Esta teoría se puede extrapolar al objeto de estudio, en la medida en que aumentar el número de mujeres en juntas directivas podría mejorar el desempeño de la representación femenina, mejorando así el impacto y los aportes que estas puedan otorgar en el órgano de gobierno.

Debido a la problemática expuesta anteriormente, surge la siguiente pregunta: *¿Cómo perciben las mujeres miembros de juntas directivas la relación entre el número de mujeres y la dinámica de toma de decisiones en este órgano de*

gobierno? con el fin de entender si la subrepresentación de las mujeres dentro de una junta directiva limita el aporte dentro del proceso de toma de decisiones.

Así mismo el objetivo de esta investigación es demostrar las implicaciones del aumento del número de mujeres en juntas directivas y la principal consecuencia sobre la dinámica de cambio en el órgano de gobierno empresarial

Por otro lado, los objetivos específicos son:

- Identificar la relación entre el número de mujeres y la toma de decisiones de la junta directiva.
- Determinar el rol de la mujer y sus particularidades como minoría de juntas directivas.
- Analizar el impacto de los patrones de género y factores de diversidad en la toma de decisiones de las juntas directivas.
- Implicaciones empresariales que permitan la mejora de la masa crítica

La hipótesis que se plantea, es que una mayor participación en número de mujeres en la junta directiva permite una dinámica de cambio en el proceso de toma de decisiones en este órgano de gobierno, en donde se van a tener en cuenta diferentes puntos de vista y de esta forma las “minorías” logran darse el apoyo necesario para que las ideas no solo sean tomadas en cuenta sino ejecutadas.

Los resultados de la presente investigación serán expuestos en cuatro capítulos, los cuales responderán a cada uno de los objetivos con el fin de demostrar adecuadamente dichas implicaciones de la cantidad de mujeres en juntas directivas sobre la dinámica de cambio en el órgano.

1. Revisión de la Literatura

La baja representación de las mujeres en puestos de toma de decisión es una problemática frecuente en el mundo de los negocios (Binder *et al.*, 2018, p.1). A pesar de estar en el siglo XXI, la composición de juntas directivas continúa siendo bastante homogénea en términos de género; los “hombres blancos, occidentales, habilitados, de clase media/alta” (Zanoni, 2010, p.13) son quienes fundamentalmente toman las decisiones en una junta, limitando la posibilidad de generar conversación desde otras perspectivas y contextos.

De acuerdo con lo anterior, un estudio elaborado por McKinsey & Company, evidencia que las mujeres aún no son suficientemente representadas en altos puestos corporativos, incluso cuando se probó la correlación entre la presencia de mujeres en cargos gerenciales y la mejora en el rendimiento corporativo (McKinsey & Company, 2017, p.10). Reconociendo que, dentro de un órgano de gobierno, el género femenino se encuentra en una situación de desigualdad, es posible afirmar que su comportamiento podría verse reprimido al momento de tomar decisiones. Por lo anterior, las variables analizadas a continuación pretenden dar un contexto sobre la conducta de una minoría, en este caso de las mujeres, dentro de un órgano colectivo de decisión.

1.1 Mujeres en juntas directivas

Históricamente, las mujeres han atravesado una fuerte lucha por la obtención de espacios laborales equitativos, la cual les ha permitido mejorar su presencia en el mercado laboral de manera paulatina. A pesar de que este sea un problema global, la situación puede variar dependiente del país y del continente. En Europa, en el 2015, las mujeres ocupaban el 20% de las juntas directivas del sector privado, en Estados Unidos llegaban al 19%, en Asia al 9.4% (C...W...D...I... [CWDI], 2015 citado en Heller y Gabaldon, 2017, p. 3), mientras que en Latinoamérica sólo representaban el 6% de las juntas (Credit Suisse, 2015 citado en Heller y Gabaldon, 2017).

Las anteriores cifras se ven influenciadas por diferentes variables, por ejemplo, la cultura. Esta incide en los valores organizacionales, y de alguna forma, determina lo que es permisible o no dentro de una estructura. Generalmente esta obedece a actitudes, valores y comportamientos que tradicionalmente son asociados a perspectivas masculinas (Heller y Gabaldon, 2017, p.45). Artículos académicos aseguran que estudios de género enfocados en países desarrollados, logran evidenciar los efectos financieros positivos al momento de incluir mujeres en sus juntas directivas, sin embargo los países Latinoamericanos no sólo tienen economías muy diferentes, sino culturas también. Por ende, Leyva-Townsend asegura que “la relación entre el desempeño de una firma y la diversidad de su órgano de gobierno, depende de las normas sociales y culturales en las que la firma opera” (Alazzani et al., 2017; Post y Byron 2015 citado en Leyva-Townsend et al., 2021)

Otros elementos influyentes en la falta de oportunidades para las mujeres son el tamaño de la empresa, sector al que pertenece, el hecho de que sea una empresa familiar o no, su concentración de propiedad, su desempeño e incluso el tamaño de su junta directiva (Hamdan *et al.*, 2021, p.2). Lo anterior resalta la dificultad que encuentran las mujeres al momento de aterrizar en altos cargos, recordando que términos como el techo de cristal, la brecha salarial y la duplicación de la jornada laboral, continúan siendo las principales dificultades que enfrentan las mujeres en el mercado de trabajo (Delgado, A. y Rondón, F. 2013, p.9).

La importancia de incluir a mujeres en juntas directivas, trasciende el hecho de querer ser equitativas y diversos dentro de una organización. La integración de mujeres en altos puestos gerenciales significa que como sociedad, llegamos a la eficiencia de un sistema que pone como prioridad la capacidad y la competencia, por encima de cualquier juicio de valor (Seyadi y Eladi, 2021 citado en Hamdan *et al.*, 2021, p. 32). Por lo que es ineludible pensar que este tipo de inclusión debería darse también por un tema de simple responsabilidad social empresarial.

Por otro lado, es necesario derribar cualquier asociación negativa del hecho y demostrar el verdadero beneficio que trae la diversidad en un órgano de gobierno, en especial de género. Por ejemplo, Devnew (2018) evidencia la capacidad de las

mujeres de dominar diferentes marcos cognitivos, experiencias y conocimiento, ampliando así la perspectiva de una junta directiva ayudando a mejorar su capacidad de generar ganancias (p. 67). Adicionalmente, varios artículos sugieren que la presencia de mujeres en juntas directivas no sólo conlleva a generar discusiones más civilizadas, sino que también genera mayor sensibilidad a otras perspectivas (Fondas y Sassalos, 2000 citado en Martínez-Jiménez *et al.*, 2019, p. 20)

Fama y Jensen (1983) resaltaron la importancia de la diversidad en los órganos de decisión. Para estos autores la diversidad de una junta directiva aumenta su capacidad de ser independiente porque miembros de diferente género, etnia o cultura pueden llegar a cuestionarse sobre temas que tradicionalmente no se incluyen en este tipo de órganos de gobierno (Carter, 2003, p. 37).

Por otra parte, está la Teoría de Recursos, la cual mantiene que las mujeres disponen de características que son difícilmente imitables por los hombres y eso les otorga una ventaja competitiva. (Schyns y Sanders, 2005 citado en Heller y Gabaldon, 2017, p. 46). Finalmente está la Teoría Institucional que, para el contexto de lo público, de acuerdo con Douglass C. North (1990) indica que las instituciones en un país deberían encargarse de crear ambientes propicios para la participación de mujeres como parte de las iniciativas de igualdad de género dentro del órgano de gobierno (citado en Heller y Gabaldon, 2017, p.45).

Ahora bien, dentro de este estudio de investigación, la variable de mujeres en juntas directivas hará alusión a la mujer como miembro de un órgano de gobierno que se encuentra en una posición de desventaja, pues es una minoría. Será interpretada de este modo debido a la relevancia que quedó evidenciada en la reciente revisión de literatura.

1.2 Masa Crítica

La inclusión de mujeres en puestos de toma de decisión es un tema que, como fue mencionado anteriormente, se ha discutido mucho en la última década. Sin embargo, también existe un debate en paralelo acerca de las circunstancias que

deben coexistir para que la presencia de más mujeres se traduzca en efectividad dentro de los órganos de gobierno de las empresas (De Masi *et al.*, 2020, p.56).

Partiendo de este hecho, podemos introducir el término *masa crítica*. La teoría que explica este término, sugiere que alcanzar una determinada proporción de un grupo minoritario, desencadena una transformación que mejora las condiciones de los miembros del grupo minoritario (Hillard *et al.*, 2014, p. 27); tener una masa crítica hace referencia a tener por lo menos 3 o más mujeres en un consejo de administración en donde ellas sean realmente capaces de influir en el contenido y el proceso de los debates del consejo de administración de forma más sustancial, con efectos positivos en el gobierno corporativo (Kramer *et al.*, 2006, p.19).

Según un estudio realizado la NACD, una sola mujer a menudo hace contribuciones sustanciales dentro de una junta directiva. Sin embargo, aunque dos mujeres son generalmente más poderosas que una, se necesitan tres o más mujeres para alcanzar la "masa crítica" que puede provocar un cambio fundamental en la de los consejos de administración y mejorar la gobernanza de las empresas. Además, cuando las mujeres se enfrentan solas a una junta directiva, reportan experiencias asociadas al simbolismo, es decir, a ser en ocasiones invisibles e incluso estereotipadas (Kramer *et al.*, 2007, p19).

Uno de los primeros libros que empezó a llamar la atención sobre la masa crítica es la obra de Mancur Olson, *The Logic of Collective Action (1965)*. Este hace un llamado a entender la dificultad de movilizar la acción colectiva en busca de bienes colectivos, es decir, bienes que deben proporcionarse todos los miembros del grupo. (Oliver P. y Marwell G. 1985, p.523) Teniendo en cuenta la masa crítica, el tipo de bienes a los que se hace referencia en este escrito es igualdad de condiciones para todos los miembros de la junta directiva, es decir, apoyo entre los miembros, derecho a participar y ser escuchado.

Ahora bien, es claro que después de sobrepasar cualquier obstáculo para llegar a una junta directiva, las mujeres ahora se enfrentan con estereotipos e incomodidades, pues al ser una minoría resulta complejo sobresalir. En cuanto a

esto, la teoría de Rosabeth Moss Kanter (1977) analiza el papel de las minorías en cualquier grupo social y termina por establecer que, generalmente estas personas experimentan: i) un mayor aislamiento social; ii) presión sobre su rendimiento; y iii) presión para ajustarse a las expectativas de rol (Dreher, 2003, p. 45).

Como consecuencia de lo anterior, en la medida en que las mujeres sean una minoría, tendrán mayores dificultades y obstáculos para sobresalir, al existir fuerzas externas que las cohiben de expresar sus puntos de vista. Pero esto puede cambiar a medida que aumente la representación femenina en los puestos de dirección, permitiendo: i) mayor notoriedad de las mujeres; ii) reducir el aislamiento y la presión sobre su rendimiento; iii) la conformación de redes de apoyo (Dreher, G. 2003, p. 45). Bajo la perspectiva de De Masi (2020), la teoría de Kanter sobre la masa crítica es raramente aplicada de manera empírica (p. 57), por lo que es posible decir que no muchos estudios realmente han corroborado dichas afirmaciones.

Según Torchia *et al* (2012), la teoría de Kanter desarrolla a mayor profundidad el tema de los simbolismos (*tokenisms* en inglés), explicando que dentro de empresas mayormente dominadas por hombres existen etiquetas para quienes hacen parte de la junta directiva. Por un lado, la mayoría de la junta se define como “dominantes”, mientras que la minoría se define como “símbolos”. El estereotipo de dichos símbolos resulta en la percepción negativa de su participación (p. 4). En paralelo a esto, las consecuencias de catalogar a un miembro de una junta directiva como un simple símbolo, van desde crear incomodidad, aislamiento y duda, hasta afectar el desempeño dentro de la misma (Kanter, 1977 citado en Torchia *et al*, 2012, p. 6)

Por otro lado, de acuerdo con Martín-Ugedo *et al* (2019), la masculinidad es un factor importante que influye sobre la dinámica de una junta directiva en el sentido en el que podría llegar a afectar la masa crítica. Es decir, una de las dimensiones culturales de Hofstede, la masculinidad/feminidad, puede llegar a afectar positiva o negativamente el desempeño de una firma. Lo anterior se ve determinado por la cantidad de mujeres en la junta directiva (p. 413) Por lo tanto, la

masculinidad sería igualmente un componente necesario de resaltar dentro de la revisión de literatura.

De acuerdo con lo anterior, en relación a este estudio de investigación, la variable de masa crítica hará alusión a la participación de tres o más mujeres en el órgano de gobierno. Será interpretada de este modo, debido a la relevancia que tiene sobre el comportamiento de las mujeres en situación de minoría dentro de un órgano de toma de decisión.

1.3 Relación entre mujeres en junta directiva y masa crítica

El número de mujeres en una junta directiva tiene una relación directa con la dinámica de cambio en ella, porque mientras mayor sea la cantidad de mujeres en dicho espacio, se propiciará la existencia de un lugar heterogéneo en el que se desarrollará un intercambio y discusión de ideas diferentes e innovadoras para interactuar con el mercado y la competencia (Meza, 2018, p. 30).

Adicionalmente, podría existir una mayor probabilidad de que las mujeres se empoderen del espacio al existir otras mujeres que las apoyen, teniendo en cuenta que pertenecer a una minoría hace que se dificulte su posibilidad para sobresalir y para que sus ideas sean escuchadas y tenidas en cuenta. Por lo tanto, incluir un número mayor de mujeres en las juntas directivas puede aumentar el nivel de preparación y experiencia de estas. Así mismo, existe una creencia de que las mujeres, a diferencia de los hombres, pueden actuar de manera más independiente al tener un menor nivel de vínculos sociales, ya que no pertenecen al grupo tradicional de directores y gerentes que siempre ocupan los cargos en las juntas (Trujillo M. & et al 2015, p.74).

A pesar de tener el suficiente soporte académico, la intención del presente estudio de investigación es llenar el vacío existente en la literatura de mujeres en juntas directivas, aplicando de manera empírica la teoría Kanter sobre la masa crítica en los órganos de gobierno.

2. Metodología

2.1 Diseño de la investigación

Con el fin de probar la hipótesis planteada, se llevó a cabo una investigación con enfoque no experimental, en el que se escogieron diferentes grupos de sujetos con el fin de establecer comparaciones entre ellos. De esta forma, se recogió información de mujeres cuya situación corresponde a alguno de los siguientes escenarios: ser la única mujer en la junta directiva, ser una de dos mujeres en la junta directiva, ser una de tres o más mujeres en la junta directiva.

Ahora bien, lo anterior se realizó con el objetivo de estudiar los diferentes caminos que han recorrido las mujeres hasta aterrizar en situaciones de poder y entender su percepción sobre el aumento de mujeres en las juntas directivas. Esto, con la intención de identificar una tendencia que fuera aplicable a otros casos.

Por otro lado, el diseño de la investigación fue transeccional, ya que los datos se recolectaron en un único momento y no se tuvo en cuenta la variable del tiempo (INTEP, 2018, p. 70). Debido a lo anterior, el estudio tiene como propósito describir las variables estudiadas y analizar su incidencia en un sólo momento (Agudelo, *et al.*, 2008, p. 5)

2.2 Enfoque de la investigación

Los métodos cualitativos de investigación están basados en la interpretación de realidades sociales, valores, costumbres, ideologías y perspectivas construidas desde un lado subjetivo del discurso (Robles, 2011). Es por esto que el enfoque de la investigación es cualitativo por medio de entrevistas a profundidad, porque de esta manera fue posible entender opiniones, comportamientos y expectativas, para posteriormente hacer un análisis e interpretación de las respuestas dadas por parte las mujeres en juntas directivas entrevistadas.

Conforme a lo anterior, el enfoque cualitativo no se basa en evidencia numérica, sino más bien en palabras u observaciones que por lo general se definen como datos “*suaves*” (soft data en inglés) (McDowell y MacLean, 1998; Neuman, 1991 en Seakhoa-King, 2021). Para la presente investigación, este resultó ser el enfoque más acertado para aplicar porque la fuente de información establecida fue la percepción de mujeres en juntas directivas, lo cual requiere de contribuciones descriptiva basada en experiencias vividas (Amaratunga, 2002, p.1)

Dentro de las ventajas de aplicar una investigación cualitativa está el hecho de que las técnicas de recolección de datos son amplias, es decir, logran capturar opiniones de la persona entrevistada, en sus propias palabras, las cuales llevan al investigador a conclusiones considerablemente profundas (Maykut y Morehouse, 1994 citado en Seakhoa-King, 2021, p. 34). Esto era exactamente a lo que se quería llegar en la investigación, conocer a profundidad la percepción de cada mujer entrevistada.

De acuerdo con Salgado (2007), esta investigación entró dentro de la definición de diseño narrativo de investigación cualitativa. Este se caracteriza por recolectar datos acerca de historias y experiencias vividas por las personas encuestadas, esto con el fin de analizar los acontecimientos, el ambiente, las secuencias de los eventos, entre otros (p. 1). De este modo, la investigación buscó validar premisas, como que las mujeres tienden a asumir el comportamiento de una minoría dentro de una junta directiva, afectando así la dinámica de cambio de dicho órgano, por lo que mientras más mujeres estén presentes, mejor sería el desempeño.

2.3 Determinación de la población y la muestra

Con el fin de determinar el tamaño de la muestra, se decidió aplicar la metodología de casos, que está diseñada para profundizar el estudio de una situación determinada, que en este caso fue cómo el número de mujeres dentro de una junta directiva influye sobre las decisiones tomadas por este órgano de gobierno.

Este estudio cualitativo no pretendió generalizar diferentes casos de mujeres en juntas directivas, sino más bien demostrar que la teoría sobre el impacto de la masa crítica en las decisiones tomadas en un órgano de gobierno, se puede transferir a otros casos. Por ende, la investigación no tuvo una muestra probabilística extraída de una población, sino una teoría transferible a la posición de muchas otras mujeres.

De acuerdo a las circunstancias, se escogieron tres casos representativos de cada situación mencionada anteriormente, para un total de nueve mujeres entrevistadas. Por otro lado, teniendo en cuenta que el estudio no tuvo una muestra representativa de una población, sino una muestra teórica, es posible afirmar que el número de mujeres entrevistadas dependía más bien de la calidad de datos deseada. De este modo, nueve mujeres fueron suficientes.

Las mujeres entrevistadas hacían parte de juntas directivas de empresas como lo son COTELCO, Ecopetrol, Corporación Colombia Internacional, Grupo Evolution, entre otras, que por su amplia experiencia en órganos de gobierno y sector privado, cooperaron con la respuesta de varias cuestiones expuestas en relación a la masa crítica y la dinámica de cambio en este tipo de estructuras. Por cuestiones de confidencialidad, los nombres de las mujeres entrevistadas no serán mencionados, en su lugar, las declaraciones serán citadas utilizando seudónimos asignados.

Ahora bien, el perfil de las entrevistadas es con exactitud mujeres de 35 a 60 años, con un largo recorrido como miembro de una o más juntas directivas y un nivel de escolaridad que trasciende del título universitario. Son mujeres que, además de pertenecer a la comunidad de mujeres en el mundo de los negocios del CESA, se caracterizan por tener un carácter fuerte, esto por haber tenido vivencias personales y laborales lo suficientemente arduas, para forjar así un temperamento que da paso a la perseverancia y resiliencia.

2.4 Instrumentos de recolección de información

La técnica de recolección de datos utilizada en la investigación fue entrevista a profundidad, donde se tuvo la oportunidad de entender la perspectiva que cada mujer tiene sobre sus aportes en la junta directiva a la que pertenece, o alguna vez ha pertenecido, y cómo estos se ven influenciados por los demás miembros haciendo alusión a la masa crítica.

La ventaja de usar las entrevistas a profundidad como método de recolección de datos, es que la técnica resulta ser muy flexible, por lo que si se requiere explorar otras áreas de interés o profundizar en una, es posible (Seakhoa-King, 2021, p.69)

Este método fue utilizado, ya que los testimonios de mujeres pertenecientes a juntas directivas no sólo brindaron confiabilidad y precisión a la investigación, sino que también aportaron puntos clave que no se tenían considerados con anterioridad. Entre los anteriores están, la importancia de tener conocimiento sobre el tema discutido en una junta para dar opiniones relevantes y válidas, la manera en la que las juntas escogen inicialmente a sus miembros, cómo la personalidad y el carácter influye sobre negociaciones y creación de estrategias, entre muchos otros factores que serán explicados a profundidad en los siguientes capítulos.

Tanto la pregunta de investigación, como la proposición teórica o hipótesis sirvieron como punto de partida para adquirir los datos ya que dieron la debida orientación de las preguntas de investigación. A pesar de que existía una guía de preguntas que evitaban que la conversación se descarrilara hacia otros temas, el diálogo que se mantuvo con cada una de las mujeres fluyó como una conversación entre pares, en la que primaba un ambiente de confianza y sinceridad.

3. Resultados Obtenidos

3.1 Número de mujeres y la toma de decisiones de la junta directiva

La empatía fue uno de los temas más mencionados y discutidos en las entrevistas llevadas a cabo. Lo anterior, no sólo porque las mujeres aseguraron que, a diferencia de los hombres, ellas pueden realizar aportes dentro de una junta directiva desde la sensibilidad y la comprensión, aspectos que generalmente están ausentes en las juntas directivas. Para la mayoría, sino para todas las mujeres, la necesidad de cumplir la masa crítica era innegable. Quienes hacían parte de una junta con tres o más mujeres, explicaron que entre mujeres se generan dinámicas sobre temas que no se tienen en cuenta para los hombres.

Una de ellas manifestó que, hasta llegar a una junta con otra mujer, desconocía el valor tan potente de estar acompañada. Con que haya dos mujeres, ya existe un eco. Lo anterior, se debe a que entre mujeres no sólo el respaldo es mucho mayor, sino que también se promueve mayormente la discusión de asuntos de sostenibilidad, comunicación y conexión con los grupos de interés. Las mujeres ponen sobre la mesa los temas difíciles de hablar y cuando hay tres o más mujeres estos temas son apoyados. Una de ellas suscitó: *“Si en todas las juntas existiera este importe de mujeres, los miembros no esperarían a visualizar banderas rojas en el negocio para discutir dichos temas primordiales en las sesiones”* (D. Martínez, comunicación personal, 15 de marzo de 2022), haciendo referencia a sus incontables intentos por incluir estrategias de sostenibilidad en la junta a la que pertenece.

De acuerdo con lo anterior, tener más de tres mujeres dentro de un órgano de gobierno hace que se tenga más en cuenta la opinión de consumidores, accionistas, proveedores y cómo esta se puede incluir en la estrategia corporativa. En ese sentido, y desde la observación, los hombres suelen ser más pragmáticos, financieros, legales y de control. Aunque cuatro de las mujeres aseguraron nunca no sentirse escuchadas, explicaron que sí les tomaba más tiempo comunicar sus ideas para lograr convencer a los demás miembros. Pues las cualidades mencionadas anteriormente, hacen que sea necesario para las mujeres traducir sus ideas a un lenguaje que sea entendido por los demás. En este punto, vuelve a jugar la empatía, ya que las mujeres que se encontraban en este tipo de situaciones afirmaban que debían proveer contexto de manera sucinta para ser entendidas. Una de ellas aseguró que era necesario *“Pensar desde la contraparte y ponerse en los zapatos*

de quien está al otro lado de la mesa” (J. González, comunicación personal, 17 de marzo de 2022). Es decir, esforzarse para enganchar a los hombres en la discusión y ser sensibles e inteligentes para convencerlos.

En sus palabras, se menciona que a veces es probable adoptar comportamientos machistas de manera inconsciente, por estar tanto tiempo sumergida en un ambiente donde prima la discriminación hacia la mujer. *“Uno se va pareciendo a ellos y en la manera en que se comportan corporativamente”* (S. Dávila, comunicación personal, 26 de abril de 2022)., así lo mencionó una de ellas. Adicionalmente planteó la posibilidad de que esto se debe a pensamientos inculcados desde la niñez, en dónde un niño es impulsado a ser valiente y una niña más bien a ser callada. Esto nos lleva a pensar, que es necesario cambiar de mentalidad y dejar de normalizar comportamientos que silenciosamente dan fuerza a micromachismos dentro de los órganos de gobierno. La conclusión de este punto fue no dejar perder la autenticidad y la autoconfianza. Quienes hicieron alusión a esta situación con su experiencia en juntas directivas, tenían en común ser las únicas mujeres dentro del órgano de gobierno.

Por otro lado, una reflexión que realizaron las mujeres entrevistadas fue la actual situación de desigualdad que viven hoy en día dentro del mundo de los negocios. Una de ellas mencionó: *“Jugamos en una cancha que no fue diseñada para nosotras”* (A. Fernández, comunicación personal, 21 de febrero de 2022). haciendo entender que se siente en una situación de desigualdad y que es necesario hacer un cambio. En relación con esto, ellas mismas comenzaron a cuestionarse sobre la poca diversidad que hay en las juntas. *“Si el objetivo es tener una junta con 10 personas iguales, entonces las decisiones las podría tomar una sola persona y sería relativamente lo mismo”* (D. Martínez, comunicación personal, 15 de marzo de 2022). asumiendo que es imprescindible incluir a personas de diferente género, edad, raza, etc. Por lo que muchas de ellas expresaron que diversidad es liderazgo femenino y que en la actualidad es tan escaso, que participar en una junta directiva *“no se siente como un derecho, sino como una responsabilidad”* (C. Espinosa, comunicación personal, 29 de marzo de 2022).

De este modo, la mayoría de las mujeres percibieron positivamente el hecho de llegar a la masa crítica dentro de los órganos de control, deduciendo que *“un 30% de participación hace referencia a un número plural de personas, sean tres o más”* (D. Martínez, comunicación personal, 15 de marzo de 2022). Es ineludible incluir esta cantidad para finalmente reconocer diversidad en el mundo de los negocios y que las minorías no tengan miedo a hablar. A pesar de que no todas las mujeres aseguraron sentirse marginadas dentro de la junta, todas sí afirmaron que la narrativa sería completamente distinta si se llegara al número de miembros.

3.2 Rol de la mujer y sus particularidades como minoría

De cara a conocer la percepción de las mujeres en juntas directivas, sobre el incremento de mujeres miembros en órganos de gobierno, algunas de las respuestas en las entrevistas empezaron a irse por caminos en los que se describía la diferencia entre el hombre y la mujer. Entre las afirmaciones estaba la sensación de que *“existe un mito falso sobre las mujeres en el ambiente de trabajo”* (L. Rey, comunicación personal, 1 de marzo de 2022), haciendo alusión a que coexiste un concepto erróneo con relación a que las mujeres no saben manejar sus emociones, son difíciles de trabajar y al tener familia trabajan menos. Lo anterior perjudica completamente a la mujer y mantiene viva su discriminación dentro de las juntas, pues una de ellas afirmaba que *“hay una descalificación inconsciente por parte de nuestros pares hombres”* (M. Roa, comunicación personal, 25 de marzo de 2022).

A pesar de lo anterior, los resultados de las entrevistas expresaron que las mujeres distinguen sus habilidades y se definen como *“personas más equipadas, porque hemos estado expuestas a situaciones de crisis y eso hace que sepamos liderar en momentos de dificultad”* (D. Martínez, comunicación personal, 15 de marzo de 2022). Sin embargo, una particularidad que se repitió en todas las entrevistas fue el hecho de que la mujer cuando no está segura, por lo general no expresa su opinión, mientras que para los hombres es todo lo contrario. Independientemente de estar seguros o no, van a expresar la validez de su punto. Así mismo expresaron: *“Dudamos de nuestro conocimiento porque somos más sensibles al entorno, creemos que podemos ser la que no sabe”* (P. Jaramillo, comunicación personal, 18 de marzo de 2022). En consecuencia, las mujeres se

sienten cohibidas al momento de intervenir en los debates de las juntas directivas, lo cual podría mejorar si la presencia de tres o más mujeres pudiera otorgarles el respaldo suficiente para sentir calma y comodidad.

Por otro lado, varias mujeres confesaron diferencias entre hombres y mujeres dentro de las juntas directivas, un poco superficiales, pero igual de relevantes, como el tono de voz. Los hombres hablan duro y con más seguridad, mientras que las mujeres no tanto. Por ello, las únicas mujeres miembros de la junta sentían que debían hablar más duro para ser escuchadas, por lo que estar en compañía ayudaría a otorgar nuevamente, la sensación de ser oídas. Una de ellas se cuestionaba: “¿por qué me escuchan menos? Definitivamente la sociedad está acostumbrada a escuchar sólo a los hombres” (D. Martínez, comunicación personal, 15 de marzo de 2022). Este tipo de cuestionamientos llevaron a algunas de las mujeres a pensar que a en ocasiones es necesario “ser tajantes” para poder ser tomada en serio, siempre y cuando primara el respeto.

Otro desafortunado resultado que estuvo presente en las entrevistas fue la repetición de las intervenciones. Todas las mujeres entrevistadas alguna vez identificaron la misma situación: expresaron una idea dentro de la junta, nadie la escuchó y cuando fue repetida por un hombre todos los miembros aplaudieron la iniciativa, más específicamente “Pusieron mis ideas en cabeza de otros” (A. Fernández, comunicación personal, 21 de febrero de 2022). Lo anterior, no sólo desmotivó a muchas de las mujeres que lo expresaron, sino que también puso en evidencia que nuestra cultura en efecto se ve influenciada por importes que generalmente hacen los hombres. Otras mujeres percibieron ese hecho como “un ataque hacia las mujeres de forma disimulada” (S. Dávila, comunicación personal, 26 de abril de 2022) y un micromachismo del que todas alguna vez han sido víctimas. Cada vez se hace más evidente la necesidad de contrarrestar culturas machistas en el mundo de los negocios, sobre todo en órganos que se encargan de controlar empresas que tiene roles indispensables en nuestra sociedad.

3.3 Impacto de patrones de género y factores de diversidad

Dentro de esta investigación es necesario hacer énfasis en otros factores que logran afectar la percepción de las entrevistadas, entre ellos está la feminidad y la masculinidad. Dos de las mujeres expresaron que *“no es un tema sólo de hombres y mujeres”* (C. Espinosa, comunicación personal, 29 de marzo de 2022), es decir, no hay que catalogarse. Esto para entender no todo es malo y que también existen hombres femeninos, o de algún modo más conscientes de sus habilidades suaves, que generalmente apoyan y empoderan a las mujeres dentro de los órganos de toma de decisión. Así como también existen mujeres con energía masculina que se caracterizan por tener posiciones más duras en otros sentidos. De acuerdo con lo anterior, es posible afirmar que llegar a las tres mujeres miembros de una junta directiva es necesario, sin embargo, dentro de ello es elemental mejorar la cultura y no esperar que un tema tan complejo como lo es la diversidad sea blanco o negro.

En otro orden de ideas, el argumento generacional fue altamente mencionado en las entrevistas a profundidad. Varias de ellas aseguraron que: *“vimos madres que se quedaban en casa”* (A. Fernández, comunicación personal, 21 de febrero de 2022), mientras que en la actualidad es más usual ver madres que trabajan y al mismo tiempo tienen familia. Lo anterior supone que la falta de diversidad en los órganos de gobierno puede mejorar a medida que pasen los años y las nuevas generaciones tengan ejemplos de mujeres proactivas. Desde otra perspectiva, también mencionaron que: *“Pasa que en esta generación los hombres estudiaban carreras más duras y las mujeres carreras más blandas”* (D. Martínez, comunicación personal, 15 de marzo de 2022), esto haciendo alusión a que, a diferencia de otras épocas, cada vez es más normal ver mujeres empresarias, financieras, ingenieras o de carreras relacionadas con la ciencia, etc. Esto podría dar la esperanza de la facilidad con la que se podrían llegar a altos niveles de miembros femeninos en el futuro, siendo la masa crítica un comienzo.

Por otra parte, un factor que la mayoría de las entrevistadas tenía en común era su contexto. Las mujeres participantes en el estudio explicaron que desde pequeñas pasaron por situaciones que las hicieron desarrollar un carácter fuerte, el cual moldeó personalidades capaces de todo. *“Por situaciones de mi familia, tuve una figura maternal más denotada”* (D. Martínez, comunicación personal, 15 de marzo de 2022), *“Soy la mayor de cuatro hermanos, por lo que siempre tuve muchas*

responsabilidades(S. Dávila, comunicación personal, 26 de abril de 2022), *“Mi papa murió muy joven y mi mama enfermó, por eso me interesé en temas de salud”*, (C. Espinosa, comunicación personal, 29 de marzo de 2022) *“Tuve que salir adelante porque quedé viuda”* (M. Roa, comunicación personal, 25 de marzo de 2022), entre otros contextos que han fortalecido y motivado a las mujeres a salir adelante hasta aterrizar en cargos altos directivos. De acuerdo con lo anterior, es posible decir que el carácter sí importa y que generalmente las mujeres que nunca no se han sentido escuchadas es porque tienen personalidades arrolladoras, que son fruto de experiencias fuertes en toda su vida.

Por último, pero no menos importante, está la buena preparación. Este es un factor que afectó en gran medida la experiencia de todas las mujeres dentro de la junta directiva y que todas resaltaron como imprescindible. Incluso para llegar al puesto, la experiencia en juntas anteriores, acreditaciones, entre otros, es imperativo. Además de esto, para mantener la credibilidad y ser escuchada, como mujer es necesario tener disciplina, conocimiento, *“(…) fuerza, convicción, claridad e independencia en las decisiones y ser aplicada hacía que externamente tuviera el apoyo de los miembros”* (J. González, comunicación personal, 17 de marzo de 2022). De este modo, para las mujeres que se encontraba solas dentro de la junta, se lograba obtener el respeto y la atención de los demás. Adicionalmente, el soporte numérico y financiero también fue altamente mencionado dentro de las entrevistas.

3.4. Implicaciones empresariales que permitan la mejora de la masa crítica

Hoy en día las compañías han logrado comprender la importancia de la mujer en las juntas directivas debido a la manera diferente de pensar a los otros miembros de estas. Sin embargo, no se ha realizado la transición necesaria para tener la cantidad adecuada al momento de la toma de decisiones.

En las entrevistas realizadas, afirmó *“fui seleccionada para ser parte de la junta directiva solo por el hecho de ser mujer, en donde en primer lugar se hizo para llenar el espacio y no contaron con que no estaba informada adecuadamente sobre la razón social de la empresa para poder dar mis puntos de vista adecuados”* (A. Fernández, comunicación personal, 21 de febrero de 2022), es por esto que se debe

tener en cuenta que la prioridad de la junta directiva no debería ser llenar espacios que falten por mujeres sino ver un cambio en este órgano de gobierno para poder tener discusiones de valor y que no se presente el caso mencionado anteriormente.

Adicionalmente, según diferentes entrevistas hechas a mujeres las candidatas a estos puestos deben caracterizarse por tener un liderazgo auténtico y responsabilidad, para que al momento de tomar decisiones estas sean objetivas y precisas y de esta forma las mujeres que ya están en la junta directiva abran oportunidades para más mujeres en este órgano de gobierno.

Es importante mencionar, que hay un factor en común entre estas mujeres profesionales y se centra en que deben tener un equilibrio en todos los ámbitos de su vida laboral, una mujer entrevistada afirmó *“estos espacios y organizaciones deberían permitirnos ser como somos, mujeres que defienden sus puntos de vista y se hacen escuchar por los demás”* (J. González, comunicación personal, 17 de marzo de 2022). Como lo son los atributos comunicativos, de liderazgo, asertivos, empáticos y rigurosos. Por otra parte, las juntas directivas siempre que están dispuestas a admitir mujeres se centran en que tengan un aporte diverso, en muchos casos las entrevistas mencionaron cómo eran seleccionadas por su edad, conocimiento, multiculturalidad o hasta llegar al punto de sus ideales ya fuera religiosos políticos o sociales.

Así mismo, una de las mujeres entrevistadas afirmó que *“la visión del CEO es fundamental para que en las organizaciones se empiecen a abrir más estas conversaciones y tomen iniciativas para aumentar la masa crítica desde el área de recursos humanos”* (C. Espinosa, comunicación personal, 29 de marzo de 2022). En el caso de la persona a cargo de la organización, debe tener las capacidades de estar convencido de tener visión frente a esta problemática debido a que genera una inconformidad en las juntas directivas y mueve las discusiones a esta dirección.

Finalmente, para la mejora de la masa crítica es indispensable que las organizaciones capaciten a sus empleados, accionistas y miembros de la Junta directiva frente a su importancia en los distintos ámbitos de la empresa. En este

caso cuando los participantes de la organización son conscientes y entienden la problemática, empezarán a realizar pequeños actos pueden generar que el resto de la organización decida apoyarlos, y de esta forma hacer las parte de las conversaciones más importantes del presente y futuro de las empresas que principalmente se toman en las juntas directivas ya que las mujeres pertenecen a todos los lugares donde se tomen las decisiones.

Conclusiones

Después de realizar las entrevistas a profundidad, es posible concluir que el comportamiento de la mujer como minoría dentro de una junta directiva, sí se ve afectado por el aumento en la cantidad de mujeres miembros. La presencia de tres o más mujeres beneficia y brinda un sentido de seguridad hacia otras mujeres, lo cual logra verse traducido en la efectividad de toma de decisiones por parte de la junta.

Las mujeres afirmaron no sólo sentir el eco de sus ideas dentro de la junta cuando estaban acompañadas, sino que también explicaron que tener la compañía de otra mujer propiciaba conversaciones de sostenibilidad, comunicación y conexión con los grupos de interés debido a que entre mujeres existía mucha más empatía y sororidad. De este modo, en la mayoría de las entrevistas se desarrolló una conversación sobre las diferencias entre el estilo de liderazgo de las mujeres y los hombres. Debido a que el objetivo de este estudio no fue comprobar dichas diferencias, estas declaraciones sí ayudaron a mostrar que la percepción de las mujeres iba encaminada hacia la necesidad de abrir más espacios de participación, para así lograr el equilibrio y diversidad dentro de este órgano de gobierno.

Si bien las mujeres entrevistadas señalaron una mejoría en su emoción al estar acompañadas de otras mujeres, en varios casos hicieron la salvedad de que ser la única mujer en una junta directiva no es necesariamente malo, pues existen otros factores como la personalidad, el carácter, contexto e incluso características relacionadas a la feminidad y masculinidad, que afectan cada uno de los casos en particular. Adicionalmente la edad, la experiencia y sobre todo el conocimiento en el área a tratar fueron factores nombrados repetidas veces.

Sobre el conocimiento, en todos los casos se expresó la importancia del conocimiento dentro de la dinámica de la junta directiva, pues más allá de ser hombre o mujer, el principal objetivo de una junta es velar por su empresa, tomando así decisiones basadas en datos, conocimiento y experiencia. Adicionalmente

Finalmente, es importante recalcar que la percepción de las mujeres es mucho más profunda que una simple discusión sobre género. En ningún momento surgió una narrativa de rencor o enemistad hacia los hombres, sino más bien impotencia y nostalgia por tener que recorrer caminos engorrosos para poder sentir validez y satisfacción dentro de un órgano de gobierno.

Recomendaciones

Después de estudiar la relación entre el número de mujeres y la toma de decisiones de la junta directiva, el rol de la mujer y sus particularidades como minoría, el impacto de los patrones de género y factores de diversidad en la toma de decisiones de estos órganos de gobierno y las implicaciones empresariales correspondientes; es necesario reiterar la importancia de cambiar la narrativa actual y empezar a tomar acción, con el fin de llegar a este número deseado de mujeres en una junta directiva.

Debido a lo anterior, para las empresas debería ser una prioridad emplear estrategias que materialicen la equidad de género y propicien no sólo un aumento de mujeres en sus juntas directivas, sino también la eliminación de predisposiciones empresariales nacientes de la cultura, que impiden crear ambientes benéficos para mujeres, con el fin de eliminar la premisa de que las mujeres en cargos directivos son símbolos que simplemente ayudan a cumplir cuotas.

Haciendo énfasis en dichas predisposiciones que existen con respecto a las mujeres en juntas directivas, en las entrevistas fue mencionado que la mujer siempre ha sido catalogada como competitiva en el entorno laboral. Este pensamiento de igual forma debería ser desmentido, pues las mujeres

“competíamos porque no había oportunidades, pero ya las hay”. (H. Valencia comunicación personal, 4 de mayo de 2022). Cambiar este tipo de mentalidades, contribuiría significativamente a mejorar la percepción de la participación de las mujeres en juntas directivas.

Por otro lado, las mujeres resaltaron repetidas veces la necesidad de educar tempranamente desde la equidad. La educación en etapas jóvenes de la vida determina pensamientos y comportamientos que más adelante afectan a las personas en diferentes ámbitos, cómo la vida laboral. Cómo fue mencionado anteriormente, la mayoría de las mujeres que se encontraban cómodas siendo las únicas dentro de la junta, evidenciaron haber venido de contextos que se caracterizaban por infancias relacionadas al equilibrio entre hombres y mujeres, ya sea por su educación mixta, familia, entre otras experiencias.

Finalmente, una de las iniciativas que aportaría en gran medida es estar siempre abiertos al diálogo. Es necesario tener esta conversación, ya que después de mucho tiempo la situación para las mujeres está cambiando. Como sociedad debemos apalancarnos de puntos de contacto como seminarios y grupos de apoyo a mujeres, para acelerar este tipo de conversación con el fin de aumentar la cantidad de mujeres en órganos de gobierno

Referencias

- Amaratunga, D. (2002). Qualitative and quantitative research in the built environment: application of "mixed" research approach: a conceptual framework to measure FM performance
https://www.researchgate.net/publication/28578841_Qualitative_and_quantitative_research_in_the_built_environment_application_of_mixed_research_approach_a_conceptual_framework_to_measure_FM_performance
- APA Dictionary. (2020). American Psychological Association
<https://dictionary.apa.org/gender-bias>
- Baldrich, Victor. (2019). Mujeres en juntas directivas en Colombia y su efecto sobre el desempeño financiero de las empresas
<https://repositorio.uniandes.edu.co/bitstream/handle/1992/41070/dcede2019-06.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Binder, B. et al. 2018 Does a high women quota in supervisory boards influence firm success? <https://www-emerald-com.cvirtual.cesa.edu.co/insight/content/doi/10.1108/EMJB-02-2018-0011/full/pdf?title=does-a-high-women-quota-in-supervisory-boards-influence-firm-success>
- Carter D. et al. (2003). Corporate Governance, Board Diversity, and Firm Value
<http://www.insurance.ca.gov/diversity/41-1SDGBD/GBDEExternal/upload/EFA-FinacialReview-2003.pdf>
- De Masi S. 2020 Women on boards and monitoring tasks: an empirical application of Kanter's theory <https://www-emerald-com.cvirtual.cesa.edu.co/insight/content/doi/10.1108/MD-10-2019->

[1450/full/pdf?title=women-on-boards-and-monitoring-tasks-an-empirical-application-of-kanters-theory](#)

Delgado A. y Rondón F. (2013). ¿La participación de ejecutivas en juntas directivas o la permanencia del techo de cristal?

<https://www.redalyc.org/pdf/880/88031737002.pdf>

Dreher, George. (2003). Breaking the glass ceiling: The effects of sex ratios and work–life programs on female leadership at the top <https://eds-a-ebscobhost-com.cvirtual.cesa.edu.co/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=11&sid=732afac7-cadc-4544-af9e-9f45863a0776%40sessionmgr4007>

García-Peña, Ana Lidia. (2016). De la historia de las mujeres a la historia del género

<https://www.redalyc.org/jatsRepo/281/28150017004/html/index.html>

Hamdan R. et al. (2021). Women on boards of directors: the moderation role of female labour force participation [https://www-emerald-com.cvirtual.cesa.edu.co/insight/content/doi/10.1108/CR-01-2021-](https://www-emerald-com.cvirtual.cesa.edu.co/insight/content/doi/10.1108/CR-01-2021-0001/full/pdf?title=women-on-boards-of-directors-the-moderation-role-of-female-labour-force-participation)

[0001/full/pdf?title=women-on-boards-of-directors-the-moderation-role-of-female-labour-force-participation](https://www-emerald-com.cvirtual.cesa.edu.co/insight/content/doi/10.1108/CR-01-2021-0001/full/pdf?title=women-on-boards-of-directors-the-moderation-role-of-female-labour-force-participation)

Heller L. y Gabaldon P. (2017). Women on boards of directors in Latin America: building a model [https://www-emerald-com.cvirtual.cesa.edu.co/insight/content/doi/10.1108/ARLA-04-2017-](https://www-emerald-com.cvirtual.cesa.edu.co/insight/content/doi/10.1108/ARLA-04-2017-0112/full/pdf?title=women-on-boards-of-directors-in-latin-america-building-a-model)

[0112/full/pdf?title=women-on-boards-of-directors-in-latin-america-building-a-model](https://www-emerald-com.cvirtual.cesa.edu.co/insight/content/doi/10.1108/ARLA-04-2017-0112/full/pdf?title=women-on-boards-of-directors-in-latin-america-building-a-model)

Hillard A. et al. (2014). Critical Mass or Incremental Change? The Effects of Faculty Gender Composition in STEM [https://www-emerald-com.cvirtual.cesa.edu.co/insight/content/doi/10.1108/S1529-](https://www-emerald-com.cvirtual.cesa.edu.co/insight/content/doi/10.1108/S1529-212620140000019016/full/html)

[212620140000019016/full/html](https://www-emerald-com.cvirtual.cesa.edu.co/insight/content/doi/10.1108/S1529-212620140000019016/full/html)

- Jansses M. et al. (2010). Guest Editorial: Unpacking Diversity, Grasping Inequality: Rethinking Difference Through Critical Perspectives
https://www.academia.edu/25716513/Guest_Editorial_Unpacking_Diversity_Grasping_Inequality_Rethinking_Difference_Through_Critical_Perspectives
- Kramer V. et al. (2006). Critical Mass on Corporate Boards: Why Three or More Women Enhance Governance <http://www.ionwomen.org/wp-content/uploads/2010/12/criticalmass.pdf>
- LeMaster, S. (2019). Glass Ceiling <https://eds-a-ebSCOhost-com.cvirtual.cesa.edu.co/eds/detail/detail?vid=19&sid=04d12ef2-686b-4b1d-bc6d-f6f0f5f58bcb%40sessionmgr4007&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1lZHMtbGl2ZQ%3d%3d#AN=89103005&db=ers>
- Leyva P. (2021). Female board participation and firm's financial performance: a panel study from a Latin American economy <https://www-emerald-com.cvirtual.cesa.edu.co/insight/content/doi/10.1108/CG-07-2019-0235/full/pdf?title=female-board-participation-and-firms-financial-performance-a-panel-study-from-a-latin-american-economy>
- Martín-Ugedo J. (2019). Female directors and firm performance in Italian and Spanish listed firms Does masculinity matter? <https://www-emerald-com.cvirtual.cesa.edu.co/insight/content/doi/10.1108/ARLA-06-2018-0124/full/pdf?title=female-directors-and-firm-performance-in-italian-and-spanish-listed-firms-does-masculinity-matter>
- Martinez-Jimenez R. et al. (2019). Gender diversity influence on board effectiveness and business performance <https://www-emerald-com.cvirtual.cesa.edu.co/insight/content/doi/10.1108/CG-07-2019->

[0206/full/pdf?title=gender-diversity-influence-on-board-effectiveness-and-business-performance](#)

McKinsey y Company. (2017). Women Matter Time to accelerate

<https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/featured%20insights/women%20matter/women%20matter%20ten%20years%20of%20insights%20on%20the%20importance%20of%20gender%20diversity/women-matter-time-to-accelerate-ten-years-of-insights-into-gender-diversity.pdf>

Meza, Carols (2018) Discriminación laboral por género: una mirada desde el efecto techo de cristal <https://eds-b-ebsohost->

[com.cvirtual.cesa.edu.co/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=678858b6-3fd0-42a3-9c09-508f6c822e56%40sessionmgr103](https://eds-b-ebsohost-com.cvirtual.cesa.edu.co/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=678858b6-3fd0-42a3-9c09-508f6c822e56%40sessionmgr103)

Oliver P. et al. (1985). A Theory of the Critical Mass. I. Interdependence, Group Heterogeneity, and the Production of Collective action

<https://www.ssc.wisc.edu/~oliver/PROTESTS/ArticleCopies/OliverMarwellCriticalMassI.pdf>

Portafolio. (2021). La cuota femenina en juntas directivas colombiana está en aumento [https://www.portafolio.co/negocios/empresas/participacion-de-](https://www.portafolio.co/negocios/empresas/participacion-de-mujeres-en-juntas-directivas-de-empresas-colombianas-552431)

[mujeres-en-juntas-directivas-de-empresas-colombianas-552431](https://www.portafolio.co/negocios/empresas/participacion-de-mujeres-en-juntas-directivas-de-empresas-colombianas-552431)

Robles, B. (septiembre-diciembre 2011). La entrevista en profundidad: una técnica útil dentro del campo antropológico

<https://www.redalyc.org/pdf/351/35124304004.pdf>

Salgado A. (2007). Investigación cualitativa: diseños, evaluación del rigor metodológico y retos

http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-48272007000100009

- Salgado, Ana. (2007). Investigación cualitativa: diseños, evaluación del rigor metodológico y retos *scielo.org* Recuperado el 8 de marzo 2022 de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-48272007000100009
- Seakhoa-King A. (2021). Methodology of the TDQ Study <https://www-emerald-com.cvirtual.cesa.edu.co/insight/content/doi/10.1108/978-1-83909-558-020201005/full/pdf?title=methodology-of-the-tdq-study>
- Semana. (2022). Por primera vez, participación de mujeres en juntas directivas del país llega al 21,2 % *semana.com* <https://www.semana.com/economia/empresas/articulo/por-primera-vez-participacion-de-mujeres-en-juntas-directivas-del-pais-llega-al-212/202206/>
- Torchia, M., Huse, M. y Calabro, A. (abril de 2012). Women Directors on Corporate Boards: From Tokenism to Critical Mass. https://www.researchgate.net/publication/226378486_Women_Directors_on_Corporate_Boards_From-Tokenism-to-Critical-Mass
- Trujillo, Maria & et al. (2015). Juntas Directivas en el Desarrollo del Gobierno Corporativo *Editorial CESA* <https://documents1.worldbank.org/curated/en/815331487839106166/pdf/112568-PUB-Juntas-Directivas-en-el-Desarrollo-del-Gobierno-Corporativo-Dec-1-2015.pdf>

Anexos

Anexo 1. Fichas técnicas de entrevistas semiestructuradas:

Entrevista 1.

Preguntas	Respuestas
Fecha	21 de Febrero de 2022
Seudónimo	A, Fernández.
¿A qué sector pertenece la empresa donde trabaja actualmente?	Legal
¿Cuáles fueron los requerimientos para poder hacer parte del órgano de gobierno?	Para llegar a ser miembro de una junta directiva es importante tener experiencia en juntas anteriores, tener conocimiento y sobre todo acreditaciones.
¿Cómo han estado conformadas las juntas directivas en las que ha participado y si notas alguna diferencia entre las que han tenido más mujeres que hombres?	He sido la única mujer y también he tenido la oportunidad de estar acompañada de otras. La verdad, nunca he sentido la diferencia entre hombres y mujeres. Actualmente hago parte de una junta directiva en dónde somos más mujeres que hombres.
¿Cuál cree usted que es la diferencia entre los hombres y las mujeres al momento de tomar decisiones dentro de la junta?	Las mujeres son más detallistas y dicen cosas que no son tan obvias para los hombres. Por otro lado, las mujeres entienden lo que estás planteando y se pone en tus zapatos para afirmar que esa idea si es correcta. Creo que existe

	<p>un falso mito sobre las mujeres en el trabajo. Además, la mujer por naturaleza somos comunitarias. Tendemos a apoyarnos y no somos complicadas.</p> <p>Algo que sí siento es que los hombres atacan a las mujeres de una forma velar, por lo que la solidaridad es ser capaces de hacer favores por otras. Hay una descalificación inconsciente por parte de los hombres hacia las mujeres.</p>
<p>¿Siente usted apoyo de parte de los otros miembros de la junta directiva al momento de presentar su opinión? ¿Cuándo hay mujeres se siente más apoyada?</p>	<p>Nunca he sentido que no me dejen participar.</p>
<p>¿Las ideas que ha propuesto dentro de estos órganos de gobiernos, más allá de ser apoyadas, han sido ejecutadas?</p>	<p>Más allá de la ejecución, puedo percibir que como mujeres jugamos en una cancha que no fue diseñada para nosotras, por lo que las mujeres en general podrían sentirse menos asiladas cuando están acompañadas.</p>
<p>En cuanto a desempeño ¿cree que dentro de la discusión de la junta salen mejores soluciones cuando hay más mujeres? ¿Siente una red de apoyo?</p>	<p>Sí. Recuerdo una vez dentro de una Junta directiva en una empresa de aviones, la secretaria era una mujer y me ayudó porque no tenía las herramientas para saber más del tema. Mientras más mujeres, más respaldo. A veces a los hombres toca explicarle más las ideas para convencerlos.</p>
<p>¿Cree que la personalidad/carácter de una mujer es un factor relevante en su</p>	<p>Sí, siento que es un tema de personalidad. Va mucho en el carácter</p>

<p>desempeño de la junta mientras sea la única mujer en ella? ¿Qué otros factores cree que influyen?</p>	<p>de las personas. Mi historia personal es que nunca fui discriminada, vine de una familia donde las mujeres trabajan. Por situaciones de familia, tuve una figura materna más denotada.</p> <p>Por otro lado, creo que también existe un tema generacional, nosotras vimos madres que trabajaban, en cambio nuestras mamás tuvieron ejemplos de mujeres que se quedaban en casa.</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Entrevista 2.

Preguntas	Respuestas
Fecha	1 de Marzo de 2022
Seudónimo	L, Rey.
¿A qué sector pertenece la empresa donde trabaja actualmente?	Hotelería
¿Cuáles fueron los requerimientos para poder hacer parte del órgano de gobierno?	Demostrar la preparación suficiente para ocupar un cargo de esta índole.
¿Cómo han estado conformadas las juntas directivas en las que ha participado y si notas alguna diferencia entre las que han tenido más mujeres que hombres?	<p>Generalmente las juntas en las que participado he sido la única mujer. La junta en la que pertenezco actualmente ha sido la primera en la que estoy acompañada.</p> <p>En este momento hago parte de una junta acompañada de una mujer más.</p>
¿Cuál cree usted que es la diferencia entre los hombres y las mujeres al momento de tomar decisiones dentro de la junta?	<p>Las mujeres somos más inseguras, tenemos un panorama más global de las cosas, somos más organizadas, consideramos todo y eso hace que nos demoremos más tomando decisiones.</p> <p>Adicionalmente creo que pensamos</p>

	diferente y podemos brindar opiniones distintas a las discusiones.
¿Siente usted apoyo de parte de los otros miembros de la junta directiva al momento de presentar su opinión? ¿Cuándo hay mujeres se siente más apoyada?	Sí, pero creo que no necesariamente las mujeres son las que brindan ese apoyo. Es decir, necesitamos más diversidad en las juntas directivas y seguramente me sentiría mejor estando acompañada, pero no me siento mal estando sola.
¿Las ideas que ha propuesto dentro de estos órganos de gobiernos, más allá de ser apoyadas, han sido ejecutadas?	Sí, pero me ha costado trabajo ser reconocida por mis logros, inicialmente querían que cubriera a un miembro faltante dentro de una junta y no querían que lo ocupara el puesto definitivamente. Lo anterior, me afectó mucho, pero con el tiempo fui mostrando buenos resultados. Ahora soy incluso la figura pública que logra representar a la junta.
En cuanto a desempeño ¿cree que dentro de la discusión de la junta salen mejores soluciones cuando hay más mujeres? ¿Siente una red de apoyo?	Sí, las mujeres aportan opiniones diversas que propician conversaciones que generalmente no se tienen.
¿Cree que la personalidad/carácter de una mujer es un factor relevante en su desempeño de la junta mientras sea la única mujer en ella? ¿Qué otros factores cree que influyen?	Completamente, yo personalmente soy 1 de 4 hermanos, por lo que siempre tuve muchas responsabilidades. Esto me forjó como mujer para resistir cualquier tipo de situación laboral.

Entrevista 3.

Preguntas	Respuestas
Fecha	17 de Marzo de 2022
Seudónimo	J, González.

¿A qué sector pertenece la empresa donde trabaja actualmente?	Petrolero
Describa brevemente su rol en la junta directiva a la que pertenece actualmente	
¿Cuáles fueron los requerimientos para poder hacer parte del órgano de gobierno?	Todo dependió de mi nivel de experiencia y de la necesidad de implementar estrategias de sostenibilidad dentro de la empresa, ya que a eso me dedico. Hoy en día tener una estrategia de este tipo es de suma importancia porque el mercado lo pide.
¿Cómo han estado conformadas las juntas directivas en las que ha participado y si notas alguna diferencia entre las que han tenido más mujeres que hombres?	Estuve en una junta familiar con sólo hombres, después en una de un banco con pocas mujeres. Hago parte de una junta sólo con hombres.
¿Cuál cree usted que es la diferencia entre los hombres y las mujeres al momento de tomar decisiones dentro de la junta?	Como mujeres lo podemos hacer de manera inteligente porque entendemos al interlocutor. Si voy a una junta directiva y ahí usualmente se sienta el CFO, cómo lo pongo en su lenguaje, cómo lo traduzco para que entienda que así deberían ser las cosas. Es un tema que va más allá de la empatía. Hay que proveer contexto de una manera sucinta. Cómo les doy contexto suficiente para engancharlos en la conversación y que entiendan la importancia. Ser sensible e inteligente para convencer.

	<p>Las mujeres somos menos intransigentes, somos de apertura y menos conflictivas. Dependiendo del espacio los hombres pueden tener posiciones un poco más duras.</p>
<p>¿Siente usted apoyo de parte de los otros miembros de la junta directiva al momento de presentar su opinión? ¿Cuándo hay mujeres se siente más apoyada?</p>	<p>En la junta familiar de sólo hombres, sentí que toda la familia estaba muy alineada con el tema de sostenibilidad, teniendo en cuenta que se necesita un nivel de convencimiento fuerte, por lo que tuve absoluto apoyo durante el tiempo que estuve ahí.</p>
<p>¿Las ideas que ha propuesto dentro de estos órganos de gobiernos, más allá de ser apoyadas, han sido ejecutadas?</p>	<p>Definitivamente las mujeres sufrimos más del síndrome del impostor. Los hombres se creen, son más seguros de lo que están diciendo. Las mujeres lo dudamos más y por eso es importante que haya más mujeres en juntas.</p>
<p>En cuanto a desempeño ¿cree que dentro de la discusión de la junta salen mejores soluciones cuando hay más mujeres? ¿Siente una red de apoyo?</p>	<p>Definitivamente. Yo trabajo en el área de sostenibilidad y me he apalancado de conversaciones con mujeres para lograr convencer a la junta de la importancia de tocar estos temas, sin embargo, a veces la visión del CEO se vuelve demasiado relevante y las decisiones empiezan a depender de su criterio.</p>
<p>¿Cree que la personalidad/carácter de una mujer es un factor relevante en su desempeño de la junta mientras sea la única mujer en ella? ¿Qué otros factores cree que influyen?</p>	<p>Pasa que, en esta generación, los hombres estudiaban más carreras duras y las mujeres más carreras blandas. Puede que sí, en algunas ocasiones las mujeres fueran más sensibles</p>

	<p>Depende de la generación, porque hoy se ve mucho más normalizado. Hoy hay más financieras, con conocimientos en carreras complejas</p> <p>Hay menos mujeres en juntas porque se pedía como requisito una hoja de vida con un número de años en cargos muy altos y por eso no llegaban.</p> <p>También es cuestión de carácter.</p>
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Entrevista 4.

Preguntas	Respuestas
Fecha	25 de Marzo de 2022
Seudónimo	M, Roa
¿A qué sector pertenece la empresa donde trabaja actualmente?	Financiero
Describa brevemente su rol en la junta directiva a la que pertenece actualmente	
¿Cuáles fueron los requerimientos para poder hacer parte del órgano de gobierno?	En una de las juntas entré por ser muy joven, a las demás por conocimiento del tema.
¿Cómo han estado conformadas las juntas directivas en las que ha participado y si notas alguna diferencia entre las que han tenido más mujeres que hombres?	He sido parte de juntas directivas sola y acompañada de varias mujeres. En la junta actual, hay 16 personas y 5 son mujeres.
¿Cuál cree usted que es la diferencia entre los hombres y las mujeres al momento de tomar decisiones dentro de la junta?	Las mujeres otorgan complementariedad a diferentes aspectos para generar más valor, entre ellos, el medio ambiente, cuidado de la gente.

<p>¿Siente usted apoyo de parte de los otros miembros de la junta directiva al momento de presentar su opinión?</p> <p>¿Cuándo hay mujeres se siente más apoyada?</p>	<p>Hay 2 cosas: 1. La masa crítica, entre mujeres se genera la dinámica sobre temas que no se tienen tanto en cuenta para los hombres. 2. Existen sesgos inconscientes y micromachismos (más las mujeres de mi generación que creían que para salir hay que ser duras) Que la mujer se sienta bien como mujer y reconozca su diversidad y se atreva a hablar de las cosas.</p> <p>Dentro de la masa crítica: mujeres que se sientan que son mujeres (no pensar que así es como nos tocó) y también tener hombres que han desarrollado su lado femenino</p> <p>Muchas veces cuando hay pocas mujeres, existe un sentimiento de alienación; y uno piensa ¿será que soy lo suficientemente buena? Si no lo soy y finjo serlo, se darán cuenta.</p>
<p>¿Las ideas que ha propuesto dentro de estos órganos de gobiernos, más allá de ser apoyadas, han sido ejecutadas?</p>	<p>Más allá de ser ejecutadas, cuando estoy con mujeres en una misma junta las ideas son escuchadas y dialogadas.</p> <p>¿Para qué tener a 5 personas que piensan igual?</p>
<p>En cuanto a desempeño ¿cree que dentro de la discusión de la junta salen mejores soluciones cuando hay más mujeres? ¿Siente una red de apoyo?</p>	<p>No es sólo un tema de hombres y de mujeres.</p> <p>Existen barreras externas como las compañías, e internas como el pensamiento de cada una de las mujeres. Lo anterior impide que hagamos las cosas. Por eso</p>

	necesitamos más mujeres, más espacios que brinden oportunidades.
¿Cree que la personalidad/carácter de una mujer es un factor relevante en su desempeño de la junta mientras sea la única mujer en ella? ¿Qué otros factores cree que influyen?	<p>Tuve que sacar mi energía masculina porque tuvo que salir adelante sola por quedar viuda con una hija, por lo que pasar por una situación difícil forjó mi carácter.</p> <p>Autoconfianza y tener coraje. No perder la autenticidad.</p> <p>Hay mujeres que también son cuadrículadas y se dejan llevar por la manada y puede que eso no represente un apoyo.</p> <p>La firmeza también es completamente necesaria.</p> <p>El coraje no es no tener miedo, es cómo nos enfrentamos al miedo.</p>

Entrevista 5.

Preguntas	Respuestas
Fecha	15 de Marzo de 2022
Seudónimo	D, Martínez
¿A qué sector pertenece la empresa donde trabaja actualmente?	Alimentos, banca de inversión y sin ánimo de lucro
¿Cuáles fueron los requerimientos para poder hacer parte del órgano de gobierno?	Entré por mérito propio y por mi experiencia en otras juntas directivas.
¿Cómo han estado conformadas las juntas directivas en las que ha participado y si notas alguna diferencia entre las que han tenido más mujeres que hombres?	<p>Juntas patrimoniales, le tocaba sola, dentro de un sector de hombres.</p> <p>Siempre tuvo las oportunidades, pero pensó que no a todas nos toca así de fácil.</p>

<p>¿Cuál cree usted que es la diferencia entre los hombres y las mujeres al momento de tomar decisiones dentro de la junta?</p>	<p>Los am hombres son más pragmáticos en ese sentido, muy financieros, de control y legales. En cambio, las mujeres traen a la mesa los temas difíciles. Así, a alguien se le ocurre apoyarlo a uno.</p>
<p>¿Siente usted apoyo de parte de los otros miembros de la junta directiva al momento de presentar su opinión? ¿Cuándo hay mujeres se siente más apoyada?</p>	<p>Antes desconocía el valor tan potente de estar acompañada de otra mujer. Con que haya dos, ya hay un eco. Es muy importante que haya distintos a uno, para poder tener una discusión.</p> <p>30% significa que sea un número plural de personas.</p>
<p>¿Las ideas que ha propuesto dentro de estos órganos de gobiernos, más allá de ser apoyadas, han sido ejecutadas?</p>	<p>Nunca NO me he sentido escuchada, por siempre haber sido juiciosa.</p>
<p>En cuanto a desempeño ¿cree que dentro de la discusión de la junta salen mejores soluciones cuando hay más mujeres? ¿Siente una red de apoyo?</p>	<p>Las mujeres apoyan la discusión sobre los asuntos de Sostenibilidad, todo lo que tiene que ver con la comunicación y conexión con los grupos de interés. Que piensa el cliente, proveedor, accionista y cómo incluirlo en la estrategia.</p> <p>Si hubiera 2 o más mujeres, no esperarían a banderas rojas para incluir temas importantes en la junta.</p> <p>Dónde está sola, le toca hacer más esfuerzo sola. No se siente incomoda, pero se sentiría mejor si hubiera otras</p>

	mujeres. Le toca dedicarle más tiempo, se ofrece para más cosas.
¿Cree que la personalidad/carácter de una mujer es un factor relevante en su desempeño de la junta mientras sea la única mujer en ella? ¿Qué otros factores cree que influyen?	Educación familiar es vital en la capacidad que tenga la mujer en arriesgarse. Yo personalmente vengo de una familia de 5 mujeres y 2 hombres, por lo que siempre fui muy independiente. Es necesaria la disciplina y el respeto, además, confiar en que el otro es capaz.

Entrevista 6.

Preguntas	Respuestas
Fecha	29 de Marzo de 2022
Seudónimo	C, Espinosa
¿A qué sector pertenece la empresa donde trabaja actualmente?	Emprendimiento
¿Cuáles fueron los requerimientos para poder hacer parte del órgano de gobierno?	Tuve un muy buen desempeño en mi anterior trabajo, lo cual me abrió las puertas a juntas directivas por medio de referidos
¿Cómo han estado conformadas las juntas directivas en las que ha participado y si notas alguna diferencia entre las que han tenido más mujeres que hombres?	He estado sola en juntas directivas de sólo hombres, en dónde siempre me he sentido como la diferente. Ser mujer y ser demasiado joven para el entorno en el que estoy, ha jugado a favor y en contra. A veces es atractivo y a veces no.
¿Cuál cree usted que es la diferencia entre los hombres y las mujeres al	Por la historia, las mujeres tenemos características al liderar. Hemos estado expuestas a situaciones de crisis y eso

<p>momento de tomar decisiones dentro de la junta?</p>	<p>hace que vengamos más equipadas en liderar en momentos de dificultad. (Entornos de cambio permanentes)</p>
<p>¿Siente usted apoyo de parte de los otros miembros de la junta directiva al momento de presentar su opinión? ¿Cuándo hay mujeres se siente más apoyada?</p>	<p>Prefiero estar acompañada de una mujer porque nos volvemos cómplices. Casi siempre nos apoyamos y hace que la voz se escuche más duro.</p>
<p>¿Las ideas que ha propuesto dentro de estos órganos de gobiernos, más allá de ser apoyadas, han sido ejecutadas?</p>	<p>Más allá de la ejecución, creo que es importante poder ser uno mismo dentro de la junta a la que pertenece. No hay liderazgos femeninos ni masculinos, hay hombres femeninos y masculinos. No debemos catalogarnos, ayudemos a explotar liderazgos auténticos, que las organizaciones nos permitan ser como somos.</p>
<p>En cuanto a desempeño ¿cree que dentro de la discusión de la junta salen mejores soluciones cuando hay más mujeres? ¿Siente una red de apoyo?</p>	<p>Cuando estoy sola en las juntas, me pregunto ¿por qué me escuchan menos? La sociedad está más acostumbrada en escuchar a los hombres y porque su personalidad es así. De este modo, ser muy tajante, es importante para que como mujer te puedan tomar en serio</p>
<p>¿Cree que la personalidad/carácter de una mujer es un factor relevante en su desempeño de la junta mientras sea la</p>	<p>La verdad mi carácter se forjó desde muy temprana edad porque mi papá murió muy joven y mi mamá enfermó de alzhéimer. Ahí me interesé por temas</p>

<p>única mujer en ella? ¿Qué otros factores cree que influyen?</p>	<p>de bienestar, porque mis papás no tenían salud.</p> <p>Desde joven sentí que me movilizaban cosas como el bienestar y cómo hacer que la población tenga acceso a ella, liderazgo y riqueza social.</p> <p>La preparación también es muy importante, es una responsabilidad con todas las mujeres que estás representando</p> <p>Por otro lado, es importante tener un mentor. Hay personas que ya tienen un camino y no tiene ningún sentido empezar de cero.</p>
--------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Entrevista 7.

Preguntas	Respuestas
Fecha	26 de abril de 2022
Seudónimo	S, Dávila
¿A qué sector pertenece la empresa donde trabaja actualmente?	Agropecuario
¿Cuáles fueron los requerimientos para poder hacer parte del órgano de gobierno?	Muchas veces vieron mi educación debido a que he trabajado por muchos años en el sector agro, me han invitado a diferentes juntas directivas que hacen parte de este sector.
¿Cómo han estado conformadas las juntas directivas en las que ha participado y si notas alguna diferencia	Las juntas directivas a las que he estado presente han sido diferentes,

entre las que han tenido más mujeres que hombres?	he trabajado tanto sola, como con otra mujer y múltiples mujeres.
¿Cuál cree usted que es la diferencia entre los hombres y las mujeres al momento de tomar decisiones dentro de la junta?	La mayor diferencia es que las mujeres somos más precisas, nos enfocamos en el detalle y buscamos siempre que todos se encuentren bien en el momento de tomar decisiones.
¿Siente usted apoyo de parte de los otros miembros de la junta directiva al momento de presentar su opinión? ¿Cuándo hay mujeres se siente más apoyada?	Si, aunque he podido trabajar en juntas directivas en donde no he sentido apoyo alguno y solo me eligieron por ser mujer y otras en donde soy experta en el tema y cuentan conmigo para dar diferentes puntos de vista. Si me he sentido apoyada cuando hay más mujeres debido a que hacen el ambiente de trabajo mucho mejor y nos concentramos en el bienestar de los miembros.
¿Las ideas que ha propuesto dentro de estos órganos de gobiernos, más allá de ser apoyadas, han sido ejecutadas?	La mayoría de las veces si aunque en una oportunidad sentí que no debí haber ser parte de esa junta directiva ya que no me tenían en cuenta.
En cuanto a desempeño ¿cree que dentro de la discusión de la junta salen mejores soluciones cuando hay más mujeres? ¿Siente una red de apoyo?	Si, siento que las mujeres aportan valor a las empresas. No solo en las juntas directivas sino en todo sentido y con mi experiencia siento definitivamente si hay necesidad de incluir a más mujeres por la red de apoyo que se crea.
¿Cree que la personalidad/carácter de una mujer es un factor relevante en su	Totalmente de acuerdo, esto hace que la mujer se haga respetar sobre

desempeño de la junta mientras sea la única mujer en ella? ¿Qué otros factores cree que influyen?	las ideas, se sienta escuchada y además muestre un liderazgo autentico, en donde puede ser la persona que es en este órgano de gobierno tan importante para las empresas.
---------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Entrevista 8.

Preguntas	Respuestas
Fecha	18 de marzo de 2022
Seudónimo	P, Jaramillo
¿A qué sector pertenece la empresa donde trabaja actualmente?	Actualmente trabaja en una ONG
¿Cuáles fueron los requerimientos para poder hacer parte del órgano de gobierno?	Al tener una perspectiva diferente a las personas que ya hacían parte de la junta directiva mi perfil llamo la atención, además siempre tuve ideas demócratas. Siempre protestaba en la universidad y les gusto.
¿Cómo han estado conformadas las juntas directivas en las que ha participado y si notas alguna diferencia entre las que han tenido más mujeres que hombres?	Generalmente las juntas directivas a las que he pertenecido han sido rodeada de hombres lideres generalmente machistas, lo cual me hizo muchas veces ser parte de la manada, es decir empecé a normalizar comportamientos que una mujer no lo haría normalmente.
¿Cuál cree usted que es la diferencia entre los hombres y las mujeres al momento de tomar decisiones dentro de la junta?	La mujer tiene poder de decisión independientemente de la junta directiva y los hombres toman decisiones precipitadas sin importar que sean muy locas.

¿Siente usted apoyo de parte de los otros miembros de la junta directiva al momento de presentar su opinión? ¿Cuándo hay mujeres se siente más apoyada?	No me he sentido en desventaja por ser la única mujer parte de la junta directiva, siento que independientemente de mi genero no se me impide a tomar decisiones.
¿Las ideas que ha propuesto dentro de estos órganos de gobiernos, más allá de ser apoyadas, han sido ejecutadas?	Si, soy una persona muy persistente que se preocupa la mayor parte del tiempo en crear y general el cambio por medio de mis propuestas.
En cuanto a desempeño ¿cree que dentro de la discusión de la junta salen mejores soluciones cuando hay más mujeres? ¿Siente una red de apoyo?	Creo firmemente que el desempeño se encuentra cuando hay una diversidad no solamente de genero sino en todo sentido, por ejemplo empezar a integrar personas diferentes, como personas de diferentes edades, genero, culturalmente, personas que pertenezcan a la comunidad LGBTIQ+, afro, etc..
¿Cree que la personalidad/carácter de una mujer es un factor relevante en su desempeño de la junta mientras sea la única mujer en ella? ¿Qué otros factores cree que influyen?	Si siento que tanto la personalidad, el carácter y dotes de liderazgo son factores importantes, en cuanto a mi soy una persona que tiene un tono de voz fuerte para que los demás me escuchen y no sentirme menos que los otros integrantes del grupo.

Entrevista 9.

Preguntas	Respuestas
Fecha	4 de mayo de 2022
Seudónimo	H, Valencia
¿A qué sector pertenece la empresa donde trabaja actualmente?	Educación

<p>¿Cuáles fueron los requerimientos para poder hacer parte del órgano de gobierno?</p>	<p>Discuto sobre temas de sostenibilidad, nuevas tendencias que se están usando hoy en día para tener un negocio perdurable en el tiempo.</p>
<p>¿Cómo han estado conformadas las juntas directivas en las que ha participado y si notas alguna diferencia entre las que han tenido más mujeres que hombres?</p>	<p>Me buscaron para ser parte de mi primera junta directiva debido a que fui la primera mujer en crear una empresa de transformación digital en los 90 s.</p>
<p>¿Cuál cree usted que es la diferencia entre los hombres y las mujeres al momento de tomar decisiones dentro de la junta?</p>	<p>He tenido la oportunidad de participar en juntas directivas en donde somos 2 o 3 mujeres</p>
<p>¿Siente usted apoyo de parte de los otros miembros de la junta directiva al momento de presentar su opinión? ¿Cuándo hay mujeres se siente más apoyada?</p>	<p>Generalmente las mujeres aportan al proceso de toma de decisiones y, en consecuencia, a una respuesta acertada a los desafíos del entorno, a la innovación y el aprovechamiento de oportunidades y a la construcción de mejores relaciones con los grupos de interés</p>
<p>¿Las ideas que ha propuesto dentro de estos órganos de gobiernos, más allá de ser apoyadas, han sido ejecutadas?</p>	<p>Si siento apoyo con las otras personas que hacen parte de la junta directiva, durante toda mi vida he podido trabajar con hombres y mujeres a la vez. Pero debo aceptar que me siento apoyada cuando hay más mujeres dentro de la junta directiva debido a que nos destacamos por ser más empáticas.</p>
<p>En cuanto a desempeño ¿cree que dentro de la discusión de la junta salen</p>	<p>Si, las ideas propuestas han sido tanto apoyadas como ejecutadas,</p>

<p>mejores soluciones cuando hay más mujeres? ¿Siente una red de apoyo?</p>	<p>siento que he tenido el privilegio de trabajar en juntas directivas en donde no he tenido conflicto alguno con mi desempeño en este órgano de gobierno.</p>
<p>¿Cree que la personalidad/carácter de una mujer es un factor relevante en su desempeño de la junta mientras sea la única mujer en ella? ¿Qué otros factores cree que influyen?</p>	<p>La pregunta fue resuelta en la anterior.</p>
	<p>Si influye, pero creo fielmente que los antecedentes de las personas las hacen ser lo que son hoy en día, por ejemplo, tuve la oportunidad de estar en tres diferentes colegios antes de graduarme, dos de ellos era mixtos y uno femenino, cuando estuve en mis años de colegio me sirvieron para desarrollarme como persona.</p>