

**Diversidad de género y desempeño financiero en empresas de servicios financieros.**  
**Gender diversity and financial performance in financial services companies.**

Álvarez Morán, Viviana Patricia\*, Rosas Rodríguez, Beatriz\*\*

\*Egresada de la Maestría en Administración. Universidad Autónoma de Querétaro. México.  
Email: vivis\_jun22@hotmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-3680-5189>.

\*\*Doctora en Ciencias Económico-Administrativas. Universidad Autónoma de Querétaro. México.  
Email: beatriz.rosas@uaq.mx, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3093-7075>.

**Correo para recibir correspondencia:**

Viviana Patricia Álvarez Morán  
[vivis\\_jun22@hotmail.com](mailto:vivis_jun22@hotmail.com)

## RESUMEN

**OBJETIVO:** Analizar el efecto que la participación femenina en los Consejos de Administración tiene sobre el ROE y ROA de las empresas financieras que cotizan en la BMV, así como determinar el cambio en la diversidad de género.

**MATERIAL Y MÉTODO:** Se utilizó una muestra de las empresas de servicios financieros enlistadas en la Bolsa Mexicana de Valores en el periodo 2015-2023. Se aplicó un modelo de regresión lineal múltiple, así como una prueba de diferencia de medias.

**RESULTADOS:** La actuación femenina ha aumentado progresivamente durante el periodo analizado. Además, la diversidad de género tiene un efecto positivo y estadísticamente significativo sobre el ROA, lo cual sugiere ventajas de rentabilidad en empresas con mayor inclusión femenina, mientras no tiene significancia en el desempeño financiero.

**CONCLUSIONES:** Proporcionan evidencia relevante a la discusión sobre la importancia de las nuevas prácticas de gobierno corporativo y apoyan los lineamientos orientados a incrementar el porcentaje de personal femenino en los consejos de administración.

**PALABRAS CLAVE:** rendimiento financiero, gobierno corporativo, diversidad de género, empresas financieras.

## ABSTRACT

**OBJECTIVE:** To analyze the effect that female participation on boards of directors has on the ROE and ROA of financial companies listed on the Mexican Stock Exchange, as well as to determine the change in gender diversity.

**MATERIAL AND METHOD:** A sample of financial services companies listed on the Mexican Stock Exchange in the period 2015-2023 was used. A multiple linear regression model was applied, as well as a test of difference of means.

**RESULTS:** Female representation has increased progressively during the period analyzed. In addition, gender diversity has a positive and statistically significant effect on ROA, suggesting profitability advantages in companies with greater female inclusion, while it has no significance in financial performance.

**CONCLUSIONS:** They provide relevant evidence to the discussion on the importance of new corporate governance practices and support guidelines aimed at increasing the percentage of female staff on boards of directors.

**KEYWORDS:** financial performance, corporate governance, gender diversity, financial companies.

La gestión eficaz de las empresas depende principalmente de las buenas prácticas que impulsen la transparencia, la toma de decisiones responsables y la rendición de cuentas en todos los ámbitos y con todas las personas con las que interactúan. Es aquí donde reside la importancia del gobierno corporativo como una herramienta que garantiza una gestión transparente y eficiente, para generar un ambiente de confianza frente a los clientes, inversores y otras partes interesadas

En México, las prácticas de gobierno corporativo han sido promovidas por el Consejo Coordinador Empresarial (CCE), que desde la primera edición en 2002 del Código de Mejores Prácticas Corporativas promueve prácticas como el establecimiento por escrito de las funciones de los consejeros. En la última edición del Código de Principios y Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo (CCE, 2025) se promueve la diversidad, inclusión e igualdad de género. Desde el Código de Principios y Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo (CCE, 2018) se añadió la buena práctica de la incorporación de las mujeres en la integración del Consejo de Administración. Esto muestra que se ha avanzado hacia la igualdad de género y no sólo a la inclusión de alguna mujer en el Consejo de Administración.

En el mercado laboral mexicano las mujeres se encuentran casi igualmente representadas que los hombres; de acuerdo con el Instituto Mexicano para la Competitividad, A.C. (IMCO, 2023), el 43% de la fuerza laboral son mujeres.

Aunque es importante destacar que no ocurre lo mismo en todas las empresas ni en todos los puestos laborales de la empresa. Por ejemplo, en 2020 las mujeres representaron un 35% de la plantilla laboral en las empresas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores (IMCO, 2021). Mientras que en 2023 la representación femenina en los Consejos de Administración de las empresas cotizadas fue del 13%, lo que ubica a México como el tercer país con menor presencia de mujeres en los Consejos de Administración, por encima de Estonia y Hungría, y por debajo y muy lejano a Nueva Zelanda, Francia e Islandia, que cuentan con la mayor representación femenina con 45%. Además, solo el 3.7% son consejeras independientes y el 7% de estos Consejos los presiden mujeres, lo que refleja una baja probabilidad de acceder a estos espacios sin tener vínculos directos con la empresa (IMCO, 2023). En cuanto a los puestos directivos más altos, la representación femenina es aún menor, con solo un 4% de mujeres en estas posiciones.

A nivel mundial, el sector de servicios financieros tiene el 42% de representación femenina (World Economic Forum, 2023). Sin contar a Colombia, Márquez et al. (2022) encontraron en promedio 5% de la participación de las mujeres en los Consejos latinoamericanos entre 2012-

2015. El estudio de Baselga-Pascual y Vähämaa (2021) muestra que entre 2000 y 2017 la participación de las mujeres en los Consejos de las empresas bancarias latinoamericanas fue variable entre 0 y 8%.

En México, de acuerdo con IMCO (2021), la representación femenina en este sector es del 53%. Además, en México, el 16% de las mujeres son directoras y el 13% de los miembros del Consejo de Administración son mujeres. De forma comparativa, se encuentra cercano al sector salud que tiene la mayor representación femenina en los Consejos con 24% y 33% de las directivas (IMCO, 2023).

Por todo lo anteriormente expuesto, se puede concluir que la importancia que envuelve este tema y la necesidad de incluir la participación de la mujer en puestos directivos y los Consejos de Administración de las empresas representan ser aspectos relevantes para ser estudiados; hay estudios que demuestran que la participación de la mujer en las empresas es asociada con efectos positivos en el compromiso de las personas que laboran en ellas.

El documento se estructura de la siguiente manera: En la siguiente sección se presenta la revisión de literatura y la hipótesis de investigación, posteriormente la metodología y los resultados del estudio, finalmente en la última sección presentamos las conclusiones.

## **Fundamento del Gobierno Corporativo**

Bernal et al. (2012) define el Gobierno Corporativo como la adecuada distribución de poderes y responsabilidades entre los propietarios, la administración y los directivos, se expone como una disciplina empresarial indispensable para conservar un buen ambiente entre todos los participantes de cualquier organización. Herrera (2001), menciona que el Gobierno Corporativo es un grupo de principios de valor internacional referentes a la equidad entre accionistas, la revelación de información verídica a la sociedad y respeto a los derechos de terceros involucrados. En este sentido, Guzmán (2022) considera al Gobierno Corporativo como una metodología que distribuye los pasos a ejecutar en 3 grupos importantes de cualquier organización: Accionistas, Comités y el Consejo de Administración, con el fin de hacer modificaciones desde los procesos internos y sobreponerse a cambios globales en sus distintas áreas.

Las bases del concepto de Gobierno Corporativo de una empresa provienen de su organización, cuando se define quiénes serán sus participantes y quiénes los encargados de la

toma de decisiones, cómo serán tomadas y la forma en la que se pondrán en práctica (Díaz, 2010).

## **El Gobierno Corporativo en México**

Para el Consejo Coordinador Empresarial (CCE, 2018), el concepto de Gobierno Corporativo comienza a tener relevancia en México cuando publica el Código de mejores prácticas corporativas en 1999; pronto, la Bolsa Mexicana de Valores reconoció su importancia, estableciendo como requisito obligatorio a sus empresas listadas afiliarse a estos principios. La Bolsa Mexicana de Valores (2024) considera que para la implementación de un modelo de Gobierno Corporativo es necesaria la creación de un Consejo de Administración que vigile el desempeño de los gerentes de cada área en provecho de los accionistas, a este Comité se le otorgan las facultades para la determinación de estrategias, administración de riesgos y los sistemas de control internos, el cumplimiento de acuerdos entre los accionistas, así como la toma de decisiones referentes al Director General y directivos. Este Consejo debe estar constituido por al menos un 25% de consejeros independientes quienes, al no formar parte de los intereses de la organización, aportan un mejor juicio al momento de tomar decisiones y supervisar el desempeño de los gerentes de una empresa.

Un sistema efectivo de Gobierno Corporativo dentro de la sociedad de un País genera el ambiente de confianza requerido para el buen funcionamiento de la economía de mercado, como resultado el costo de capital disminuye e impulsa a las empresas a emplear sus recursos de mejor manera con el fin de potenciar su crecimiento, que a largo plazo puede influir en el éxito y la imagen de la empresa (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], 2004).

El Consejo Coordinador Empresarial (CCE) emitió el Código de mejores prácticas corporativas. En ese documento se hacen sugerencias para que las sociedades de mexicanas practiquen un mejor Gobierno Corporativo. Los principios que conforman este Código toman en cuenta las condiciones de la sociedad mexicana, buscando contribuir a que puedan acceder a fuentes de financiamiento y proyecten una imagen de confianza a inversionistas tanto nacionales como extranjeros (CCE, 2018). Tomando en cuenta las dos más recientes versiones revisadas se encuentran las siguientes diferencias (Figura 1):

**Figura 1**

*Cambios y diferencias del código de mejores prácticas de Gobierno Corporativo en México versión 2018- 2025*

2018	2025
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambió a "Código de Principios y Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo"</li> <li>• Contiene 12 principios</li> <li>• Agrega 9 prácticas aumentando de 1 a 2 prácticas por función.</li> <li>• Sustitución del concepto de visión estratégica por rumbo estratégico.</li> <li>• Agrega el principio de conducción honesta y responsable de la sociedad.</li> <li>• Destina una práctica para: manejo y prevención de conflictos entre accionistas y consejeros, la integración de miembros femeninos en el consejo de administración y acciones de los consejeros.</li> <li>• Agrega la función de riesgo y cumplimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integra el concepto de Sostenibilidad como un eje estratégico.</li> <li>• Integra prácticas específicas sobre la protección de datos personales.</li> <li>• Asigna la evaluación de impactos sociales, ambientales y psicosociales por parte del comité de riesgo y cumplimiento, y la prevención de fraude y corrupción.</li> <li>• Agrega el principio de Conducta Honesta y responsable.</li> <li>• Agrega un capítulo para empresas familiares.</li> <li>• Se alinea con los principios internacionales de gobierno corporativo del G-20 y de la OCDE.</li> <li>• Incrementa la promoción en la participación de las mujeres en el consejo de administración.</li> </ul>

*Nota.* Elaboración propia con base en el Código de Principios y Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo (CCE, 2018; CCE 2025).

## El Gobierno Corporativo en las instituciones financieras

Las instituciones financieras pueden estar expuestas a diversos riesgos, y es por lo que contar con buenas prácticas de Gobierno Corporativo es un tema indispensable. De Haan y Vlahu (2016) mencionan que en las investigaciones empíricas sobre el Gobierno Corporativo en los bancos se destacan tres características que consideran fundamentales para diferenciarlos de las instituciones no financieras: la estructura de capital, regulaciones y la complejidad y estructura del negocio. Respecto a la estructura de capital, su organización se basa en financiamiento a través de depósitos y de un alto apalancamiento que consiste en aumentar el capital propio por medio del endeudamiento y respecto a las regulaciones, porque cuentan con una mayor cantidad de regulaciones debido a que son propensos a asumir riesgos excesivos. En cuanto a la complejidad y estructura del negocio, porque requieren de trabajo y experiencia adicional por parte de sus consejos administrativos.

Martínez et al. (2015) considera que los bancos son instituciones esencialmente endeudadas, con distintos tipos de deudores, siendo grandes acreedores y entidades sometidas a una supervisión minuciosa y un gran número de regulaciones de su capital y riesgo; por lo que, un indicador de que una entidad bancaria está bajo buenas prácticas de Gobierno Corporativo se refleja cuando la supervisión y regulación en estas instituciones contribuyen al máximo bienestar de la sociedad (Salas, 2010). En cualquier empresa, el Consejo es de suma

importancia; en el sector financiero, debido a la incertidumbre que identifica al sistema financiero de cada país, es aún más importante (García-Meca et al., 2014). Es por lo que, la gobernanza tiene como fin exponer la forma en la que la entidad bancaria se guía por la toma de decisiones del Consejo de Administración. Por lo tanto, las crisis financieras son resultado de un deficiente Gobierno Corporativo en el sector bancario (Martínez et al., 2015).

Por su actividad intermediaria dentro de la economía, los fracasos de una empresa financiera suelen tener importantes efectos sobre la economía. Por ejemplo, la quiebra de un banco repercute sobre el sistema financiero y sobre la economía en general. Los bancos, al depender netamente de los depositantes crean la posibilidad de asumir demasiado riesgo, pues las inversiones riesgosas generan más ingresos que los acumulados para el intermediario y tienen la certeza de que si fracasan una gran parte de los costos será asumida por los depositantes. La estructura de compensación entre las empresas no financieras y la Banca presentan diferencias ante escenarios de quiebra y dificultades financieras. Por ejemplo, las empresas no financieras pueden reestructurar y, en algunos casos, cambiar la gerencia de la empresa, los bancos ante tal situación optan por la liquidación y destitución de los puestos directivos (de Haan y Vlahu, 2016).

Debido al tamaño y complejidad del funcionamiento de la Banca, actualmente las tareas del Consejo de Administración han adoptado un grado de complejidad importante que requiere de una amplia experiencia sectorial por parte de los directores de los bancos, específicamente en temas de gestión de riesgos (de Haan y Vlahu, 2016).

Salas (2010) enfatiza que por la naturaleza de captar dinero para hacer préstamos, los bancos deben ser sometidos a prácticas de Gobierno Corporativo distintas a la de las empresas no financieras, ya que: 1) Tienen alto apalancamiento con una conexión entre deuda y fondos propios; 2) Los depositantes no tienen los conocimientos sobre el riesgo, y por ser tantos no se pueden defender sus intereses comunes; 3) Proporciona liquidez a los depositantes; 4) Los bancos son indispensables para las transacciones de producción y venta; por último, 5) Son los principales controladores de capital y valoran riesgos de dar préstamos.

### **Efectos de la diversidad de género en el desempeño**

La diversidad de género se ha convertido en un tema importante en el ámbito del Gobierno y finanzas corporativos mundialmente. Por ello, Europa ha impuesto un porcentaje de participación femenina en el Consejo de Administración mientras que algunos otros países han optado por mantenerlo como medida voluntaria (Mendoza et al., 2018).

Uno de los lineamientos importantes agregados en el Código de mejores prácticas corporativas del 2018 fue la integración del sexo femenino al Consejo de Administración, de lo que podemos destacar lo siguiente: En la versión más reciente del Código de mejores prácticas corporativas se consolida el valor de la diversidad de género como un factor de suma importancia en la buena gobernanza. En el Código se considera que una formación diversa de los grupos en las empresas contribuye a una toma de decisiones eficaz.

García-Meca et al. (2014) encontraron que la diversidad de género en el Consejo tiene un efecto positivo utilizando el índice Tobins' Q y el ROA.

Para Mendoza et al. (2018) ha habido un creciente interés en contabilizar la participación de la mujer en varios estudios, destaca las cifras de los estudios realizados por la OCDE sobre la incorporación de mujeres en puestos directivos en las organizaciones donde se observa que ha habido un avance de un 12% a un 16% entre 2010 y 2016. Sin embargo, en la mayor parte de los países de la OCDE se alcanza menos del 25% de espacios en el consejo de administración de las empresas que cotizan en la bolsa.

Baselga-Pascual y Vähämaa (2021) analizaron la relación entre la diversidad de género y el riesgo el desempeño en bancos latinoamericanos entre 2000 y 2017, encontraron que los bancos latinoamericanos con un mayor porcentaje de mujeres tienen mayor riesgo y rentables. En su análisis utilizan el capital, el ROA y el ROE como medidas de rendimiento. Grishunin et al. (2024) analizan el efecto de la presencia de una mujer directora general y la diversidad de género sobre el ROA y el índice Q de Tobin entre 2013 y 2023. Encontraron que la diversidad de género dentro del Consejo tiene un efecto negativo y significativo en la Q de Tobin, pero ningún efecto significativo sobre el ROA. La presencia de directora general reduce la Q de Tobin en mercados emergentes, pero no afecta significativamente del ROA y la Q de Tobin en los bancos en los mercados desarrollados.

En bancos de Europa Central y Oriental se observa que los bancos con presidentas y con una mayor diversidad de género tienen tendencia a mayores niveles de rentabilidad, así como un mejor control de las crisis financieras (Andries et al., 2017). Mientras que Huang et al. (2024) investigan el impacto de mujeres en el Consejo en el riesgo bancario en China, con una muestra de 83 bancos de 2006 a 2019. Encuentran que la presencia de mujeres en el Consejo reduce el riesgo bancario. Además de que suponen que una masa crítica de tres o más mujeres directoras intensifica la reducción del riesgo bancario. Huang et al. (2024) considera que esto se debe a que las mujeres son más adversas al riesgo que los hombres y por ello pueden tener más control sobre la situación. Mientras que Martínez Ferrero et al. (2015) considera que los

efectos positivos como que la participación de las mujeres en el Consejo de administración en el sector bancario repercute positivamente en las acciones socialmente responsables, puede deberse a que las mujeres suelen tener un enfoque más generoso y altruista haciéndolas más comunitarias, incluyentes y democráticas que los hombres. Además, los bancos con directoras generales son más propensos a tener niveles más conservadores de capital, y los bancos pequeños con presidentas y directoras fueron menos propensos a quebrar durante la crisis financiera de 2008-2009 (Palvia et al. 2015).

En México, Camarena et al. (2016) encontraron que, en 2015, de 50 empresas de la Bolsa Mexicana de Valores, el 7% de las integrantes del Consejo son mujeres. En promedio 4.56% de las integrantes eran mujeres. Mendoza-Quintero, et al. (2018) no encontraron evidencia de un efecto significativo de la diversidad sobre la rentabilidad. Mientras que Rosas-Rodríguez, et al. (2023) encontraron que la presencia de una sola mujer en el Consejo tuvo un efecto negativo sobre y el desempeño financiero.

## **MATERIAL Y MÉTODO**

Esta investigación es cuantitativa, longitudinal y experimental, ya que se analizan observaciones a lo largo del tiempo. Además, se realizaron pruebas de diferencias de medias y un análisis de regresión utilizando el Método de Mínimos Cuadrados Ordinarios.

Este artículo de investigación tiene como objetivo probar si ha habido diferencias en la diversidad de género de las empresas mexicanas dedicadas a servicios financieros entre 2015 y 2023, y determinar cómo la diversidad de género ha afectado al rendimiento financiero de estas empresas que dan servicios financieros en México en 2023.

La información se obtuvo de la base de datos Refinitiv, que es un proveedor de datos sobre las empresas de los mercados financieros. La población de estudio comprendió a 20 empresas cuya actividad fue servicios financieros y que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores para el año 2023. La hipótesis de esta investigación es que ha habido diferencias entre la diversidad de género en las empresas de servicios financieros entre 2015 y 2023 y que una mayor participación de la mujer en los Consejos de Administración se asocia de forma positiva con un mayor rendimiento financiero de las empresas financieras listadas en la Bolsa Mexicana de Valores.

Los datos se analizarán mediante estadística descriptiva e inferencial. Se utilizará la correlación de Pearson para establecer la relación entre las variables y modelos de regresión múltiple para

determinar el efecto de las variables sobre el ROE y el ROA; dicho análisis será ejecutado en el software de SPSS. En la Tabla 1 se describen las variables utilizadas, el uso de estas variables está respaldado por una revisión de literatura, en la que investigadores con temas similares usaron esas mismas variables en su investigación.

**Tabla 1**  
**Descripción de variables**

Nombre de la variable	Definición	Artículos similares
<b>Variables dependientes</b>		
ROA	Retorno sobre activo se traduce como la utilidad neta con relación a los activos totales.	(Andrés y Vallelado, 2008; Andries et al., 2017; Baselga-Pascual y Vähämaa, 2021; Campbell et al., 2008; García-Meca et al., 2014; Grishunin et al., 2024; Mendoza et al., 2018; Huang et al., 2024; Pathan et al., 2013).
ROE	Retorno sobre capital: métrica financiera que mide la utilidad respecto a el capital.	(Andries et al., 2017; Baselga-Pascual-Pascual y Vähämaa, 2021; Huang et al., 2024; Pathan et al., 2013).
<b>Variables independientes</b>		
Diversidad de género	Participación femenina en el consejo de administración.	(Baselga-Pascual y Vähämaa, 2021; Campbell et al., 2008; García-Meca et al., 2014).
Tamaño del consejo	Número de integrantes del consejo de administración.	(Baselga-Pascual y Vähämaa, 2021; García-Meca et al., 2014; Huang et al., 2024; Pathan et al., 2013).
Ingresos	Logaritmo natural de Ingresos originados por las ventas en un periodo en específico en millones de dólares.	(Laskar et al. 2023; Marquez-Cárdenas et al. 2022).
Apalancamiento	Deuda Total sobre Capital: Deuda para financiar operaciones en comparación a capital.	(Laskar et al. 2023; Pucheta y Sánchez, 2013).

*Nota.* Elaboración propia con base en la revisión de literatura.

## Especificación del modelo

Para probar la hipótesis de que una mayor participación de la mujer en el Consejo de Administración se asocia de forma positiva con un mejor rendimiento financiero, se utilizó una regresión lineal como se presenta en la ecuación 1.

$$Rendimiento = \beta_0 + \beta_1 Diversidad\ de\ Genero_{it} + \beta_2 Tamaño\ del\ Consejo_{it} + \beta_3 Ventas_{it} + \beta_4 Apalancamiento_{it} + \beta_5 Año_{it} + \varepsilon_{it} \quad (1)$$

Donde  $i$  representa la cada empresa, y  $t$  representa el año, la variable dependiente es el rendimiento, puede ser el ROE o el ROA, la variable de interés es la diversidad de género y

posteriormente, las variables de control son las ventas y el apalancamiento. Además, se agregan los efectos temporales.

## Estadística descriptiva

La Tabla 2 muestra la estadística descriptiva de las variables usadas en el análisis de regresión. Las primeras dos son las variables dependientes, el ROA y el ROE. Se observa que hubo una disminución en el ROA promedio 2015 y 2023 y un aumento en la desviación estándar a 6.51 indica que variabilidad en los rendimientos de los activos entre las empresas. En 2015, el ROE presentó un promedio de 19.27, para 2023, la media disminuyó a 13.85. Además de un incremento en la variabilidad del ROE que se observa por la desviación estándar. La variable de interés, diversidad de género incrementó el doble, lo que representa un aumento importante en la inclusión de las mujeres en los Consejos de Administración; sin embargo, en ambos años se sigue notando empresas sin participación femenina. La media del tamaño de los Consejos de Administración disminuyó 3.6 puntos, lo que muestra que los Consejos están atendiendo a esta recomendación de Consejos más pequeños. También se observa una reducción en los ingresos promedio y un incremento en el apalancamiento.

**Tabla 2**  
*Estadística descriptiva*

Año		2015				2023				
Variable	n	Media	Desv. Est.	Min.	Máx.	n	Media	Desv. Est.	Min.	Máx.
ROA	20	4.46	4.89	0.28	16.54	20	3.44	6.51	-7.24	27.64
ROE	20	19.27	11.40	6.53	48.36	20	13.85	29.70	-104.5	38.39
Diversidad	20	5.24	10.38	0	33.33	20	10.76	12.68	0	40
Tamaño	4	15.25	2.98	11	18	20	11.65	3.55	6	17
Ingresos	5	8.93	1.67	6.80	10.91	20	6.63	1.85	3.89	10.85
Apalancamiento	17	3.18	3.27	0.16	13.91	20	4.74	10.43	0	41.61

*Nota.* Elaboración propia con los datos de Refinitiv.

## RESULTADOS

Los resultados de la prueba de diferencia de medias se presentan en la Tabla 3; en primer lugar, la diversidad de género incrementó de 5.2 a 6.4 entre 2015 y 2019, sin embargo, para el año 2023 el incremento fue de 5.25 puntos porcentuales. Utilizando la prueba de diferencias de medias, se observa que el incremento entre 2015-2019 no presenta diferencias estadísticamente significativas, por otro lado, en la comparación del 2019-2023, así como la comparación de 2015 contra 2020, muestra diferencias estadísticamente significativas, es decir,

la diversidad tuvo un rápido progreso en los años más recientes, además de que se considera un cambio estadísticamente representativo.

Con lo anterior, se puede suponer que ha habido una evolución significativa y continua en la inclusión de la mujer en los Consejos Administrativos de las empresas que brindan servicios financieros y que se fortaleció entre el año 2019 y 2023.

**Tabla 3**  
**Resultados de la prueba de diferencia de medias**

Diversidad Año1-Año 2	Media		t crítica	t calculada	p
	Año 1	Año 2			
Diversidad 2015-2019	5.2494	6.4816	2.0930	-1.6023	0.1256
Diversidad 2019-2023	6.4816	10.7617	2.0930	-2.7268	0.0134
Diversidad 2015-2023	5.2494	10.7617	2.0930	-2.8354	0.0106

*Nota.* Elaboración propia con los datos de Refinitiv.

En la Tabla 4 se presentan los resultados de los dos modelos de regresión lineal múltiple, donde las variables dependientes son el retorno sobre activos (ROA) y el retorno sobre capital (ROE). La variable de interés es la presencia de mujeres en el Consejo de Administración (diversidad de género), y otras variables del modelo son el tamaño del Consejo, ingresos, apalancamiento y diversidad de género como variables independientes. Además, es importante mencionar que se presentan dos modelos. En el modelo 1 se considera que para la variable dependiente: desempeño financiero, el indicador es el ROA; mientras que en el modelo 2 se considera que el indicador de desempeño financiero es el ROE.

En el modelo 1, la diversidad tiene un coeficiente positivo y significativo, lo que sugiere que una mayor diversidad en la organización está relacionada con el aumento de la rentabilidad sobre activos. Esto respalda la hipótesis planteada de que incluir la participación de la mujer en los Consejos de Administración tiene un efecto positivo en el desempeño financiero de las empresas financieras. Con respecto a los ingresos, el coeficiente es negativo y significativo. Por lo tanto, aunque aumenten los ingresos, la rentabilidad sobre los activos se reduce, posiblemente debido a elementos tales como: márgenes pequeños, gastos operativos e inversiones. El tamaño del Consejo no se considera significativo en la rentabilidad sobre activos. En conclusión, el apalancamiento tiene un coeficiente de negativo y significativo al 90%, lo que muestra que cuando la deuda es más alta, disminuye el ROA.

En el modelo 2, aunque presenta un coeficiente negativo, este no es significativo. Con los resultados del modelo 1 y el modelo 2, se observa que el impacto de la diversidad de género es únicamente relevante en el rendimiento sobre los activos que sobre el capital accionario.

**Tabla 4**  
*Resultados de la regresión lineal múltiple*

	Modelo 1	Modelo 2
	ROA	ROE
Diversidad	0.3136** (0.1265)	-0.2816 (0.4856)
Tamaño	0.5924 (4.5933)	0.3490 (1.6116)
Ingresos	-2.6994*** (.8579)	1.1450 (3.3108)
Apalancamiento	-0.2612* (0.1412)	-1.4798** (0.5366)
Constante	17.9104 (12.5960)	8.8490 (33.1409)
Años	SI	SI
Prob. Estadístico F	0.0431	0.1830
R2 Ajustado	0.2525	0.1160
N	30	32

*Nota.* Elaboración propia con los datos de Refinitiv.

\* p<.1; \*\* p<.05; \*\*\* p<.01. Error estándar en paréntesis.

## CONCLUSIONES

La diversidad de género en las empresas ha presentado avances en los últimos años, sin embargo, la representación de la mujer en puestos de liderazgo y dentro de los Consejos de Administración sigue siendo un gran reto, especialmente en América Latina y México. Aunque hay evidencia (Andries et al., 2017; Baselga-Pascual y Vähämaa, 2021; García-Meca et al., 2014) en aumento de los beneficios que aporta la diversidad, el progreso es lento. En este estudio se analizó el efecto que la participación femenina en los Consejos de Administración de empresas del sector financiero inscritas en la Bolsa Mexicana de Valores tiene sobre su rendimiento financiero. Siguiendo a estudios similares, (Baselga-Pascual y Vähämaa, 2021; Andries et al., 2017; Grishunin et al., 2024), se utilizó como indicadores de la variable rendimiento financiero el retorno sobre capital (ROE) y el retorno sobre activos (ROA), así como las variables de control utilizadas anteriormente.

La hipótesis de esta investigación es que ha habido diferencias entre la diversidad de género en las empresas de servicios financieros entre 2015 y 2023, y que una mayor presencia de la mujer en los Consejos de Administración se asocia de forma positiva con un mayor rendimiento financiero de estas empresas.

Los resultados analizados anteriormente respecto a la diferencia de medias muestran que, durante el periodo analizado, la integración de la mujer en los Consejos de Administración ha mostrado un crecimiento constante, específicamente este crecimiento ha sido significativo en el periodo 2019 y 2023. Este resultado muestra una tendencia positiva hacia la equidad de género en el ámbito corporativo financiero, la cual puede ser resultado de -como se mostró en la Figura 1- la inclusión del principio de la diversidad de género en el Código de Principios y Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo (CCE, 2018).

Posteriormente, a través del análisis de regresión múltiple se observa que la diversidad de género tiene un efecto positivo y estadísticamente significativo sobre el ROA, lo que supone que incluir mujeres en los Consejos puede dar como resultado un mejor y más eficiente uso de los recursos operativos de la empresa, esto coincide con los resultados de García-Meca, et al. (2014), Baselga-Pascual y Vähämaa (2021) y Grishunin et al. (2024) y, al probar que mayor número de mujeres en el Consejo de Administración está asociado con un mayor rendimiento. Sin embargo, para el ROE no se encontró una relación significativa, lo que indica que para este contexto la participación femenina no afecta la rentabilidad del capital. Estos resultados proporcionan evidencia relevante a la discusión sobre la importancia de las nuevas prácticas de Gobierno Corporativo y apoyan los lineamientos orientados a incrementar el porcentaje de personal femenino en los consejos.

Es importante destacar que, desde el punto de vista del Gobierno Corporativo, la diversidad -y en el caso de este documento- la diversidad de género entre los integrantes del Consejo, permite la representación de diversos grupos de interés. Su presencia contribuye a evitar que el poder se concentre en unos pocos y favorece la diversidad de visiones y perspectivas para la toma de decisiones. En caso de los bancos, cuya naturaleza implica asumir riesgos que con frecuencia las partes involucradas -como los depositantes- desconocen, es más relevante el Gobierno Corporativo que refleje la diversidad, asegurando que las decisiones no solo se tomen buscando la rentabilidad, sino la protección de quienes confían en estas instituciones. Una limitación de este documento es que se basa solo en el sector financiero, por lo que para futuras investigaciones se recomienda utilizar una muestra más grande y de otros indicadores financieros.

## REFERENCIAS

- Andries, A. M., Mehdian, S. y Stoica, O. (2017). The Impact of Board Gender on Bank Performance and Risk in Emerging Markets. <https://ssrn.com/abstract=3041484> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3041484>
- Andres, P. y Vallelado, E. (2008). Corporate governance in banking: The role of the board of directors. *Journal of Banking & Finance*, 32(12), 2570-2580. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2008.05.008>
- Banco Interamericano de Desarrollo [BID]. (2015). *Empoderamiento económico de las mujeres: Bueno para las mujeres, bueno para los negocios, bueno para el desarrollo*. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Empoderamiento-econ%C3%B3mico-de-las-mujeres-Bueno-para-las-mujeres-bueno-para-los-negocios-bueno-para-el-desarrollo.pdf>
- Baselga-Pascual, L. y Vähämaa E. (2021). Female leadership and bank performance in Latin America. *Emerging Markets Review*, 48, 100807. <https://doi.org/10.1016/j.ememar.2021.100807>
- Bernal, A., Oneto, A., Penfold, M., Schneider, L. y Wilcox, J. (2012). Gobierno Corporativo en América Latina. Importancia para las empresas de propiedad estatal. Serie Políticas Públicas y Transformación Productiva, 6, Caracas: CAF. <https://scioteca.caf.com/handle/123456789/366>
- Bolsa Mexicana de Valores. (2024). Guía de Gobierno Corporativo. [https://www.bmv.com.mx/work/models/Grupo\\_BMV/Resource/882/1/images/guia\\_gobierno\\_corporativo.pdf](https://www.bmv.com.mx/work/models/Grupo_BMV/Resource/882/1/images/guia_gobierno_corporativo.pdf)
- Camarena, M. E., Saavedra, M. L. y Aguilar, M. A. (2016). *La relación entre la rentabilidad y la participación de las mujeres en el consejo de administración de las empresas que cotizan en la BMV*. Congreso Internacional de Contaduría Administración e Informática, México. <https://investigacion.fca.unam.mx/docs/memorias/2016/10.09.pdf>
- Campbell, K. y Vera, A. (2008). Gender Diversity in the Boardroom and Firm Financial Performance. *Journal of Business Ethics*. 83, 435-451. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-007-9630-y>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2015). Mujeres en puestos de alta dirección en grandes empresas de América Latina. <https://www.cepal.org/es/infografias/mujeres-en-puestos-de-alta-direccion-en-grandes-empresas-de-america-latina>
- Consejo Coordinador Empresarial. (2018). Código de principios y mejores prácticas de gobierno corporativo 2018. [https://www.bmv.com.mx/docs-pub/MARCO\\_NORMATIVO/CTEN\\_MNOD/CPMPGC-Julio%202018.pdf](https://www.bmv.com.mx/docs-pub/MARCO_NORMATIVO/CTEN_MNOD/CPMPGC-Julio%202018.pdf)
- Consejo Coordinador Empresarial. (2025). Código de principios y mejores prácticas de gobierno corporativo 2018. [https://cce.org.mx/wp-content/uploads/2025/02/CODIGO\\_DE\\_PRINCIPIOS\\_Y\\_MEJORES\\_PRACTICAS\\_DE\\_GOBIERNO\\_CORPORATIVO\\_PARA\\_MEXICO.pdf](https://cce.org.mx/wp-content/uploads/2025/02/CODIGO_DE_PRINCIPIOS_Y_MEJORES_PRACTICAS_DE_GOBIERNO_CORPORATIVO_PARA_MEXICO.pdf)

- De Haan, J. y Vlahu, R. (2016). Corporate Governance of Banks: A Survey (De Nederlandsche Bank Working Paper No. 386). <https://ssrn.com/abstract=2297770>
- Delgado-Piña, M. I., Rodríguez-Ruiz, Ó., Rodríguez-Duarte, A. y Sastre-Castillo, M. Á. (2020). Gender Diversity in Spanish Banks: Trickle-Down and Productivity Effects. *Sustainability*, 12(5), 2113. <https://doi.org/10.3390/su12052113>
- Díaz, E. (2010). Gobierno corporativo: lo que todo empresario debe saber. Caracas: CAF. <https://scioteca.caf.com/handle/123456789/842>
- Erhardt, N., Werbel, J. y Shrader, C. (2003). Board Director Diversity and Firm Financial Performance. *Corporate Governance: An International Review*. 11(2), 102-111. <https://doi.org/10.1111/1467-8683.00011>
- García-Meca, E., García-Sánchez, I. M. y Martínez-Ferrero, J. (2014). Board diversity and its effects on bank performance: An international analysis. *Journal of Banking & Finance*. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbankfin.2014.12.002>
- Grishunin, S., Yarantseva, A. y Karminsky, A. (2024) Influence of gender and age diversity of boards on financial and market performance of banks. *Procedia Computer Science*, 242, 372-379. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.08.172>.
- Guzmán, A. (14 de abril de 2022). Gobierno Corporativo: todo lo que un empresario debe saber. Atlas Governance. <https://welcome.atlasgov.com/es/blog/gobierno-corporativo/que-es-gobierno-corporativo/>
- Herrera, W. (2001). El buen gobierno corporativo. Ventajas de la implantación de un sistema ético para el gobierno de las sociedades mercantiles. *Revista de Derecho*, 16(I), 173-200. Universidad del Norte. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=619130>
- Huang, Y., Fang, F., Fan Y. y Cuong, K. (2024). Do 'Lehman Sisters' work in China? Women on boards and bank risk. *International Review of Financial Analysis*, 93, 103129. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2024.103129>.
- Instituto Mexicano para la Competitividad [IMCO]. (2023). Mujeres en las empresas ¿hemos avanzado? [https://imco.org.mx/wp-content/uploads/2023/10/Mujeres-en-las-empresas\\_Documento\\_2023.pdf](https://imco.org.mx/wp-content/uploads/2023/10/Mujeres-en-las-empresas_Documento_2023.pdf)
- Instituto Mexicano para la Competitividad [IMCO]. (2021). *Una radiografía del sector privado: La participación de las mujeres en los consejos de administración y en la alta dirección*. [https://imco.org.mx/wp-content/uploads/2021/01/15012021\\_Una-radiografía-del-sector-privado\\_Documento.pdf](https://imco.org.mx/wp-content/uploads/2021/01/15012021_Una-radiografía-del-sector-privado_Documento.pdf)
- Laskar, N., Prasad Sahu, J. y Sultana Choudhury, K. (2023). Impact of gender diversity on firm performance: empirical evidence from India. *Managerial Finance*, 50(3), 614-633. <https://doi.org/10.1108/MF-02-2023-0126>
- Martínez, J., Vaquero, L., Cuadrado, B. y García, I. (2015). El gobierno corporativo y la responsabilidad social corporativa en el sector bancario: el papel del consejo de administración. *Investigaciones Europeas de dirección y economía de la empresa*, 21 (3), 129-138. <https://doi.org/10.1016/j.iedee.2015.01.001>

- Marquez-Cárdenas, V., González-Ruiz, J. D. y Duque-Grisales, E. (2022). Board gender diversity and firm performance: evidence for Latin America. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 12(3), 785-808. <https://doi.org/10.1080/20430795.2021.2017256>
- Mendoza, D., Briano, G. y Saavedra, M. (2018). Diversidad de género en posiciones estratégicas y el nivel de endeudamiento: evidencia en empresas cotizadas mexicanas. *Revista Mexicana de Economía y Finanzas Nueva Época REMEF*, 13(4), 631-654. <https://doi.org/10.21919/remef.v13i4.343>
- ONU Mujeres. (2017). *Informe anual 2016-2017*. <https://www.unwomen.org/sites/default/files/Headquarters/Attachments/Sections/Library/Publications/2017/UN-Women-Annual-Report-2016-2017-es.pdf>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE]. (2004). Principios del Gobierno Corporativo de la OCDE 2004. <https://doi.org/10.1787/9788485482726-es>
- Palvia, A., Vähämaa, E. y Vähämaa, S. (2015). Are Female CEOs and Chairwomen More Conservative and Risk Averse? Evidence from the Banking Industry During the Financial Crisis. *Journal of Business Ethics*, 131, 577–594. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2288-3>
- Pathan, S. y Faff, R. (2013). Does board structure in banks really affect their performance, *Journal of Banking & Finance*, 37(5), 1573-1589. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2012.12.016>
- Pucheta, M. C. y Sánchez, P. (2013). Relación entre la diversidad de género y la rentabilidad económica de las empresas del IBEX 35. La ventana. *Revista de Estudios de Género*, 12(5), 661–687. <https://doi.org/10.32870/lv.v4i38.535>
- Rosas-Rodríguez, B., Demmler, M. y Razo-Mora, L. A. (2023). Diversidad de género y desempeño financiero en empresas bursátiles mexicanas. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 13(25), 151-167. <https://doi.org/10.17163/ret.n25.2023.10>
- Salas, V. (2010). El gobierno de los bancos: lecciones de la crisis financiera. *Mediterráneo Económico*, 18, 103-124. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3706876>
- World Economic Forum. (2023). *Folbal Gender Gap Report*. [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR\\_2023.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2023.pdf)