



Universidad Autónoma de San Luis Potosí
Facultad de Contaduría y Administración
División de Estudios de Posgrado

Tesis

Marco normativo y políticas públicas para promover la diversidad de género en el consejo de administración y nivel directivo de empresas cotizadas mexicanas

Que presenta

Nubia Marlen Valadéz Guzmán

Para obtener el grado de:

Maestra en Administración con énfasis en Gestión Pública

Directora de tesis

Dra. Guadalupe del Carmen Briano Turrent

San Luis Potosí, S.L.P.

Julio de 2016



Universidad Autónoma de San Luis Potosí
Facultad de Contaduría y Administración
División de Estudios de Posgrado



Tesis

Marco normativo y políticas públicas para promover la diversidad de género en el consejo de administración y nivel directivo de empresas cotizadas mexicanas

Que presenta

Nubia Marlen Valadéz Guzmán

Para obtener el grado de:

Maestro en Administración con Énfasis en Gestión Pública

Dra. Guadalupe del Carmen Briano Turrent
Director

Dr. Miguel Ángel Vega Campos
Asesor

Dra. Martha Luisa Puente Esparza
Asesora

San Luis Potosí, S.L.P.

Julio de 2016



Universidad Autónoma de San Luis Potosí
Sistema de Bibliotecas
Dirección de Biblioteca Virtual



Zona Universitaria C.P. 78290 Tel. 8262306,
San Luis Potosí, S.L.P. México

La que suscribe Nubia Marlen Valadéz Guzmán, y en mi carácter de autor y titular de la tesis que lleva por nombre: *“Marco normativo y políticas públicas para promover la diversidad de género en el consejo de administración y nivel directivo en las empresas cotizadas mexicanas”*, en lo sucesivo “LA OBRA”, autorizo a la Universidad Autónoma de San Luis Potosí para que lleve a cabo la divulgación de la obra en formato físico y electrónico, y sin fines de lucro.

La Universidad Autónoma de San Luis Potosí, se compromete a respetar en todo momento mi autoría y a otorgarme el crédito correspondiente.

San Luis Potosí, S. L. P. a 04 de Julio del 2016.

Atentamente

Nubia Marlen Valadéz Guzmán



Universidad Autónoma de San Luis Potosí
Facultad de Contaduría y Administración
División Estudios de Posgrado



Aclaración

El presente trabajo que lleva por título

“Marco normativo y políticas públicas para fortalecer la diversidad de género en el Consejo de Administración y nivel directivo en las empresas cotizadas mexicanas”

Se realizó entre 25 de abril de 2015 y 21 de junio 2016, bajo la dirección de la Dra. Guadalupe del Carmen Briano Turrent.

Originalidad

Por este medio aseguro que he realizado este documento de tesis para fines académicos sin utilizar otros medios más que los indicados y sujetándome a la normativa de la institución.

Las referencias e información tomadas directa o indirectamente de otras fuentes se han definido en el texto como tales y se ha dado el debido crédito a las mismas.

El autor exime a la UASLP de las opiniones vertidas en este documento y asume la responsabilidad total del mismo.

Este documento no ha sido sometido como tesis a ninguna otra institución nacional o internacional en forma parcial o total.

Sí se autoriza a la UASLP para que divulgue este documento de tesis para fines académicos.

Atentamente

Nubia Marlen Valadéz Guzmán.

Agradecimientos:

Quiero agradecer a la Dra. Lupita Briano por su incondicional e invaluable apoyo en la realización de esta tesis, indudablemente sin sus conocimientos, experiencia y su orientación no hubiera sido posible concluir este trabajo de investigación; agradezco también a mis asesores de tesis el Dr. Miguel Ángel Vega Campos, quien ha sido parte fundamental y gran apoyo en este proceso como mi asesor, profesor y coordinador en la maestría, y a la Dra. Martha Luisa Puente Esparza por haber contribuido de una manera muy significativa en esta meta.

Quiero dedicarle esta tesis a mi familia, a mis padres Julio Valadéz y Francisca Guzmán quienes han estado a mi lado incondicionalmente apoyándome y dándome la fortaleza en todos mis proyectos a emprender, a mis hermanas Cinthya, Karen y Arely, quienes comparten conmigo los momentos felices y los no tan felices, a mi abuelito Felipe Valadéz a mis queridas abuelitas Candelaria y María que ya no están con nosotros y, a ti Edgar por estar siempre junto a mí en este camino en el cual nos tocó coincidir y que cambió mi vida por completo, gracias por no dejarme rendir nunca.

Resumen

La presente tesis se realizó con el objetivo de profundizar en el tema de la igualdad de género con especial énfasis en el sector laboral, por lo cual este trabajo estudia la participación de la mujer en los Consejos de Administración y puestos de alta dirección en las empresas mexicanas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV), por tal motivo se analizaron los Códigos de Buen Gobierno (CBG) de los países más representativos de América del Norte, Latinoamérica y Europa, y se consultó la página de BMV, la finalidad primordial de este proyecto es generar una propuesta para una Política Pública viable que conlleve a la implementación de cuotas de género en el sector laboral para las empresas públicas y privadas, así como también emitir recomendaciones pertinentes al Consejo Empresarial en México respecto de la importancia del equilibrio de género en las organizaciones.

La estructura de este trabajo consta de 5 capítulos:

En el primer capítulo se establecen los antecedentes y normativas en relación a la inclusión de la mujer en México, se puntualizan las bases de la investigación como la problemática, la justificación, los objetivos y la identificación de los supuestos.

El segundo apartado se centra en el marco teórico del tema, se analizan y describen los principales conceptos, se hizo una revisión de la literatura respecto de las políticas públicas, de la participación de la mujer en los consejos de administración de Europa, América del Norte y Latinoamérica, de la inclusión de la equidad en los CBG y de dos teorías de referencia la teoría Institucional y la Teoría de los Stakeholders.

El capítulo tres se dedicó al diseño de la Investigación, se definieron las líneas metodológicas a emplear y se determinó la población de estudio.

En el cuarto capítulo se logró analizar y discernir la información recabada, generando como resultado bases de datos, tablas y gráficas de carácter estadístico haciendo uso del Software SPSS, con las cuales pudimos contestar las preguntas de investigación y confirmar nuestros supuestos.

Finalmente en el quinto y último capítulo se determinó que México no cuenta con una participación representativa de la mujer en los consejos de administración de las empresas cotizadas, asimismo se confirma que el Código de Mejores Prácticas Corporativas (CMPC) en ninguno de sus apartados contiene recomendaciones de género, razón por la cual en este capítulo se realizaron recomendaciones al Consejo Empresarial mexicano y se generó la propuesta de una Política Pública.

Índice de contenido

Contenido

Capítulo 1. Introdutorio.....	1
1.1 Introducción.....	1
1.2. Antecedentes.....	2
1.3. Problemática.....	7
1.4. Preguntas de investigación.....	9
1.5. Objetivos de Investigación.....	9
1.5.1. Objetivo general.....	9
1.5.2. Objetivos específicos.....	10
1.6. Justificación.....	10
1.7. Delimitación del Objeto de Estudio.....	13
1.8. Hipótesis o Supuestos.....	13
Capítulo 2. Marco Teórico.....	14
2.2. Marco Contextual.....	15
2.2.1. Participación femenina en los consejos de administración de Europa.....	15
2.2.2. Participación femenina en los consejos de administración en Norteamérica.....	31
2.2.3. Participación femenina en el consejo de administración en Latinoamérica.....	40
2.3. La inclusión de la equidad en los códigos de buen gobierno.....	54
2.4 Marco Conceptual.....	57
2.5. Teorías de Referencias.....	59
2.5.1. Teoría institucional.....	59
2.5.2. Teorías de los stakeholders.....	62
Capítulo 3. Metodología de Investigación.....	64
3.1 Diseño de la Investigación.....	64
3.1.1. Enfoques de investigación.....	64
3.2 Profundidad de la Investigación.....	67
3.3. Análisis de Contenido.....	68
3.4 Análisis Documental.....	71
3.4.1. Pasos para elaborar una política pública.....	71

3.5 Población de Estudio.....	75
Capítulo 4. Análisis de Resultados.....	80
4.1 Introducción.....	80
4.2. Análisis Descriptivo.....	81
4.3 Análisis Correlacional.....	91
4.4. Análisis Explicativo.....	93
Capítulo 5. Conclusiones y Recomendaciones.....	95
5.1 Conclusiones.....	95
5.2. Recomendaciones.....	98
5.2.1 Propuesta de recomendaciones para promover la equidad de género en el código de mejores prácticas corporativas en México.....	98
5.2.2 Propuesta de políticas públicas para promover la participación femenina en el consejo de administración en empresas mexicanas.....	103
5.3. Limitaciones del estudio.....	104
5.4. Futuras líneas de Investigación.....	104
Capítulo 6. Referencias Bibliográficas.....	106

Índice de tablas

Tabla 1. Número y porcentaje de mujeres que ocupan cargos directivos en Holanda.	20
Tabla 2. Número y porcentaje de mujeres que ocupan cargos directivos en Noruega.	22
Tabla 3. Número y porcentaje de mujeres que ocupan cargos directivos en España.	23
Tabla 4. Número y porcentaje de mujeres que ocupan cargos directivos en Suecia.	25
Tabla 5. Número y porcentaje de mujeres que ocupan cargos directivos en Finlandia.	27
Tabla 6. Participación femenina en los consejos de administración (Europa).	28
Tabla 7. Industrias con el mayor porcentaje de mujeres (Europa).	30
Tabla 8. Número y porcentaje de mujeres que ocupan cargos directivos en Canadá.	34
Tabla 9. Número y porcentaje de mujeres que ocupan cargos directivos en Estados Unidos.	37
Tabla 10. Participación femenina en los consejos de administración de Norteamérica.	38
Tabla 11. Industrias con el mayor porcentaje de mujeres en Norteamérica.	40
Tabla 12. Número y porcentaje de mujeres que ocupan cargos directivos en Argentina.	42
Tabla 13. Número y porcentaje de mujeres que ocupan cargos directivos en Guatemala.	43
Tabla 14. Número y porcentaje de mujeres que ocupan cargos directivos en Perú.	45
Tabla 15. Número y porcentaje de mujeres que ocupan cargos directivos en Brasil.	46
Tabla 16. Número y porcentaje de mujeres que ocupan cargos directivos en Chile.	47
Tabla 18. Número y porcentaje de mujeres que ocupan cargos directivos en México.	50
Tabla 19. Participación femenina en los consejos de Administración (Latinoamérica).	51
Tabla 20. Industrias con el mayor porcentaje de mujeres (Latinoamérica).	53
Tabla 21. Países miembros de la Comisión Europea con mayores incrementos, de octubre de 2010 a octubre de 2014.	55
Tabla 22. Países con cuotas de Género en los consejos de administración.	56
Tabla 23. Listado de Empresas que cotizan en la BMV.	75
Tabla 24. Análisis Estadístico Descriptivo.	81
Tabla 25. Número de mujeres en el consejo.	83
Tabla 26. Porcentaje de mujeres en el consejo.	84
Tabla 27. Mujeres presidentas en el consejo.	86
Tabla 28. Mujeres como directoras generales de las empresas.	87
Tabla 29. Análisis de las variables por sector industrial.	88

Tabla 30. Análisis Correlacional.....	92
Tabla 31. Modelo de regresión lineal.....	93
Tabla 32. Coeficientes en el análisis de regresión.....	94
Tabla 33. Países con Códigos de Buen Gobierno que incluyen recomendaciones para la equidad de género en los consejos de administración.....	98

Índice de figuras

Figura 1. Porcentaje de participación de mujeres y hombres en puestos ejecutivos en México.....	11
Figura 2. Porcentaje de mujeres en los consejos y en puestos Directivos en Holanda, Noruega, España, Suecia y Finlandia.....	28
Figura 3. Número de mujeres en puestos directivos y el total de compañías analizadas en Holanda, Noruega, España, Suecia y Finlandia.	29
Figura 4. Industrias de Holanda, Noruega, España, Suecia y Finlandia con el mayor porcentaje de mujeres.....	30
Figura 5. Porcentaje de mujeres en los consejos y en puestos directivos en Canadá y en Estados Unidos.....	38
Figura 6. Número de mujeres en puestos directivos y el total de compañías analizadas en Canadá y Estados Unidos.....	39
Figura 7. Industrias de Canadá y Estados Unidos con el mayor porcentaje de mujeres. ...	40
Figura 8. Porcentaje de mujeres en los consejos y en puestos directivos de Brasil, Chile, Colombia y México.....	52
Figura 9. Número de mujeres en puestos directivos y el total de compañías analizadas. ..	52
Figura 10. Industrias de Brasil, Chile, Colombia y México con el mayor porcentaje de mujeres.....	53
Figura 11. Tamaño del consejo	82
Figura 12. Número de mujeres en el consejo.....	83
Figura 13. Porcentaje de mujeres en el consejo.....	85
Figura 14. Mujeres presidentas en el consejo.....	86
Figura 15. Mujeres como Directoras Generales.....	87
Figura 16. Tamaño del consejo por sector.....	89
Figura 17. Número de mujeres en el consejo por sector.....	89
Figura 18. Porcentaje de mujeres en el consejo por sector.....	90
Figura 19. Porcentaje de mujeres presidentas del consejo.....	90
Figura 20. Porcentaje de mujeres directoras generales.....	91

Capítulo 1. Introductorio.

1.1 Introducción.

La presente tesis estudia en primera instancia la equidad de género, de manera específica la participación de las mujeres como parte de los consejos de administración o los consejos directivos en las empresas que cotizan en la bolsa de valores. Se hace un análisis de la situación actual en materia de equidad de género en posiciones estratégicas de las empresas cotizadas mexicanas en el año 2015. Este trabajo tiene la finalidad de generar una propuesta para los responsables de diseñar e implementar las políticas públicas viables en materia de equidad de género y gobierno corporativo en los niveles directivos de las organizaciones.

En el presente capítulo se establecen los antecedentes de la legislación, normativa y códigos de buen gobierno mexicanos, asimismo se analizan los casos más representativos de América Latina y en Europa como lo son Brasil, Chile, Inglaterra y España. Se puntualizan las bases de la investigación como lo son el planteamiento de la problemática, las preguntas de investigación, los objetivos, la justificación, la delimitación del objeto estudio y los supuestos establecidos.

1.2. Antecedentes.

Si bien es cierto, la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos publicada en el Diario Oficial de la Federación del 5 de febrero de 1917, establece en su artículo 4°. Constitucional que versa que el varón y la mujer son iguales ante la ley, y que todos los hombres y mujeres como individuos que habitamos en el territorio mexicano gozamos de la garantía de igualdad, el planteamiento de la equidad de género como parte de las agendas públicas y políticas públicas es muy escaso, y existen obstáculos y pocas oportunidades para el desarrollo de la mujer en el ámbito laboral.

El 26 de agosto de 2010, Enrique Peña Nieto entonces Gobernador Constitucional del Estado Libre y Soberano de México y la H. “LVII” Legislatura del Estado de México, decretan la Ley de Igualdad de Trato y Oportunidades entre Mujeres y Hombres del Estado de México. Dentro de su contenido, esta Ley tiene por objeto regular, proteger y garantizar la igualdad de trato y oportunidades entre mujeres y hombres, mediante la eliminación de la discriminación en el ámbito público y privado, promoviendo el empoderamiento de las mujeres, con el propósito de alcanzar una sociedad más democrática, justa, equitativa y solidaria. Esta política en materia de igualdad estará a cargo del Ejecutivo Estatal, quien ejerce a través del Consejo Estatal de la Mujer y Bienestar Social (CEMyBS)¹. El Ejecutivo será el encargado de formular, generar, conducir, implementar y evaluar la política estatal en materia de igualdad de trato y oportunidades entre mujeres y hombres, deberá implementar

¹Su objetivo es promover el bienestar social integral de las mujeres y adultos mayores, así como procurar su incorporación plena y activa en los ámbitos económico, cultural, político y recreativo, para el mejoramiento de su condición y el reconocimiento de la equidad de género en el Estado de México (Honorable LVII Legislatura del Estado de México, 2010).

programas, acciones, proyectos e instrumentos que garanticen la equidad de género, entendiéndose como equidad de género, el “reconocimiento de condiciones y aspiraciones diferenciadas para lograr el ejercicio de iguales derechos y oportunidades para mujeres y hombres; asimismo, a la implementación de mecanismos de justicia distributiva, tales como las acciones afirmativas que aseguran el acceso y disfrute igualitario a bienes, recursos y decisiones”(Honorable LVII Legislatura del Estado de México, 2010, p.2), así como la asignación de recursos para el cumplimiento de esta política.

Los principios rectores de esta Ley son:

- I. La igualdad de trato y oportunidades entre mujeres y hombres;
- II. La equidad de género;
- III. El respeto a la dignidad humana;
- IV. La no discriminación;
- V. El empoderamiento² de la mujer y;
- VI. La transversalidad

El 2 de agosto de 2006 se publicó en el Diario Oficial de la Federación, la Ley General para la igualdad entre mujeres y hombres, sin embargo para 2014 se adicionaron reformas de gran trascendencia para la igualdad de género.

El principal objetivo de esta Ley es regular y garantizar la igualdad de oportunidades y de trato entre mujeres y hombres, proponer los lineamientos y mecanismos institucionales que orienten a la Nación hacia el cumplimiento de la igualdad sustantiva en los ámbitos público y

² Es el proceso por medio del cual, las personas, transitan de cualquier situación de opresión, desigualdad, discriminación, explotación o exclusión, a un estado de conciencia, autodeterminación y autonomía (Honorable LVII Legislatura del Estado de México, 2010).

privado, promoviendo el empoderamiento de las mujeres y la lucha contra toda discriminación basada en el sexo, estas disposiciones son de observancia general en todo el territorio nacional.(Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, Secretaría General, Secretaría de Servicios Parlamentarios, 2006).

La distribución de las competencias y la coordinación institucional le corresponden a la Federación, los Estados el Distrito Federal y los municipios. La política nacional en materia de igualdad entre mujeres y hombres deberá establecer las acciones conducentes a lograr la igualdad en el ámbito económico, político, social y cultural. Recientemente, en 2013 y 2014 se hicieron importantes reformas en esta Ley, los cuales constituyen avances importantes en materia de equidad de género.

Algunos de los lineamientos más importantes son los siguientes:

- I. Promover la igualdad entre mujeres y hombres en la vida civil.
- II. Promover la eliminación de estereotipos establecidos en función del sexo.
- III. La utilización de un lenguaje no sexista en el ámbito administrativo y su fomento en la totalidad de las relaciones sociales.

Respecto de la vida económica nacional:

- I. Desarrollo de acciones para fomentar la integración de políticas públicas.
- II. Impulsar liderazgos igualitarios y el establecimiento de medidas para fortalecer el acceso de las mujeres al empleo y a la aplicación efectiva del principio de igualdad de trato y no discriminación en las condiciones de trabajo entre mujeres y hombres.

- III. Las autoridades correspondientes³ garantizarán este principio de igualdad mediante el diseño y aplicación de lineamientos que aseguren la igualdad en la contratación del personal en la administración pública.
- IV. Establecer estímulos y certificados de igualdad que se concederán anualmente a las empresas que hayan aplicado políticas y prácticas en la materia debiendo atender al cumplimiento de las siguientes observaciones:
- a) La existencia y la aplicación de un código de ética que prohíba la discriminación de género y establezca sanciones internas por su incumplimiento.
 - b) La integración de la plantilla laboral cuando esta se componga de al menos el cuarenta y cinco por ciento de un mismo género y el diez por ciento del total corresponda a mujeres que ocupen puestos directivos.
 - c) La aplicación de procesos igualitarios en la selección del personal, contemplando desde la publicación de sus vacantes hasta el ingreso del personal.
 - d) Promover condiciones de trabajo que eviten el acoso sexual y su prevención por medio de la elaboración y difusión de códigos de buenas prácticas, campañas informativas o acciones de formación.
- V. Las autoridades correspondientes deberán supervisar la integración de la perspectiva de género al concebir, aplicar y evaluar las políticas y actividades

³El Ejecutivo Federal es el encargado de la aplicación del sistema y el programa a través de los órganos correspondientes, El Instituto Nacional de las Mujeres tendrá a su cargo la coordinación del sistema así como la determinación de lineamientos para el establecimiento de Políticas Públicas. La Ley de la Comisión Nacional de los Derechos Humanos es la encargada de la observancia, seguimiento, evaluación y monitoreo (Camara de Diputados del H. Congreso de la Unión, Secretaría General, Secretaría de Servicios Parlamentarios, 2006).

públicas, privadas y sociales que impactan la cotidianeidad. Además de revisar permanentemente las políticas de prevención, atención, sanción y erradicación de la violencia de género, y modificar los patrones socioculturales de conducta de hombres y mujeres pretendiendo alcanzar la eliminación de prejuicios y prácticas con ideas de inferioridad o superioridad de ambos sexos o en funciones estereotipadas de hombres y mujeres.

Son escasas las legislaciones y normativas respecto de la equidad de género en el sector empresarial en México. Es notable la falta de estrategias y políticas públicas viables para lograr el empoderamiento de la mujer en este sector, y que decir de la participación de las mujeres en puestos directivos, que es mucho más reducida. México ocupa el lugar 83 de 135 de países en el último reporte de brecha de género del World Economic Forum en 2013 (IPADE, 2015).

La participación de las mujeres también es sumamente reducida en los consejos de administración de los principales grupos del país. Para la European Commission (2015), del total de las 111 empresas que cotizaban en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) sólo se encontraron una presidenta y tres vicepresidentas de los consejos. En lo que respecta a cargos de dirección de las compañías más grandes del país, solo había cuatro mujeres como directoras generales (CEO'S) lo que implica que no llegan ni al uno por ciento (Zabludovsky, 2007).

Si bien es cierto que la situación de México es similar a la del resto del mundo, también es verdad que en otros países se ha encontrado un alto índice de participación de las mujeres en las esferas más altas de gobierno, entre los cuales sobresale el caso de Suecia donde en

1999 las mujeres ya alcanzaban el 52% de los puestos de más alto nivel. Además, en España y Chile el porcentaje de las mujeres en los gabinetes llegó al 50%. Sin embargo, en los cargos de dirección más altos del sector privado la presencia de las mujeres es aún más reducida que la de sus homólogas en el gobierno y en el poder legislativo (Zabludovsky, 2007).

De acuerdo al IPADE (2015) y basándose en las estadísticas de la OCDE de 2011, las mujeres ocupaban el 31% de los puestos de alta dirección en México, en tanto que el 7% de los miembros del CA de las empresas mexicanas son mujeres.

1.3. Problemática.

Actualmente no existe una participación representativa de la mujer mexicana en los consejos de administración de las empresas cotizadas. La participación de mujeres empresarias está cada vez más cerca de ser igual que la de los hombres⁴, tal es el caso de países en América Latina como Ecuador y Panamá, en donde hay mayor participación de mujeres que de hombres en el mercado laboral en general (IPADE, 2015). Sin embargo, la situación difiere de manera significativa en la inclusión femenina en los consejos de administración o puestos directivos, el cual va a un paso mucho más lento. Ello ha generado el desarrollo de estrategias para incentivar el talento femenino y el avance a posiciones directivas. Los principales problemas de la desigualdad de género en el sector empresarial consisten en que al no tomar ventaja de las habilidades de las mujeres altamente calificadas, se incurre en una pérdida de talento potencial, así como pérdida de crecimiento económico. Estudios previos sugieren que las empresas con una mayor representación de mujeres en los

⁴ Esto varía en los países dependiendo de la cultura y las condiciones sociales (IPADE, 2015).

niveles más altos presentan un mayor desempeño organizacional y financiero (European Commission, 2015).

Los países donde se han observado incrementos en la participación de la mujer en puestos directivos son en los que se han tomado acciones legislativas o en los cuales se han dado intensos debates públicos del tema. Una forma para avanzar en el tema de equidad de género en el sector empresarial, es tomando medidas legislativas y políticas públicas, como el establecimiento de cuotas en los consejos de administración de las empresas cotizadas, así mismo tomando medidas no sexistas en los procesos de selección. Finalmente, el posicionamiento de la empresa estará basado en los méritos y calificación de los candidatos independientemente del sexo.

Tampoco se cuenta con prácticas de buen gobierno, ni políticas públicas para fomentar la igualdad entre mujeres y hombres en puestos de alta dirección en instituciones tanto públicas como privadas. Si bien el Código de Mejores Prácticas Corporativas (CMPC) de México contiene principios que buscan coadyuvar a la sociedad a ser competitivas en el mundo global, éste no contiene información en materia de derechos humanos, específicamente de equidad de género, en los apartados de integración, formación y estructura de los consejos de administración. Tampoco se observan recomendaciones para la no discriminación de género o bien para el equilibrio entre mujeres y hombres que constituyen este órgano de gobierno (CCE, 2010).

Es de vital importancia proponer el tema de equidad de género en los consejos de administración, ya que el gobierno corporativo es una de las prioridades de la Agenda Nacional, esto debido a que atiende a sociedades públicas y privadas en general. Si bien es

cierto que en México se cuenta con leyes que fomentan la igualdad de género, como lo son la Ley General para la Igualdad entre mujeres y hombres o a nivel de Estado o la Ley de Igualdad de Trato y Oportunidades entre Mujeres y Hombres del Estado de México, no se encuentran materializadas en políticas públicas viables o puntuales que erradiquen la desigualdad de género y que fomenten la construcción de una sociedad libre de obstáculos y estereotipos en el sector empresarial.

1.4. Preguntas de investigación

-¿Cuál es el porcentaje de participación femenina en los consejos de administración y posiciones directivas en las empresas cotizadas mexicanas durante el año 2015?

-¿Qué normativa y políticas públicas han promovido la equidad de género en México en el sector empresarial?

¿Cuáles son las estrategias (recomendaciones y políticas públicas) a seguir para integrar al Código de Buen Gobierno políticas que fomenten la participación de las mujeres en los consejos de administración?

1.5. Objetivos de Investigación.

1.5.1. Objetivo general.

El objetivo general de la presente investigación consiste en observar y analizar la participación femenina dentro de los consejos de administración en las empresas que cotizan en la BMV durante el año 2015, con el objetivo de desarrollar una propuesta que contribuya a la mejora del CBG en México con la inclusión de recomendaciones en materia de igualdad de género, contribuyendo a la implementación de normativa y políticas públicas y al

posicionamiento prioritario en la agenda pública de temas centrados en la diversidad de género en posiciones gerenciales del sector empresarial. .

1.5.2. Objetivos específicos.

- Describir el porcentaje de participación femenina en los consejos de administración de las empresas mexicanas que cotizan en la bolsa de valores durante el año 2015.
- Identificar la normativa y políticas públicas que han fomentado la equidad de género en México en el sector empresarial.
- Desarrollar una propuesta que integre las estrategias y políticas a seguir en el marco del CBG, para fomentar la participación de las mujeres en los Consejos de Administración.
- Plantear recomendaciones y sentar las bases para el diseño e implementación de políticas públicas y mejoras en el CBG mexicano.

1.6. Justificación

Este trabajo de investigación es relevante debido a la desigualdad real que existe en nuestra sociedad, una realidad social donde mujeres y hombres difieren, existe violencia de género, discriminación salarial, mayor desempleo femenino, y la escasa presencia de mujeres en puestos de responsabilidad y de alta dirección.

En la actualidad en México los datos son contundentes, por ejemplo, nuestro país ocupa el lugar 83 de 135 países en el último reporte de brecha de género del World Economic Forum de 2013 (IPADE, 2015).

En la figura 1 se observa que de 1995 a 2008 el porcentaje de participación femenina en puestos de alta dirección fue mucho más baja que la de los hombres, asimismo que a través de los años su incremento ha sido poco considerable. En este contexto, la presente investigación nos permitirá obtener resultados novedosos para México, y proponer iniciativas normativas y legislativas para promover la participación de las mujeres en posiciones estratégicas en el sector empresarial.

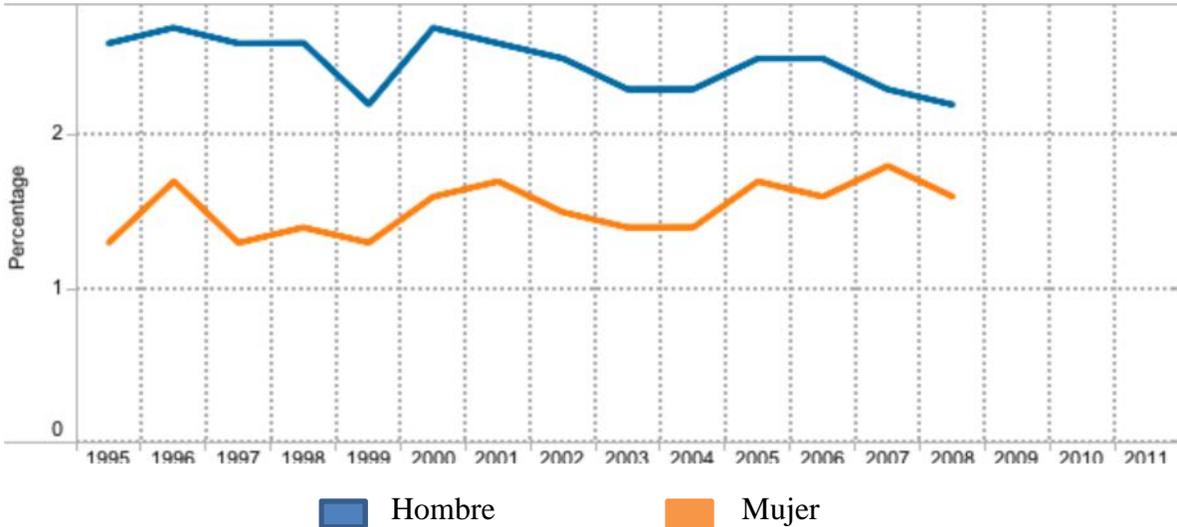


Figura 1. Porcentaje de participación de mujeres y hombres en puestos ejecutivos en México.

Fuente: IPADE (2015).

Para el caso de México donde las investigaciones relacionadas con la participación de la mujer en los consejos de administración son prácticamente nulas, se pretende en este estudio plantear recomendaciones que puedan ser incorporadas al CBGC, las cuales irán centradas en aspectos de igualdad de trato, promoción y oportunidades profesionales, condiciones de trabajo igualitarias y para la formación equitativa de los consejos.

Esto sería beneficioso para México y una forma de atender el problema, ya que determinados gobiernos en países como Noruega, Finlandia, Suecia y España, están ya propiciando una política de paridad, preocupándose en mayor o menor medida, de introducir en los CBG temas relativos a la diversidad en los consejos de administración, y en concreto algunos de ellos recomiendan que se ponga especial atención en establecer un equilibrio entre miembros hombres y miembros mujeres.

Asimismo es prioritario incorporar en la Agenda Pública la erradicación de cualquier discriminación por razón de género en el ámbito laboral, se le debe imponer a los poderes públicos la obligación de promover las condiciones para que la igualdad sea real y efectiva, esto mediante normativas y políticas públicas como una respuesta a las demandas sociales sobre la necesidad de nuevos y mejores instrumentos legales para erradicar la desigualdad que sufren las mujeres.

Para lograr los efectos deseados se requiere de un alto nivel de compromiso de todos los actores políticos y sociales afectados, cooperación y coordinación en todos los niveles, así como sensibilización y concientización del tema, en definitiva esta meta no se conseguirá de un momento a otro, se requiere de estrategias progresivas y constantes, logrando con ello un cambio en la mentalidad y comportamiento de mujeres y hombres, por todo esto es indispensable la intervención del Estado a través de leyes o normativas, ya que la realidad social y empresarial han confirmado la lentitud de los cambios en nuestra sociedad.

1.7. Delimitación del Objeto de Estudio.

Este proyecto se centrará en las 145 empresas que cotizaron en la BMV durante el año 2015, incluyendo a las empresas del sector financiero y bancario, asimismo éstas están reguladas de forma distinta al resto.

1.8. Hipótesis o Supuestos.

- La participación de la mujer en los consejos de administración de las empresas que cotizan en la BMV es baja en comparación con otros países latinoamericanos y europeos.
- No existen recomendaciones en materia de igualdad de género en el Código de Mejores Prácticas Corporativas en México.
- No existen políticas públicas ni normativa en el sector empresarial que fomenten la igualdad de género en el consejo de administración y puestos directivos de las empresas cotizadas mexicanas.

Capítulo 2. Marco Teórico.

2.1. Introducción.

La importancia de las políticas públicas en México radica en generar acciones que mejoren los resultados en áreas estratégicas del país, esto con la finalidad de hacer frente a las necesidades sociales que crecen continuamente y que han rebasado a los programas públicos, por ello, es imperante la realización de evaluaciones ex-ante en los tres órdenes de gobierno y con ello valorar la viabilidad y pertinencia de los programas sociales, ya que desde mediados de los años noventa en México se analizan los programas de forma ex-post, es decir una vez que los programas ya se encuentran en funcionamiento y tal y como lo menciona Corzo (2013), una vez que los programas tienen presupuesto difícilmente se eliminarán.

Por tanto, una política pública puede ser definida como “una intervención deliberada del Estado para corregir o modificar una situación social o económica que ha sido reconocida como problema público, pero no cualquier intervención, regulación o acción pública es una política pública, deben ser decisiones tomadas por los órganos ejecutivos o representativos del Estado y no por los particulares, con el propósito explícito de modificar el statu quo en un sentido determinado, mediante el uso de los recursos normativos, presupuestarios y humanos con los que cuenta el sector público” (Merino, 2013, págs. 17-30).

Existen cuatro momentos analíticos en el ciclo de vida de una política pública, que son la gestación, el diseño, la implementación y la evaluación del impacto. Como gestación, entendemos que es la identificación y el surgimiento de algún problema público, en esta etapa se incluye en la Agenda Pública; en la segunda etapa, se analiza el problema, se proponen soluciones, se realiza un análisis de factibilidad y se hacen recomendaciones así como un plan de acción, aquí es donde debería de implementarse la evaluación ex – ante, en la etapa de la

implementación se toman decisiones, se designa el presupuesto, se legisla y se pone en ejecución y finalmente la última etapa evaluará los efectos de esta política pública.

En este capítulo se aborda el marco teórico de la investigación en donde quedarán sustentadas las hipótesis, se delimitará el marco contextual legal, social, político y cultural internacional y de México, se realizará un análisis comparativo de los CBG en relación con la inclusión del tema de equidad de género en países como Inglaterra, España, Alemania, Suecia, Finlandia, Estados Unidos, Brasil, Argentina y México. En el marco conceptual se puntualizarán las definiciones terminológicas de los conceptos más relevantes, se identificarán los factores institucionales formales e informales que influyen en la participación femenina dentro de los consejos de administración, así como el impacto que han tenido las propuestas de políticas públicas de la participación femenina en los consejos de los países en mención.

2.2. Marco Contextual.

2.2.1. Participación femenina en los consejos de administración de Europa

De acuerdo a un estudio realizado por Deloitte (2015), en lo que respecta a la región de la Unión Europea, se ha legislado sobre la igualdad de género desde el Tratado de Roma de 1957. Desde entonces, ha habido continuos esfuerzos de la Comisión Europea (CE) y del Parlamento Europeo para promover un enfoque más equilibrado en la representación de hombres y mujeres en puestos de toma de decisiones.

En 2010, la CE puso en marcha su estrategia para la igualdad entre mujeres y hombres, colocando el tema de la diversidad de género en los consejos de administración en lo alto de su agenda política. En 2011, se pidió autorregulación en las empresas para garantizar un mejor

equilibrio de género en estos órganos de gobierno, sin embargo, cuando se hizo evidente que el progreso era demasiado lento, la CE presentó un proyecto de directiva para acelerar el progreso hacia una representación de géneros más equilibrada para las sociedades que cotizan en la bolsa en toda Europa.

El Parlamento Europeo aprobó este proyecto de directiva con una mayoría fuerte el 20 de noviembre de 2013, la directiva está siendo examinada actualmente por el CE, y está a la espera de la aprobación y puesta en práctica de los Estados miembros. Los principales elementos de la directiva son:

- El objetivo de una representación mínima de 40 por ciento del sexo menos representado como miembros del consejo de administración de un listado de empresas para el primero de enero de 2020.
- La adopción y aplicación sin ambigüedades y un criterio neutralmente formulado sobre el proceso de selección para estos puestos.
- Se debe dar prioridad a un candidato del sexo menos representado si ese candidato es tan calificado como el candidato del otro sexo.
- Las calificaciones y los méritos son la clave principal para designar los lugares en los consejos de administración.
- Los Estados miembros tendrán que adoptar sanciones adecuadas para las empresas que no cumplan con los términos de la directiva.

En octubre de 2014, el promedio de mujeres directores en los consejos de administración de las empresas cotizadas más grandes de Europa llegaron a 20.2 por ciento, de acuerdo con la CE, la base de datos mostró un incremento del 11.9 por ciento

desde el 2010, cuando el tema fue colocado en primer lugar. Los mayores incrementos porcentuales fueron registrados en Francia (20 por ciento), Italia (19.6 por ciento), Bélgica (11.9 por ciento), Reino Unido (10.8 por ciento) y Eslovenia (10.1 por ciento). No es coincidencia que estos son todos los países que ya han introducido legislaciones sobre la igualdad de género o han tenido un intenso debate público sobre el tema.

Sin embargo todavía hay un largo camino por recorrer para alcanzar el objetivo del 40 por ciento. Hoy en día, sólo hay cuatro países de la Unión Europea donde las mujeres representan al menos el 25 por ciento de los miembros del consejo: Francia, Letonia, Finlandia y Suecia.

- Cuotas e iniciativas: varios Estados miembros de la UE han introducido diferentes tipos de regulación de los consejos de administración. Los países europeos han utilizado instrumentos legales para promover un mejor equilibrio de género en los consejos (Bélgica, Francia, Italia, Países Bajos, España, Portugal, Dinamarca, Finlandia, Grecia, Austria y Eslovenia). Estas medidas varían considerablemente según el país con respecto a las cuotas específicas, el alcance de las empresas, los plazos para la implementación y las sanciones por incumplimiento.

En otros países europeos, se está considerando la legislación sobre igualdad de acceso. Esto, junto con las iniciativas voluntarias que se han desarrollado en casi todos los estados miembros de la UE, incluidas las cuotas legislativas o administrativas que ya se han introducido. Estas iniciativas pueden tomar la forma de códigos nacionales de gobierno corporativo donde se aborda la diversidad de género en los consejos; metas voluntarias

establecidas por las empresas; coaching, formación, asesoramiento, reclutamiento, y los programas de redes cuyo objetivo es promover más mujeres directoras en el consejo.

2.2.1.1. Países Bajos.

El tema de la mujer en los consejos de administración recientemente ha recibido mucha atención en los Países Bajos. Se espera que el aumento de la atención tenga una influencia positiva en la conciencia en torno al tema de la mujer en la sala de juntas, la duda radica en si esto será suficiente para proporcionar la diversidad y la igualdad en los consejos en los años que vienen.

- Cuotas: el 1 de enero de 2013, la Ley Holandesa de Supervisión y Gestión entro en vigor. Uno de sus principales elementos es la introducción de una cuota de género, afirmando que ejecutivos y miembros del consejo de supervisión deben ser por lo menos el 30 por ciento de hombres y 30 por ciento de mujeres en 2016. El nombramiento del 40 por ciento restantes es a discreción de la empresa. Esta se aplica a las sociedades cotizadas y no cotizadas que cumplan dos de los siguientes tres criterios.
 - Un balance superior a los 17.5 millones de Euros.
 - Ingresos brutos anuales mayores a 35 millones de Euros.
 - Un número medio de empleados de al menos 250.

Si bien incorporadas en el código civil holandés, las cuotas no son obligatorias y no hay sanciones por no cumplir con ellas, en su lugar se utiliza un enfoque de “cumplir o explicar”, el cual se aplica con las empresas estatales las cuales están obligadas a presentar esta información en sus informes anuales si se cumplió cuota. No obstante, en 2013, el 62 por

ciento (consejos ejecutivos) y el 57 por ciento (consejos de vigilancia) aún no proporcionan una explicación del porqué no se cumplió con la cuota.

Esta enmienda se disolverá automáticamente el 1 de enero de 2016. En este tiempo, el gobierno debe decidir si es factible una extensión, así como los ajustes necesarios. El ministro de cultura Holandés hizo el anuncio de que las cuotas pueden establecerse como obligatorias si los avances de los próximos años son insuficientes.

- Otras iniciativas: Todas las empresas que cotizan en la bolsa Holandesa están obligadas legalmente a aplicar las normas del Código de Gobierno Corporativo Holandés (Código Frijns) el cual se basa en “cumplir o explicar” en sus informes anuales. El código establece que el consejero supervisor debe hacer un perfil del tamaño y composición en la empresa teniendo en cuenta la experiencia y los antecedentes de sus miembros. El código adicional requiere que el perfil contenga objetivos específicos en materia de género y diversidad.

El argumento más común que utilizan las empresas por no cumplir con el 30 por ciento de la cuota de género es que no hay suficientes mujeres que cubran el perfil de trabajo, en respuesta, el ministro de cultura y el presidente de la organización con mayor número de empleadores en los Países Bajos anunciaron planes para establecer una base de datos para las mujeres que poseen habilidades y experiencia en el consejo, de esta manera esperan hacer frente a este argumento.

La tabla 1 muestra el número, porcentaje y evolución que ha tenido la participación femenina en los consejos de empresas holandesas.

Tabla 1. Número y porcentaje de mujeres que ocupan cargos directivos en Holanda.

Grupo de empresas	Porcentaje	Cambio porcentual
Mujeres que prestan servicios en una muestra de 22 empresas cotizadas.	19.50%	7.0 (2012)
Mujeres que prestan servicios en las más grandes empresas cotizadas.	25.00%	3.0 (2012)
Porcentaje de mujeres en los consejos de las empresas que pertenecen al AEX25.	26.10%	6.5 (2012)
Mujeres que prestan servicios como ejecutivas en los consejos de una muestra de más de 800 empresas.	8.90%	1.5 (2012)
Mujeres que prestan servicios como supervisoras en los consejos en una muestra de más de 800 empresas.	11.20%	1.4 (2012)
Mujeres que prestan servicios como supervisoras en los consejos de empresas cotizadas en una muestra de más de 800 empresas incluido el índice Bedrijvenmonitor	18.40%	n/a
Mujeres que prestan servicios como supervisoras en los consejos de empresas no cotizadas en una muestra de más de 800 empresas incluido el índice Bedrijvenmonitor	10.60%	n/a

Fuente: Bedrijvenmonitor (2013, 2014); Egon Zehnder (2014); European Commission (2014); ISS (2014).

2.2.1.2 Noruega.

A pesar de que Noruega hoy día tiene alrededor del 40 por ciento de representación femenina en los consejos de administración, todavía hay muy pocas mujeres en puestos directivos o puestos ejecutivos. Las cuotas de género no son suficientes para lograr que más mujeres lleguen a puestos ejecutivos, pero la ley se ha propuesto romper el llamado techo de cristal. Las mujeres que son elegidas para los consejos son muy competentes y a través de su trabajo hace que esto se vuelva más evidente.

- Cuotas: En 2005, Noruega fue el primer país en introducir las cuotas de género, cuando la Ley de Sociedades de Responsabilidad Limitada de Noruega hizo pública su notificación para requerir el 40 por ciento de representación de ambos sexos en los consejos de administración.
 1. Si el consejo cuenta con dos o tres miembros ambos deben ser representados.
 2. Si el consejo cuenta con cuatro o cinco miembros, cada sexo debe ser representado por al menos dos directores.
 3. Si el consejo tiene entre seis y ocho miembros, cada sexo debe ser representado por al menos tres directores.
 4. Si el consejo cuenta con nueve miembros, cada sexo debe ser representado por al menos cuatro directores, y si el consejo tiene más de nueve miembros, cada sexo debe estar representado por al menos el 40 por ciento de los directores.
 5. Las reglas del 1 al 4 se aplicarán igualmente en la elección de diputados miembros del consejo.

Estas sociedades tenían hasta el 1 de enero de 2008 para cumplir con el requisito, el incumplimiento puede conducir a la disolución de la compañía, hoy día estas sociedades en Noruega cumplen con los requisitos. La tabla 2 muestra el número, porcentaje y evolución que ha tenido la participación femenina en los consejos de empresas de Noruega.

Tabla 2. Número y porcentaje de mujeres que ocupan cargos directivos en Noruega.

Grupo de empresas	Porcentaje	Cambio porcentual
Mujeres que prestan servicios en una muestra de la lista más grande de empresas cotizadas.	38.00%	(negativo) 6.0 (2012)
Porcentaje de mujeres en los consejos de Noruega OBX Total Return Index.	37.90%	0.2 (2012)
Porcentaje de mujeres en los consejos.	39.70%	2.5 (2012)

Fuente: European Commission (2014); ISS (2014); Credit Suisse (2014).

2.2.1.3 España.

En este país a pesar de que la presencia de las mujeres en los consejos no es obligatoria, este número va en aumento en las empresas que cotizan en la Bolsa de Valores.

- Cuotas: En 2007, el Parlamento Español aprobó una ley que recomienda que las mujeres deben tener una fuerte presencia en cada compañía, asimismo en puestos directivos, lo que significa que debe haber un equilibrio entre mujeres y hombres, a las compañías se les dio hasta el 2015 para cumplir con las medidas.
- Este concepto se reflejó posteriormente en la Ley de Sociedades de Capital, en el artículo 540 publicado en 2014. En virtud de esta iniciativa, las empresas tienen la

obligación de auto imponerse un objetivo mínimo de consejeras en los consejos de administración como un esfuerzo para promover la igualdad, aunque no existe una sanción por incumplimiento, el gobierno español ha señalado que tomará en cuenta el cumplimiento a la hora de asignar determinados contratos públicos.

- Otras iniciativas: En marzo de 2015, la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV), el regulador financiero de España, hizo una serie de recomendaciones en el Código de Buen Gobierno de las empresas que cotizan, donde se indica que las mujeres con antecedentes de negocio adecuadas deben ser consideradas al nombrar nuevos directores.
- Para el 2020, se espera que las empresas cuenten por lo menos con el 30 por ciento de puestos de direcciones reservados para mujeres, las empresas cotizadas que no cumplan con esta recomendación, deberán proporcionar una explicación adecuada. La tabla 3 muestra el número, porcentaje y evolución que ha tenido la participación femenina en los consejos de empresas españolas.

Tabla 3. Número y porcentaje de mujeres que ocupan cargos directivos en España.

Grupo de empresas	2013	2012
Porcentaje de mujeres en los consejos de una muestra de 142 empresas nacionales que cotizan	12.00%	10.40%
Porcentaje de mujeres en los CA como directoras en una muestra de las 64 empresas cotizadas más grandes a nivel nacional (IBEX 35)	15.60%	13.50%

Promedio de mujeres en los CA como directoras en una muestra de las 64 empresas cotizadas más grandes a nivel nacional (IBEX 35)	2	2
Porcentaje de mujeres como directoras independientes en una muestra de 142 empresas nacionales (IBEX 35 y otros)	16.10%	12.10%
Porcentaje de mujeres como ejecutivos o directores de una muestra de 142 empresas nacionales (IBEX 35 y otros)	4.80%	4.40%
Porcentaje de mujeres en calidad de representante de directores de una muestra de 142 empresas nacionales (IBEX 35 y otros)	5.60%	4

Fuente: CNMV (2013).

2.2.1.4. Suecia.

En Suecia, el debate sobre un equilibrio de género en la sala de juntas es intenso, el tema es planteado y discutido por los periodistas, políticos y accionistas con frecuencia. La Junta de Gobierno Corporativa Sueca ha publicado una serie de iniciativas para proponer una mayor igualdad de género en las sociedades cotizadas. Estas iniciativas se basan en una política de auto regulación. En octubre de 2014, el gobierno sueco declaró que revisará el equilibrio de género en las sociedades cotizadas después de las reuniones generales anuales en 2016. Si la proporción de mujeres no es de al menos el 40 por ciento para el 2016, se presentará una propuesta legislativa sobre las cuotas.

- **Iniciativas:** Un número de revisiones de normas en el Código de Gobierno Corporativo de Suecia entró en vigor el 1 de Enero de 2015. Este es el resultado de las iniciativas

adoptadas por la Junta de Gobierno Corporativo de Suecia para mejorar el equilibrio de género de directores en las empresas que cotizan en la Bolsa de Valores, en concreto:

1. La Comisión de Nombramientos, en su evaluación de los consejos de administración y sus propuestas relativas a la composición del directorio, deberán prestar especial consideración a la amplitud y versatilidad de esta y deberán de luchar por un equilibrio de género (regla 2.1).
2. En esta propuesta la Comisión de Nombramientos debe proporcionar una explicación específica de sus propuestas en relación con la obligación de luchar por el equilibrio de género (Reglas 2.6 y 2.7).

La tabla 4 muestra el número, porcentaje y evolución que ha tenido la participación femenina en los consejos de empresas en Suecia.

Tabla 4. Número y porcentaje de mujeres que ocupan cargos directivos en Suecia.

Grupo de empresas	Porcentaje	Cambio porcentual
Mujeres que prestan servicios en los consejos en empresas cotizadas más grandes.	28.00%	2.0 (2012)
Porcentaje de mujeres en los consejos.	30.30%	3.0 (2012)

Fuente: European Commision (2014); Credit Suisse (2014).

2.2.1.5. Finlandia.

El Gobierno Finlandés está considerando si se requiere de una legislación de cuotas para aumentar el número de mujeres miembros en los consejos. Sin embargo, tanto la Cámara de

Comercio de Finlandia y el Instituto de los Consejeros en Finlandia, no admiten la legislación de cuotas, en lugar de ello ven la autorregulación como un medio para promover la representación femenina en los consejos de administración. A pesar del creciente número de consejeras, actualmente hay solo dos mujeres directoras generales que dirigen empresas cotizadas finlandesas.

- Cuotas e iniciativas: La ley de igualdad entre mujeres y hombres requiere organismos de gobierno o empresas de propiedad estatal tener a hombres y mujeres igualmente representados, salvo que existan razones especiales en sentido contrario.
- El Código de Gobierno Corporativo de Finlandia recomienda que ambos géneros estén representados en los consejos de las empresas que cotizan, las empresas que no cumplan con este requisito deben explicar y dar a conocer sus razones para el incumplimiento.

Desde 2008, cuando se modificó el Código de Gobierno Corporativo de Finlandia para incluir una recomendación de que ambos sexos deben estar representados en los consejos, el porcentaje de empresas que cotizan en la bolsa con al menos una mujer miembro en la junta ha aumentado del 51 por ciento a 91 por ciento en 2014.

La tabla 5 muestra el número, porcentaje y evolución que ha tenido la participación femenina en los consejos de empresas en Finlandia.

Tabla 5. Número y porcentaje de mujeres que ocupan cargos directivos en Finlandia.

Grupo de empresas	Porcentaje	Cambio porcentual
Mujeres que prestan servicios en los CA en una lista de empresas de capitalización más grande	29.00%	1.0 (2012)
Mujeres que prestan servicios en los CA en una lista de empresas de capitalización mediana	23.00%	no hubo cambio (2012)
Mujeres que prestan servicios en los CA en una lista de empresas de capitalización pequeña	20	4.0 (2012)
Porcentaje de mujeres en los CA	29.5	2.5 (2012)

Fuente: The Finland Chamber of Commerce (2014); Credit Suisse (2014)

En la tabla 6 y la figura 2 se observa que en relación a los porcentajes de mujeres en los consejos de administración, Noruega y Suecia van a la cabeza con porcentajes de 36.70% y 24.40% respectivamente, asimismo con porcentajes de 18.20% y 4.70% en relación a las mujeres ocupando puestos directivos, le siguen en la lista Holana, Finlandia y España, se identificó que de un total de 185 empresas europeas analizadas en estos países hay 411 mujeres ocupando puestos directivos.

Tabla 6. Participación femenina en los consejos de administración (Europa).

País	Porcentaje de mujeres en los consejos de administración	Porcentajes de puestos directivos ocupados por mujeres en los consejos de administración	Mujeres en puestos directivos	Total de compañías analizadas
HOLANDA	17.30%	0.00%	71	48
NORUEGA	36.70%	18.20%	95	22
ESPAÑA	12.50%	6.50%	72	44
SUECIA	24.40%	4.70%	123	45
FINLANDIA	22.10%	3.80%	50	26

Fuente: Elaboración propia basada en Deloitte (2015).

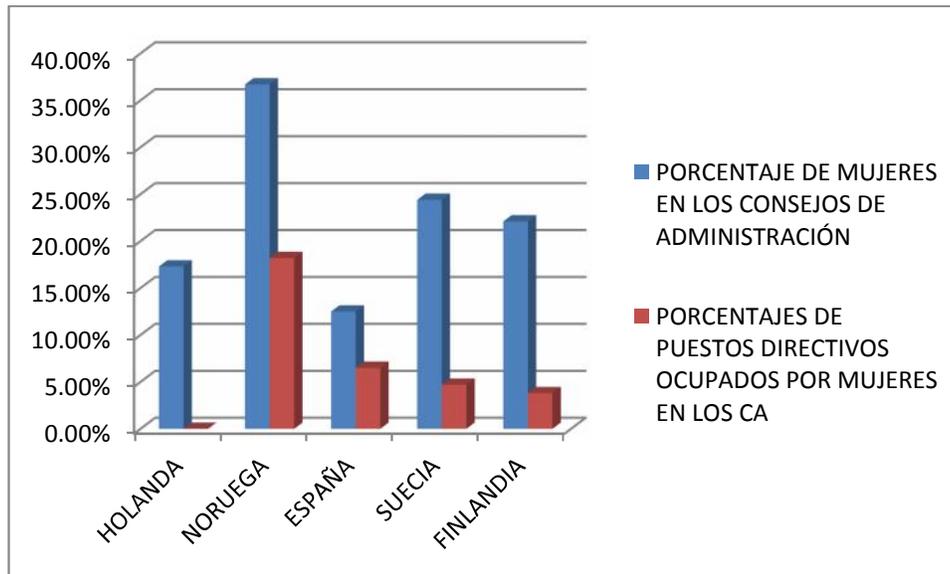


Figura 2. Porcentaje de mujeres en los consejos y en puestos Directivos en Holanda, Noruega, España, Suecia y Finlandia.

Fuente: Elaboración propia basada en datos de Deloitte (2015).

En la figura 3 se observa el número de posiciones directivas ocupadas por mujeres, por ejemplo, en el caso de Suecia que es el más representativo con 123 mujeres en el cargo, en segundo lugar Noruega con 95, seguido de España con 72, Holanda con 71 y Finlandia con 50 mujeres directoras.

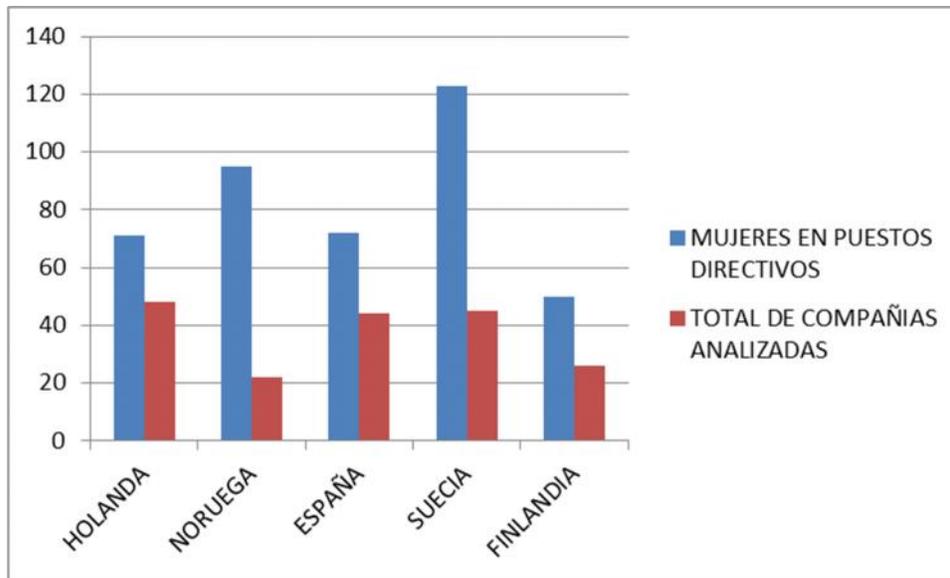


Figura 3. Número de mujeres en puestos directivos y el total de compañías analizadas en Holanda, Noruega, España, Suecia y Finlandia.

Fuente: Elaboración propia basada en datos de Deloitte (2015)

En la tabla 7 y la figura 4, se observa el porcentaje de mujeres que participan en los consejos por sector industrial. Se muestra que el sector de negocios es de las industrias con el mayor porcentaje de mujeres y el sector de ciencias de vida y cuidados de la salud es el de menor participación femenina. Noruega encabeza esta lista con porcentajes más altos en los sectores de energía y recursos con un 40%, negocio de consumo con un 37%, fabricación o

manufactura con el 41%, servicios financieros con el 32%, y el sector de Tecnología, medios y telecomunicaciones con un 31% de participación femenina.

Tabla 7. Industrias con el mayor porcentaje de mujeres (Europa).

INDUSTRIAS	ENERGÍA Y RECURSOS	NEGOCIO DE CONSUMO	FABRICACIÓN O MANUFACTURA	SERVICIOS FINANCIEROS	TECNOLOGÍA, MEDIOS Y TELECOMUNICACIONES	CIENCIAS DE VIDA Y CUIDADOS DE LA SALUD
PAISES BAJOS		20%	20%	13%	19%	19%
NORUEGA	40%	37%	41%	32%	31%	
ESPAÑA		15%	11%	14%	9%	15%
SUECIA		31%	20%	22%	31%	28%
FINLANDIA	29%	19%	22%	21%	23%	

Fuente: Elaboración propia basada en Deloitte (2015)

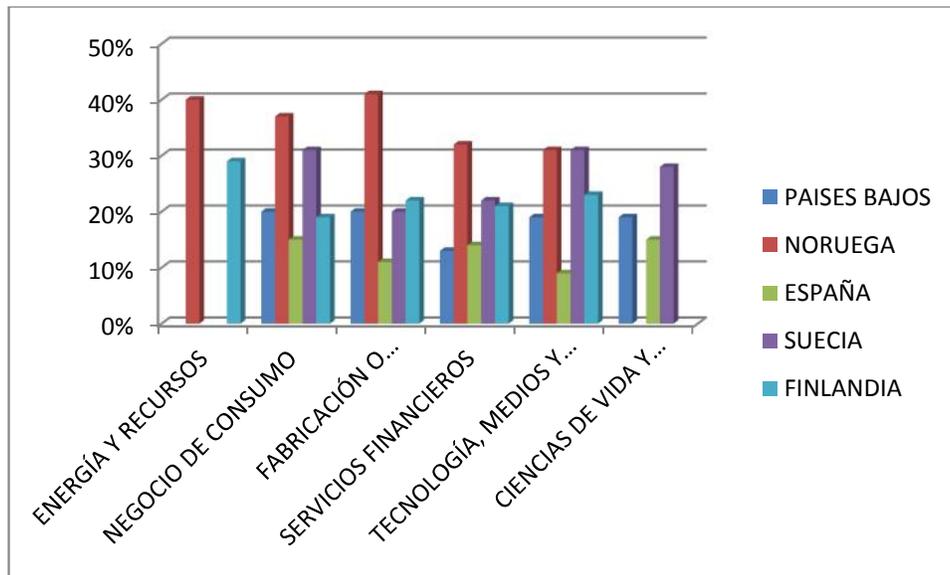


Figura 4. Industrias de Holanda, Noruega, España, Suecia y Finlandia con el mayor porcentaje de mujeres.

Fuente: Elaboración propia basada en datos de Deloitte (2015)

2.2.2. Participación femenina en los consejos de administración en Norteamérica.

2.2.2.1. Canadá.

La diversidad es un tema que está ganando impulso en Canadá. Para que las organizaciones en los mercados globales de hoy tengan éxito, es imperativo que sus líderes reflejen la diversidad de pensamiento, nacionalidad, origen étnico, antecedentes y la diversidad de género. Las organizaciones con esta diversidad en los liderazgos superan en innovación y rendimiento a las demás. Esta diversidad de pensamiento puede ser aprovechada para protegerse del “pensamiento en grupo”, y ayuda a aumentar la escala de nuevos conocimientos. La fuerza de la diversidad es un valor que se comparte, apoya y acepta porque simplemente es un buen negocio.

- Cuotas: en diciembre de 2006 se aprobó una cuota del 50 por ciento para mujeres en los consejos, fue aprobada en Quebec con prioridad para las empresas estatales, esta legislación entró en vigor en 2011.
- En marzo de 2014 el proyecto S-217 de ley de modernización pasó la primera lectura en el Senado Canadiense. Este proyecto de ley impondrá una cuota del 40 por ciento para ambos géneros, las juntas directivas que se compongan de 8 o menos directores estarán obligados a tener un diferencial de género de no más de 2. La legislación propuesta se aplicará a las empresas privadas, empresas estatales y a las instituciones financieras que cotizan en la bolsa, este proyecto de ley aún tiene pendiente la segunda lectura por el Senado.

- Otras iniciativas: el 15 de octubre de 2014 los administradores de valores canadienses emitieron un aviso multilateral de las enmiendas del instrumento nacional 58-101 de las prácticas corporativas de gobernanza, estas enmiendas y sus reglas requerirán de emisores que proporcionen una divulgación anual de las siguientes cuestiones:
 1. Los términos y límites de los directores y otros mecanismos de renovación para las juntas directivas.
 2. Las políticas relativas a la representación de las mujeres en los consejos.
 3. La consideración de los consejos sobre la representación de mujeres en puestos directivos y el proceso de selección.
 4. La consideración de los emisores sobre la representación de las mujeres en los puestos ejecutivos oficiales.
 5. Los objetivos en cuanto a la representación de las mujeres en los consejos y en puestos ejecutivos oficiales.
 6. El número de mujeres en los consejos y en los puestos ejecutivos oficiales.

Las enmiendas a las reglas están destinadas a aumentar la transparencia de los inversionistas y otras partes interesadas en relación con la representación de la mujer en los consejos y en la alta dirección de las empresas emisoras.

Esta transparencia tiene por objeto ayudar a los inversionistas al hacer su inversión y a las decisiones de voto, estas enmiendas a las reglas entraron en vigor el 31 de diciembre de 2014.

La Junta de Consejo de la Diversidad Canadiense (CBDC) se puso en marcha en noviembre de 2009 con el objetivo de mejorar la diversidad en el consejo de administración, incluyendo la diversidad de género. Cada año el CBDE emite un reporte basado en una

encuesta de 500 directores , donde se evalúa el estado de la diversidad en los consejos de Canadá, refiriéndose con ello a la diversidad de género, el origen étnico, estado aborígen y la discapacidad.

Catalyst es una organización que tiene como objetivo aumentar las oportunidades para las mujeres en los negocios. El acuerdo de Catalyst ha hecho un llamado a las empresas canadienses para aumentar el porcentaje en los 500 consejos de administración a un 25 por ciento para 2017 (en comparación al 14.5 por ciento de 2011). Catalyst proporcionará a las empresas una lista de candidatas, también mantendrá en línea la documentación de las empresas que logren este porcentaje del 25 por ciento, asimismo la de las empresas que no tengan este porcentaje.

El gobierno de Canadá con el presupuesto de 2012 propuso la formación de un consejo asesor de líderes de los sectores público y privado, para ayudar a aumentar el porcentaje y la participación de las mujeres en los consejos de administración. Este consejo emitió su informe final, “Good for Business”, un plan para promover más mujeres en los consejos de administración de Canadá que surgió en junio de 2014. Las principales recomendaciones de este informe incluyen:

1. Aspirar a un 30 por ciento en cinco años (2014-2019) como un objetivo nacional razonable para lograr un equilibrio de género en los consejos.
2. Instituir un enfoque de “cumplir o explicar” para promover a las empresas que cotizan en la Bolsa hacia una meta identificada en los informes anuales publicados, con una explicación de los resultados.
3. Alentar al sector privado para alcanzar un equilibrio en los consejos de administración.

La tabla 8 muestra el número, porcentaje y evolución que ha tenido la participación femenina en los consejos de empresas en Canadá.

Tabla 8. Número y porcentaje de mujeres que ocupan cargos directivos en Canadá

Grupos de empresas	Porcentaje	Cambio Porcentual
Porcentaje de mujeres que ocupan puestos directivos en los consejos (de un conglomerado de 500 empresas)	17.10%	2.7 % (2012)
Porcentaje de mujeres en los consejos S&P /TSX compuesto	15.00%	n/a

Fuente: Canadian Board Diversity Council (2014); The Globe and Mail Board Games (2014).

2.2.2.2. Estados Unidos.

En Estados Unidos aumentar el número de mujeres en los consejos ha sido un proceso lento en comparación con algunos países europeos. Mientras que otros han visto cambios dramáticos, ya sea mediante el resultado de las legislaciones de cuotas de género u otros esfuerzos reglamentarios o voluntarios. Estados Unidos solo ha registrado un ligero repunte de mujeres directoras en los consejos de administración, mientras que muchas organizaciones han mejorado la composición de sus direcciones, todavía hay mucho trabajo por hacer para lograr un verdadero equilibrio de género, ya que 1 de cada 5 mujeres actualmente tienen cargos en los consejos de administración. En este mundo tan global e interconectado, los stakeholders son más diversos que nunca, y la diversidad de gestión en los consejos son esenciales para que las organizaciones se desarrollen en el entorno empresarial actual.

- Cuotas: actualmente no hay cuotas de mujeres en las juntas o en los puestos de alta dirección.
- Iniciativas: la norma emitida por la Comisión del Mercado de Valores (SEC) de 2009, obliga a las empresas a revelar si en sus comisiones de postulación consideran la diversidad en el proceso de selección del director, y si es así como, así mismo deben definir como el comité evalúa su eficacia. El tema de la diversidad no está definido por esta norma, lo que permite a las empresas crear sus propias definiciones, que en general pueden incluir género, origen, raza y educación. Estas reglas entraron en vigor en febrero de 2010.

Algunos Estados han puesto en marcha sus propias medidas para aumentar la diversidad en el consejo. En 2013 el senado del Estado de California aprobó la Resolución Concurrente número 62, que aboga por una mayor representación de mujeres en los consejos. Esta resolución fija una meta para las corporaciones que cotizan en la bolsa en que al menos tengan un miembro mujer en el consejo para el 2016. Del mismo modo el contralor de la ciudad de Nueva York está alentando la diversidad en la sala de juntas, no solo ha nombrado a un director para la diversidad en la oficina de contraloría, si no que la oficina trabaja con los inversionistas para presionar a las empresas para aumentar el número de consejeras en los consejos.

Además de que varias organizaciones continúan promoviendo mayor participación de las mujeres en los consejos se observan los siguientes aspectos importantes en la materia.

1. Coalición 30 por ciento: una organización con el apoyo de los gestores de activos, fondos de pensiones estatales, y organizaciones de mujeres que tienen como objetivo incrementar a un 30 por ciento el número de mujeres en los

consejos para finales de 2015. En marzo de 2014, la coalición lanzó una iniciativa, Champions of Change, un grupo de siete directores ejecutivos y líderes empresariales de compañías estadounidenses que actuarán como defensores para fomentar un mayor equilibrio de género en los consejos de los Estados Unidos.

2. El club del 30%: Es una organización del Reino Unido que, en abril de 2014 se puso en marcha en Estados Unidos. Este club busca promover activamente los esfuerzos para alcanzar una representación del 30 por ciento de mujeres en los consejos para el año 2015. Los miembros fundadores incluyen directores generales y presidentes de empresas públicas y privadas.
3. 2020, mujeres en los consejos: Una organización fundada en 2010 en Boston y luego se expandió a nivel nacional, se centra en el logro de 20 por ciento de mujeres como directoras en 2020.
4. La junta de la Alianza para la diversidad: Esta en funcionamiento desde 2004, este esfuerzo de colaboración entre cuatro organizaciones centrados en la diversidad conocidos a nivel internacional, tienen el objetivo de fortalecer el valor de los accionistas a través de la inclusión de las mujeres y las minorías en los consejos.

La tabla 9 muestra el número, porcentaje y evolución que ha tenido la participación femenina en los consejos de empresas en Estados Unidos.

Tabla 9. Número y porcentaje de mujeres que ocupan cargos directivos en Estados Unidos.

Grupo de empresas	Porcentaje	Cambio Porcentual
Porcentaje de mujeres en los consejos: S&P 500	18.70%	1.7% (2012)
Porcentaje de mujeres en los consejos (Estadística del CreditSuisse 3000, población mundial)	13.70%	0.4% (2012)
Porcentaje en 500 empresas de S&P con dos o más mujeres en los CA	68.00%	2.0% (2013)
Porcentaje de escaños en los consejos ocupados por mujeres de acuerdo a Fortune en 250 empresas	18.50%	n/a
Porcentaje de mujeres directoras electas el año pasado en 250 empresas de acuerdo a Fortune	22.40%	4.3 (more than a year ago)
Porcentaje en los CA con arriba del 25% de miembros femeninos; Porcentaje en los CA con más del 26% de miembros femeninos (muestra de 250 empresas públicas)	76.0%, 24.0%	6.0% (2012)
Porcentaje en los Consejos que han incrementado el número de mujeres directoras (muestra de 250 empresas públicas)	18.00%	3.0% (2012)

Fuente: ISS (2014); Credit Suisse (2014); Spencer Stuart (2014); Russell Reynolds (2014);

Deloitte LLP and the Society of Corporate Secretaries and Governance Professionals (2014).

En la tabla 10 y figura 5 se observa que Canadá tiene un porcentaje de 13.10% de mujeres en los consejos, un 5.50% ocupando puestos directivos, equivalente a 284 mujeres de un total de 260 compañías analizadas; en el caso de Estados Unidos el porcentaje de mujeres en los consejos es del 12.20% con un porcentaje de 3.40% de mujeres en puestos de dirección, en este país se analizaron 2806 empresas.

Tabla 10. Participación femenina en los consejos de administración de Norteamérica.

CIFRAS GLOBALES	PORCENTAJE DE MUJERES EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN	PORCENTAJES DE PUESTOS DIRECTIVOS OCUPADOS POR MUJERES EN LOS CA	MUJERES EN PUESTOS DIRECTIVOS	TOTAL DE COMPAÑÍAS ANALIZADAS
CANADÁ	13.10%	5.50%	284	260
ESTADOS UNIDOS	12.20%	3.40%	2532	2806

Fuente: Elaboración propia basada en Deloitte (2015).

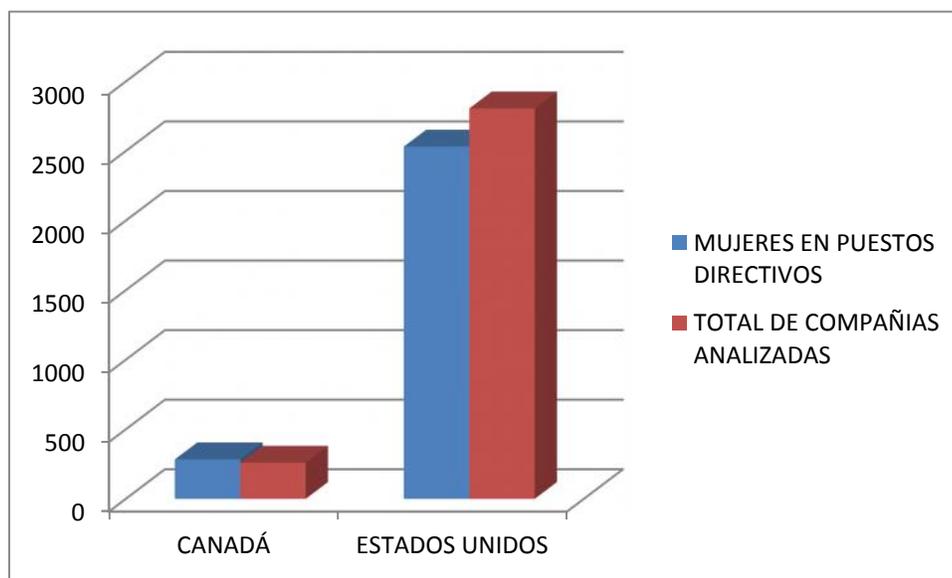


Figura 5. Porcentaje de mujeres en los consejos y en puestos directivos en Canadá y en Estados Unidos.

Fuente: Elaboración propia basada en datos de Deloitte (2015).

En la figura 6 se observa que el total de compañías analizadas fue mayor en Estados Unidos que en Canadá, por tal motivo el número de mujeres en puesto directivos es proporcional al número de mujeres empresas de cada país.

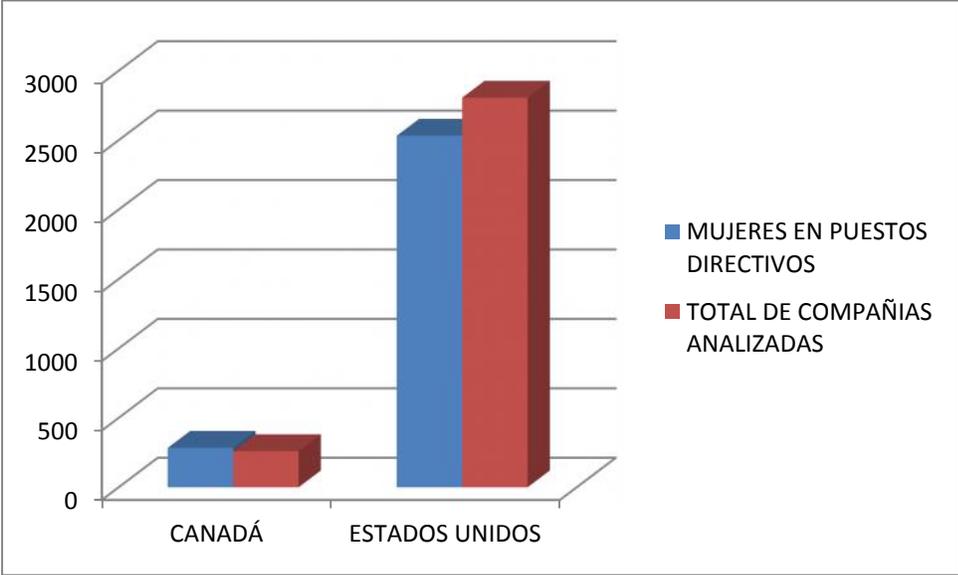


Figura 6. Número de mujeres en puestos directivos y el total de compañías analizadas en Canadá y Estados Unidos.

Fuente: Elaboración propia basada en Deloitte (2015).

En la tabla 10 y figura 7 se observa que Canadá tiene el porcentaje más alto en los sectores de consumo y tecnología, medios y telecomunicaciones con un 18%, mientras que Estados Unidos tiene un porcentaje del 16% en el sector de negocio de consumo y su porcentajes más bajos en los sectores de energía y recursos y tecnología, medios y telecomunicaciones con un 11%.

Tabla 11. Industrias con el mayor porcentaje de mujeres en Norteamérica.

INDUSTRIAS	ENERGÍA Y RECURSOS	NEGOCIO DE CONSUMO	FABRICACIÓN O MANUFACTURA	SERVICIOS FINANCIEROS	TECNOLOGÍA, MEDIOS Y TELECOMUNICACIONES	CIENCIAS DE VIDA Y CUIDADOS DE LA SALUD
CANADÁ		18%	15%	17%	18%	15%
ESTADOS UNIDOS	11%	16%		12%	11%	12%

Fuente: Elaboración propia basada en Deloitte (2015).

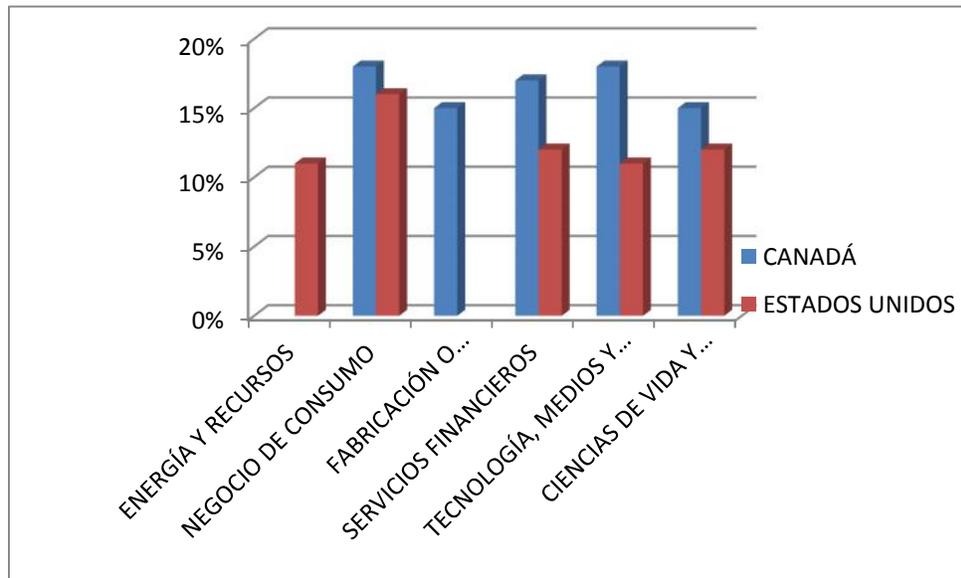


Figura 7. Industrias de Canadá y Estados Unidos con el mayor porcentaje de mujeres.

Fuente: Elaboración propia basada en Deloitte (2015)

2.2.3. Participación femenina en el consejo de administración en Latinoamérica

2.2.3.1. Argentina.

En Argentina, el aumento de la diversidad de género en posiciones de liderazgo ha ido ganando terreno en América Latina en los últimos años, los cuales se ven reflejados en el aumento en el número de presidentas en la región. Asimismo en Argentina las cuotas

legislativas existentes son un reflejo del compromiso con la igualdad de género. Sin embargo, en el sector privado no existe una legislación similar. Apoyada por leyes y complementada por iniciativas (independientes y reguladas), Argentina parece estar dando sus primeros pasos hacia las cuotas de género.

- Cuotas: Actualmente no hay cuotas de género para las mujeres en los consejos o en puestos de alta dirección.
- Otras iniciativas: Argentina cuenta con cuotas de género para los cargos legislativos, lo que requiere que un mínimo de 30 por ciento de los candidatos sean mujeres (World Economic Forum, 2014). Sin embargo, no se observa una legislación similar en el sector privado. La Constitución de Argentina, la legislación Laboral Nacional, y las convenciones internacionales promueven a través de los derechos específicos la igualdad de género en el lugar de trabajo. Con respecto a la gestión empresarial la Comisión Nacional de Valores, emitió un Código de Gobierno Corporativo en 2007, el cual fue sustituido por la resolución 606 de 2012 y en ninguno de los dos se hace referencia a las cuotas de género. En los últimos años las organizaciones sin fines de lucro y empresas privadas han ido en aumento hacia el fortalecimiento de las iniciativas para la igualdad de género, con ello contribuyendo a su evolución.

La tabla 12 muestra el número y porcentaje que ha tenido la participación femenina en los consejos de empresas en Argentina.

Tabla 12. Número y porcentaje de mujeres que ocupan cargos directivos en Argentina.

Grupos de empresas	Porcentaje
Porcentaje de mujeres en los consejos en empresas cotizadas.	8.00%
Porcentaje de empresas con mujeres en alta administración.	9.00%
Capacidad de las mujeres para alcanzar posiciones de liderazgo en las empresas, (Escala de 1 a 7 (1=puntuación más baja, 7 =máxima puntuación).	3.70%

Fuente: Senado y Cámara de Diputados de la Nación Argentina (2001); World Economic Forum (2014).

2.2.3.2. Guatemala.

A pesar de las dificultades que las mujeres guatemaltecas han tenido que enfrentar en el ejercicio de sus derechos civiles y sus derechos políticos, se han hecho grandes avances y cambios sustanciales en sus vidas, lo que beneficia a toda la sociedad guatemalteca.

- Cuotas: Actualmente no hay cuotas de mujeres en los consejos de administración o en puestos de alta dirección.
- Otras iniciativas: En materia de derechos humanos, los cambios se han llevado y apoyado por las leyes nacionales y los acuerdos internacionales, como lo demuestran los acuerdos de paz de Guatemala firmados y ratificados. Además han sido creadas entidades públicas y privadas para el apoyo y desarrollo de la mujer.

La Política Nacional de Promoción y Desarrollo de las Mujeres Guatemaltecas y el Plan de Igualdad de Oportunidades se han desarrollado para promover condiciones que

beneficien el desarrollo integral de las mujeres en todos los grupos, potenciando su participación plena y equitativa en los sectores sociales, económicos, políticos y culturales.

La tabla 13 muestra el número y porcentaje que ha tenido la participación femenina en los consejos de empresas guatemaltecas.

Tabla 13. Número y porcentaje de mujeres que ocupan cargos directivos en Guatemala.

Grupos de empresas	Porcentaje
Porcentaje de mujeres que prestan servicios en los CA de empresas en una muestra de 12 empresas familiares.	33.00%
Negocios familiares en una muestra de 12 empresas con al menos una mujer en el consejo.	83.30%
Escaños parlamentarios ocupados por mujeres	13.30%
Participación femenina en el mercado laboral (88.2 para los hombres).	49.10%

Fuente: Deloitte (2015); United Nations Development Programme (2014).

2.2.3.3. Perú.

De acuerdo a Gerardo Herrera Perdomo, Risk Consulting Partner Director, de Deloitte LATCO (Perú), la eficacia no es solo una cuestión de estructura; se trata de una cuestión de trabajo en equipo, donde los temas sociales son clave para crear un clima de confianza en un sentido grupal e individual. En este sentido y desde una perspectiva de gobierno corporativo, la participación femenina en las juntas de consejo es lo que enriquece la diversidad, las

discusiones y los diversos puntos de vista es lo que mejora significativamente los resultados de las deliberaciones del consejo.

- Cuotas: Actualmente no hay cuotas de género para las mujeres en los consejos de administración o en los puestos de alta dirección.
- Otras iniciativas: Cornerstone Executive Search (un miembro de la Asociación del Executive Search Consultants) llevó a cabo un estudio sobre la presencia de mujeres en la alta dirección en el Perú. Los resultados de la encuesta fueron los siguientes.
 - El cuarto por ciento de las empresas peruanas con facturación anual de 10 hasta 500 millones tienen un director general mujer.
 - Seis por ciento de las empresas tienen un presidente mujer en el consejo de administración. Además, el 37 por ciento de las empresas tienen representación femenina en sus consejos.
 - En el 57 por ciento de estas empresas, sólo una de 10 posiciones de altos directivos está ocupada por una mujer.

La institución Great Place to Work Perú llevó a cabo más de 50,000 encuestas en 2013, a una muestra de cerca de 60 empresas peruanas, indicando que el 29 por ciento de los directores, gerentes o subgerentes son mujeres.

Un proyecto de ley requeriría una representación del 10 por ciento de mujeres directoras en los consejos de las empresas que cotizan en la bolsa.

La tabla 14 muestra el número y porcentaje que ha tenido la participación femenina en los consejos de empresas en Perú.

Tabla 14. Número y porcentaje de mujeres que ocupan cargos directivos en Perú.

Grupos de empresas	Porcentaje
Representación femenina en los consejos de 60 empresas que cotizan en la bolsa.	17.00%
Puestos directivos ocupados por mujeres en empresas peruanas (con facturación anual de 10 a 500 millones de soles) (2014).	6.00%
Mujeres como directoras, gerentes o subgerentes en 60 empresas (2013).	29.00%

Fuente: Connestone Executive Search y Great Place to Work Peru (2014).

2.2.3.4. Brasil.

En Brasil se han observado grandes avances para aprovechar la participación de las mujeres en puestos de liderazgo a través de la meritocracia, aun ahí hay mucho que hacer para el futuro. Sólo a través de una preparación adecuada y a la experiencia mostrada por las mujeres, así como por su nivel de compromiso, reconociendo sus esfuerzos y proporcionándoles oportunidades en el mundo de los negocios, es como las mujeres podrán ascender a posiciones de liderazgo.

Cuotas: El Senado brasileño está discutiendo la inclusión de cuotas obligatorias para las empresas federales de capital estatal mixto, para 2022 se requerirá una representación del 40% de mujeres en los consejos de administración (Instituto Brasileiro de Governanza Corporativa, 2013). Este proyecto de ley todavía tiene que ser ajustado y evaluado por las dos cámaras del Congreso Nacional. En una audiencia pública sobre cuestiones sociales celebrada por el

Senado, la aprobación de este proyecto de ley tuvo resistencias por parte de los representantes de las empresas brasileñas, sin embargo este proyecto de ley solo se refiere a las compañías, estatales, federales o de capital mixto.

La tabla 15 muestra el número y porcentaje que ha tenido la participación femenina en los consejos de empresas en Brasil.

Tabla 15. Número y porcentaje de mujeres que ocupan cargos directivos en Brasil.

Grupos de empresas	Porcentaje	Cambio porcentual
Porcentaje de mujeres en los consejos de administración.	6.50%	0.8 (2012)

Fuente: Credit Suisse (2014)

2.2.3.5. Chile.

En Chile no se tienen cuotas de participación femenina en los consejos de administración o en puestos de alta dirección. Ni los reguladores ni los accionistas han presentado iniciativas para expandir este tipo de oportunidades, y como tal, la diversidad en los miembros de las juntas de consejo o de altos directivos no es un tema preponderante para el sector corporativo, aunque Chile tiene una de las proporciones más pequeñas de las mujeres en los consejos.

Sin embargo, un programa gubernamental reciente estableció que al menos una mujer debe participar en los consejos de administración de todas las empresas de propiedad estatal. También durante el año 2015 fue presentado un proyecto el cual introduce una cuota de género para las juntas directivas en las empresas de propiedad estatal garantizando con esto que la participación femenina sea de al menos 40 por ciento.

Otro proyecto de regulación se presentó durante 2014 el cual pretendía modificar las leyes de las corporaciones, este proyecto establece que al menos el 30 por ciento de los miembros en los consejos de las empresas que cotizan sean mujeres, los partidarios de estos proyectos están convencidos de que se logrará una mayor competitividad con mujeres talentosas, quienes claramente han tenido menos oportunidades que los hombres.

- Cuotas: Actualmente no hay cuotas de mujeres en los consejos de administración o en altos puestos de dirección.
- Otras iniciativas: Con el objetivo de fortalecer las normas de gobierno corporativo, la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS) emitió un proyecto para modificar la regla N° 341, que exige que todas las empresas que cotizan proporcionen información sobre gobierno corporativo a más tardar el 31 de marzo de cada año fiscal anterior, una de las adiciones a esta regla alienta a las sociedades chilenas cotizadas a divulgar sus prácticas en relación a la diversidad. Se les solicita a las sociedades que cotizan indicar si tienen o han adoptado políticas o procedimientos para detectar y minimizar las barreras culturales o de otro tipo que puedan afectar a la diversidad, esto con la finalidad de promover la diversidad en los consejos y en otras áreas de la empresa así como para evaluar y divulgar la eficacia de éstos.

La tabla 16 muestra el número y porcentaje que ha tenido la participación femenina en los consejos de empresas en Chile.

Tabla 16. Número y porcentaje de mujeres que ocupan cargos directivos en Chile.

Grupos de empresas	Porcentaje	Cambio Porcentual
Porcentaje de mujeres que ocupan puestos en directivos	4.70%	1.0% (2012)

Fuente: Credit Suisse, 2014)

2.2.3.6. Colombia.

Ha habido un aumento constante en la participación de las mujeres en los consejos de Colombia, a pesar de que no se cuenta con ningún sistema de cuotas obligatorias para las empresas privadas o cotizadas. En Colombia la equidad de género o el establecimiento de cuotas en los consejos de administración o en los puestos de alta dirección no es una preocupación actual, a pesar de que la diversidad se está convirtiendo en un tema muy importante en las salas de juntas, se trata más acerca de la competencia y la experiencia que del género.

- Cuotas: La Ley Orgánica 581 (Mayo, 2000) está relacionada con la adecuada y efectiva participación de las mujeres como autoridades para la toma de decisiones en las entidades públicas, y estableció una cuota femenina del 30 por ciento obligatorio para los puestos de toma de decisiones en todas las entidades gubernamentales, incluidas las empresas y las empresas de propiedad estatal en el que el Gobierno es la mayoría accionista. El sector privado no tiene un sistema de cuotas establecido en ningún nivel, y no hay propuestas de regulación con el objetivo de hacerlo.
- Otras iniciativas: el código de gobierno corporativo de las sociedades cotizadas del país fue actualizado en septiembre de 2014 y no contiene disposiciones relativas a este asunto.

La tabla 17 muestra el número y porcentaje que ha tenido la participación femenina en los consejos de empresas en Colombia.

Tabla 17. Número y porcentaje de mujeres que ocupan cargos directivos en Colombia.

Grupo de empresas	Porcentaje
Porcentaje de mujeres que prestan servicios en los consejos en una muestra de 35 empresas (2014).	11.20%
Porcentaje de mujeres en puestos de dirección en una muestra de 35 empresas (2014).	1.00%
Porcentaje de mujeres directoras en los consejos en una muestra de 35 empresas (2014).	65.70%
Porcentaje en los consejos con una mujer directora en una muestra de 35 empresas (2014).	51.40%
Porcentaje en los consejos con dos mujeres directoras en una muestra de 35 empresas (2014).	14.30%
Porcentaje en los consejos con más de dos mujeres como directoras una muestra de 35 empresas (2014).	0.00%

Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia database (2014).

2.2.3.7. México.

Hay una necesidad de continuar la implementación de iniciativas para aumentar la participación de las mujeres en los consejos y en los puestos de alta dirección, pero no a través de cuotas, en lugar de esto las empresas deben tener en cuenta los antecedentes y habilidades que se requieren para alinearse con la creación de estrategias. Debe de haber una mejor comprensión del mercado, incluyendo estrategias de talento y riesgo para identificar donde las mujeres pueden contribuir más.

- Cuotas: Actualmente no hay porcentaje de cuotas de mujeres en los consejos o en la alta dirección en el sector privado.
- Iniciativas: Actualmente no hay iniciativas nacionales para promover la participación de mujeres en los consejos o en puestos de alta dirección en el sector privado. Esto se hace sobre una base de organización individual.

La tabla 18 muestra el número y porcentaje que ha tenido la participación femenina en los consejos de empresas en México.

Tabla 18. Número y porcentaje de mujeres que ocupan cargos directivos en México.

Grupos de empresas	Porcentaje	Cambio porcentual
Porcentaje de mujeres que ocupan puestos en los consejos.	5.30%	(negativo)1.2 % (2012)

Fuente: Credit Suisse (2014).

En la tabla 19 y la gráficas 8 y 9, se muestra la participación de las mujeres en los consejos de administración de América Latina. Este porcentaje lo encabeza Colombia, seguido de Brasil y México, con porcentajes de 7.0%, 6.30%, 6.20% y 3.80% respectivamente, en Brasil se analizaron 93 compañías ocupando las mujeres 66 lugares en los puestos directivos, en Chile se analizaron 25 compañías con 9 mujeres en puestos directivos, en Colombia se analizaron 11 compañías de las cuales 6 mujeres ocupan puestos directivos, finalmente en México se analizaron 31 empresas con un número de 30 mujeres en puestos directivos.

Tabla 19. Participación femenina en los consejos de Administración (Latinoamérica).

CIFRAS GLOBALES	PORCENTAJE DE MUJERES EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN	PORCENTAJES DE PUESTOS DIRECTIVOS OCUPADOS POR MUJERES EN LOS CA	MUJERES EN PUESTOS DIRECTIVOS	TOTAL DE COMPAÑÍAS ANALIZADAS
BRASIL	6.30%	1.10%	66	93
CHILE	3.80%	0.00%	9	25
COLOMBIA	7.00%	0.00%	6	11
MÉXICO	6.20%	0.00%	30	31

Fuente: Elaboración propia basada en Deloitte (2015)

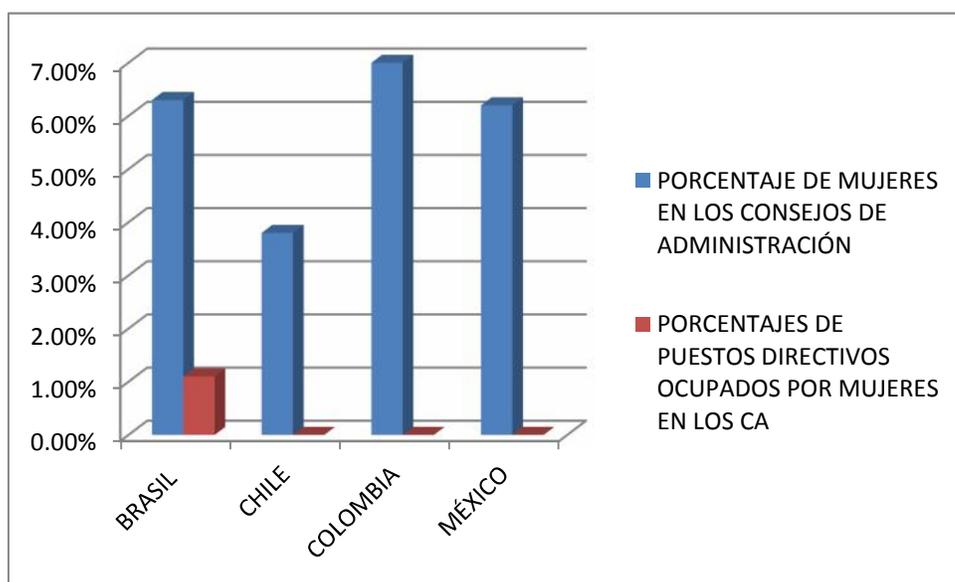


Figura 8. Porcentaje de mujeres en los consejos y en puestos directivos de Brasil, Chile, Colombia y México.

Fuente: elaboración propia basada en Deloitte (2015)

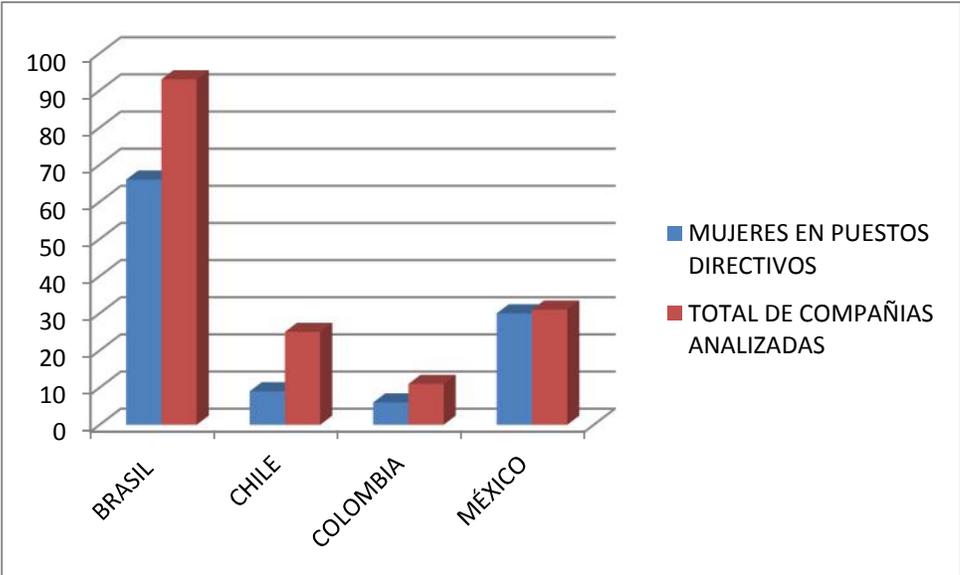


Figura 9. Número de mujeres en puestos directivos y el total de compañías analizadas.

Fuente: elaboración propia basada en Deloitte (2015)

En la tabla 20 y gráfica 10 se observan las industrias latinoamericanas con mayor número de mujeres, el sector con más participación es el de energía y recursos, y los que tienen menor porcentaje de mujeres son los sectores de Tecnología, medios y telecomunicaciones y el de ciencias de la vida y cuidados de la salud, en México el Sector de energía y recursos tiene un porcentaje del 10%, el de fabricación o manufactura y el de tecnología, medios y telecomunicaciones un 4%, el de servicios financieros muestra un 6% y finalmente el sector de ciencias de vida y cuidados de la salud muestran un 9% de mujeres.

Tabla 20. Industrias con el mayor porcentaje de mujeres (Latinoamérica).

INDUSTRIAS	ENERGÍA Y RECURSOS	NEGOCIO DE CONSUMO	FABRICACIÓN O MANUFACTURA	SERVICIOS FINANCIEROS	TECNOLOGÍA, MEDIOS Y TELECOMUNICACIONES	CIENCIAS DE VIDA Y CUIDADOS DE LA SALUD
BRASIL	8%	8%	5%	4%	3%	
CHILE	5%	5%	0%	3%	5%	
COLOMBIA	11%	11%	13%	2%		
MEXICO	10%		4%	6%	4%	9%

Fuente: Elaboración propia basada en Deloitte (2015)

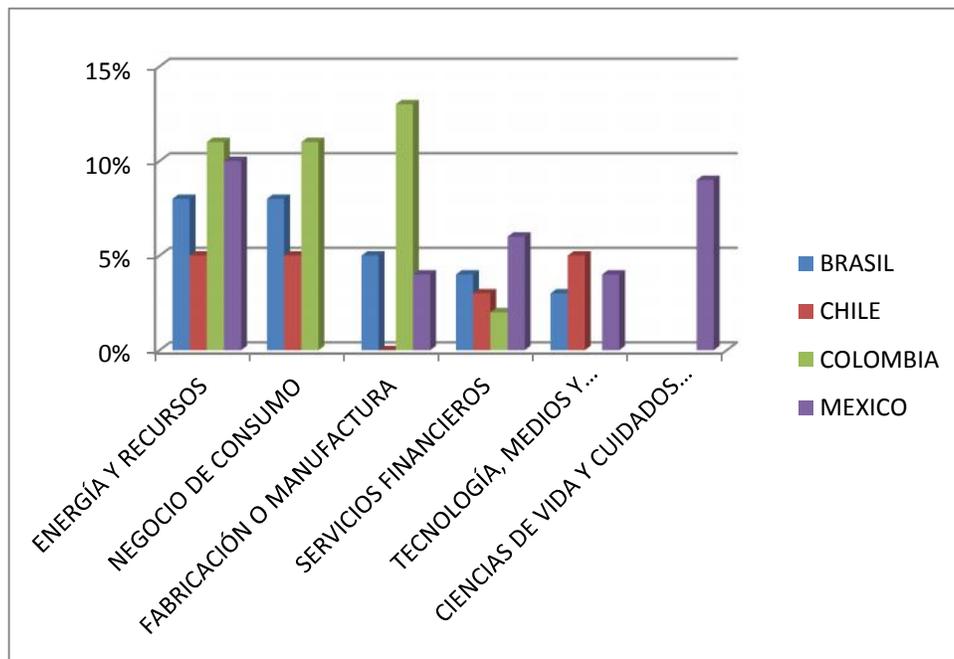


Figura 10. Industrias de Brasil, Chile, Colombia y México con el mayor porcentaje de mujeres.

Fuente: Elaboración propia basada Deloitte (2015)

2.3. La inclusión de la equidad en los códigos de buen gobierno.

2.3.1. A nivel internacional.

Diez países alrededor del mundo han establecido cuotas para la representación femenina en los consejos de administración, éstas oscilan entre el 33 a 50%. Otros quince países han introducido estas cuotas de género en sus códigos de gobierno corporativo mediante el principio “cumplir o explicar”, asimismo innumerables líderes en otros países y grupos políticos se encuentran en el proceso de debatir, desarrollar y aprobar legislaciones en relación a las cuotas de género de los consejos. Este tipo de legislaciones de cuotas de género impactan significativamente y directamente en la composición del consejo, y por tanto en la dirección estratégica de estas empresas que cotizan en la bolsa (Terjesen, Aguilera, & Lorenz, 2014).

Según los últimos datos publicados en enero de 2015 por la Comisión Europea, se constata que entre 2003 y 2010, es decir fechas anteriores a la publicación de la Estrategia Europea de Igualdad⁵, la proporción de mujeres en los consejos de los países que conforman la Unión Europea aumentó del 8.5% al 11.9%, un aumento de 3.4 puntos porcentuales, o lo que sería un promedio de 0.5 untos porcentuales por año. Sin embargo, desde octubre de 2010 a octubre de 2014, el porcentaje ha aumentado 8.3% en cuatro años, hasta el 20.2%, de octubre de 2014, a un promedio de 2.1% por año, cuatro veces la tasa anterior y un aumento de 1.6% en comparación con los últimos datos registrados de abril de 2014 (18.6%).

A la cabeza se encuentran cuatro países, Francia, Letonia, Finlandia y Suecia donde las mujeres representan al menos la cuarta parte de los miembros del consejo. En octubre de 2010

⁵ La Estrategia para la igualdad entre mujeres y hombres 2010-2015, está representada por el programa de trabajo de la comisión Europea para la igualdad de género para el periodo 2010-2015, es un trabajo que compromete a la comisión a promover la igualdad de género.

a octubre de 2014, el porcentaje de mujeres en los consejos aumentó en 23 de los 28 Estados miembros, asimismo la mayor parte de los países que han adoptado o considerado medidas legislativas es donde existe un intenso debate público sobre el tema.

Tabla 21. Países miembros de la Comisión Europea con mayores incrementos, de octubre de 2010 a octubre de 2014.

País	Aumento en %
Francia	20.0
Italia	19.6
Bélgica	11.9
Alemania	11.8
Reino Unido	10.8
Eslovenia	10.1

Fuente: Elaboración propia basada en Legislating a Woman's Seat on the Board: Institutional Factors Driving Gender for Boards of Directors (2014).

En la tabla 22 se detallan los países que han establecido cuotas de género obligatorias para los consejos de administración, Israel y Quebec establecen un 50% de participación femenina, seguidos de Noruega, España, Finlandia, Islandia y Francia que establecen un porcentaje del 40%, y por último Kenia, Bélgica e Italia un

porcentaje del 33%, los países con sanciones al incumplimiento de estas normativas son Noruega, España, Francia, Italia y Bélgica.

Tabla 22. Países con cuotas de Género en los consejos de administración.

Países con cuotas de género	Porcentaje	Empresas que cotizan en la bolsa	Empresas de propiedad estatal	Fecha	Fecha para cumplimiento	Sanciones
Noruega	40%	SI	SI	19/12/2003	2008 (40%); 2006	Rechazar el registro del CA, disolver la compañía, multas hasta el cumplimiento
España	40%	SI	NO	22/03/2007	1/03/2015 (40%) con mas de 250 empleados	La falta de diversidad de género tendrá un impacto en la consideración de subvenciones públicas y contratos estatales
Finlandia	40%	NO	SI	15/04/2005	01/06/2005	
Québec (Canadá)	50%	NO	SI	01/12/2006	14/12/2011	
Israel	50% *	SI	SI	19/04/1999; 11/03/2007	2010 empresas de propiedad estatal	
Islandia	40%	SI	SI	04/03/2010	04/03/2010	
Kenya	33%	NO	SI	28/08/2010	28/07/2010	
Francia	40%	SI	NO	NO ACENTADA	13/01/2011	No serán cubiertos pagos de honorarios a los directores
Italia	33%	NO	SI	28/06/2011	28/06/2011	Multas: los directores pueden perder sus puestos
Belgica	33%	SI	SI	30/06/2011	30/06/2011	Anular la designación de los directores que no se ajusten a los objetivos de cuotas en los consejos; suspender sus beneficios

* Israel requiere 50 % para las empresas de propiedad estatal y una mujer miembro en el consejo para las empresas que cotizan en la bolsa

Fuente: Elaboración propia basada en Legislating a Woman's Seat on the Board:

Institutional Factors Driving Gender for Boards of Directors (2014).

2.3.2. A nivel Latinoamérica.

Uno de los países de la OCDE con limitadas políticas de provisión para la familia y sin cuotas de género, ni recomendaciones en su código de gobierno es México.

El CMPC de México no contiene información respecto de la equidad de género, en ninguno de los apartados de integración, formación y estructura de los consejos. Tampoco se observan recomendaciones para la no discriminación de género o bien para el equilibrio entre mujeres y hombres que constituyen el consejo (CCE, 2010).

América Latina está muy por detrás del resto del mundo en la designación de mujeres en los consejos. De acuerdo con estudios realizados por Catalyst (2008), el porcentaje de mujeres en los consejos de Brasil es del 5.1 por ciento y el 1.9 en Chile, mientras que en México de acuerdo a una publicación de Governance Metrics International, solo el 6.8 por ciento de mujeres son miembros en el consejo, en una muestra de 23 compañías mexicanas. Colombia por su parte, aún tiene un largo camino por recorrer antes de alcanzar la igualdad de género en los consejos, aquí se muestra que más de los 500 miembros en los consejos de las 50 mayores empresas del país, las mujeres constituyen apenas el 10 por ciento.

Las mujeres y los hombres están compitiendo por un ambiente donde el género es menos importante, ya que las habilidades y la educación son independientes a esta variable, la decisión final de elegir a uno u otro género se basa en los logros y el valor que puedan añadir a la organización. En América Latina los cambios parecen ir en la dirección correcta al estar estudiando la posibilidad de tener políticas voluntarias o incluso legales alineadas a las prácticas en los CBG, con la intención de mejorar el equilibrio de género en los consejos de administración (Moreno, 2013).

2.4 Marco Conceptual.

En este apartado se abordarán las definiciones terminológicas y los conceptos principales de nuestro tema de estudio. Como punto de partida hablaremos de género, que es un concepto

culturalmente creado para hacer referencia a las diferencias entre hombres y mujeres en la sociedad en relación a actitudes, estructuras mentales y expectativas, las cuales trascienden a las diferencias biológicas, por tanto un concepto como igualdad de género o discriminación de género, constituye una manifestación de las creencias sociales sobre la apropiada distribución de papeles entre hombre y mujer (Gallego, Briones, & Barbadillo, 2015). Ahora bien, ligaremos este concepto al de gobierno corporativo, el cual parte de las siguientes bases. Gobierno que proviene del Latín “gubernare”, significa mandar con autoridad, guiar, dirigir, acción y efecto de gobernar; Corporativo proviene del latín “corpus”, que significa cuerpo, perteneciente o relativo a una corporación o comunidad y práctica que proviene del latín “practicus”, que significa lo que se realiza o se lleva a cabo conforme a sus reglas o a la costumbre, por tanto, el concepto original e internacionalmente aceptado señala que gobierno corporativo es “El sistema bajo el cual las sociedades son dirigidas y controladas”; el comité de una sociedad considera que en dicho sistema debe tomarse en cuenta los lineamientos que establezcan los accionistas de la sociedad así como las recomendaciones de las mejores prácticas corporativas o el código de buen gobierno definición que Briano (2012) describe como “un conjunto de recomendaciones precisas y de adopción voluntaria por parte de las empresas con el cometido fundamental de estudiar los criterios y pautas a que deben someterse las sociedades en un contexto determinado, y pronunciarse con una serie de recomendaciones que mejoren el comportamiento de las organizaciones respecto a la transparencia informativa, composición y funcionamiento de los órganos de gobierno y relación con distintos tipos de interés” (AECA, 2004). En este contexto, entra en función el consejo de administración para definir la visión estratégica, vigilar la operación y aprobar la gestión, por tanto, el consejo de administración, de acuerdo a (Gallego, Briones, & Barbadillo,

2015) como un órgano de gobierno de la empresa, supervisa y controla la gestión de la empresa y diseña las estrategias a llevar a cabo por esta. Numerosos estudios resaltan que para que una empresa tenga éxito en el desarrollo de su actividad, requiere de un eficiente y eficaz consejo, el cual lleve a cabo sus funciones con integridad y competencia. Por otra parte, en un concepto más amplio, la OCDE considera que un gobierno corporativo implica un conjunto de relaciones entre la administración de la sociedad, su consejo, sus accionistas y los terceros interesados. Por último, en este trabajo exploratorio uno de nuestros principales objetivos es la recomendación para una política pública encaminada a lograr un porcentaje mayor de la participación de la mujer en las empresa mexicanas cotizadas, por lo tanto, para Julio Franco (2013), las políticas públicas es uno de los términos más utilizados por políticos y servidores públicos para referirse a las acciones del gobierno, las políticas públicas en palabras de Luis. F. Aguilar Villanueva (1992), las políticas públicas son la primera disciplina que se planteó la capacidad directiva de los gobiernos y su objetivo es incrementar su capacidad de decisión, dentro de sus características fundamentales se encuentran: su orientación hacia los objetivos de interés o beneficio público y su idoneidad para realizarlos; la participación ciudadana con el gobierno en la definición de los objetivos, instrumentos y acciones de la política; la decisión de la política por el gobierno legítimo y con respeto a la legalidad; la implementación y evaluación de la política pública, pero lo distintivo radica en el hecho de integrar un conjunto de acciones estructuradas, estables y sistemáticas.

2.5. Teorías de Referencias.

2.5.1. Teoría institucional.

Las organizaciones están integradas en entornos institucionales, y sus prácticas de organización son respuestas a los reglamentos y estructuras del medio ambiente en el que se desenvuelven, asimismo estas prácticas de organización podrían institucionalizarse mediante la adopción de normas, es decir la institucionalización es el proceso por medio del cual patrones de actividades vienen a ser cognitivamente y normativamente aceptadas, para finalmente asentarse como legales.

De acuerdo a Terjesen, Aguilera y Lorenz (2014) existen tres factores institucionales que explican la creación de legislaciones de cuotas de género en los consejos, estando basadas en la premisa de la evolución de las políticas corporativas de género a nivel institucional, en diversos países; estos tres factores clave institucionales son el mercado laboral femenino y las provisiones estatales del bienestar de género, las coaliciones gubernamentales políticas y las iniciativas políticas para la equidad de género, estas tanto a nivel público como a nivel corporativo.

La teoría institucional asume que las organizaciones son cautivas del entorno institucional en el que se encuentran (Meyer & Rowan, 1977). En orden a sobrevivir en entornos competitivos y adquirir legitimidad, las organizaciones deben acomodar su estructura organizativa al conjunto de normas y creencias que prevalecen en su entorno inmediato. El pilar normativo en el que descansa toda sociedad, envuelven un conjunto de obligaciones normativas, así como valores y creencias compartidas por todos los miembros de la sociedad que determinan el comportamiento social esperado (DiMaggio & Powell, 1983). Las empresas son por lo tanto, entidades sociales integradas en un orden institucional establecido y a la vez sus estructuras organizativas se conformaran de acuerdo al orden social establecido, esto con

la finalidad de lograr la supervivencia de la empresa. Por tanto las organizaciones están condicionadas por los valores culturales que prevalecen en una sociedad determinada.

De acuerdo a Gallego, Briones y Barbadillo (2014), la cultura de un país con independencia de la métrica que se utilice, tiene capacidad para explicar el diferente nivel de representación en los consejos. En particular tres de las cuatro dimensiones de Hofstede (1980) y de GLOBE son significativas: distancia en el poder, aversión a la incertidumbre y masculinidad (House, Hanges, Javidan, Dorfman, & Gupta, 2004).

El distinto nivel de representación de mujeres en los consejos de las empresas en países distintos se explica en gran parte por la cultura que prevalece en cada país, como estereotipos de roles asociados a hombres y mujeres lo cual puede afectar el acceso de la mujer a los consejos.

La cultura es un factor institucional único dentro del contexto institucional de un país y diferenciable de otros elementos básicos del entorno como son los factores económicos, políticos, legales o educativos, así mismo, pueden existir otros factores institucionales que interrelacionados con la cultura puedan afectar el acceso de la mujer a los consejos de administración, algunos ejemplos de factores que influyen en el gobierno son:

- Estabilidad política, mide la probabilidad de que el gobierno sea estable.
- Efectividad del gobierno, mide la calidad de los servicios públicos.
- Calidad de la regulación, mide la capacidad del gobierno para formular e implementar políticas adecuadas que posibiliten el desarrollo del país.
- Normas de Ley, mide la confianza de los individuos en las normas de la sociedad.

- Control de la corrupción, mide si el poder público es ejercido para obtener ganancias privadas.

Estas diferencias culturales son la base para las divergencias en las estructuras de gobierno de las empresas a nivel internacional.

2.5.2. Teorías de los stakeholders.

Las investigaciones en torno a la diversidad de género en el consejo utilizan dos enfoques: el enfoque financiero y el enfoque ético, el primero se basa en la eficiencia económica de la empresa, mientras que para el segundo, el objetivo es conseguir la equidad social; para el enfoque financiero las mujeres pueden aportar al resultado financiero de la empresa. La teoría de la agencia y la teoría de recursos apoyan este enfoque ambas a favor de la diversidad; argumentan la independencia de los consejos de administración y ventajas competitivas; en el enfoque ético su objetivo es la maximización del beneficio neto para toda la sociedad y busca la equidad en el reparto de los beneficios entre todos los grupos involucrados en la actividad de la empresa (Carnicer, Cuenca, Jiménez, & Pérez, 2011).

Es aquí donde entran los stakeholders, para Fremman (1984) son “cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los propósitos de una corporación. Incluye a empleados, clientes, proveedores, accionistas, bancos, ambientalistas, gobierno u otros grupos que puedan ayudar o dañar a la corporación”.

La teoría del stakeholder se sustenta en la teoría moderna de los derechos de propiedad desarrollada por Grossman y Hart (1986), esta teoría define a la empresa como una relación de

contratos implícitos y explícitos, y reconoce la importancia de todos los grupos de creación y distribución del valor económico.

En torno a la diversidad de género en los consejos, los stakeholders son de suma importancia para alcanzar la presencia equilibrada de hombres y mujeres, ya que éstos pueden generar presión a la empresa para que incluyan estas acciones dentro de sus objetivos estratégicos. Sin duda las empresas deberían analizar y tener en cuenta las demandas no solo de los accionistas, sino del equipo de dirección o gobierno, sindicatos, clientes, futuras generaciones, medios de comunicación, grupos de mujeres y proveedores, esto con la finalidad de lograr la presencia equilibrada de hombres y mujeres en el consejo.

Capítulo 3. Metodología de Investigación.

3.1 Diseño de la Investigación.

3.1.1. Enfoques de investigación.

A lo largo de la historia de la ciencia han surgido diversas corrientes de pensamiento como el empirismo, el materialismo dialéctico, el positivismo, la fenomenología y el estructuralismo, así como marcos interpretativos como el realismo y el constructivismo. Desde el siglo pasado estas corrientes se polarizaron en dos enfoques: el enfoque cualitativo y el enfoque cuantitativo. Los enfoques cualitativo, cuantitativo y mixto son al día de hoy las mejores formas para la realización de una investigación, la cual es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema.

El enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías (Sampieri, Collado, & Lucio, 2014). Este enfoque representa un conjunto de procesos, es secuencial y probatorio, el orden es riguroso, parte de una idea que va acotándose, una vez delimitada la investigación se determinan los objetivos y las preguntas de investigación, se realizan revisiones a la literatura y se constituye el marco teórico, basado en las preguntas se establecen hipótesis y se determinan las variables, se prueban las hipótesis, se miden las variables, se utilizan métodos estadísticos para la medición de los datos obtenidos y finalmente se determinan las conclusiones.

De acuerdo a Sampieri, Collado y Lucio (2014), el enfoque cualitativo utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas

interrogantes en el proceso de interpretación, este enfoque se guía por áreas o temas de investigación, a diferencia del enfoque cualitativo, aquí se pueden desarrollar las hipótesis antes, durante, o después de la recolección y el análisis de los datos, en este enfoque se incluyen una gran variedad de concepciones, visiones, técnicas y estudios no cuantitativos.

Las fases del proceso cualitativo son las siguientes, sin embargo, este proceso puede llegar a ser más complejo o flexible, las fases que debajo de describen están basadas en literatura ya existente o un marco de referencia.

1. Idea.
2. Planteamiento del problema.
3. Inmersión inicial en el campo.
4. Concepción del diseño del estudio.
5. Definición de la muestra inicial del estudio y acceso a esta.
6. Recolección de datos.
7. Análisis de los datos.
8. Interpretación de resultados.
9. Elaboración del reporte de resultados.

Algunas características de este enfoque son:

1. El investigador plantea un problema, pero sus planteamientos no son tan específicos como en el enfoque cuantitativo.
2. El investigador comienza examinando los hechos y en el proceso desarrolla una teoría para representar lo que observa, es decir se basa en la lógica y va de lo particular a lo general.

3. Las hipótesis son el resultado del estudio.
4. Este enfoque se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados ni predeterminados por completo, se basa en datos cualitativos que son descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones, conductas observadas y sus manifestaciones.
5. El investigador cualitativo utiliza técnicas de recolección de datos como la revisión de documentos.
6. El proceso de indagación es más flexible, considera el todo sin reducirlo a alguna de sus partes.
7. Evalúa el desarrollo natural de los sucesos.
8. Busca interpretar lo que va captando.
9. En el método cualitativo convergen distintas realidades, por lo menos la del investigador, la de la investigación y la que se produce en la interacción de todos los actores.
10. El enfoque cualitativo puede concebirse como prácticas interpretativas, que se transforman en observaciones, documentos y anotaciones, estudia los fenómenos y los seres vivos en sus contextos.

El enfoque mixto se consolidó en la segunda década del siglo XXI, ya que el proceso de investigación y las estrategias utilizadas se adaptan a las necesidades, contexto, circunstancias, recursos, pero sobre todo al planteamiento del problema, por lo tanto los procesos mixtos son un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, es decir, los métodos mixtos

utilizan evidencia de datos numéricos, verbales, textuales, visuales, simbólicos y de otras clases para entender un problema.

3.2 Profundidad de la Investigación.

En este punto se especificará como se inicia la investigación y con ellos se estimará cual será el alcance final del proyecto, los estudios exploratorios se emplean cuando el objetivo consiste en examinar un tema poco estudiado o novedoso, es un tema del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes, o bien para indagar en el tema desde nuevas perspectivas y establecer prioridades para investigaciones futuras, este tipo de estudio se caracteriza por ser más flexible, amplio y disperso, en contraparte implica un mayor riesgo para el investigador.

Un estudio descriptivo busca especificar prioridades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población. Este estudio pretende medir y recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a que se refieren, este tipo de estudio muestra con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación, aquí el investigador deberá ser capaz de definir que se medirá y sobre que o quienes se recolectaran los datos.

Los estudios de alcance correlacional asocian variables mediante un patrón predecible para un grupo o población, tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación entre dos o más conceptos, categorías o variables de una muestra, analizan la relación entre dos, tres, cuatro o más variables, para esto primero se miden cada una de las variables, se cuantifican, analizan y finalmente se establecen los vínculos, todo esto sustentando en

hipótesis, en este tipo de estudios la utilidad radica en poder conocer el valor que tendrá un grupo de individuos o casos, a partir del valor que poseen las variables relacionadas, la correlación puede ser positiva o negativa, la investigación correlacional tiene un valor explicativo y cuanto mayor sea el número de variables que se asocien en el estudio, más completa será la explicación.

Por último, pero no menos importantes los estudios explicativos pretenden establecer las causas de los sucesos o fenómenos que se estudian, van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos, como su nombre lo dice, su interés se centra en explicar porque ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, las investigaciones explicativas suelen ser más estructuradas que los estudios con los demás alcances, implican los propósitos de estos y proporcionan un sentido de entendimiento del fenómeno estudiado.

3.3. Análisis de Contenido.

De acuerdo al profesor Raúl Martín (2004) este es un nuevo enfoque de investigación, su popularidad se basa en su eficacia para analizar los contenidos mediáticos, con aplicaciones concretas como cuantificar, tipificar, clasificar, ordenar e interpretar. Por ello, el investigador necesita analizar el material cualitativo y convertir la información en datos científicos, cuando se ha logrado realizar este proceso de forma ordenada y metódica se denomina análisis de contenido o codificación. Se pueden señalar tres enfoques del análisis de materiales simbólicos:

1. El investigador se interesa por las características del propio contenido, para descubrir tendencias.

2. Se extraen inferencias válidas a partir de la naturaleza del contenido, respecto de las características de quienes producen el contenido.
3. Se interpreta el contenido con la finalidad de revelar información y obtener información estratégica mediante el análisis del material observacional.

El análisis de contenido es una técnica que pretende convertir los fenómenos registrados en datos científicos y construir a partir de ellos conocimientos, esos datos deberán ser:

- Objetivos.
- Susceptibles de medición y tratamiento cuantitativo o cualitativo.
- Significativos o explicativos de un hecho.
- Generalizables para facilitar una visión objetiva del hecho.

Para algunos autores, en análisis de contenido es una técnica de investigación, mientras que para otros en un método de investigación, o inclusive, un conjunto de procedimientos. Por ejemplo para Hernández (1998), es una técnica muy útil para analizar los procesos de comunicación en diversos contextos. El análisis de contenido puede ser aplicado virtualmente a cualquier forma de comunicación.

Kerlinger (1988), lo considera como un método de observación y medición. En lugar de observar el comportamiento de las personas en forma directa, o pedirles que respondan a escalas, o aun de entrevistarlas, el investigador toma las comunicaciones que la gente ha producido y pregunta acerca de dichas comunicaciones.

Díaz y Navarro (1998), lo conciben como un conjunto de procedimientos que tienen como objetivo la producción de un meta-texto analítico en el que se representa el corpus textual de manera transformada, o dicho de otro modo, ha de concebirse como un procedimiento

destinado a desestabilizar la inteligibilidad inmediata de la superficie textual, mostrando sus aspectos no directamente intuitivos y, sin embargo presentes.

Los usos y los posibles análisis de contenido pueden ser muchos y variados, según las intenciones y necesidades de los investigadores. De acuerdo a Fernández Chaves (2002) son útiles para:

- Determinar el estado psicológico de las personas o grupos y descubrir sus estilos de comunicación.
- Medir la claridad de la comunicación, por medio de la identificación de las características de los comunicadores.
- Describir tendencias y develar semejanzas o diferencias entre personas, grupos, organizaciones, etc.
- Identificar actitudes, creencias, deseos, valores, centros de interés, objetivos y metas.
- Analizar el contenido de las comunicaciones y auditarlo comparándolo contra estándares.
- Comparar el contenido de la comunicación por medio de la investigación de los medios y los niveles utilizados.

Dentro de sus principales características se encuentran la objetividad, la susceptibilidad de cuantificación, que sean objetivos y de aplicación general.

Esta investigación es de carácter Cualitativo/Exploratorio, ya que es un tema poco explorado en México. Se realizó una revisión documental de los códigos de buen gobierno, y la normativa, además se realizará un análisis de contenido de los sitios web de las empresas cotizadas en México para determinar el porcentaje de participación de las mujeres en el

Consejo de Administración. En base a los resultados se realizará una propuesta de política pública y de recomendaciones al código actual de buen gobierno en México.

3.4 Análisis Documental.

3.4.1. Pasos para elaborar una política pública.

3.4.4.1. Etapas para el diseño de políticas públicas viables.

Primera Etapa: Análisis del problema.

1. Entender el problema público. Para tal efecto se tiene que responder a las siguientes preguntas, ¿Cuál es el problema?, ¿Cómo llegó el problema a la agenda del gobierno?, ¿Quiénes son los afectados del problema?, ¿Cuál es la intensidad del problema?, ¿Qué tan difuso o concentrado se encuentra el problema?, ¿Qué tan novedoso es el problema? y ¿Qué tan urgente es el problema?
2. Cuantificar el problema. Cuantificar el número de afectados por el problema, identificar las características de estas personas, analizar la dimensión de efectos colaterales, identificar la dimensión temporal, es decir, si va en aumento el número de afectados y si este crecimiento se considera como una amenaza.
3. Análisis causal. Este podría ser el paso más importante en la etapa de análisis del problema, debido a que las soluciones que se plantean deben estar enfocadas en atacar las causas del problema, un paso clave en este proceso es la realización de entrevistas y encuestas a profundidad de los afectados, el tipo de instrumento a utilizar en la investigación cualitativa dependerá del presupuesto con el que se cuente para el diseño de la política pública.

4. Aplicar el enfoque 80/20 para identificar las causas más importantes. Definir qué causas del problema público se van a atacar va a definir la política pública, es de suma importancia identificar las causas que más influencia tienen en el problema, este enfoque consiste en que una quinta parte de las causas generan la mayor parte del problema.

Segunda Etapa: Análisis de soluciones.

1. Establecer los objetivos y la población potencial.
2. Realizar una lluvia de ideas para proponer soluciones creativas.
3. Analizar las acciones actuales y de mejores prácticas de políticas públicas. Aquí es necesario saber qué soluciones se han implementado para problemas similares, y las que actualmente estén realizando los tres órdenes de gobierno y las organizaciones de la sociedad para atender el problema público en cuestión, al analizar las mejores prácticas de políticas públicas nos permitirá identificar lo que sí y lo que no ha funcionado y considerar si una mejor práctica puede ser la solución al problema público en cuestión.
4. Seleccionar las mejores soluciones y cuantificar sus costos. En este paso se tienen se tienen dos listas la generada en la lluvia de ideas y la que se generó en el punto 3. En este punto se tendrá que hacer una sola lista y reducirla a cuatro o cinco opciones, así mismo se deberá analizar el presupuesto en función de costo de inversión y costo de operación.
5. Definir población objeto. Aquí se deberá definir la población potencial, ya debido a escasez de recursos, cuestiones geográficas, y por tiempo, no es posible atender a todos los afectados del problema público.

Tercera Etapa: Análisis de factibilidad.

- Factibilidad presupuestal. Identificar la disponibilidad de recursos para la implementación de la política pública que se está diseñando.
- Factibilidad socioeconómica. Esta se refiere a la valoración tanto económica como social de los costos y los beneficios de la política pública.
- Factibilidad legal. Este análisis es de suma importancia ya que implica verificar que la solución responda a algún artículo establecido en la Constitución, la normatividad y los reglamentos.
- Factibilidad política. Este filtro nos va a permitir conocer los intereses y el poder de las personas, grupos u organizaciones que podrían estar tanto a favor como en contra de la propuesta.
- Factibilidad ambiental. Evalúa el impacto que esta política pública generará en el medio ambiente, si existiera afectación se tendrían que plantear alternativas para subsanar el daño.
- Factibilidad administrativa. Esta se refiere a la condición organizacional y técnica que hace posible la idea de política pública, algunos de los recursos pueden ser humanos, infraestructura física, recursos tecnológicos y servicios auxiliares.

Integrar el análisis de factibilidad en una matriz de alternativas de política pública.

Cuarta Etapa: Recomendaciones de política pública.

1. Escribir una política memo para realizar una recomendación de política pública. Es un informe de hechos con una valoración e interpretación del analista de política pública, y su propósito es proveer información relevante que conduzca a la toma de decisiones,

en este se deberá explicar el problema y la razón por la cual se necesita tomar una decisión, debe contener información de apoyo técnica y empírica de los hechos.

2. Toma de decisión.

Quinta Etapa: Plan de acción de política pública.

1. Escribir un plan de acción de política pública. Esta es la culminación del diseño de una política pública.

- Planeación legal. Es el sustento de carácter legal, y puede requerir de uno o más elementos normativos.
- Planeación administrativa y programación presupuestal. Es la estrategia de operación y el aseguramiento de los recursos financieros para la ejecución de la política pública.
- Reglas de operación. En el caso de que esta política pública las requiera deberán constar de cuatro pasos, introducción, alineación, objetivo general y objetivos específicos y los lineamientos generales de la política pública.
- Cabildeo. En la política pública se cuenta con actores de distintos intereses, un cabildeo exitoso permitirá contar con la aprobación y el apoyo de los involucrados que tengan el poder de aceptar o rechazar la política pública.
- Recomendaciones de evaluación y monitoreo. Esta etapa tiene la finalidad de dar seguimiento al proceso de evaluación, se deberá establecer el tipo de evaluación, la fecha y los indicadores, las evaluaciones pueden ser internas o externas.
- Estrategia de comunicación. Esta deberá ser de forma interna y externa, la primera se refiere a como se comunicará la política pública al equipo que

trabaja en la implementación, a los servidores públicos y a las agencias y dependencias involucradas; La externa tiene el objetivo de dar a conocer a la sociedad la nueva política pública y plantear como se resolverá el problema.

3.5 Población de Estudio.

Empresas mexicanas que cotizan en la BMV; se analizaron las empresas que cotizan en la BMV, incluyendo a las que pertenecen al sector bancario y financiero. En la tabla 23 se muestra el listado de la totalidad de las empresas que se estudiarán en este trabajo.

Tabla 23. Listado de Empresas que cotizan en la BMV.

No.	Empresa	Sector
1	ANHEUSER-BUSCH INBEV SA/NV	PRODUCTOS DE CONSUMO FRECUENTE
2	ARCA CONTINENTAL, S.A.B. DE C.V.	PRODUCTOS DE CONSUMO FRECUENTE
3	ACCEL, S.A.B. DE C.V.	INDUSTRIAL
4	CORPORACION ACTINVER, S.A.B. DE C.V.	SERVICIOS FINANCIEROS
5	GRUPO AEROMÉXICO, S.A.B. DE C.V.	INDUSTRIAL
6	FIRST MAJESTIC SILVER CORP.	MATERIALES
7	AGRO INDUSTRIAL EXPORTADORA, S.A. DE C.V.	PRODUCTOS DE CONSUMO FRECUENTE
8	GRUPO ROTOPLAS, S.A.B. DE C.V.	INDUSTRIAL
9	ALTOS HORNOS DE MEXICO, S.A. DE C.V.	MATERIALES
10	ALFA, S.A.B. DE C.V.	INDUSTRIAL
11	ALPEK, S.A.B. DE C.V.	MATERIALES
12	ALSEA, S.A.B. DE C.V.	SERVICIOS Y BIENES DE CONSUMO NO BÁSICO
13	AMERICA MOVIL, S.A.B. DE C.V.	SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES
14	CONSORCIO ARA, S.A.B. DE C.V.	INDUSTRIAL
15	CONSORCIO ARISTOS, S.A.B. DE C.V.	INDUSTRIAL
16	GRUPO AEROPORTUARIO DEL SURESTE, S.A.B. DE C.V.	INDUSTRIAL
17	COMPAÑIA MINERA AUTLAN, S.A.B. DE C. V.	MATERIALES
18	AXTEL, S.A.B. DE C.V.	SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES
19	TV AZTECA, S.A.B. DE C.V.	SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES
20	INDUSTRIAS BACHOCO, S.A.B. DE C.V.	PRODUCTOS DE CONSUMO FRECUENTE
21	GRUPO BAFAR, S.A.B. DE C.V.	PRODUCTOS DE CONSUMO FRECUENTE
22	BANCO BILBAO VIZCAYA ARGENTARIA, S.A.	PRODUCTOS DE CONSUMO FRECUENTE

23	FARMACIAS BENAVIDES, S.A.B. DE C.V.	SALUD
24	GRUPO BIMBO, S.A.B. DE C.V.	PRODUCTOS DE CONSUMO FRECUENTE
25	BOLSA MEXICANA DE VALORES, S.A.B. DE C.V.	SERVICIOS FINANCIEROS
26	CITIGROUP INC.	SERVICIOS FINANCIEROS
27	EMPRESAS CABLEVISION, S.A. DE C.V.	SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES
28	CORPOVAEL S.A.B DE C.V.	INDUSTRIAL
29	CEMEX, S.A.B. DE C.V.	MATERIALES
30	INTERNACIONAL DE CERAMICA, S.A.B. DE C.V.	INDUSTRIAL
31	GRUPO COMERCIAL CHEDRAUI, S.A.B. DE C.V.	PRODUCTOS DE CONSUMO FRECUENTE
32	GRUPE, S.A.B. DE C.V.	SERVICIOS Y BIENES DE CONSUMO NO BÁSICO
33	CORPORACION INTERAMERICANA DE ENTRETENIMIENTO, S.A.B. DE C.V.	SERVICIOS Y BIENES DE CONSUMO NO BÁSICO
34	CORPORACION MOCTEZUMA, S.A.B. DE C.V.	MATERIALES
35	CMR, S.A.B. DE C.V.	SERVICIOS Y BIENES DE CONSUMO NO BÁSICO
36	G COLLADO, S.A.B. DE C.V.	MATERIALES
37	CONTROLADORA COMERCIAL MEXICANA, S.A.B. DE C.V.	PRODUCTOS DE CONSUMO FRECUENTE
38	CONVERTIDORA INDUSTRIAL, S.A.B. DE C.V.	MATERIALES
39	CREDITO REAL, S.A.B. DE C.V., SOFOM, E.R.	SERVICIOS FINANCIEROS
40	ORGANIZACIÓN CULTIBA, S.A.B. DE CV	PRODUCTOS DE CONSUMO FRECUENTE
41	CYDSA, S.A.B. DE C.V.	MATERIALES
42	DINE, S.A.B. DE C.V.	INDUSTRIAL
43	EDOARDOS MARTIN, S.A.B. DE C.V.	SERVICIOS Y BIENES DE CONSUMO NO BÁSICO
44	GRUPO ELEKTRA, S.A.B. DE C.V.	SERVICIOS Y BIENES DE CONSUMO NO BÁSICO
45	ELEMENTIA, S.A.B. DE C.V.	MATERIALES
46	FOMENTO ECONÓMICO MEXICANO, S.A.B. DE C.V.	PRODUCTOS DE CONSUMO FRECUENTE
47	CASA DE BOLSA FINAMEX, S.A.B. DE C.V.	SERVICIOS FINANCIEROS
48	FINANCIERA INDEPENDENCIA, S.A.B. DE C.V. SOFOM, E.N.R.	SERVICIOS FINANCIEROS
49	CORPORATIVO FRAGUA, S.A.B. DE C.V.	SALUD
50	FRESNILLO PLC	MATERIALES
51	GRUPO AEROPORTUARIO DEL PACIFICO, S.A.B. DE C.V.	INDUSTRIAL
52	CORPORATIVO GBM, S.A.B. DE C. V.	SERVICIOS FINANCIEROS
53	GRUPO CARSO, S.A.B. DE C.V.	INDUSTRIAL
54	GRUPO CEMENTOS DE CHIHUAHUA, S.A.B. DE C.V.	MATERIALES
55	GENERAL DE SEGUROS, S.A.B.	SERVICIOS FINANCIEROS
56	GENTERA, S.A.B. DE C.V.	SERVICIOS FINANCIEROS
57	CORPORACION GEO, S.A.B. DE C.V.	INDUSTRIAL
58	GRUPO FAMSA, S.A.B. DE C.V.	SERVICIOS Y BIENES DE CONSUMO NO BÁSICO
59	GRUPO FINANCIERO INBURSA, S.A.B. DE C.V.	SERVICIOS FINANCIEROS
60	GRUPO FINANCIERO INTERACCIONES, S.A. DE C.V.	SERVICIOS FINANCIEROS
61	GRUPO FINANCIERO MULTIVA S.A.B. DE C.V.	SERVICIOS FINANCIEROS
62	GRUPO FINANCIERO BANORTE, S.A.B DE C.V.	SERVICIOS FINANCIEROS

63	BANREGIO GRUPO FINANCIERO, S.A.B. DE C.V.	SERVICIOS FINANCIEROS
64	GRUPO GICSA, S.A.B. DE C.V.	INDUSTRIAL
65	GRUPO GIGANTE, S.A.B. DE C.V.	PRODUCTOS DE CONSUMO FRECUENTE
66	GRUPO INDUSTRIAL SALTILLO, S.A.B. DE C.V.	INDUSTRIAL
67	GRUPO MEXICANO DE DESARROLLO, S.A.B.	INDUSTRIAL
68	GRUPO MEXICO, S.A.B. DE C.V.	MATERIALES
69	GRUPO NACIONAL PROVINCIAL, S.A.B.	SERVICIOS FINANCIEROS
70	GRUPO COMERCIAL GOMO, S.A. DE C.V.	SERVICIOS Y BIENES DE CONSUMO NO BÁSICO
71	GRUPO PALACIO DE HIERRO, S.A.B. DE C.V.	SERVICIOS Y BIENES DE CONSUMO NO BÁSICO
72	GRUPO PROFUTURO, S.A.B. DE C.V.	SERVICIOS FINANCIEROS
73	GRUMA, S.A.B. DE C.V.	PRODUCTOS DE CONSUMO FRECUENTE
74	GRUPO SANBORNS, S.A.B. DE C.V.	INDUSTRIAL
75	HOTELES CITY EXPRESS, S.A.B. DE C.V.	SERVICIOS Y BIENES DE CONSUMO NO BÁSICO
76	GRUPO HERDEZ, S.A.B. DE C.V.	PRODUCTOS DE CONSUMO FRECUENTE
77	HILASAL MEXICANA S.A.B. DE C.V.	SERVICIOS Y BIENES DE CONSUMO NO BÁSICO
78	CONSORCIO HOGAR, S.A.B. DE C.V.	INDUSTRIAL
79	DESARROLLADORA HOMEX, S.A.B. DE C.V.	INDUSTRIAL
80	GRUPO HOTELERO SANTA FE, S.A.B. DE C.V.	SERVICIOS Y BIENES DE CONSUMO NO BÁSICO
81	INDUSTRIA AUTOMOTRIZ, S.A. DE C.V.	SERVICIOS Y BIENES DE CONSUMO NO BÁSICO
82	EMPRESAS ICA, S.A.B. DE C.V.	INDUSTRIAL
83	INDUSTRIAS CH, S.A.B. DE C.V.	MATERIALES
84	IMPULSORA DEL DESARROLLO Y EL EMPLEO EN AMERICA LATINA, S.A.B. DE C.V.	INDUSTRIAL
85	INFRAESTRUCTURA ENERGETICA NOVA, S.A.B. DE C.V.	ENERGÍA
86	INGEAL, S.A.B. DE C.V.	PRODUCTOS DE CONSUMO FRECUENTE
87	INVEX CONTROLADORA, S.A.B. DE C.V.	SERVICIOS FINANCIEROS
88	SERVICIOS CORPORATIVOS JAVER, S.A.B. DE C.V.	INDUSTRIAL
89	KIMBERLY - CLARK DE MEXICO S.A.B. DE C.V.	PRODUCTOS DE CONSUMO FRECUENTE
90	COCA-COLA FEMSA, S.A.B. DE C.V.	PRODUCTOS DE CONSUMO FRECUENTE
91	GRUPO KUO, S.A.B. DE C.V.	INDUSTRIAL
92	GENOMMA LAB INTERNACIONAL, S.A.B. DE C.V.	SALUD
93	LA COMER S.A.B. DE C.V.	PRODUCTOS DE CONSUMO FRECUENTE
94	GRUPO LALA, S.A.B. DE C.V.	PRODUCTOS DE CONSUMO FRECUENTE
95	GRUPO LAMOSA, S.A.B. DE C.V.	MATERIALES
96	LA LATINOAMERICANA SEGUROS, S.A.	SERVICIOS FINANCIEROS
97	EL PUERTO DE LIVERPOOL, S.A.B. DE C.V.	SERVICIOS Y BIENES DE CONSUMO NO BÁSICO
98	GRUPO INDUSTRIAL MASECA, S.A.B. DE C.V.	PRODUCTOS DE CONSUMO FRECUENTE
99	MAXCOM TELECOMUNICACIONES, S.A.B. DE C.V.	SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES
100	MEDICA SUR, S.A.B. DE C.V.	SALUD

101	MEGACABLE HOLDINGS, S.A.B. DE C.V.	SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES
102	MEXICHEM, S.A.B. DE C.V.	MATERIALES
103	MINERA FRISCO, S.A.B. DE C.V.	MATERIALES
104	GRUPO MINSA, S.A.B. DE C.V.	PRODUCTOS DE CONSUMO FRECUENTE
105	HOLDING MONEX, S.A.B. DE C.V.	SERVICIOS FINANCIEROS
106	NEMAK, S.A.B. DE C.V.	SERVICIOS Y BIENES DE CONSUMO NO BÁSICO
107	OHL MEXICO, S.A.B. DE C.V.	INDUSTRIAL
108	GRUPO AEROPORTUARIO DEL CENTRO NORTE, S.A.B. DE C.V.	INDUSTRIAL
109	BIO PAPPEL, S.A.B. DE C.V.	MATERIALES
110	PROMOTORA AMBIENTAL, S.A.B. DE C.V.	INDUSTRIAL
111	INDUSTRIAS PEÑOLES, S. A. B. DE C. V.	MATERIALES
112	PROMOTORA Y OPERADORA DE INFRAESTRUCTURA, S.A.B. DE C.V.	INDUSTRIAL
113	GRUPO POCHTECA, S.A.B. DE C.V.	MATERIALES
114	GRUPO POSADAS, S.A.B. DE C.V.	SERVICIOS Y BIENES DE CONSUMO NO BÁSICO
115	PROCORP, S.A.B. DE C.V.	SERVICIOS FINANCIEROS
116	PEÑA VERDE S.A.B.	SERVICIOS FINANCIEROS
117	QUÁLITAS CONTROLADORA, S.A.B. DE C.V.	SERVICIOS FINANCIEROS
118	Q.B. INDUSTRIAS, S.A. DE C.V.	MATERIALES
119	GRUPO QUMMA, S.A. DE C.V.	SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES
120	RASSINI, S.A.B. DE C.V.	SERVICIOS Y BIENES DE CONSUMO NO BÁSICO
121	GRUPO RADIO CENTRO, S.A.B. DE C.V.	SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES
122	REAL TURISMO S.A. DE C.V.	SERVICIOS Y BIENES DE CONSUMO NO BÁSICO
123	RLH PROPERTIES, S.A.P.I.B. DE C.V.	SERVICIOS Y BIENES DE CONSUMO NO BÁSICO
124	GRUPO CASA SABA, S.A.B. DE C.V.	SALUD
125	BANCO SANTANDER, S.A.	SERVICIOS FINANCIEROS
126	GRUPO FINANCIERO SANTANDER MEXICO, S.A.B. DE C.V.	SERVICIOS FINANCIEROS
127	SARE HOLDING, S.A.B. DE C.V.	INDUSTRIAL
128	SAVIA, S.A. DE C.V.	PRODUCTOS DE CONSUMO FRECUENTE
129	GRUPO SIMEC, S.A.B. DE C.V.	MATERIALES
130	TELESITES, S.A.B. DE C.V.	TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN
131	ORGANIZACION SORIANA, S.A.B. DE C.V.	PRODUCTOS DE CONSUMO FRECUENTE
132	GRUPO SPORTS WORLD, S.A.B. DE C.V.	SERVICIOS Y BIENES DE CONSUMO NO BÁSICO
133	PROTEAK UNO, S.A.B. DE C.V.	MATERIALES
134	TEKCHEM, S.A.B. DE C.V.	MATERIALES
135	GRUPO TELEVISA, S.A.B.	SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES
136	GRUPO TMM, S.A.	INDUSTRIAL
137	TENARIS S.A.	MATERIALES
138	UNIFIN FINANCIERA, S.A.B. DE C.V., SOFOM, E.N.R.	SERVICIOS FINANCIEROS
139	URBI DESARROLLOS URBANOS, S.A.B. DE C.V.	INDUSTRIAL
140	VALUE GRUPO FINANCIERO, S.A.B. DE C.V.	SERVICIOS FINANCIEROS

141	GRUPO VASCONIA S.A.B.	SERVICIOS Y BIENES DE CONSUMO NO BÁSICO
142	CORPORACIÓN INMOBILIARIA VESTA, S.A.B. DE C.V.	INDUSTRIAL
143	VITRO, S.A.B. DE C.V.	MATERIALES
144	CONTROLADORA VUELA COMPAÑÍA DE AVIACIÓN, S.A.B. DE C.V.	INDUSTRIAL
145	WAL - MART DE MEXICO, S.A.B. DE C.V.	PRODUCTOS DE CONSUMO FRECUENTE

Fuente: Elaboración propia basada en información contenida en la BMV (2016).

El total es de 145 empresas, de las cuales 24% pertenecen al sector de productos de consumo frecuente, el 22.06% al sector industrial, el 17.93% al sector de servicios financieros, el 17.93% al sector de materiales, el 14.48% al sector de servicios y bienes de consumo no básico, el 6.20% al sector salud, el 0.68% al sector de energía y el 0.68% al sector de la tecnología de la información.

Capítulo 4. Análisis de Resultados.

4.1 Introducción.

En este capítulo se realizará el análisis descriptivo y correlacional del trabajo, con respecto de las variables de género en las empresas cotizadas mexicanas, el análisis de resultados es la última etapa del proceso de investigación. Los capítulos anteriores concurren hacia la realización de este paso, el propósito de este análisis consiste en resumir las observaciones llevadas a cabo de forma que nos proporcionen respuestas; la interpretación es un aspecto especial del análisis cuyo objetivo es buscar un significado más amplio.

Los datos cuantitativos y cualitativos requieren ser transformados de manera que puedan integrarse para su análisis conjunto, asimismo, necesitamos un conocimiento profundo del tema y una rigurosa revisión de la literatura para resolver discrepancias que pudieran presentarse entre datos, por otro lado debido a que los métodos cuantitativo y cualitativo no tienen la misma prioridad, la aproximación puede proporcionar evidencias inequitativas cuando se interpretan los resultados finales, gracias al desarrollo de los métodos mixtos y la posibilidad de hacer compatibles los programas de análisis cuantitativo y cualitativo (Software SPSS), muchos de los datos recolectados por los instrumentos más comunes pueden ser codificados como números y también analizados como texto o ser transformados de cuantitativas a cualitativas y viceversa.(Hernández Sampieri, 1998).

Como se describió en el capítulo 3, nuestra población de estudio se integró de 145 empresas mexicanas que cotizan en la BMV, con el objetivo de identificar la participación femenina en los consejos de administración.

4.2. Análisis Descriptivo.

La tabla 24 y figura 11 nos muestran los datos estadísticos descriptivos de las variables de estudio. En la variable tamaño del consejo se observa que hay 144 empresas consideradas como válidas y una observación como perdida, debido a la falta de datos de una de las empresas; en la variable tamaño del consejo nos muestra una mediana de 11, una desviación de 4.4, asimismo nos muestra que hay empresas que tienen como mínimo 2 consejeros y como máximo 22 consejeros. En la variable de número de mujeres en el consejo en la media nos indica que hay al menos una mujer, como mínimo tenemos a cero mujeres y como máximo a una empresa con 5 mujeres consejeras, en la variable de porcentaje de mujeres en el consejo el 6% de los consejeros son mujeres, con un porcentaje máximo del 50%, esto debido a que hay empresas con dos consejeros un hombre y una mujer.

Tabla 24. Análisis Estadístico Descriptivo.

Estadísticos descriptivos	Tamaño del consejo	Número de mujeres en el consejo	Porcentaje de mujeres en el consejo
Válidos	144	144	145
Perdidos	1	1	0
Media	10.97	.65	.0601
Mediana	11.00	0.00	0.0000
Desv. Típ.	4.414	.992	.09639
Mínimo	2	0	0.00
Máximo	22	5	.50

Fuente: Elaboración propia

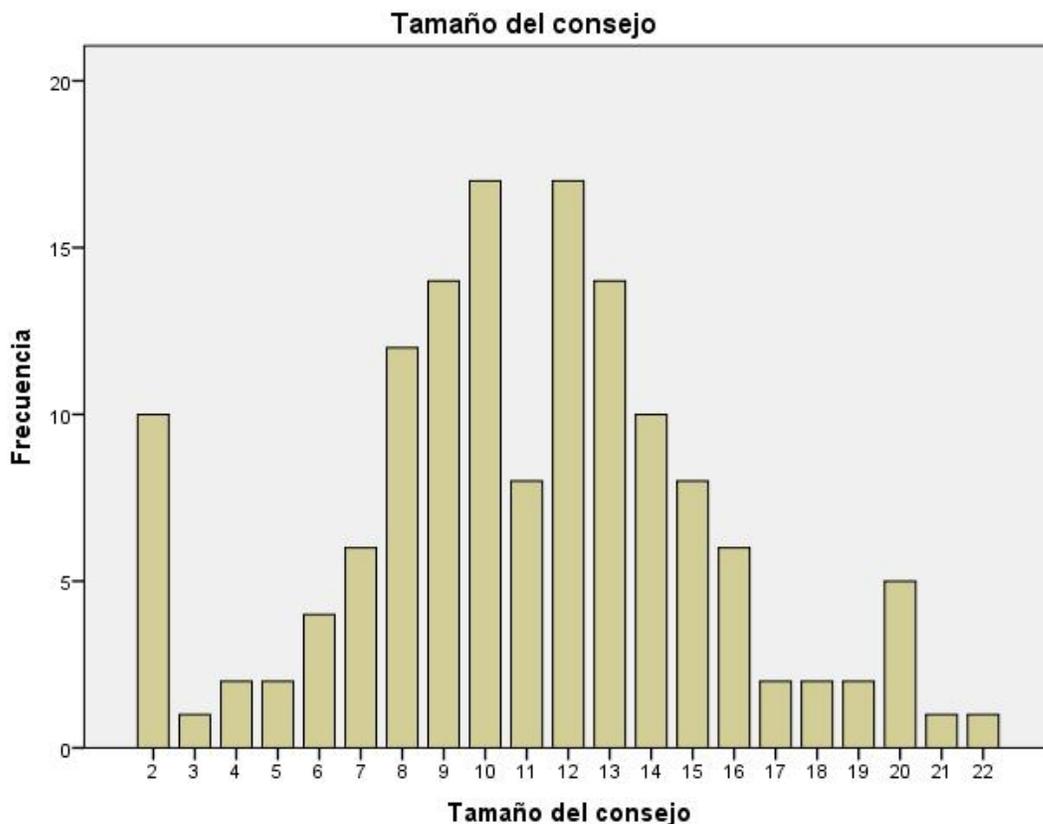


Figura 11. Tamaño del consejo

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 25 y figura 12 relacionadas a la variable número de mujeres en el consejo se muestra que en el 58.3% de las empresas no hay mujeres en el consejo, correspondiente a 84 empresas de las 144 consideradas como válidas, en el 27.8% de las empresas, correspondientes a 40 hay al menos una mujer, en el 7.6% de las empresas, correspondientes a 11 empresas hay por lo menos 2 mujeres, en el 3.5% de las empresas, es decir en 5 empresas hay 3 mujeres en el consejo, en el 2.1% de las empresas que corresponde a 3 empresas hay 4 mujeres y finalmente el .7% de las empresas que corresponde a solo una tiene 5 mujeres en el consejo de administración.

Tabla 25. Número de mujeres en el consejo.

Número de mujeres en el consejo		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	84	58.3	58.3
	1	40	27.8	86.1
	2	11	7.6	93.8
	3	5	3.5	97.2
	4	3	2.1	99.3
	5	1	.7	100.0
	Total	144	100.0	
Perdidos	Sistema	1		
Total		145		

Fuente: Elaboración propia

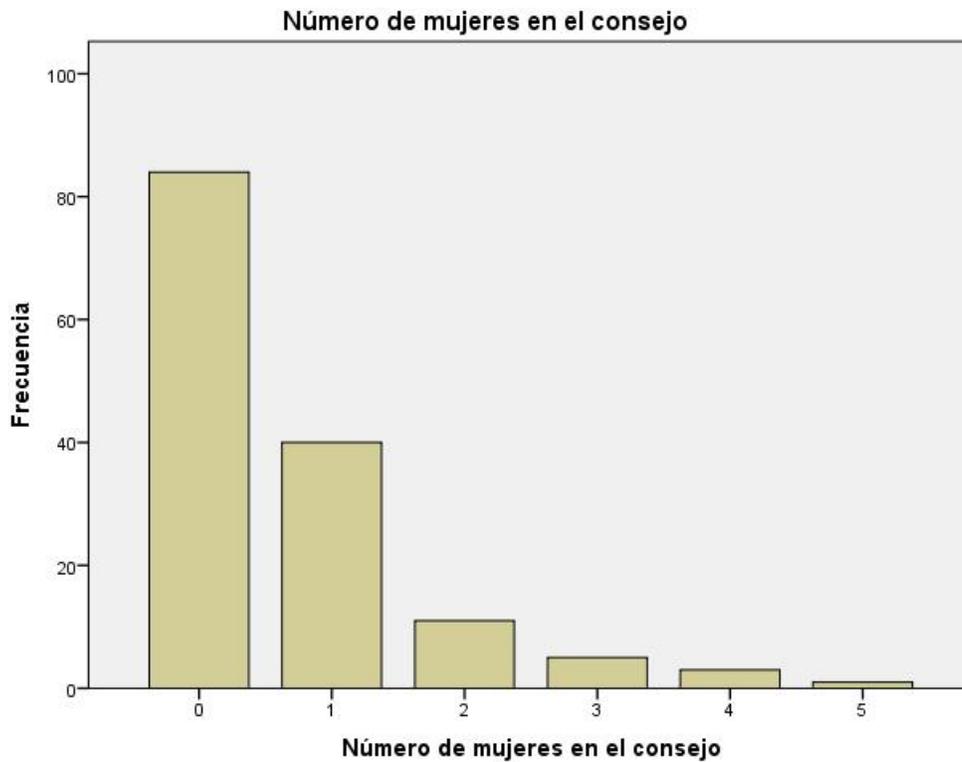


Figura 12. Número de mujeres en el consejo.

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 26 y figura 13 podemos observar el porcentaje de mujeres en el consejo, en el 58.6% de las empresas el porcentaje de mujeres es de 0%, en el 6.2% de las empresas es de 8%, en el 2.8% de las empresas es de 13%, en el 1.4% de las empresas en porcentaje de mujeres en el consejo va del 17% al 50%. A menor número de empresas, mayor es el porcentaje de mujeres en el consejo.

Tabla 26. Porcentaje de mujeres en el consejo.

Porcentaje de mujeres en el consejo	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos .00	85	58.6	58.6
.05	2	1.4	60.0
.06	3	2.1	62.1
.07	4	2.8	64.8
.08	9	6.2	71.0
.09	2	1.4	72.4
.10	9	6.2	78.6
.11	3	2.1	80.7
.13	4	2.8	83.4
.14	4	2.8	86.2
.15	5	3.4	89.7
.16	1	.7	90.3
.17	2	1.4	91.7
.18	1	.7	92.4
.20	3	2.1	94.5
.25	2	1.4	95.9
.33	2	1.4	97.2
.36	1	.7	97.9
.40	1	.7	98.6
.50	2	1.4	100.0
Total	145	100.0	

Fuente: Elaboración propia.

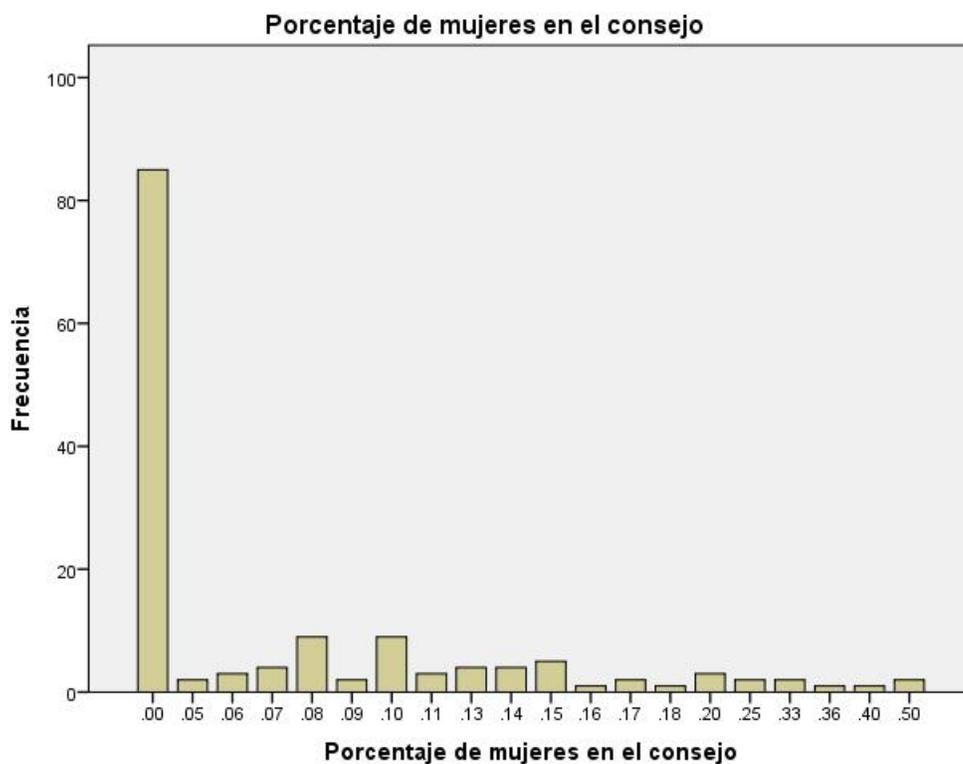


Figura 13. Porcentaje de mujeres en el consejo.

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla y gráfica que se muestra a continuación identificamos que en el 97.9% del 100% de las empresas, es decir en 141 empresas de las 144 consideradas para el análisis no hay ninguna mujer presidenta del consejo; en el 2.1% de las empresas, que corresponden a 3 empresas hay una mujer presidenta del consejo.

Tabla 27. Mujeres presidentas en el consejo.

Presidente del consejo		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	141	97.2	97.9	97.9
	1	3	2.1	2.1	100.0
	Total	144	99.3	100.0	
Perdidos	Sistema	1	.7		
Total		145	100.0		

Fuente: Elaboración propia.

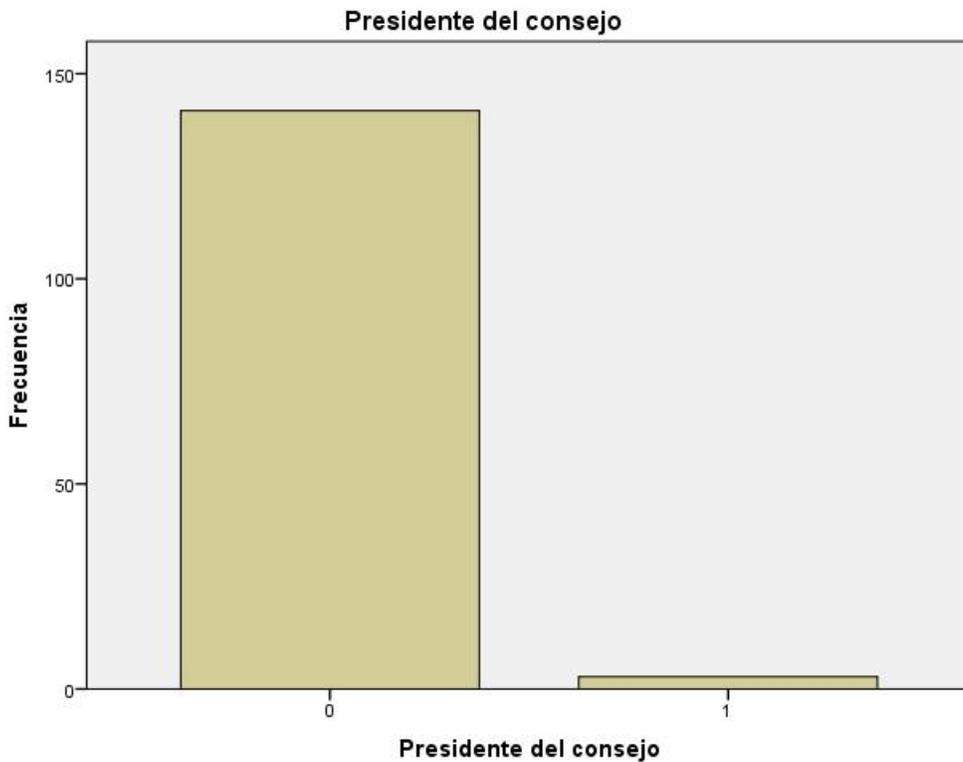


Figura 14. Mujeres presidentas en el consejo.

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 28 y figura 15 identificamos que en un porcentaje de 99.3%, es decir 142 empresas de las 143 consideradas, no hay mujeres ocupando el cargo de director general; y en el 0.7% de las empresas que corresponde solo a una, hay una mujer directora general en la empresa.

Tabla 28. Mujeres como directoras generales de las empresas.

Director General		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	142	99.3	99.3
	1	1	.7	100.0
	Total	143	100.0	
Perdidos	Sistema	2		
Total		145		

Fuente: Elaboración propia.

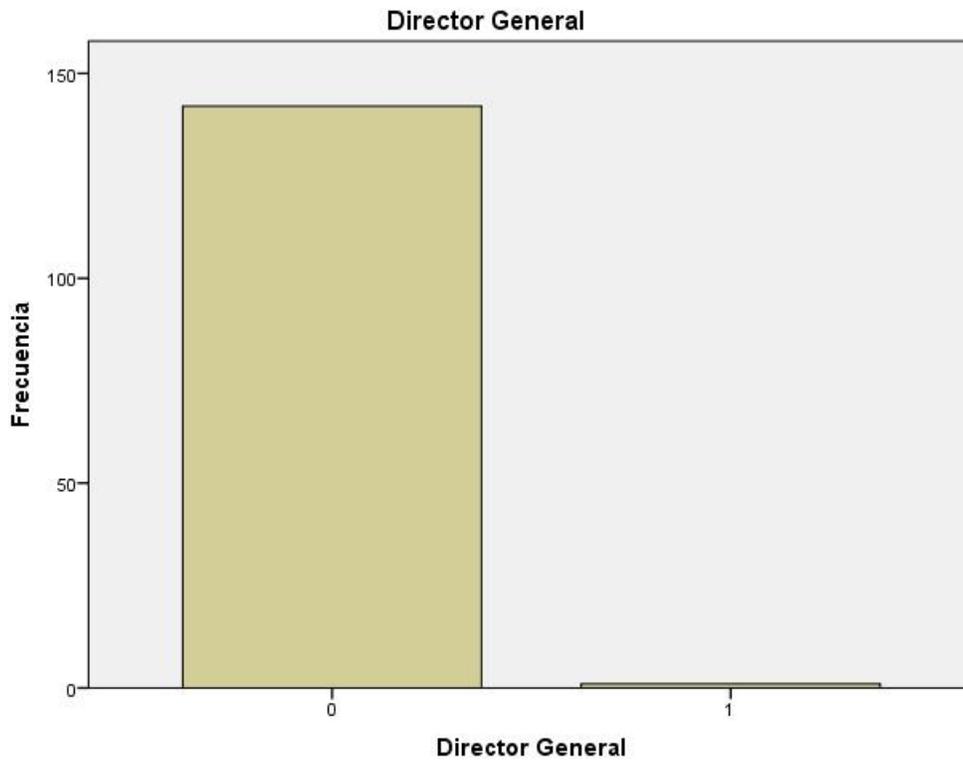


Figura 15. Mujeres como Directoras Generales.

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 29 y figuras 16, 17, 18, 19 y 20 podemos observar que el sector de productos de consumo frecuente es el que cuenta con consejos de administración más grandes con una media de 13 integrantes y el sector salud es el que cuenta con consejos más pequeños con una

media de 6 integrantes, asimismo la media del número de mujeres en el consejo es de 1 en 7 de los 9 sectores, por otra parte el porcentaje más alto de mujeres presidentas del consejo es de 7.7% en el sector de servicios financieros y de 3.1% en el sector industrial, en el resto de los sectores el porcentaje es de 0%; en cuanto a las mujeres directoras, el sector de servicios financieros es el único que está representado con un porcentaje de 3.8%.

Tabla 29. Análisis de las variables por sector industrial.

Variables		Tamaño del consejo	Número de mujeres en el consejo	Porcentaje de mujeres en el consejo	Presidente del consejo		Director General	
					0	1	0	1
Análisis		Media	Media	Media	% de la fila	% de la fila	% de la fila	% de la fila
Sector Industrial	Energía	10	1	.10	100.0%	0.0%	100.0%	0.0%
	Industrial	11	1	.05	96.9%	3.1%	100.0%	0.0%
	Materiales	10		.04	100.0%	0.0%	100.0%	0.0%
	Productos de consumo frecuente	13	1	.07	100.0%	0.0%	100.0%	0.0%
	Salud	6	1	.11	100.0%	0.0%	100.0%	0.0%
	Servicios de Telecomunicaciones	12		.02	100.0%	0.0%	100.0%	0.0%
	Servicios Financieros	12	1	.06	92.3%	7.7%	96.2%	3.8%
	Servicios y Bienes de consumo no básico	10	1	.08	100.0%	0.0%	100.0%	0.0%
	Tecnología de la Información	7	1	.14	100.0%	0.0%	100.0%	0.0%

Fuente: Elaboración propia.

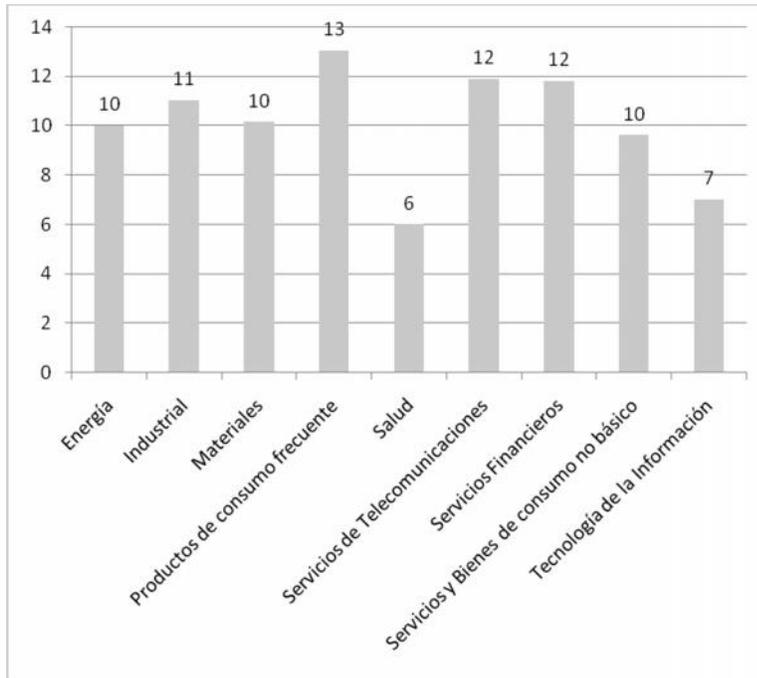


Figura 16. Tamaño del consejo por sector.

Fuente: Elaboración propia.

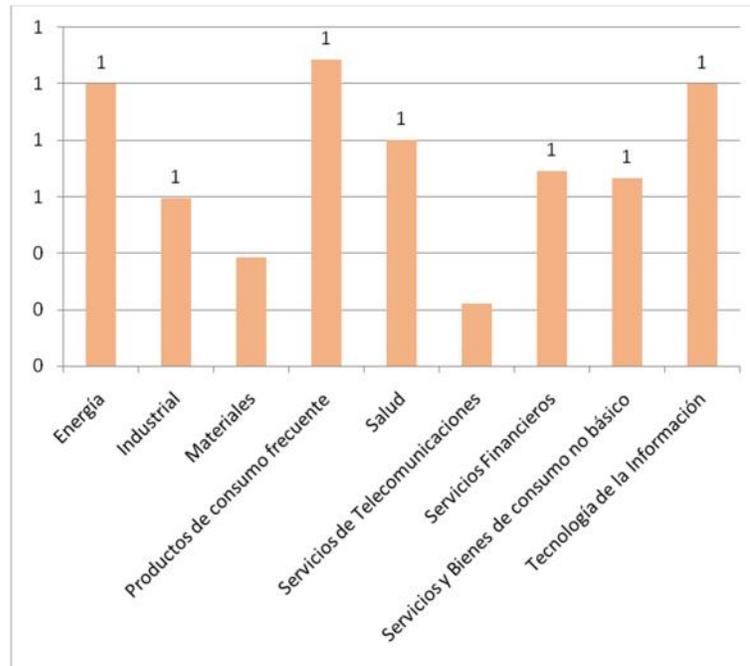


Figura 17. Número de mujeres en el consejo por sector.

Fuente: Elaboración propia.

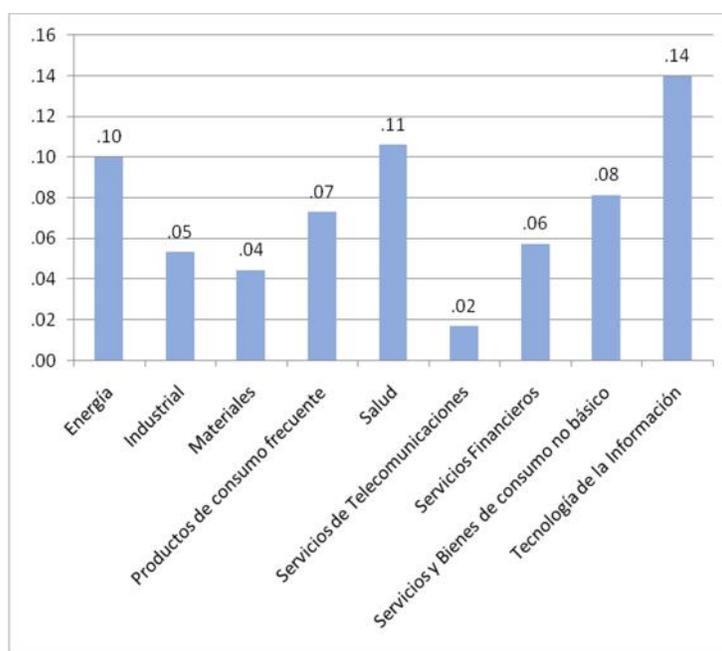


Figura 18. Porcentaje de mujeres en el consejo por sector.

Fuente: Elaboración propia.

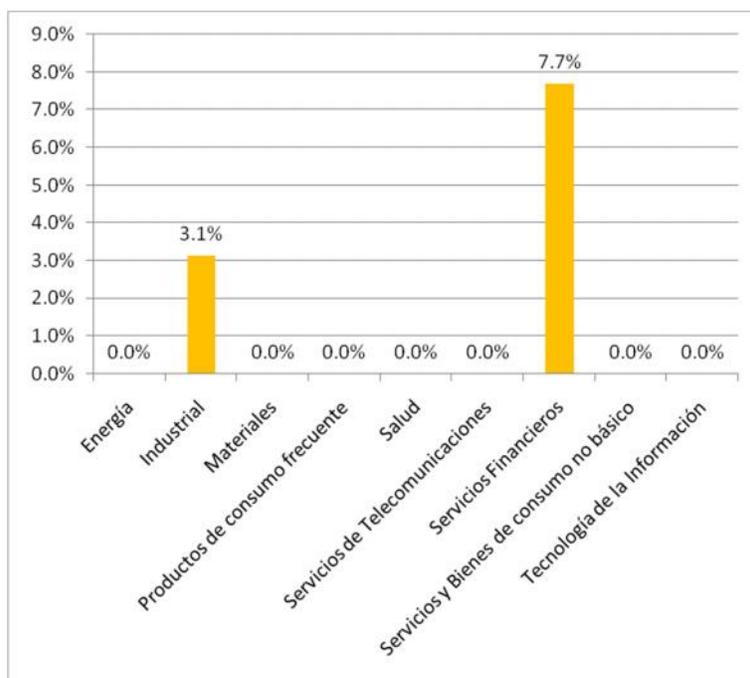


Figura 19. Porcentaje de mujeres presidentas del consejo.

Fuente: Elaboración propia

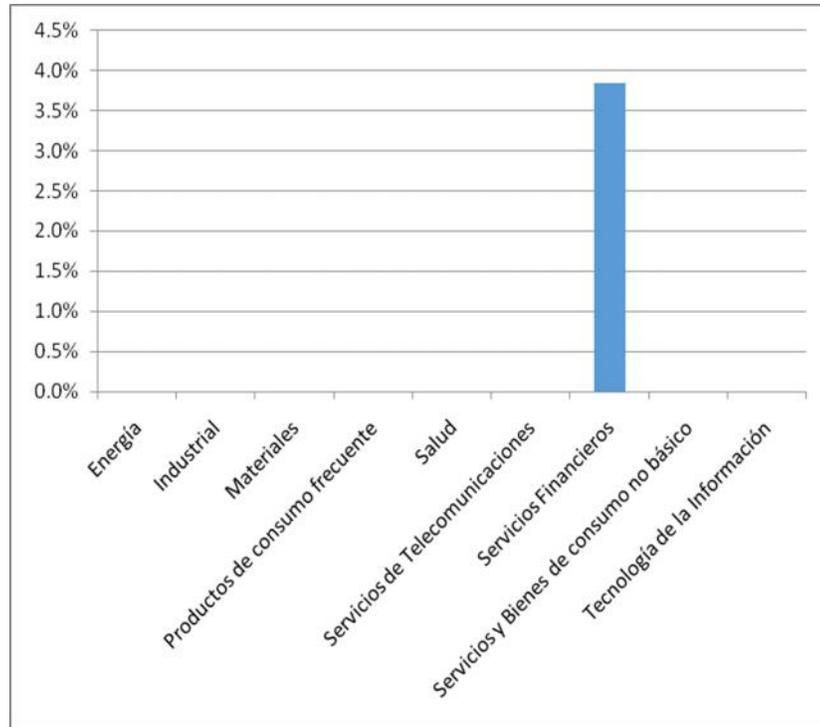


Figura 20. Porcentaje de mujeres directoras generales.

Fuente: Elaboración propia.

4.3 Análisis Correlacional

En la tabla 30 se muestra el análisis de correlación, el cual consiste en identificar las correlaciones significativas entre las variables de estudio. Se observa por ejemplo que existe una relación significativa y positiva entre el tamaño del consejo y el número de mujeres en el consejo a un nivel de significancia del 0.01. Además si los cargos de presidente y director son ocupados por mujeres, estas variables inciden favorablemente en el nombramiento de mujeres como miembros del consejo de administración.

Tabla 30. Análisis Correlacional.

Correlaciones		Sector Industrial	Tamaño del consejo	Número de mujeres en el consejo	Porcentaje de mujeres en el consejo	Presidente del consejo	Director General
Sector Industrial	Correlación de Pearson	1	-.039	.027	.069	.043	.088
	Sig. (bilateral)		.639	.748	.411	.612	.298
	N	145	144	144	145	144	143
Tamaño del consejo	Correlación de Pearson	-.039	1	.273**	-.031	.023	.095
	Sig. (bilateral)	.639		.001	.715	.784	.257
	N	144	144	144	144	144	143
Número de mujeres en el consejo	Correlación de Pearson	.027	.273**	1	.813**	.199*	.283**
	Sig. (bilateral)	.748	.001		.000	.017	.001
	N	144	144	144	144	144	143
Porcentaje de mujeres en el consejo	Correlación de Pearson	.069	-.031	.813**	1	.146	.164*
	Sig. (bilateral)	.411	.715	.000		.082	.050
	N	145	144	144	145	144	143
Presidente del consejo	Correlación de Pearson	.043	.023	.199*	.146	1	.573**
	Sig. (bilateral)	.612	.784	.017	.082		.000
	N	144	144	144	144	144	143
Director General	Correlación de Pearson	.088	.095	.283**	.164*	.573**	1
	Sig. (bilateral)	.298	.257	.001	.050	.000	
	N	143	143	143	143	143	143

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* . La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia

4.4. Análisis Explicativo

En la tabla 31 se muestra el análisis de regresión del modelo, en el cual se observa un R cuadrado de 0.037, este valor no es significativo para afirmar que la composición del consejo incida en el % de mujeres que participan en el consejo de administración.

Tabla 31. Modelo de regresión lineal.

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	.191 ^a	.037	.009	.09638

a. Variables predictoras: (Constante), Director General, Sector Industrial, Tamaño del consejo, Presidente del consejo

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 32 se observan los coeficientes de relación entre las variables de estudio. Se observa que el tamaño y composición del consejo no inciden en un mayor o menor nivel de participación femenina en el consejo de administración, ya que los valores p están arriba del 0.10. Ello nos sugiere que son factores externos como el fortalecimiento de la normativa o la implementación de políticas públicas, las que podrían promover una mayor equidad de género en los consejos de administración de empresas cotizadas mexicanas.

Tabla 32. Coeficientes en el análisis de regresión.

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados		Sig.
	B	Error típ.	Beta	t	
1 (Constante)	.058	.028		2.061	.041
Sector Industrial	.003	.004	.059	.707	.481
Tamaño del consejo	-.001	.002	-.044	-.521	.603
Presidente del consejo	.050	.069	.074	.728	.468
Director General	.140	.119	.121	1.175	.242

a. Variable dependiente: Porcentaje de mujeres en el consejo

Fuente: Elaboración propia.

Capítulo 5. Conclusiones y Recomendaciones.

5.1 Conclusiones.

Esta tesis estuvo enfocada en el estudio de la equidad de género, de una forma más específica, el análisis de la participación de las mujeres en los consejos de administración de las empresas Mexicanas que cotizan en la BMV, esto con la finalidad de emitir recomendaciones al Consejo Coordinador Empresarial en función de la igualdad de participación de mujeres y hombres en los Consejos de Administración, dentro del CMPC, logrando con ello que las empresas cotizadas las incorporen en sus códigos propios o bien en sus políticas y normativas. Asimismo se buscó desarrollar una propuesta para la generación de una política pública que busque promover la participación femenina en los consejos de administración en empresas mexicanas a través del establecimiento de cuotas de género.

Como parte de uno de los objetivos específicos se identificaron algunas normativas que han fomentado la equidad de género en México. Si bien la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en su artículo 4º constitucional versa que hombres y mujeres son iguales antes la ley y que todos hombres y mujeres gozamos de la garantía de igualdad, en la realidad es una utopía, ya que en muchos ámbitos de la vida cotidiana incluyendo el laboral, existen obstáculos y muy pocas oportunidades para las mujeres. En el ámbito normativo México ha presentado iniciativas para erradicar las barreras de equidad de género, una de ellas la “Ley de igualdad de trato y oportunidades entre mujeres y hombres del Estado de México”, la cual promueve el empoderamiento de las mujeres y la eliminación de la discriminación en los ámbitos públicos y privados, en el año de 2006 con reformas publicadas en 2014, se

publica la “Ley General para la Igualdad entre mujeres y hombres” uno de sus objetivos es la lucha contra toda discriminación basada en el sexo.

El objetivo general en esta investigación fue analizar la participación femenina en los Consejos de Administración de las 145 empresas mexicanas que para el año 2015 cotizaron en la BMV. Hoy día en nuestra sociedad existe una gran brecha entre los hombres y las mujeres en todos los ámbitos en especial en el ámbito laboral, en conclusión y en respuesta a las hipótesis o supuestos planteados en este trabajo, se determina que hay una escasa participación de la mujer en puestos de responsabilidad y de alta dirección. Actualmente en México no hay porcentaje de cuotas de mujeres en los consejos de administración o en la alta dirección en el sector privado, tampoco hay iniciativas laborales que promuevan la participación de las mujeres en los consejos de administración o puestos de alta dirección, en resultados contundentes con datos duros y dando cumplimiento al objetivo general planteado, se identificó que el 58.3% de las empresas mexicanas que cotizan en la bolsa de valores no tienen mujeres en el consejo de administración, en el 97.9% de estas empresas no hay mujeres presidiendo el consejo de administración y finalmente en el 99.3% de las empresas cotizadas mexicanas no hay mujeres ocupando el cargo de director general.

Las cuotas de género se iniciaron en Europa Occidental, en consecuencia identificamos a países como Dinamarca, Finlandia, Noruega y Suecia, los cuales alcanzaron la cima en términos de representación de las mujeres. En estos países se ha ido desarrollando la igualdad de una forma gradual y se ha ido posicionando en su ideología, en países europeos la igualdad de género ha ido más allá de las recomendaciones, allanado el camino hacia una legislación en materia de cuotas de género, tal es el caso de Noruega que fue el primero en introducir la Ley de Igualdad de Género, que obligaba a las autoridades públicas y a las organizaciones privadas

a promover la igualdad de género y exigir rendición de cuentas por lo menos una vez al año. Otro caso significativo es el de España donde sus iniciativas de igual de género datan de 1960, estos y más casos europeos nos hacen comprender que los cambios que hoy en día presentan estos países son consecuencia de una trayectoria a través de los años en ámbitos de la igualdad de género. Otro legado importante de estos países es la regulación de las mujeres en los consejos de administración, ejercido a través de los códigos de buen gobierno; algunos países funcionan de manera adecuada con normas y reglamentos sociales, otros requieren de una ley dura, esto dependiendo del entorno social y cultural del país.

Validando otro de los supuestos, el código de gobierno mexicano no contiene información al respecto de la equidad de género en ninguno de los apartados ni recomendaciones para la formación estructural del consejo de administración, no se observan recomendaciones para la no discriminación, ni para lograr un equilibrio de hombres y mujeres ni en el consejo, ni en la dirección general. Sin duda alguna América Latina está muy por detrás del resto del mundo, sin embargo, los cambios se están dando en la dirección correcta, asimismo, es muy importante identificar que para que los hombres y las mujeres puedan competir por un posicionamiento en puestos de alta dirección o lugares en los consejos, se requieren habilidades, experiencia entre otras características.

En este trabajo se adoptó la teoría institucional y la teoría de los stakeholders, la primera establece que las organizaciones están integradas en entornos institucionales, sus prácticas organizacionales se basan en reglamentos, los cuales se centran en sus normas y creencias, por lo tanto la cultura juega un papel muy significativo en el posicionamiento de las mujeres en los consejos de administración y en los puestos de alta dirección, la segunda teoría nos señala que cualquier individuo o stakeholder puede afectar ya sea de manera positiva o de manera

negativa a una corporación, los diversos grupos en donde se incluye a empleados, clientes, proveedores, accionistas, bancos, ambientalistas o gobierno, para nuestro tema de estudio, estos asumirán un comportamiento proactivo para conseguir la presencia equilibrada de los hombres y las mujeres en la compañía.

5.2. Recomendaciones.

Cómo parte de este proyecto y en el cumplimiento de los dos últimos objetivos de la investigación, se desarrolló una propuesta estratégica en el marco del CBG, la cual busca fomentar la participación femenina en los CA de las empresas que cotizan en la BMV, de la misma forma se plantean algunas recomendaciones, sentando las bases para el diseño e implementación de una Política Pública en beneficio de la inclusión de género.

5.2.1 Propuesta de recomendaciones para promover la equidad de género en el código de mejores prácticas corporativas en México.

En la tabla 33 se mencionan a los países con CBG que incluyen recomendaciones de género para los consejos de administración.

Tabla 33. Países con Códigos de Buen Gobierno que incluyen recomendaciones para la equidad de género en los consejos de administración.

País	Nombre del Código	Recomendación
Australia	Principios de Gobierno Corporativo y Recomendaciones	Establecer y comunicar una política con objetivos medibles para lograr la diversidad de género en los consejos (incluyendo una evaluación anual de los objetivos y avances). Divulgar las habilidades y la diversidad del

		consejo. Divulgar a las empleadas mujeres con cargos de alta jerarquía. La diversidad está representada por las diferencias de género, edad, origen étnico y los antecedentes culturales entre otros.
Austria	Código Austriaco de Gobierno Corporativo	Los aspectos de la diversidad en los consejos con respecto a la internacionalidad de los miembros, la representación de ambos sexos y de la estructura de edad, deberán tomarse razonablemente en cuenta. Objetivo de 30% en 2018; Objetivo intermedio de 25% para el año 2013.
Dinamarca	Recomendaciones sobre la Gobernabilidad Corporativa	La comisión recomienda que la selección y designación de candidatos para el consejo de administración se llevarán a cabo mediante un proceso totalmente transparente aprobado por la junta general de directores. Al evaluar su composición y presentación de nuevos candidatos, el consejo de administración debe tener en cuenta la necesidad de integración de nuevos talentos y la diversidad
Alemania	Código de Gobierno Corporativo	Cuando se nombre al Consejo de Administración, la Comisión de Control deberá respetar la diversidad, concretamente una consideración apropiada de la mujer. El consejo de supervisión deberá tomar en cuenta la diversidad, el establecimiento de objetivos concretos, y deberá disponer de un grado apropiado de representación femenina. Los objetivos concretos y las aplicaciones de la

		Comisión de Control se publicarán en el informe de Gobierno Corporativo.
Irlanda	El Código de Buen Gobierno del Reino Unido y los anexos del Buen Gobierno Irlandés	Durante la búsqueda de candidatos para los consejos, ésta debe ser de acuerdo a los méritos, en contra de criterios subjetivos, y teniendo en cuenta los beneficios de tener diversidad en los consejos, incluyendo la diversidad de género.
Luxemburgo	Los diez principios del Gobierno Corporativo de Luxemburgo	En la medida de lo posible, el consejo debe tener una representación adecuada de ambos géneros.
Malawi	El Código segundo de Malawi: Código de Mejores Prácticas Corporativas en Malawi	En función del tipo de organización, el proceso de selección para el nombramiento de los nuevos miembros del consejo, se debe considerar apropiada la diversidad de género y/ o el origen social y económico.
Malasia	Código de Gobierno Corporativo de Malasia	El consejo debe establecer una política para formalizar su enfoque en relación a la diversidad en los consejos. El consejo a través de su comité de nominaciones debe aportar medidas para garantizar que se busquen candidatas como parte de su proceso de contratación. El consejo deberá declarar explícitamente en el informe anual de sus políticas y objetivos sobre la diversidad de género y las medidas adoptadas para cumplir con esos objetivos.
Holanda	Código de Gobierno Corporativo Holandés	El consejo de vigilancia tendrá como objetivo para una composición diversa en términos de factores como el género

		y la edad.
Nigeria	Código de Gobierno Corporativo para las Compañías Públicas en Nigeria	Los criterios para la selección de directores se habrían de escribir y definir para reflejar las fortalezas y debilidades del consejo, la habilidad y la experiencia requerida, su rango de edad y el género actual del cual se compone.
Polonia	Código de Mejores Prácticas Corporativas para las (WSE) Compañías Cotizadas	La WSE recomienda a las empresas públicas y sus accionistas a que garanticen una proporción equilibrada de mujeres y hombres en la gestión y funciones de supervisión en las empresas, reforzando así la creatividad y la innovación de las empresas en su negocio y económicamente.
África del Sur	Código Rey de Gobernabilidad para el Sur de África 2009 (Rey III)	Cada consejo debe considerar si su tamaño, la diversidad, y los datos demográficos hacen que sea efectiva. La diversidad se define como la titulación académica, experiencia técnica, conocimiento relevante de la industria, la experiencia, la nacionalidad, la edad, la raza y el género.
Suecia	Código de Gobierno Corporativo de Suecia	Al determinar el tamaño y la composición del consejo, la empresa debe luchar por la igualdad en la distribución de género, las empresas que cotizan en la bolsa están obligadas a revelar el desglose por sexo de la junta directiva, separando el género de la gestión de la empresa, en su informe anual.
Reino Unido	Código de Gobierno Corporativo	El informe anual debe incluir una descripción de la política

	del Reino Unido	del consejo sobre la diversidad, incluyendo el género, los objetivos medibles que se han fijado para la aplicación de la política, y el progreso en el logro de los objetivos. Al llevar a cabo su evaluación anual oficial del consejo, este debe tener en cuenta el equilibrio de habilidades, experiencia, independencia y conocimiento de la empresa, así como su diversidad, incluyendo el género.
Estados Unidos	Informe de la Bolsa de Nueva York, Comisión de Gobierno Corporativo	Si la diversidad se considera cuando se nombran directores, si es así, ¿Cómo se implementa la política en torno a la diversidad? Y ¿Cómo se evalúa la eficacia?

Fuente: Elaboración propia basada en Terjesen, Aguilera y Lorenz (2014).

Se hace un llamado al Consejo Empresarial para que se integren al Código de Mejores Prácticas Corporativas recomendaciones en función del equilibrio de mujeres y hombres en el CA; de acuerdo al entorno social y cultural de México y basándose en las recomendaciones ya existentes a nivel internacional se proponen las siguientes recomendaciones.

- Recomendar que la selección y designación de candidatos para el CA se lleve a cabo mediante un proceso totalmente transparente aprobado por la junta general de directores. Al evaluar su composición y la presentación de nuevos candidatos, el consejo de administración debe tener en cuenta la necesidad de integración de nuevos talentos y la diversidad de género.
- En la medida de lo posible, el consejo deberá tener una representación adecuada de ambos géneros.

- El consejo deberá declarar explícitamente en el informe anual de sus políticas y objetivos sobre la diversidad de género y las medidas adoptadas para cumplir con esos objetivos.

5.2.2 Propuesta de políticas públicas para promover la participación femenina en el consejo de administración en empresas mexicanas.

Las políticas públicas definidas como la intervención del estado para modificar el statu quo en un sentido determinado, se encuentran influidas y condicionadas por el entorno institucional que las rodea, así como por las capacidades y los intereses de los responsables de llevarlas a cabo (Merino, 2013).

Cómo primer paso para esta propuesta identificaremos el problema, actualmente no existe una participación representativa de la mujer en los consejos de las empresas que cotizan en la bolsa de valores, así mismo el porcentaje de participación femenina es todavía menor en cargos presidiendo el consejo, o en puestos de alta dirección de las empresas. Como segundo paso identificamos que esta situación no llega aun a los asuntos de la agenda pública en ninguno de los ámbitos de gobierno, los sujetos afectados en este problema, o nuestra población potencial son las mujeres que laboran en el sector empresarial, este es un problema relativamente nuevo o novedoso, para el cual no se han implementado mejoras o soluciones, por tal motivo es el de carácter urgente su resolución.

El *policy memo* o recomendación consiste en la implementación de cuotas de género obligatorias, es decir que por ley se establezca un porcentaje de participación del género femenino en las empresas ya sean públicas o privadas; considerando el entorno actual de esta

problemática, este porcentaje consistiría en por lo menos un 30% de mujeres dentro del consejo de administración, con la viabilidad de poder competir en igualdad de oportunidades para el cargo de presidente del consejo, para aquellas mujeres que demuestren las habilidades, los conocimientos y la experiencia necesaria para el logro y consecución de los objetivos de la organización, estas normativas bajo la premisa de informar o explicar, siendo objeto el incumplimiento de las mismas de sanciones administrativas.

Finalmente se propone analizar el presupuesto, la infraestructura y los funcionarios públicos que se encargarían de difundir, llevar a la práctica, evaluar y monitorear esta Nueva Política Pública, logrando con ello transformar esta idea en un proyecto viable.

5.3. Limitaciones del estudio

Se identificaron algunas limitantes relacionadas al tema de estudio, una de ellas es que la investigación se centró solo en el año 2015, dejando fuera a los años anteriores, otra de las limitaciones consiste en que esta tesis se enfoca solo en las empresas mexicanas que cotizan en la bolsa de valores dejando fuera empresas no cotizadas que son la mayoría, otro punto radica en que en esta investigación en torno a la diversidad de género se utilizaron únicamente dos enfoques, la teoría institucional y la teoría de los stakeholders. Finalmente para este trabajo se contemplaron solo algunos de los países más representativos en el tema, sin considerar al resto los países alrededor del mundo.

5.4. Futuras líneas de Investigación

A partir del análisis de resultados identificamos temas de gran interés y muy significativos, por tal motivo como propuestas para futuros trabajos y siguiendo esta línea de investigación se

recomienda la elaboración de bases de datos de las empresas mexicanas que cotizan en la BMV de años anteriores logrando con ello un estudio comparativo de mayor alcance. Asimismo se propone ampliar la muestra de estudio ya que nos limitamos a las empresas cotizadas mexicanas, dejando fuera a las empresas estatales o incluso a empresas privadas de menores capitales, como pequeñas o medianas empresas que no figuran en la BMV de valores, también se analizó solo la variable de diversidad de género, pero sería relevante considerar el estudio para variables como la discriminación por nacionalidad, raza, edad, educación y estatus social, esta investigación se pudiera ampliar a partir del análisis de otros enfoques en relación a la poca participación de la mujer en puestos de alta dirección, tales como los aspectos culturales o políticos de un país, de igual forma se recomienda ampliar y actualizar las bases de datos y las bases estadísticas.

Capítulo 6. Referencias Bibliográficas.

AECA. (2004). Marco Conceptual de la responsabilidad social corporativa. España: Comision de Responsabilidad Social Corporativa.

Bedrijvenmonitor 2013. (August de 2014). Waar een wil is, is een weg.

Camara de Diputados del H. Congreso de la Unión, Secretaría General, Secretaría de Servicios Parlamentarios. (2 de agosto de 2006). Ley General para la Igualdad entre mujeres y hombres. D.F, México: Diario Oficial de la Federación.

Canadian Board Diversity Council. (2014). Annual Report Card.

Carnicer, P. d., Cuenca, E. B., Jiménez, M. J., & Pérez, M. P. (2011). Presencia equilibrada entre mujeres y hombres en consejos de administración: identificación de los Stakeholders. *Cuadernos de Gestión Vol II. Especial Responsabilidad Social*, 49-72.

Catalyst. (2008). *Advancing women leaders: The connection between women board directors and women corporate officers, United States*. Washington, D.C.: Catalyst.

CCE. (2010). *Código de Mejores Prácticas Corporativas en México*. México, D.F.: Consejo Coordinador Empresarial.

CNMV. (2013). Corporate Governance Report of Entities with Securities Admitted to Trading on Regulated Markets.

CNMV. (2013). Corporate Governance Report of listed Entities.

CNMV. (2013). Corporate Governance Report of IBEX 35 Entities .

Connestone Executive Search. (s.f.). The presence of Women in Senior Management in Peru.

Corzo, J. F. (2013). *Una guía práctica para transformar ideas en proyectos viables*. Ciudad de México: IEXE Editorial, 2º edición .

Credit Suisse. (September de 2014). The CS Gender 3000: Women in Senior Management.

Deloitte LLP and the Society of Corporate Secretaries and Governance Professionals. (December de 2014). 2014, Board Practices Report: Perspectives from the Boardroom.

Deloitte. (2015). Analysis of 12 family company boards. Guatemala.

Deloitte. (s.f.). Analysis of 12 family company boards. Guatemala.

- Deloitte, Global Center for Corporate Governance. (2015). *Women in the boardroom, A global perspective*. Deloitte, fourth edition.
- Díaz, C., & Navarro, P. (1998). *Análisis de contenido en: Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales*. Madrid: Editorial Síntesis S.A, segunda reimpresión.
- DiMaggio, P., & Powell, W. (1983). The iron cage revisited institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48: 147-160.
- Economic America. (s.f.). *Top 500 companies in Peru and Latin America, Lima Stock Exchange*. Obtenido de <http://www.bvl.com.pe/mercempresas.html>
- Egon Zehnder . (2014). 2014 Egon Zehnder European Board Diversity Analysis with Global Perspective.
- European Commission. (2014). database on women and men in decision-making.
- European Commission. (09 de Julio de 2015). *Gender Balance on corporate boards. Europe is cracking the glass ceiling*. Obtenido de http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/index_en.htm
- Flory, F. C. (2002). El Análisis de contenido como ayuda metodológica para la investigación. *Revista de Ciencias Sociales, Universidad de Costa Rica, Vol II, número 96*, 35-53.
- Freeman, R. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Gallego, A. C., Briones, J. L., & Barbadillo, E. R. (2014). Diferencias culturales entre países y acceso de la mujer a los consejos de administración. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 629-656.
- Gallego, A. C., Briones, J. L., & Barbadillo, E. R. (2015). Diferencias culturales entre países y acceso de la mujer a los consejos de administración. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 629-656.
- Great Place to Work Peru. (s.f.). Mujeres y mercado laboral en el Perú.
- Grossman, S., & Hart, O. (1986). The cost and the benefit of ownership: A theory of vertical and lateral integration. *Journal of Political Economy*, 691-719.
- Hernández, R. (1998). *Metodología de la Información*. México, D.F: Mc Graw Hill, segunda edición.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills. C.A: Sage.
- Honorable LVII Legislatura del Estado de México. (12 de Noviembre de 2010). Ley de Igualdad de Trato y Oportunidades entre Hombres y Mujeres del Estado de México. Toluca de Lerdo, México: Gaceta del Gobierno.

- House, R., Hanges, P., Javidan, M., Dorfman, P., & Gupta, V. (2004). *Culture, Leadership, and Organizations. The Globe study of 62 Societies*. London: Sage Publications.
- Instituto Brasileiro de Governanza Corporativa. (2013). *Fundamentos para discussao sobre cuotas para mulheres nos conselhos no Brasil*. Brasil, Latinoamérica: Instituto Brasileiro de Governanza Corporativa.
- IPADE. (18 de Mayo de 2015). *Centro de Investigación de la Mujer en Alta Dirección*. Obtenido de <http://www.ipade.mx/Documents/cimad/Estad%C3%ADsticas%20sobre%20mujeres%20y%20Empresarias%20en%20M%C3%A9xico.pdf>
- ISS. (September de 2014). *Gender Diversity on Boards: A Review of Global Trends*.
- ISS, International Space Station. (September de 2014). *A Review of Global Trends*.
- L.F, A. V. (1992). *El estudio de las políticas Públicas*. Ciudad de México: Grupo Editorial Miguel Ángel Porrúa.
- Martín, R. M. (2004). *Estadística y Metodología de la Investigación*. Recuperado el 05 de Junio de 2016, de https://www.uclm.es/profesorado/raulmmartin/Estadistica_Comunicacion/AN%C3%81LISIS%20DE%20CONTENIDO.pdf
- Merino, M. (2013). *Políticas Públicas: ensayo sobre la intervencion del Estado en la solucion de problemas públicos*. México, D.F.: Centro de Investigación y Docencia Económicas.
- Meyer, J., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations; formal structures as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83: 364-385.
- Moreno, A. (March - April de 2013). SPECIAL REPORT: WOMEN. *Women on board*. LATIN TRADE.
- N, K. F. (1988). *Investigación del Comportamiento*. México, D.F: Mc Graw Hill, tercera edición.
- Russell Reynolds. (2014). *Diversity in Leadership: Minority and Female Representation on Fortune 250 Board am Executive Teams*.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2014). *Metodología de la Investigación*. México, D.F: Mc Graw Hill Educacion, 6° edición.
- Senado y Cámara de Diputados de la Nación Argentina. (4 de enero de 2001). *Ley Nacional 24.012, Ley de Cupo Femenino o Ley de Género*. Argentina.
- Spencer Stuart. (2014). *Spencer Stuart Board Index*.
- Superintendencia Financiera de Colombia database. (s.f.). *Gec elca Webpage*. Obtenido de <http://www.transelca.com.co/SitePages/Composicion.aspx>

Terjesen, S., Aguilera, R. V., & Lorenz, R. (2014). Legislating a Woman's Seat on the Board: Institutional Factors Driving Gender Quotas for Boards of Directors. *Springer Science Business Media Dordrecht*, 233-251.

The Finland Chamber of Commerce. (November de 2014). FCC Women Executives Report 2014.

The Globe and Mail Board Games. (November de 2014). Women on Boards: How Canadian Industries Stack Up.

Turrent, G. d. (Julio de 2012). Tesis Doctoral. *Factores Institucionales que inciden en la transparencia del gobierno corporativo: un estudio en empresas cotizadas latinoamericanas*. Santander, España.

United Nations Development Programme. (2014). Gender Inequality Index (GII), Human Development Report.

World Economic Forum. (2014). The Global Gender Gap Report .

Zabludovsky, G. (2007). Las mujeres en México: trabajo, educacion superior y esferas de poder. *Política y Cultura, No. 28*, 1-29.