

**Género y organizaciones:
visibilizando a las mujeres**

Elvia Espinosa Infante
(Coordinadora)



**Beatriz Pérez Sánchez
Leticia Palomeque Cruz**

**Participación de las mujeres en los gobiernos
corporativos de los grupos económicos**

Páginas 145-177

En:

Género y organizaciones: visibilizando a las mujeres / Elvia Espinosa Infante, coordinadora. México: Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco, 2021. 416 páginas. – (Biblioteca de Ciencias Sociales y Humanidades. Colección Administración. Serie Estudios)

ISBN de la obra: 978-607-28-2497-3

Relación: <http://hdl.handle.net/11191/8870>

Universidad
Autónoma
Metropolitana



Casa abierta al tiempo **Azcapotzalco**

Universidad Autónoma
Metropolitana
Unidad Azcapotzalco

<https://www.azc.uam.mx>



División de
Ciencias Sociales y Humanidades

<http://digitaldcsh.azc.uam.mx>



Departamento
de Administración

<http://digitaldcsh.azc.uam.mx/index.php/departamentodcsh/administracion>

Área de Investigación
Análisis y Gestión de las Organizaciones
<http://hdl.handle.net/11191/8598>



Excepto si se señala otra cosa, la licencia del ítem se describe como

Atribución-NoComercial-SinDerivadas

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

CAPÍTULO 4

Participación de las mujeres en los gobiernos corporativos de los grupos económicos

Beatriz Pérez Sánchez

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

Leticia Palomeque Cruz

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

INTRODUCCIÓN

El papel de la mujer ha evolucionado en concordancia con las necesidades del crecimiento económico-social, poco a poco se le fueron confiriendo derechos humanos fundamentales. Es decir, aparte de su función reproductiva de la especie humana, hoy es considerada ciudadana: tiene derecho a educación, salud, disponer de su cuerpo y decidir el número de hijos; a heredar, poseer una propiedad, ser empresaria, pero en general a obtener un empleo, en consecuencia a ser sujeta de crédito y firma de contratos, a ser parte de la demanda por su poder adquisitivo, y parte de la oferta, al ser ella misma una mercancía que ofrece su fuerza de trabajo al mercado, y en todo momento el Estado deberá cuidar que no se violen sus derechos humanos, tales como no perder el empleo por embarazo, derecho a las guarderías; y ser su protector ante la violencia de género, pues su compromiso es velar por las personas desde su nacimiento hasta su muerte (Cornelio, 2018).

Entonces, se ha superado de manera parcial el hecho de que han sido visualizadas como seres inferiores y en todas las sociedades se ha redefinido su comportamiento; y el confinamiento

reducido de un espacio privado que conlleva permanecer en la casa y atender el cuidado de los hijos, fue cambiando paulatinamente, de tal forma que algunas mujeres transitaron del espacio privado al público, a través de luchas políticas y bajo una lógica de re-significación de la identidad de género, un reto de reconstrucción de sus subjetividades en el marco de los modelos establecidos en la familia y las empresas (Espinosa y Zarur, 2013).

Estudiar el género dentro de las organizaciones a través de su participación y del aumento numérico en la contratación, y logro de posiciones de autoridad en la escala jerárquica organizacional, conlleva a considerar a la organización como un espacio social complejo; entre las organizaciones, la empresa es considerada una forma racional moderna de la división social del trabajo, donde el acceso de las mujeres posibilita nuevos roles: aspirante, trabajadora, competidora, y ganadora para ocupar un empleo y puestos de poder y con ello se reconstruye una nueva identidad de género y las empresas constituyen el espacio donde se re-significa, pero no se asume como un verdadero cambio en la identidad de las mujeres, más bien se amplía la participación de nuevos jugadores para asegurar la productividad, donde el talento es el pasaporte en la competencia dentro de la organización y los resultados en la contribución al posicionamiento y consolidación de los mercados en la era de la globalización.

Se parte de los siguientes supuestos, subsumidos en varias investigaciones y que constituyen los hilos conductores del presente trabajo:

Toda persona tiene derecho a disfrutar de sus derechos humanos, donde se incluye a las mujeres, tal como reza la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en su artículo 1 párrafo cinco: “queda prohibida toda discriminación motivada por origen étnico o nacional, el género, la edad, las discapacidades, la condición social, las condiciones de salud, la religión, las opiniones, las preferencias sexuales” (CPEUM, 2020). Si las

organizaciones consideran y protegen los derechos humanos de cada trabajador, ello permitirá la transformación de su cultura organizacional y abonará en favor de la producción entre otros objetivos deseables.

Si bien se ha incrementado la participación de las mujeres en la educación superior, en la vida productiva y la política, continúa la brecha salarial, situación que se explica por factores culturales asumidos y elementos concernientes a la cultura organizacional de las grandes empresas (Zabludovsky, 1997).

Las contribuciones de la investigación subyacen en las siguientes consideraciones: a) una revisión de la literatura en pro de estudios previos; b) una revisión de las estadísticas oficiales en relación con la participación de la mujer en el mercado laboral; c) metodología; d) sistematización y análisis de la disposición del grado de cumplimiento de los principios y aplicación de buenas prácticas corporativas con base en un cuestionario de acceso público de la Bolsa Mexicana de Valores que incluye la recomendación de considerar a las mujeres en la integración de su *gobierno corporativo*; e) la participación de las mujeres en las juntas directivas de las grandes empresas o grupos económicos; f) conclusiones; g) propuestas y, h) referencias bibliográficas utilizadas.

REVISIÓN LITERARIA

La revisión de la literatura académica y los resultados de la investigación empírica permiten afirmar que existen pocos estudios, por ello se consideran como punto de partida los de Zabludovsky (1997; 2007, 2015), la autora señala la baja participación de la mujer en los cargos ejecutivos, establece una regla de proporcionalidad, asevera que conforme aumentan los niveles de jerarquía, la presencia de las mujeres disminuye, alcanza 5.8% de los cargos directivos y su tendencia de concentración es la dirección de recursos humanos; 23.5% de las empresas tiene una mujer como responsable en cargos ejecutivos; y de acuerdo a la actividad, en

el sector comercio logra el 36.4% de participación (Zabludovsky, 1997).

En 2007 la investigadora señala que permanece el liderazgo masculino en los organismos empresariales, tales como las cámaras que integran la Confederación Patronal de la República Mexicana (Coparmex) y en las Cámaras Nacionales de Industria (Concamin), quienes registran 95% y 94% respectivamente, en relación con los cargos de presidencia. En los Consejos de Administración de 111 grupos económicos que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores, sólo identificó a una presidenta y tres vicepresidentes de los consejos; y sólo cuatro mujeres como directoras generales (CEO) en cargos de dirección de las empresas más grandes del país (Zabludovsky, 2007a).

En su análisis de las grandes empresas o grupos económicos señala que existe una correspondencia contraria entre el tamaño de la empresa y la posible participación de mujeres ejecutivas en los cargos más altos de dirección, significa una discriminación vertical, la inclusión de la mayoría de mujeres disminuye drásticamente, y es en las medianas y pequeñas empresas donde es menor la discriminación ocupacional y las disposiciones son menos jerárquicas y burocráticas. La segregación horizontal concentra a las mujeres en las direcciones de recursos humanos, relaciones públicas y mercadotecnia y en nuevos espacios que brindan las empresas o filiales de capital extranjero (Zabludovsky, 2007b).

Retoma el análisis casi 10 años después y señala que aún no se logra una presencia destacada de la fuerza de trabajo y la contratación de las graduadas universitarias en los cargos de gerentes y/o ejecutivas en el sector privado, cuyo porcentaje de participación en responsabilidades directivas en 2014 fue de 29% y en las grandes empresas o grupos económicos la presencia femenina alcanza 23%, en direcciones generales registra 13%, y en los niveles de presidencia general de la compañía únicamente 5% (Zabludovsky, 2015).

Por otra parte, recientemente Camarena y Saavedra (2018) analizaron la participación de las mujeres en los puestos de alta dirección, con base en las empresas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores, cuyos hallazgos señalan 4.5% de mujeres en consejos de administración y sólo 3% de las 500 mejores empresas para trabajar en México se encuentran dirigidas por féminas; sólo 14% trabaja como ejecutivas entre las 50 mujeres más poderosas de México; en los puestos de alta dirección ocupan 31%.

La participación de la mujer en los altos cargos directivos ha crecido en las dos últimas décadas, pero la cultura tradicional de la participación del hombre es predominante, su lento crecimiento es resultado de las presiones a las empresas ejercidas por organismos internacionales para integrarlas en las juntas directivas y consejos de administración, mas no se deriva de una preocupación genuina por la desigualdad de género.

METODOLOGÍA

No todas las empresas comparten información al público de su organización, la obligación es con el Servicio de Administración Tributaria (SAT); y sólo aquellas que cotizan en las Bolsas de Valores deben informar de su *gobierno corporativo*.

Por tal motivo, con la información disponible de la Bolsa Mexicana de Valores (BMV), y mediante las páginas web de los grupos económicos, y la información voluntaria que envían a la revista *Expansión* que registra a las 500 empresas más importantes de México, la presente investigación crea su propios cuadros estadísticos, a partir de un análisis de los directorios empresariales, informes y reportes que permitan visualizar el número de mujeres en los cargos de dirección y como miembros de los consejos de administración en 50 grupos económicos.

El trabajo de investigación, en el marco del análisis de la participación de las mujeres, permitirá saber cuáles son los grupos

económicos que sí consideran que la mujer debe asumir altos cargos directivos y ser miembro en consejos de administración.

PANORAMA DE LA MUJER EN EL MERCADO LABORAL

La teoría económica explica las diferencias en los ingresos con base en los niveles de productividad, sin hacer distinciones de género, éstas aparecieron a medida que las destrezas femeninas se fueron confinando y justificando como preferencias de los empleadores y con ello las prácticas de discriminación que evidencian una reproducción de concepciones socioculturales de roles por género, en donde la desigualdad pre laboral ya está dada, ante la desigualdad en las oportunidades educativas y de capacitación al personal femenino, círculo vicioso (Sollova y Baca, 1999).

El trabajo es una mercancía, tiene un precio natural que depende del precio de los medios de subsistencia que el trabajador requiere para vivir, y un precio de mercado, que se da por la magnitud relativa de la oferta y la demanda de trabajo que dependen de la dinámica de la población y de la acumulación de capitales, tal como señaló David Ricardo en su teoría clásica de los salarios, y ha dado paso a la lógica de la racionalidad económica (Anaya, 1977).

En la lógica de los mercados los criterios de optimización de los recursos o racionalidad económica se materializan mediante ahorros, en lograr bajos costos en todos los factores de la producción, que incluyen por supuesto la mano de obra (Kato, 2013), sea masculina o femenina y si la actividad productiva no demanda el uso de la fuerza y una gran especialización, tradicionalmente reproducida en los varones, es posible identificar ahorros en la mano de obra si se contratan mujeres.

En busca de una alternativa para categorizar la calificación de la mano de obra, y considerando que una tipificación sólo se mantiene por un lapso, Aguilera y Castro (2018) aplicaron en México el análisis de conglomerados jerárquico aglomerativo,

procedimiento que considera la similitud entre personas para conformar grupos homogéneos en su interior y heterogéneos entre ellos, como resultado señala tres grupos de trabajadores: calificados, semi calificados y no calificados.

La calificada se localiza en ocupaciones que reciben salarios superiores y cuenta con 15 o más años de preparación universitaria; los semi calificados cuentan entre 10 y 14 años de estudios, y remuneraciones intermedias; la no calificada registra menos de nueve años de escolaridad y se trata de ocupaciones tales como: artesanos, operadores, conductores de transporte, ventas, vigilancia, y actividades del sector primario; estas consideraciones no establecen distinción de género.

En México, de acuerdo con la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (INEGI, 2020), y conforme a las proyecciones de población, México registró 126.6 millones de habitantes, 51% son mujeres y 49% hombres, de los cuales 65% se encuentra en edad productiva. No obstante, la población económicamente activa sumó 57 625 521 personas; por sexo, se distribuye en 60% hombres y 40% mujeres. La población ocupada clasifica 62% hombres y 38% mujeres, y la población desocupada por sexo registra 60% hombres y 40% mujeres.

La esperanza de vida alcanzada por la población mexicana es de 75 años, se caracteriza por una diferencia relevante por sexo, debido a que las mujeres alcanzaron en promedio 77.9 años de vida, mientras que los hombres 72.2 años (Conapo, 2020).

El Consejo Nacional de Población (Conapo) señala que a partir de la Encuesta Nacional de Ingreso y Gasto en los Hogares (INEGI, 2018), el número de hogares mexicanos es de 34 744 818, de los cuales 28.7% (9 961 836 hogares) están encabezados por mujeres; se trata de hogares donde ellas realizan una triple jornada laboral: la del trabajo doméstico y de cuidados en casa, la del trabajo remunerado en el mercado formal e informal y el trabajo comunitario.

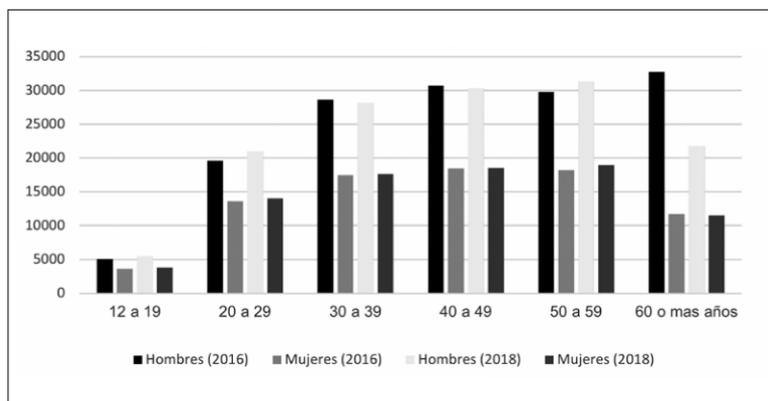
Por otra parte, el ingreso se asume como mecanismo de bienestar económico, las pautas de ingreso y consumo pueden ser determinadas por varios factores, tales como el tiempo dedicado al trabajo, la educación y la edad. Con base en los cambios demográficos, se observa un incremento de unidades familiares con jefatura femenina, cuyas retribuciones son más bajas que las masculinas, además se considera que en las trayectorias laborales a lo largo del ciclo de vida de las mujeres, es posible que se den interrupciones por acciones tales como: maternidad, cuidado de los hijos y trabajo doméstico, por tales motivos, o por contar con poca experiencia como resultado de estas interrupciones, algunas mujeres se insertan en empleos informales.

De acuerdo con la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares, 49.8% percibe como remuneración máxima dos salarios mínimos. La educación tiene un efecto directo en la obtención de ingresos, a mayor educación es posible un mayor ingreso, y definitivamente la edad constituye y explica las pautas de ingreso, las desigualdades de género en el acceso a bienes materiales y al capital social donde son preferentes edades tempranas (Villeda y Nava, 2019).

Tal como se observa en la Figura 1 en el análisis comparativo de 2016-2018, en el ingreso promedio trimestral por grupos de edad es constante la diferencia de ingresos; en cada año del levantamiento de la encuesta, los ingresos de los hombres son mayores que los de las mujeres, y considerando que la edad productiva es de 15 a 64 años de edad, en todos los rangos etarios se aprecia la diferencia.

El grupo que tiene entre 12 y 29 años de edad se ha visto más afectado por la falta de oportunidades laborales y educativas, la inseguridad y violencia, y por el estancamiento económico (El Colegio de México, 2018). La movilidad social fue obstaculizada por la salida o abandono de la escuela, que en el caso de las mujeres se debe a razones económicas, al no poder pagar los gastos escolares, y representan 21.9%; en el caso de los varones

Figura 1.
Ingreso promedio trimestral monetario por grupos de edad según sexo y año de levantamiento



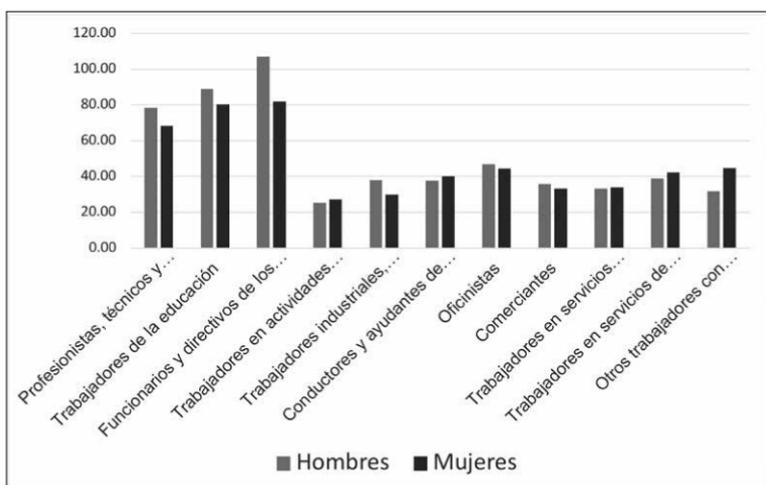
Fuente: Elaboración propia con base en la Encuesta Nacional de Ingreso y Gastos de los Hogares de 2016 y 2018.

los motivos señalados son: porque no quisieron, no les gustó, no son aptos para el estudio y constituyen 26%, de acuerdo con la Encuesta Nacional sobre Discriminación (2017).

En la Figura 2 se muestra el promedio de ingreso por hora que perciben hombres y mujeres según el grupo de ocupación en el que se desempeñan, enfatiza que para ambos géneros el grupo de funcionarios y directivos de los sectores público, privado y social cuentan con los mejores ingresos por hora, no obstante, sobresale que para los hombres el ingreso promedio es de 106.88 pesos mientras que para las mujeres es de 81.85 pesos.

Se observan en la figura diferencias salariales, en seis grupos los hombres perciben mayores ingresos en comparación con sus pares femeninas, éstos corresponden: 1) al grupo de funcionarios y directivos de los sectores público, privado y social, donde se presenta la mayor diferencia de ingresos, con 25.03 pesos, en tanto que, en los grupos restantes: 2) profesionistas, técnicos y

Figura 2.
Promedio de ingreso por hora trabajada de la población ocupada
según el grupo de ocupación durante el cuarto trimestre de 2019
(pesos mexicanos)

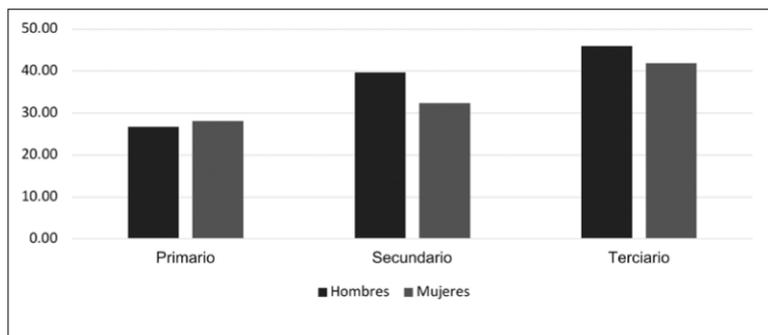


Fuente: Elaboración propia con base en la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo. Indicadores de género. Cuarto trimestre de 2019.

trabajadores del arte; 3) trabajadores de la educación; 4) trabajadores industriales, artesanos y ayudantes; 5) comerciantes y 6) oficinistas, la diferencia es menor a 11.00 pesos.

Sobresale también que en los siguientes cinco grupos la diferencia en ingreso promedio por hora es favorable para las mujeres: 1) trabajadores en servicios personales; 2) trabajadores en actividades agrícolas, ganaderas, silvícolas y de caza y pesca; 3) conductores y ayudantes de conductores de maquinaria móvil y medios de transporte; 4) trabajadores en servicios de protección y vigilancia y fuerzas armadas; y 5) otros trabajadores con ocupaciones insuficientemente especificadas, cuyos ingresos oscilan entre 0.69 y 13.13 pesos.

Figura 3.
Promedio de ingreso por hora trabajada de la población ocupada
según el sector de actividad económica durante el cuarto
trimestre de 2019 (pesos mexicanos)



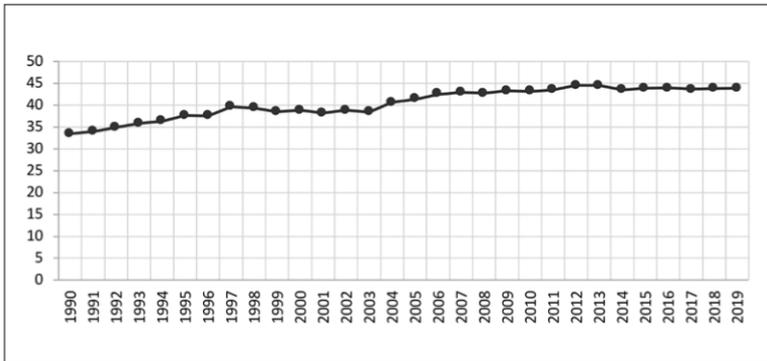
Fuente: Elaboración propia con base en la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo. Indicadores de Género. Cuarto trimestre de 2019.

En la Figura 3 se expone el ingreso promedio por hora trabajada de la población ocupada según el sector en el que se desempeñaron durante el último trimestre de 2019, es importante destacar que el ingreso promedio en las actividades primarias para ambos géneros es el más bajo, no obstante, la diferencia salarial (1.35 pesos) es mayor para las mujeres con un ingreso promedio de 28.03 pesos en comparación con sus compañeros hombres, cuyo ingreso promedio es de 26.67 pesos.

Es en el sector secundario donde se identifica la mayor diferencia salarial de los tres sectores económicos, con 7.29 pesos; el promedio de ingreso para los hombres es de 39.66 y para las mujeres de 32.37 pesos.

Asimismo, se identifica que las actividades del sector terciario generan mejores ingresos para hombres y mujeres, aunque la diferencia salarial persiste, toda vez que los hombres obtienen mayores ingresos; para ellos se registra 45.94 pesos, y para las

Figura 4.
Tasa de participación femenina en la fuerza laboral



Fuente: Elaboración propia con base en datos del Banco Mundial (2020).

mujeres 41.85 pesos, es decir los hombres reciben 4.12 pesos más que sus compañeras.

En la Figura 4 se evidencia, de acuerdo con los datos del Banco Mundial (2020), que en el periodo que transcurre de 1990 a 2019 la tendencia de participación femenina en el mercado laboral es ascendente, transitó de 35.5% al inicio del periodo a 43.9% en 2019. Es importante destacar que de 1990 a 1995 se presentó una primera etapa de crecimiento constante, a partir de 1996 el comportamiento ha sido inestable ya que en algunos años se presentó una disminución porcentual en comparación con el año anterior.

Como se observa en el análisis anterior la brecha salarial es constante, se produce y reproduce la participación femenina en las actividades productivas, pero también se reproduce la explotación de la fuerza de trabajo ante la desigualdad de los ingresos y las oportunidades de consumo persisten limitadas, y para algunas mujeres a nivel de subsistencia.

PARTICIPACIÓN DE LAS MUJERES EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN Y DIRECTIVOS

El Gobierno Corporativo, definido como la distribución de mandos y responsabilidades entre el directorio, la administración y los propietarios de una compañía, es una norma necesaria para el adecuado funcionamiento de las organizaciones, quienes implementan políticas y estrategias y generan las condiciones para que la empresa progrese y logre un desarrollo sostenible (Bernal, Oneto, Penfold, Schneider & Wilcox, 2012).

La percepción de que una empresa es exitosa en tanto aplica normas actualizadas de buen gobierno, lleva a las organizaciones a reconstruir su visión para otorgar mayor participación a las mujeres, ante las experiencias de otras compañías de carácter nacional e internacional y la intervención del Estado en la legislación.

Grant Thornton, organización reconocida mundialmente, que brinda asesoría y es líder de firmas independientes de auditoría, impuestos y consultoría, en su *International Business Report* (IBR) de 2020 presenta los resultados de la aplicación de una encuesta y entrevistas realizadas a casi 5 000 directores ejecutivos, directores generales y otros funcionarios de empresas de tamaño medio e industriales y que cotizan en la bolsa de valores de 32 economías.

En relación con la igualdad de género, el informe enfatiza que, en 2020, 87% de las empresas a nivel mundial posee al menos una mujer en la alta dirección; constituye el mismo porcentaje del año pasado, aunque en los últimos cinco años registró un incremento de 20%, pasando de 68% en 2015 a 87% en 2020. Por otra parte, el porcentaje de mujeres en puestos de alta dirección en 2020 permanece constante, en 29%, pese a que en 2019 se registró un aumento de 5% en relación con 2018. En el caso de América Latina se registra 33%, evidencia un aumento de 8%. En contraste, en el mundo y en el lapso comprendido de 2014 a 2020 sólo ha aumentado 10% (Grant Thornton, 2020).

En América Latina, en materia de gobierno corporativo, las empresas deben contar con consejeros independientes, política que permite más oportunidades para las mujeres, donde tradicionalmente las empresas familiares conformaban sus consejos de administración con familiares, amigos y pares masculinos (Deloitte, 2013).

En México, desde el inicio de la industrialización las grandes empresas han asumido un carácter centralizado en sus gobiernos corporativos, característica que permanece en los grupos económicos de cualquier sector, acompañada de un elevado nivel de concentración de la propiedad que recae en los accionistas mayoritarios que pueden ser familiares o personas con afinidades sociales, y utilizan los consejos de administración como mecanismos de alineación de intereses, y donde predominan los accionistas mayoritarios y sus familias o representantes de ellos. Conforme el desarrollo económico del país, las posturas de las cámaras y consejos representan en gran medida los intereses de los grupos económicos y por tanto de sus principales accionistas en el marco de la corporativización que promovió el Estado mexicano (Chavarín, 2006).

Por otra parte, ante el contexto globalizado se requiere transparencia corporativa en el mercado, el nivel de transparencia es superior en consejos de administración más grandes, y se asocia con los grupos económicos, y con mayor proporción de consejeros independientes (Silva y Alonso, 2013). La presencia de la mujer en los consejos de administración ha sido relacionada por su contribución en la calidad de los debates en su interior y la supervisión del proceso de divulgación de la información corporativa, aunque de acuerdo con un estudio de Briano y Saavedra (2015) en Colombia, no tienen una incidencia significativa en el nivel de transparencia.

En México, el Consejo Coordinador Empresarial promovió el Comité de Mejores Prácticas Corporativas (CMPC) que emitió el Código de Principios y Mejores Prácticas con el fin de brindar

a las empresas una serie de recomendaciones que les permitan ser eficientes en el desempeño de su órgano de administración y proporcionar información oportuna y transparente a sus accionistas y acreedores.

Por tal motivo, en 1999 la Secretaría de Hacienda y Crédito Público emitió una circular con las disposiciones de carácter general relativas a la información que debe proporcionarse a la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, al público inversionista y en su caso a las bolsas de valores (SHCP, 1999), el Código enumera 56 principios, que son referentes a nivel internacional y que deben ser aplicados de forma voluntaria en el país, estas prácticas se subsumen en un cuestionario como guía de la aplicación de las mejores prácticas realizadas en las empresas. En el año 2000, la Comisión Nacional Bancaria y de Valores estableció como recomendación que todas las emisoras debían informar cada año su grado de adhesión al Código y en 2001, con la reforma a la Ley del Mercado de Valores, se convirtió en una obligación.

En la segunda versión, se establecen 47 mejores prácticas corporativas e igual se contempla un cuestionario guía (CCE, 2006). La tercera versión revisada del Código incluyó los Principios de Gobierno Corporativo G-20-OCDE (2016), y fue presentado en septiembre de 2018. En la nueva versión del Código y por ende en su nuevo cuestionario, cada una de las preguntas señala la mejor práctica corporativa, vinculadas a los siguientes temas: a) asamblea de accionistas; b) consejo de administración; c) función de auditoría; d) función de evaluación y compensación; e) función de finanzas y planeación; y f) función de riesgo y cumplimiento (CCE, 2018).

De forma inédita el Código considera la participación de la mujer en sus prácticas, entre sus 60 Mejores Prácticas, la *práctica 15* considera que en virtud de que la mujer posee habilidades, podrá aportar ideas y puntos de vista distintos a los asuntos de la sociedad, enriqueciendo la diversidad de conocimientos y expe-

riencias, y por tal motivo recomienda la incorporación de la mujer en la integración del Consejo de Administración (CCE, 2018).

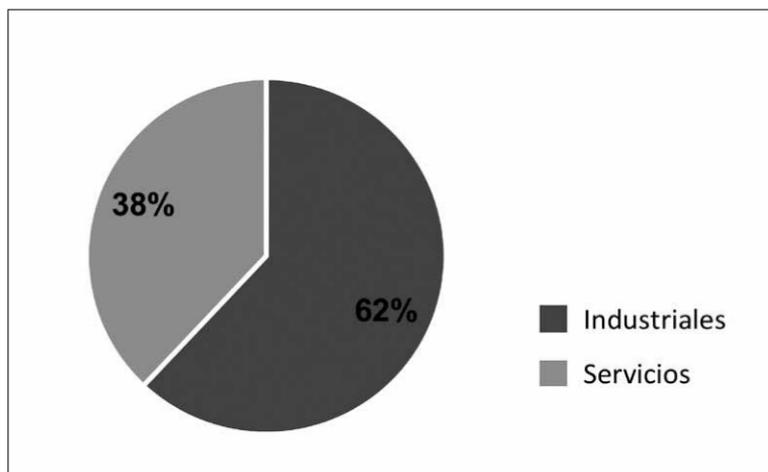
Interesa destacar las preguntas que se vinculan con la práctica número 15, en la integración del Consejo de Administración, por ejemplo la pregunta 21, ¿Se considera la incorporación de la mujer en el Consejo de Administración? a) ¿Cuántas mujeres integran el Consejo de Administración? I. Propietarias, II. Suplentes b) ¿Qué categoría tienen? III. Independientes, IV. Patrimoniales, v. Patrimoniales Independientes, VI. Relacionadas, VII. Patrimoniales relacionadas (CCE, 2018).

El Código de Mejores Prácticas Corporativas (CMPC), define a los consejeros: a) consejeros patrimoniales son aquellos que son accionistas o que representan a un accionista o grupo de accionistas que detentan un porcentaje importante de las acciones de la empresa; b) consejeros relacionados son aquellos funcionarios o ejecutivos que participan en la operación de la compañía; c) consejeros independientes, son aquellos miembros del consejo de administración o de algún otro órgano de gobierno con funciones afines, que no están supeditados a intereses personales, patrimoniales o económicos dentro de la empresa y que pueden desempeñar sus funciones libres de conflicto de interés, y de acuerdo con el artículo 24 de la Ley del Mercado de Valores (2019) corresponde al 25% (CCE, 2018).

En el análisis de la muestra de 50 grandes empresas o grupos económicos que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores, se partió de la clasificación de las grandes empresas por el sector en que se desarrollan: 31 corresponden al sector industrial, es decir, 62%, mientras que 19 (38%) corresponden al sector servicios, tal como se observa en la Figura 5.

En la integración de los consejos de administración, se observa en la Tabla 1 que las 50 grandes empresas o grupos económicos cumplen con el número de consejeros: entre cuatro y 21 consejeros; se aprecia también que de las 50 grandes empresas, sólo 30 contemplan en su integración a mujeres, y de ellas 19 con-

Figura 5.
Distribución de las grandes empresas según sector económico



Fuente: Elaboración propia con base en la Tabla 1.

templan a una sola mujer; de las 11 restantes: Chedraui, Grupo Bimbo, Gentera y Arca Continental, Kimberly Clark, Orbia, y Fragua incluyen a dos mujeres; Cydsa, Fresnillo PLC y Wal-Mart-México y Centroamérica registran tres mujeres cada una; y sólo Femsa integra cuatro mujeres.

Los grupos económicos seleccionados se encuentran en el *ranking* de las 500 grandes empresas de México: por sus ventas y por el número de empleados; son representativas del sector económico al que pertenecen; dos son multinacionales: Walmart de México y Kimberly Clark de México; y 32 son empresas mexicanas globales.

La Tabla 2 fue elaborada con base en el cuestionario para evaluar el grado de adhesión al Código de Principios y Mejores Prácticas del Gobierno Corporativo, emitido por el Consejo Coordinador Empresarial; este cuestionario es contestado por

Tabla 1.
Integración de las mujeres en los Consejos de Administración

No.	Corporativo	Consejo de Administración		No.	Corporativo	Consejo de Administración	
		Total	Mujeres			Total	Mujeres
1	Cemex	15	1	26	La Comer	12	0
2	Femsa	18	4	27	El Palacio de Hierro	14	1
3	Grupo Lamosa	12	1	28	El Puerto de Liverpool	15	1
4	Vitro	13	0	29	Grupo Sanborns	14	1
5	Grupo Alfa	13	0	30	Elektra	9	0
6	CYDSA	16	3	31	Alsea	11	1
7	Grupo Maseca	11	0	32	América Móvil	16	1
8	Grupo Xignux	12	1	33	Grupo Bimbo	18	2
9	Nemak	13	1	34	Grupo México	14	0
10	Minera Frisco	12	0	35	Grupo Lala	9	1
11	Industria Peñoles	15	0	36	Bachoco	12	0
12	Alpek	11	1	37	Grupo Financiero Banorte	14	1
13	Altos Hornos	9	0	38	Televisa	20	0

14	Fresnillo PLC	11	3	39	BanBajío	12	1
15	Industria CH	4	0	40	Gentera	11	2
16	Elementia	11	0	41	Famsa	8	0
17	Grupo Kuo	13	0	42	Bafar	14	0
18	Grupo Industrial Saltillo	13	1	43	Arca Continental	21	2
19	Pinfra	8	1	44	Kimberly Clark de México	12	2
20	Autlán	11	1	45	Orbia	12	2
21	Grupo Gicsa	14	0	46	Becle	9	1
22	Grupo Mexicano de Desarrollo	17	0	47	Aeroméxico	15	1
23	Chedraui	11	2	48	Fragua	7	2
24	Soriana	8	1	49	Volaris	12	0
25	Wal-Mart México y Centroamérica	11	3	50	Grupo Gigante	13	0

Fuente: Elaboración propia con base en las páginas web de las empresas.

Tabla 2.
Participación de mujeres en el Consejo de Administración
por tipo de consejeros

No.	Corporativo	Consejo de Administración			Mujeres por tipo de consejeros				
		Total	Patrimonial y/o relacionado	Independiente	Total	Patrimonial	Independiente	Propietaria	Suplente
1	Cemex	15	5	10	1	0	1	1	0
2	Femsa	20	15	5	5	5	0	3	2
3	Lamosa	12	6	6	0	0	0	0	0
4	Vitro	12	7	5	0	0	0	0	0
5	Grupo Alfa	13	3	10	0	0	0	0	0
6	CYDSA	15	10	5	3	3	0	3	0
7	Grupo Maseca	11	4	7	1	1	0	0	1
8	Xignux	12	7	5	1	1	0	1	0
9	Nemak	13	7	6	1	1	0	1	0
10	Minera Frisco	12	9	3	0	0	0	0	0
11	Industria Peñoles	15	9	6	3	2	1	0	3
12	Alpek	11	5	6	1	1	0	1	0
13	Altos Hornos	9	5	4	0	0	0	0	0
14	Fresnillo PLC	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND
15	Industria CH	4	1	3	0	0	0	0	0
16	Elementia	11	7	4	0	0	0	0	0
17	Grupo Kuo	12	10	2	0	0	0	0	0
18	Grupo Industrial Saltillo	13	6	7	2	1	1	1	1
19	Pinfra	8	4	4	1	1	0	1	0
20	Autlán	11	7	4	2	2	0	2	0
21	Grupo Gicsa	14	11	3	0	0	0	0	0
22	Grupo Mexicano de Desarrollo	15	8	7	0	0	0	0	0

23	Chedraui	10	3	7	2	0	2	2	0
24	Soriana	8	6	2	3	3	0	1	2
25	Wal-Mart México y Centroamérica	11	6	5	3	0	3	3	0
26	La Comer	10	7	3	0	0	0	0	0
27	El Palacio de Hierro	14	9	5	4	3	1	1	3
28	El Puerto de Liverpool	15	7	8	1	1	0	1	0
29	Grupo Sanborns	13	6	7	1	1	0	1	0
30	Elektra	10	7	3	0	0	0	0	0
31	Alsea	11	6	5	1	0	1	1	0
32	América Móvil	15	6	9	1	1	0	1	0
33	Grupo Bimbo	18	11	7	3	2	1	3	0
34	Grupo México	15	6	9	0	0	0	0	0
35	Grupo Lala	9	4	5	1	0	1	1	0
36	Bachoco	12	8	4	0	0	0	0	0
37	Grupo Financiero Banorte	14	4	10	3	1	2	1	2
38	Televisa	20	5	15	1	0	1	0	1
39	BanBajío	13	5	8	1	0	1	1	0
40	Gentera	11	4	7	2	0	2	2	0
42	Famsa	12	4	8	0	0	0	0	0
42	Bafar	14	6	8	0	0	0	0	0
43	Arca Continental	20	15	5	4	4	0	2	2
44	Kimberly Clark de México	12	9	3	2	2	0	2	0
45	Orbia	12	6	6	2	1	1	2	0
46	Becele	9	5	4	1	1	0	1	0
47	Aeroméxico	15	12	3	1	1	0	1	0
48	Fragua	7	5	2	4	4	0	2	2
49	Volaris	12	8	4	0	0	0	0	0
50	Gigante	13	4	9	0	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia con base en los reportes anuales del Código de Mejores Prácticas Corporativas enviados por las empresas a la Bolsa Mexicana de Valores en 2019.

las empresas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores de forma obligatoria, y para el caso de la muestra por los 50 grupos económicos.

Constituye una excepción que la empresa Fresnillo PLC no subió su cuestionario a la plataforma, por lo tanto, fue información no disponible. Del cuestionario, que comprende 60 recomendaciones de mejores prácticas, sólo se consideró tomar la información correspondiente a la integración del consejo, y tipos de consejeros a fin de corroborar la participación femenina, es decir, se registraron los datos de las prácticas números 10, 13 y 15 de dicho Código.

Se identificaron 613 espacios o puestos en los consejos de administración de los 50 grupos económicos de la muestra, de los cuales 330 corresponden a patrimoniales o dueños, accionistas o funcionarios. Los consejeros independientes representan en promedio 46.16% de los espacios del consejo, porcentaje superior al que determina la Ley del Mercado de Valores, y suman 283 integrantes.

En la integración de los consejos de administración sólo participan 62 mujeres: 43 son consejeras propietarias y 19 son suplentes, este último dato permite afirmar que no todas las consejeras propietarias tienen una suplente. La Ley del Mercado de Valores permite presentar un suplente, como lo señala el artículo 24; por su parte el Código, en la *práctica 11*, recomienda que no existan consejeros suplentes, pero los acepta siempre y cuando el propietario sea quien lo nombre.

De las 62 integrantes, 43 son patrimoniales, es decir guardan relación con la empresa, tales como: dueñas, accionistas o funcionarias; y 19 son independientes. Se observa que las mujeres integrantes del consejo, tanto patrimoniales como independientes no necesariamente eligen a otra mujer para representarlas como suplentes en su ausencia.

En la Tabla 3 se registran 46 consejos directivos de la muestra de 50 grupos económicos, no fue posible visualizar su consejo en

las páginas *web* de cada una de las empresas, ni en los informes anuales ni en reportes trimestrales, las empresas son: Cydsa, Minera Frisco, Autlán, y Grupo Sanborns. El total de miembros de los consejos directivos es de 530, y sólo 43 son mujeres.

De la muestra sólo 20 empresas contrataron mujeres directivas. Corresponden seis al sector industrial y 14 al sector servicios. Las empresas que contrataron más mujeres en sus consejos directivos son: Wal-Mart México, con nueve, Kimberly Clark y Genera, con cuatro respectivamente. Las empresas que incluyen a tres mujeres son: Volaris y Grupo México; sólo a dos mujeres Elementia, Grupo Lala, Banbajío, Orbia, y Fragua. Contrataron al menos una mujer las empresas restantes, tales como: Industria CH, Chedraui, El Puerto de Liverpool, Elektra, Alsea, América Móvil, Grupo Financiero Banorte, Televisa, Famsa y Aeroméxico.

Las áreas de contratación en puestos directivos, de acuerdo a varios estudios revisados anteriormente, concentran a las mujeres en primer lugar en recursos humanos y compras; en segundo lugar, en las direcciones de comunicación y relaciones públicas, y en tercer lugar en ventas y finanzas.

En la presente investigación, de 43 mujeres en recursos humanos se registran cinco, en compras tres; en relaciones públicas nadie fue contratada, mercadotecnia señala cinco mujeres y en las áreas de administración y finanzas once mujeres; en el área de cómputo dos mujeres, en el área jurídica tres espacios y en otras áreas diversas, nueve espacios. Es posible alguna vinculación de los puestos con las áreas de mayor concentración por carreras elegidas por mujeres, en tanto psicología, comunicación, y administración de empresas y finanzas registran una mayor matrícula. Destaca la contratación de cuatro directoras de división de alto mando y una mujer como presidenta de una fundación.

En ese sentido, una destaca entre cientos de mujeres, vale la pena señalar la empresa global Sofftek, líder en tecnología, con presencia en Norteamérica, Latinoamérica, Europa y Asia en la

Tabla 3.
Integración de las mujeres en los Consejos Directivos

No.	Corporativo	Consejo Directivo		No.	Corporativo	Consejo Directivo	
		Total	Mujeres			Total	Mujeres
1	Cemex	13	0	26	La Comer	7	0
2	Femsa	7	0	27	El Palacio de Hierro	6	0
3	Grupo Lamosa	5	0	28	El Puerto de Liverpool	9	1
4	Vitro	6	0	29	Grupo Sanborns	ND	ND
5	Grupo Alfa	9	0	30	Elektra	14	1
6	CYDSA	ND	ND	31	Alsea	17	1
7	Grupo Maseca	8	0	32	América Móvil	37	1
8	Xignux	7	0	33	Grupo Bimbo	10	0
9	Nemak	10	0	34	Grupo México	29	3
10	Minera Frisco	ND	ND	35	Grupo Lala	17	2
11	Industria Peñoles	18	0	36	Bachoco	7	0
12	Alpek	7	0	37	Grupo Financiero Banorte	5	1
13	Altos Hornos	17	0	38	Televisa	11	1

14	Fresnillo PLC	4	0	39	Banbajío	13	2
15	Industria CH	6	1	40	Gentera	18	4
16	Elementia	12	2	41	Famsa	9	1
17	Grupo Kuo	10	0	42	Bafar	5	0
18	Grupo Industrial Saltillo	8	0	43	Arca Continental	12	0
19	Pinfra	9	0	44	Kimberly Clark de Mexico	20	4
20	Autlán	ND	ND	45	Orbia	9	2
21	Grupo Gicsa	5	0	46	Becle	9	0
22	Grupo Mexicano de Desarrollo	6	0	47	Aeroméxico	7	1
23	Chedraui	17	1	48	Fragua	3	2
24	Soriana	12	0	49	Volaris	9	3
25	Wal-Mart México y Centroamérica	43	9	50	Grupo Gigante	8	0

Fuente: Elaboración propia con base en las páginas web e informes anuales de 2019.

Tabla 4.
Áreas de concentración de mujeres según cargos directivos

No.	Grupo Económico	Recursos Humanos	Relaciones Públicas	Mercadotecnia	Administración y Finanzas	Presidente de Fundación	Compras	Director de División	Jurídica	Cómputo	Otras
1	Industria CH				1						
2	Elementia	1			1						
3	Chedraui									1	
4	Wal-Mart México y Centroamérica			1	1		2	1		1	3
5	El Puerto de Liverpool										1
6	Elektra	1									
7	Alsea	1									
8	América Móvil										1
9	Grupo México				2				1		
10	Grupo Lala				1						1
11	Grupo Financiero Banorte				1						
12	Televisa					1					
13	Banbajío							1	1		
14	Gentera	1			1						2
15	Famsa			1							
16	Kimberly Clark de México			3			1				
17	Orbia				1						1
18	Aeroméxico	1									
19	Fragua				1				1		
20	Volaris				1			2			

Fuente: Elaboración propia con base en las páginas web e informes anuales de 2019.

cual una mujer es presidenta, miembro del Consejo Mexicano de Negocios, y además participa en los consejos de administración de Wal-Mart de México y Grupo Lala, esta empresa no fue considerada en la muestra porque no cotiza en la Bolsa.

Finalmente, se requieren más estudios que resalten la participación femenina en las empresas, respecto a las ventajas señaladas por varios investigadores tales como: aumentar la diversidad, incrementar la pluralidad en los acuerdos, ofrecer mejores estrategias de crecimiento y riesgo, se le debe sumar el rendimiento en la productividad de las empresas.

Para el caso de los consejos de administración, es claro que los consejeros patrimoniales cuidan sus intereses dada su alta concentración de la propiedad, pero los consejeros independientes cuidan los intereses de los accionistas minoritarios, este rasgo de imparcialidad es una buena oportunidad para la participación femenina.

En el caso de las mujeres en los consejos directivos, es claro que persiste la brecha de género en el salario, en la falta de oportunidades, en la evidente segregación horizontal en el mercado de trabajo, no obstante, después de la contratación de la fuerza de trabajo femenina en puestos de obreros, la participación directiva reclama mayor especialización y constituye un nivel superior de competencia.

El Estado busca crear una cultura inclusiva, avalar la igualdad de acceso a las oportunidades de desarrollo, establecer políticas de trabajo flexible, la revisión de los procesos de reclutamiento y la oferta de capacitación a los trabajadores, a través de sus políticas públicas y leyes que deben insertarse en la tendencia regional en aras de la competencia de los mercados en la era de la globalización como efecto de modelos a imitar, y ha logrado avances porque las mujeres viven más tiempo que los hombres; por cierto, es mayor el porcentaje de educación y de participantes en la política, pero la desigualdad económica no permite la capilaridad social, el problema es el ritmo y la forma lenta de estas medidas

que vislumbran cerrar la brecha de género en más de 100 años (World Economic Forum, 2019).

REFLEXIONES FINALES

El análisis de la muestra de 50 grupos económicos que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores, catalogados como organizaciones líderes por sus mayores ventas, registra el 7.01% de participación de mujeres en sus Consejos de Administración y 8.11% en la integración de juntas directivas. Corresponden al sector industrial 31 empresas, y 19 al sector servicios. En los consejos de administración, se identifica la participación de 62 mujeres: 43 son consejeras propietarias y 19 son suplentes.

En los altos mandos directivos de la misma muestra, sólo 20 empresas contrataron mujeres; corresponden seis al sector industrial y 14 al sector servicios, en total contrataron a 43 mujeres en áreas de concentración que van de las tradicionales de recursos humanos, mercadotecnia y compras a la conquista de nuevos espacios, tales como administración y finanzas, cómputo, jurídica, y otras.

La débil representación de las mujeres en la integración de los consejos de administración y cargos gerenciales y de alta dirección de los grupos económicos conlleva a reconocer una desigualdad de género en el mercado laboral. La participación en esferas de alta responsabilidad y dirección responde a una necesidad humana de desarrollo, en la cual no debe existir una discriminación de género.

PROPUESTAS

Las empresas deben establecer políticas de recursos humanos que permitan eliminar la brecha salarial y justificar a través del cumplimiento de metas y productividad el merecimiento de mejores salarios, estimular el liderazgo de las mujeres y no un

acoplamiento de la mujer hacia un modelo imperante de estilo masculino; el sano equilibrio con la vida familiar mediante la flexibilidad de los horarios de trabajo, así como programas de capacitación para reinsertar a las mujeres que por distintos motivos dejaron de trabajar o es su primer empleo.

El Estado debe promover y exigir superar la desigualdad existente entre el número de mujeres y hombres en cargos de alta dirección a través de políticas públicas que resalten la necesidad de asegurar una cantidad de posiciones representativas para las mujeres de forma gradual hasta llegar a 50% del género en las empresas.

Se requiere que el Consejo Coordinador Empresarial, como parte de sus objetivos de responsabilidad social, asigne cuotas o porcentajes de participación femenina en los consejos de administración y personal directivo, no de forma voluntaria, sino como una exigencia y que se supervise el nivel de cumplimiento, en pro de la igualdad de género.

REFERENCIAS

- AGUILERA, A. y D. Castro (2018). “Calificación laboral y desigualdad salarial: un ejercicio metodológico por conglomerados”. *Economía: Teoría y Práctica*, (49): 65-91.
- ANAYA, A. (1977). “David Ricardo y la teoría clásica de los salarios”. *Problemas del Desarrollo*, 8 (31): 17-23.
- BANCO MUNDIAL (2020). *The World Bank Group*. Obtenido de Labor force participation rate, female (% of female population ages 15+) (modeled ilo estimate) – Mexico. En <https://data.worldbank.org/indicator/SL.TLF.CACT.FE.ZS?locations=MX&view=chart> (Consulta el 3 de abril de 2020).
- BERNAL, A.; A. Oneto, M. Penfold, L. Schneider y J. Wilcox (2012). *Gobierno Corporativo en América Latina. Importancia para las Empresas de Propiedad Estatal*. En www.

oecd.org/daf/ca/secondmeetinglatinamericasoenetwork-cafwhitepaperspanish.pdf (Consulta el 22 de abril de 2020).

- BRIANOTURRENT, G. y M. L. Saavedra (2015). “La composición del consejo de administración y la estructura accionaria como factores explicativos de la transparencia en el gobierno corporativo en Latinoamérica: evidencia en empresas cotizadas de Argentina, Brasil, Chile y México”. *Estudios Gerenciales*, 31 (136): 275-286.
- CAMARENA, M. E. y M. L. Saavedra (2018). “El techo de cristal”. *Revista de Estudios de Género. La Ventana* (47): 312-347.
- CHAVARÍN, R. (2006). “La arquitectura organizacional y gobierno corporativo de los Grupos Económicos en México”. *Ciencias Ergo Sum*, 13 (2): 193-199.
- CONSEJO COORDINADOR EMPRESARIAL (2006). *Código de Mejores Prácticas Corporativas* (34). En <http://cce.org.mx/sites/default/files/CMPCinternet1.pdf> (Consulta el 4 de abril de 2020).
- CONSEJO COORDINADOR EMPRESARIAL (2018). *Anexo 1. Cuestionario para evaluar el grado de adhesión al Código de Principios y Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo* (19). En www.cce.org.mx/wp-content/uploads/2018/08/cuestionario-2018.pdf (Consulta el 4 de abril de 2020).
- CONSEJO COORDINADOR EMPRESARIAL (2018). *Código de principios y mejores prácticas de gobierno corporativos* (68). En www.cce.org.mx/wp-content/uploads/2018/10/Codigo_Digital_v20_f.pdf (Consulta el 6 de abril de 2020).
- CONSEJO NACIONAL DE POBLACIÓN (2020). *Cumple el Conapo 46 años de conducir la política de población en México*. En www.gob.mx/conapo/articulos/cumple-conapo-46-anos-de-conducir-la-politica-de-poblacion-en-mexico?idiom=es (Consulta el 7 de abril de 2020).

- CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS (2020). En www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf_mov/Constitucion_Politica.pdf
- CORNELIO, R. (2018). “La cultura de paz y la no violencia de género en las organizaciones”. *Perfiles de las Ciencias Sociales*, 199-221.
- DELOITTE (2013). “Consejeros independientes en empresas familiares”. *Boletín de Gobierno Corporativo*, (4). En www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/Consejeros-independientes-en-empresas-familiares.pdf (Consulta el 11 de abril de 2020).
- EL COLEGIO DE MÉXICO (2018). *Desigualdades en México/2018*. El Colegio de México, Red de Estudios sobre Desigualdades, (124).
- ESPINOSA, E. y A. Zarur (2013). “La re-significación de las identidades de género dentro de las organizaciones”. En O. Lozano, E. Espinosa, y J. Ramírez, *Análisis organizacional: aprendizaje e innovación, las organizaciones frente a una nueva concepción del conocimiento, el tiempo y el espacio*, (1842): 49-70. México: Grupo Editorial Hess, UAM-A, UAM-I.
- GRANT THORNTON (2020). *Women in Business 2020 Report*. En www.grantthornton.ca/insights/women-in-business-2020-report/ (Consulta el 3 de abril de 2020).
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y GEOGRAFÍA (2017). *Encuesta Nacional sobre Discriminación 2017*. En www.inegi.org.mx/programas/enadis/2017/ (Consulta el 5 de abril de 2020).
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y GEOGRAFÍA (2018). *Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares (ENIGH)*. En www.inegi.org.mx/programas/enigh/nc/2018/ (Consulta el 5 de abril de 2020).

- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y GEOGRAFÍA (2020). *Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo*. En www.inegi.org.mx/programas/enoe/15ymas/ (Consulta el 5 de abril de 2020).
- KATO, L. (2013). “La problemática de la ganancia en la economía y su relación con la contabilidad empresarial”. *Economía Informa*, (383): 23-63.
- LEY DEL MERCADO DE VALORES (2019). En www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LMV_090119.pdf (Consulta el 12 de abril de 2020).
- ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICOS (2016). *Principios de Gobierno Corporativo de la ocde y del G20* (68). Francia: OCDE.
- SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO (1999). *Circular 11-23 Bis 3, Disposiciones de carácter general relativas a la información que debe proporcionarse a la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, al público inversionista y, en su caso, a las bolsas de valores*. En www.hacienda.gob.mx/lashcp/MarcoJuridico/documentosDOF/archivos_shcp_dof/circulares/c_11_23bis3.html?fbclid=IwAR232BTlATjaJi-PKBY_9X91e97k88QkMa6k7VhiDo6HudehoMkMVTqhLtM (Consulta el 19 de abril de 2020).
- SILVA, J. y E. Alonso (2013). “Las funciones de los consejeros independientes de las sociedades en México: recomendaciones para el cambio a partir de las asimetrías existentes entre la práctica y la ley”. *Boletín Mexicano de Derecho Comparado*, (136): 287-316.
- SOLLOVA, V. y N. Baca (1999). “Enfoques teóricos metodológicos sobre el trabajo femenino”. *Papeles de Población*, 5 (20): 69-88.
- VILLEDA, M. e I. Nava (2019). “Hipótesis del ciclo de vida en México: un análisis del ingreso por género”. *Problemas del desarrollo*, 50 (197): 1-21.

- WORLD ECONOMIC FORUM (2019). *Global Gender Gap Report 2020* (371). En www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2020.pdf (Consulta el 22 de abril de 2020).
- ZABLUDOSVKY, G. (1997). "Presencia de las mujeres ejecutivas en México". *Revista Sociológica. Mujer y entorno social*, (33): 1-25.
- ZABLUDOSVKY, G. (2007a). "Las mujeres en México: trabajo, educación superior y esferas de poder". *Revista Política y Cultura*, (28): 9-41.
- ZABLUDOSVKY, G. (2007b). "México: mujeres en cargos de direcciones del sector privado". *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, (38): 9-26.
- ZABLUDOSVKY, G. (2015). "Las mujeres en los ámbitos de poder económico y político de México". *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, (223): 61-94.