

## La Diversidad de Género en Posiciones Estratégicas y la Rentabilidad Empresarial en Empresas Cotizadas Mexicanas

MENDOZA-QUINTERO, Diana†\* & BRIANO-TURRENT, Guadalupe del Carmen

*Universidad Autónoma de San Luis Potosí. Alvaro Obregon 64, Centro, 78300 San Luis, S.L.P.*

Recibido 01 de Abril, 2017; Aceptado 19 Mayo, 2017

### Resumen

El objetivo de este trabajo es obtener evidencia empírica de la relación que existe entre la participación de las mujeres en el consejo de administración y la posición de director general (CEO) y la rentabilidad empresarial, medida ésta a través de ROA, ROE y retorno sobre ventas (ROS) en empresas del sector industrial que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores. Se realiza un análisis correlacional y de regresión múltiple, empleando un total de 413 observaciones empresas-año, durante el periodo 2004-2016. Los resultados dan evidencia de que la participación femenina en los consejos de administración y el equipo directivo no tiene incidencia significativa en el desempeño financiero de la empresa, y en algunos casos como el ROA y ROE los disminuye. Esto pudiera deberse a su escasa participación en posiciones estratégicas como consejeras o directoras generales, lo cual limita o inhibe su injerencia en la toma de decisiones de las organizaciones.

**Equidad de Género, Consejo de Administración, Rentabilidad, Empresas Cotizadas, Sector Industrial**

### Abstract

This paper aims to obtain empirical evidence of the relationship between the participation of women in the board of directors and the position of CEO and corporate profitability, measured through ROA, ROE and return on Sales (ROS) in companies of the industrial sector that are listed on the Mexican Stock Exchange. A correlational and multiple regression analysis was performed, using a total of 413 company-year observations during the period 2004-2016. The results provide evidence that female participation in boards of directors and management has no significant impact on the company's financial performance, and in some cases, ROA and ROE decrease. This may be due to their lack of participation in strategic positions as advisers or general managers, which limits or inhibits their interference in the decision-making of organizations.

**Gender Equity, Board of Directors, Profitability, Listed Companies, Industrial Sector**

**Citación:** MENDOZA-QUINTERO, Diana & BRIANO-TURRENT, Guadalupe del Carmen. La Diversidad de Género en Posiciones Estratégicas y la Rentabilidad Empresarial en Empresas Cotizadas Mexicanas. *Revista de Filosofía y Cotidianidad*. 2017, 3-7:54-68.

\* Correspondencia al Autor (correo electrónico: denisse.mendozaq@hotmail.com)

† Investigador contribuyendo como primer autor.

**Introducción**

El mercado laboral ha presentado constantes cambios, los cuales han influido en la organización de trabajo, relaciones y el rol que ocupan tanto hombres como mujeres. Ruíz Carbonell (2017), menciona que la igualdad de género se ha visto influenciado por diversos movimientos realizados por mujeres. Dichos movimientos tuvieron sus primeros asentamientos en época de la Revolución Francesa, cuyo objetivo fue implantar derechos de igualdad, los cuales hoy siguen impactando en diferentes esferas de la vida del género femenino.

El género femenino ha ido ganando un lugar importante en el ámbito laboral, sin embargo, sigue enfrentando diferentes obstáculos para poder desempeñarse en puestos directivos o de alto rango. Si bien la participación femenina en cargos directivos se ha incrementado principalmente en países anglosajones, México es uno de los países que cuenta con reducidas tasas de participación de mujeres en posiciones estratégicas de grandes corporaciones. Por ejemplo, en el consejo de administración, y de acuerdo con información proporcionada por OCCMundial, en el país solo el 10% de las mujeres se encuentra ocupando un puesto de alta dirección en la organización (Flores, 2015).

De acuerdo con el reporte anual Global Leadership Forecast 2014-2015, de las empresas con mejores resultados financieros, el 20% de éstas promueven a más mujeres en puestos directivos (Villafranco, 2016). Sin embargo, la mujer sigue siendo segregada y su desempeño se concentra en determinadas áreas, lo cual deja a la vista el techo de cristal, ya que si bien la mujer tiene cada vez más la oportunidad de llegar a niveles altos, aún no logran alcanzar la cima organizacional.

En 2012, en la India, la presencia de mujeres en puestos directivos alcanzó el 6% (OIT, 2015). A nivel mundial, solamente el 12% de los puestos en el consejo de administración fueron ocupados por mujeres, de las cuales un 4% ocuparon el cargo de presidente del consejo (Deloitte, 2015). De acuerdo con información proporcionada por Grant Thornton, en América Latina, el porcentaje de empresas que no cuentan con mujeres en puestos de alta dirección se incrementó a 52%, y a nivel internacional solo un 9% de las organizaciones cuenta con mujeres en la dirección general.

De acuerdo a este informe, en México el número de empresas sin mujeres en puestos de dirección incrementó en un 10% de 2015 a 2016. La presencia de mujeres en 2016 se ubicó 5% abajo en comparación con 2015 y 10% abajo con respecto al 2014 (Expansión, 2016).

**Justificación**

Con el paso del tiempo el papel que juega la mujer dentro de las organizaciones se ha ido transformando y está teniendo un valor cada vez más trascendental, ya que aquellas empresas que cuentan con mujeres dentro del consejo de administración tienden a hacer organizaciones mucho más eficientes y productivas, que aquellas que solo se integran por hombres. Esto va en línea con la voluntad y el interés y perseverancia de las mujeres para llegar y mantenerse dentro del mercado laboral.

En el caso particular de las mujeres, las oportunidades para desempeñarse en puestos directivos no están en equilibrio con respecto a las que tienen los hombres.

La importancia de este tema, ha propiciado la realización de diversos estudios sobre diversidad de género, en los cuales los resultados llevan a cuestionarse con respecto a la participación de las mujeres en las posiciones más altas de la organización y además de la generación de políticas que promuevan y motiven la diversidad de género, como una pieza clave para la competitividad empresarial (Consejo Superior de Cámaras de Comercio, 2012). La participación tanto de hombres como de mujeres en puestos directivos puede representar un conflicto, cuando dicha participación se da bajo ciertas circunstancias, en las cuales intervienen patrones sociales y culturales, generando en algunos casos un obstáculo para que las mujeres puedan alcanzar la equidad de oportunidades (Pizarro y Guerra, 2010).

En México no se ha realizado investigación sobre el tema, por lo que el presente estudio busca motivar la emisión de políticas que promuevan la participación femenina en posiciones estratégicas e identificar su incidencia en variables de competitividad de las empresas cotizadas mexicanas. Este trabajo llena el vacío que existe en la literatura, ya que la mayor parte de los estudios sobre diversidad de género en las organizaciones tienden a ser más comunes en Europa y EE.UU. Los resultados de este estudio podrían promover la generación de nuevas políticas y lineamientos que promuevan la diversidad de género y la participación de la mujer en puestos estratégicos, así como para la generación de teorías e investigaciones posteriores. El estudio pretende responder a la siguiente pregunta de investigación:

¿Qué impacto tiene la participación femenina en el consejo de administración y en la posición de CEO en la competitividad de empresas cotizadas mexicanas?

### Problema

A lo largo del tiempo la presencia activa de mujeres se ha hecho cada vez más notoria en diferentes áreas y ámbitos de la sociedad. Sin embargo, con respecto al ámbito laboral, persiste una muy marcada desigualdad de género, provenientes de antiguas creencias, prejuicios y discriminación con respecto al rol que esta representa para la sociedad.

De acuerdo con información proporcionada por una encuesta realizada por la OCCMundial (El Financiero, 2015), en el país solo el 10% de las mujeres se encuentra ocupando un puesto de alto mando en la organización, no existiendo con esto una igualdad laboral entre hombres y mujeres, además es muy común observar que estas se enfrenten a problemas como el acoso laboral. Es en esta esfera en la que, si bien la participación femenina se ha incrementado, México sigue siendo el país que cuenta la menor tasa de participación de mujeres en el área laboral.

De acuerdo con INEGI<sup>1</sup> (2017), el 43.8% de las personas ocupadas son mujeres. A 2014, la participación de la mujer en los sectores de construcción, industria manufacturera y de comercio representó el 11, 34.5 y 51.3 por ciento respectivamente del personal ocupado. En el sector privado, de los 22 millones de personas ocupadas, el 58.8% está ocupada por hombres y el 41.2% por mujeres.

<sup>1</sup>Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Organismo público autónomo responsable de normar y coordinar el Sistema Nacional de Información Estadística y Geográfica, así como de captar y difundir información de México en cuanto al territorio, los recursos, la población y economía

Con respecto a su participación en puestos directivos, el 21% se ubica en la dirección de operaciones, el 20% en la dirección de finanzas y el 18% en la dirección de recursos humanos (Expansión, 2016). Existen en diferentes sectores políticas y normas que promueven parámetros de igualdad de oportunidades. La Organización Internacional del Trabajo [OIT] (2016), cuenta con una iniciativa que identifica el progreso que ha tenido la mujer en el trabajo e identifica los principales problemas para su desarrollo en el mercado laboral (ONU Mujeres, 2017).

Por su parte, la Plataforma de Acción de Beijing (2015), desde su cuarta Conferencia Mundial sobre la mujer, ha promovido los derechos, la independencia y el acceso al trabajo de las mujeres en condiciones adecuadas. Diferentes países del mundo cuentan con Códigos de Mejores Prácticas Corporativas, a través de los cuales se promueven prácticas de equidad de género, estableciendo una cantidad o porcentaje mínimo de mujeres en el Consejo de Administración, ya que, si bien, las empresas no están obligadas a implementar dichas prácticas, han sido de utilidad para motivar a la inclusión de la mujer en puestos estratégicos.

Un ejemplo es el Reino Unido, que en su código establece que para el buen funcionamiento del consejo es esencial contar con diversidad de género (FRC, 2016). En el caso de México, existe la norma NMX-R-025-SCFI-2015, la cual se implementó con la finalidad de evaluar las prácticas en materia de igualdad laboral y no discriminación, además de promover una cultura de trabajo, en aspectos como el sexo, la edad, discapacidad o cualquier otra condición, que no represente un obstáculo para la inclusión laboral de los ciudadanos (Secretaría de Economía, 2015).

Para permanecer en el mercado, las empresas requieren ser cada vez más competitivas. La competitividad consiste en el conjunto de estrategias y acciones que llevan a cabo las organizaciones con el objetivo de alcanzar mejores resultados en el sector en el que se desempeñan.

De acuerdo con Michael Porter (1980), la competitividad se vincula a la capacidad de conseguir el bienestar y está determinada por el nivel de productividad con la que una nación o región utiliza sus recursos naturales, humanos y de capital.

La competitividad se relaciona con la capacidad de las organizaciones para operar de forma rentable en un mercado, y se mide a través de variables como la rentabilidad, la productividad, los costos, el valor agregado, la participación de mercado, las exportaciones, la innovación tecnológica o la calidad de los productos.

Por su parte, el sector industrial es el que predomina en el desarrollo económico del país, debido a su impacto en la generación de empleo, la inversión y el crecimiento económico (Calderón & Sánchez, 2012).

De acuerdo con la ENOE<sup>2</sup>, para diciembre de 2016, la población ocupada en este sector en México era del 16.3% en industria manufacturera y el 8.1% a la construcción (INEGI, 2017). Con respecto al sector industrial, la participación de la mujer representó el 37.3% y 3.4% respectivamente contra un 62.7% y 96.6% de los hombres en los subsectores de manufactura y construcción, (STPS, 2017).

<sup>2</sup> Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE) es la consolidación y fusión de la Encuesta Nacional de Empleo Urbano (ENEU) y la Encuesta Nacional de Empleo (ENE), que por más de 20 años estuvieron proporcionando información de la población ocupada y desocupada.

## Hipótesis

De acuerdo con Catalyst (2016), aquellas empresas que tienen por lo menos tres mujeres como parte de su equipo directivo, pueden llegar a tener un retorno sobre el capital por encima del 66%, un incremento en ventas del 42% y un aumento de la rentabilidad del 53%, quedando expuesto el hecho de que la equidad de género se convierte en un elemento primordial para promover el mejoramiento del desempeño, productividad y mejores beneficios económicos para la organización.

Por esta razón, aquellas empresas que obtienen retornos por encima del promedio se consideran competitivas (Santana, 2014). Las razones financieras que se han adoptado para medir la rentabilidad son el rendimiento sobre el capital (ROE), la rotación de activos totales (ROA) y la rentabilidad sobre ventas (ROS) (Nava Rosillón, 2009). Por su parte, un estudio realizado por Peterson Institute for International Economics (2016), mostró que la presencia de mujeres líderes en puestos de alta dirección está relacionada positivamente con la rentabilidad empresarial. Por el contrario, Pucheta Martínez y Sánchez Pueyo (2013), en un estudio realizado en España, indican en sus resultados que “la participación de las mujeres en el Consejo de Administración no es estadísticamente significativa, por lo que no influyen en la rentabilidad de las empresas” (p. 331). Dado lo anterior, se establece la siguiente hipótesis:

**Hipótesis 1a:** La participación femenina en el consejo de administración incide de forma positiva en el ROA de empresas cotizadas mexicanas del sector industrial.

**Hipótesis 1b:** La participación femenina en el equipo directivo incide positivamente en el ROA de empresas cotizadas mexicanas del sector industrial.

Con respecto al ROE, un estudio realizado a 345 empresas en Latinoamérica muestra que aquellas empresas que cuentan con una o más mujeres como parte de sus juntas directivas generan un retorno sobre capital (ROE) mayor en un 44% a las de aquellas que tienen consejos sin mujeres. El estudio señala también una relación entre el desempeño de la empresa y la participación de la mujer en posiciones de liderazgo (Banco Interamericano de Desarrollo, 2015).

Por otra parte, Dobbin y Jung (2011) sostienen que no existe diferencias en los resultados empresariales si las organizaciones cuentan o no con mujeres en sus juntas directivas, por lo que asumen que la diversidad de la junta afecta el desempeño empresarial (p.811). De acuerdo con Tokman (2011), el contar con mujeres en puestos de alta responsabilidad apunta a la generación de beneficios, los cuales se ven reflejados en indicadores financieros, tales como el ROE y el ROIC, entre otros. Tomando en consideración estas aseveraciones se establece la siguiente hipótesis:

**Hipótesis 2a:** La participación de la mujer en el consejo de administración incide positivamente en el ROE de empresas cotizadas mexicanas del sector industrial.

**Hipótesis 2b:** La participación de la mujer en el equipo directivo incide positivamente en el ROE de empresas cotizadas mexicanas del sector industrial.

La diversidad de género ha tomado mayor relevancia, mediante el impulso de la rentabilidad sobre ventas (Pucheta M. & Sánchez Pueyo, 2013).

De acuerdo con Matterhon (2015), con la finalidad de analizar las opciones de inversión para sus clientes, indica que aquellas empresas que cuentan con mujeres en sus consejos o en alta dirección son más rentables y tienen un mejor rendimiento sobre sus ventas, en algunos casos de hasta un 84% (Gordillo, 2015). Por otra parte, Catalyst (2007), muestra una correlación positiva entre la presencia de mujeres en puestos de alta dirección con la rentabilidad sobre ventas. Con base en estas aseveraciones se establece la siguiente hipótesis:

**Hipótesis 3a:** La participación de la mujer en el consejo de administración incide positivamente en la rentabilidad sobre ventas de las empresas cotizadas mexicanas del sector industrial.

**Hipótesis 3b:** La participación de la mujer en el equipo directivo incide positivamente en la rentabilidad sobre ventas en las empresas cotizadas mexicanas del sector industrial.

## Objetivos

### Objetivo General

Analizar la relación entre la participación de la mujer en el Consejo de Administración y la posición de CEO y su efecto en la competitividad empresarial de empresas cotizadas mexicanas del sector industrial.

### Objetivos específicos

- Identificar la participación de las mujeres en puestos estratégicos dentro del sector industrial en empresas que cotizan en la bolsa mexicana de valores.
- Analizar el efecto de la participación de la mujer en el consejo de administración en la rentabilidad de las organizaciones.

- Identificar los indicadores de rentabilidad en los que las mujeres a cargo de puestos directivos tienen una influencia positiva.
- Estudiar las mejoras en la rentabilidad de las organizaciones que cuentan con mujeres en puestos de alta dirección.

## Marco Teórico

Desde los años 70, el término género, ha sido considerado como una herramienta de análisis para exponer ideas sexistas tanto en contextos de las ciencias humanas como las sociales, además de ser una condición para analizar las relaciones y roles entre hombres y mujeres. El término hace referencia a la acción de “asignar una serie de características, expectativas y espacios, ya sea físicos o simbólicos al macho y a la hembra, definiendo a estos como hombres y mujeres” (Osborne & Molina Petit, 2008, p. 147).

Este concepto ha sido de gran utilidad a lo largo de los años, ya que, gracias a esta categorización, a través de los estudios de género, se ha hecho notar el papel de la mujer mediante el análisis de aspectos sociales, psicológicos, condiciones laborales, entre otros. Por lo tanto, la equidad de género consiste en la repartición justa tanto de recursos como de poder en la sociedad (TFCA, 2016).

Partiendo de este concepto, es necesario indagar cuestiones enfocadas al aumento de la participación de las mujeres en el área empresarial. Actualmente, términos como el de Gobierno Corporativo, el cual se define como “el marco de normas y prácticas, que hacen referencia a la estructura y procesos para la dirección de las organizaciones, mediante el cual, el consejo de administración asegura la rendición de cuentas, equidad y transparencia con respecto a la empresa y todas las partes involucradas en ella” (Bolsa Mexicana de Valores, 2015, p.1).

Están tomando cada vez mayor relevancia en el mundo de los negocios, lo que hace que la equidad de género sea integrada en los códigos de buen gobierno y se adopte como una herramienta para promover la equidad de género en diferentes ámbitos (Osborne & Molina Petit, 2008).

De acuerdo con el Banco Mundial (2011, p.1), para que las empresas sean más competitivas, los países deberán aprovechar sus recursos eficazmente mediante la mejora de las oportunidades y la distribución sobre la base de las competencias y no del género. En la competitividad influyen diversos factores tanto organizacionales como estructurales, pero sin duda la participación de las mujeres representa el activo principal de la organización, por lo que constituye una pieza clave para la competitividad (Confederación Española de Organizaciones Empresariales, 2015).

De acuerdo con un estudio realizado por el Consejo Superior de Cámaras de Comercio (2012), la relación que existe entre la participación de las mujeres en el consejo de administración y la alta dirección y los resultados empresariales de la organización, es positiva, por lo que se sugiere que la presencia de las mujeres se debe abordar como un elemento más para incrementar la competitividad empresarial” (p. 7).

Este estudio se apoya en la teoría de la competitividad de Michael Porter, la cual tiene como objetivo la comprensión y fomento de las ventajas competitivas, es decir, “el sector industrial, tiene una fuerte influencia al determinar las reglas del juego competitivo, así como las posibilidades estratégicas potencialmente disponibles para la empresa” (Peñaloza, 2005).

### Metodología de Investigación

Se muestra el proceso metodológico que se llevó a cabo para la recolección de la información necesaria para la comprobación de las hipótesis planteadas en la presente investigación. Se describen los enfoques de estudios, la población, los instrumentos de medición, las variables, recolección y procesamiento de datos empleados en el desarrollo de la investigación.

Son 145 las empresas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores, pertenecientes a diez sectores, industrial, materiales, productos de consumo frecuente, salud, telecomunicaciones, servicios financieros, servicios públicos, servicios y bienes de consumo no básico y tecnologías de la información. El sector industrial de empresas cotizadas se encuentra conformado por 48 empresas, correspondientes a los subsectores de alimentos, bienes y equipo, construcción, transportes y suministros y servicios comerciales.

Para este estudio, la muestra final se integró de 412 observaciones-año, correspondientes al periodo 2004-2016. La tabla 1 muestra la composición de la muestra por año y sector industrial, donde 36% corresponde al sector de la construcción, 30% a alimentos y bebidas, 16.4% al sector de bienes de equipo y el 12.9% al de transportes.

Finalmente, el sector de suministros y servicios comerciales representa solo el 4.4%. Se observa que al 2004 el 63.6% de las observaciones se concentraba en el sector de alimentos, en tanto que en 2016 el sector con más empresas fue el de construcción.

Año	Alimentos, bebidas y		Bienes de equipo		Construcción		Suministros y		Transportes		Total
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	
2004	7	63.6	1	9.1	2	18.2	0	0	1	9.1	11
2005	8	50	2	12.5	4	25	0	0	2	12.5	16
2006	8	47.1	3	17.6	4	23.5	0	0	2	11.8	17
2007	8	38.1	4	19	6	28.6	1	4.8	2	9.5	21
2008	8	29.6	5	18.5	9	33.3	2	7.4	3	11.1	27
2009	8	25.8	5	16.1	12	38.7	2	6.5	4	12.9	31
2010	9	25	5	13.9	15	41.7	2	5.6	5	13.9	36
2011	10	25	7	17.5	16	40	2	5	5	12.5	40
2012	11	25.6	7	16.3	17	39.5	2	4.7	6	14	43
2013	11	25.6	7	16.3	17	39.5	2	4.7	6	14	43
2014	11	25.6	7	16.3	17	39.5	2	4.7	6	14	43
2015	11	25.6	7	16.3	17	39.5	2	4.7	6	14	43
2016	11	26.2	7	16.7	16	38.1	2	4.8	6	14.3	42
	121	29.3	67	16.2	152	36.8	19	4.6	54	13.1	413

**Tabla 1** Distribución de observaciones por sector industrial y por año

Fuente: Elaboración propia

### Tipo de Investigación

Se llevó a cabo una investigación de tipo cuantitativa, mediante la construcción de una base de datos y un análisis de contenido de los informes anuales de las empresas seleccionadas en la muestra de estudio. Para conformar la muestra, se identificaron aquellas empresas de los sectores industriales de alimentos, bienes y equipo, construcción, suministros y transportes listadas en la BMV, se utilizan fuentes de información secundarias como los reportes anuales de las empresas seleccionadas y el contenido de sus sitios web, información que es de carácter público y que contiene datos de gran relevancia para esta investigación.

Posteriormente, se llevó a cabo la medición de variables, apoyándose en el análisis de los datos y el uso de la estadística descriptiva e inferencial, para con ello obtener y analizar los resultados de dicho análisis y establecer las conclusiones correspondientes, lo que permitirá comprobar las hipótesis previamente establecidas en esta investigación.

Por otra parte, posterior a la elaboración del marco teórico, debidamente sustentando con toda la información relacionada al tema de estudio, la investigación se apoyó también de investigación exploratoria y descriptiva, con el objetivo de analizar un tema de investigación mínimamente abordado en México; además de describir las características más importantes de la población analizada en este estudio (Sampieri, Fernandez, & Baptista, 2010).

Se consideró también la realización de una investigación documental, mediante la consulta de los reportes anuales de las empresas listadas en la BMV y diversas fuentes documentales, con la finalidad de obtener información clara y objetiva con respecto al tema de investigación, la cual sea útil para sustentar el marco teórico y la obtención de datos que apoyen la comprobación de las hipótesis planteadas.

### Métodos Teóricos

El análisis empírico busca analizar si la participación femenina en el Consejo o como CEO, incide en la competitividad empresarial. Las ecuaciones [1], [2] y [3] muestran los modelos empíricos de nuestra investigación, mientras que la tabla 3 describe la medición de las variables integradas en los modelos.

El modelo 1 establece la relación entre la participación de mujeres en el consejo y la rentabilidad medida a través de tres indicadores: ROA, ROE y ROS. El modelo 2, analiza la influencia de una COB mujer sobre los indicadores de rentabilidad. El modelo 3 estudia cómo una CEO mujer podría incrementar los indicadores de rentabilidad.

$$\text{Rentabilidad (ROA, ROE, ROS)} = \alpha_i + \beta_1 BS_i + \beta_2 BI_i + \beta_3 \text{BoardGender}_i + \beta_4 \text{Duality}_i + \beta_j [\text{controls}_i] + \mu_i \quad (1)$$

$$\text{Rentabilidad (ROA, ROE, ROS)} = \alpha_i + \beta_1 BS_i + \beta_2 BI_i + \beta_3 \text{GenderExecutive}_i + \beta_4 \text{Duality}_i + \beta_j [\text{controls}_i] + \mu_i \quad (2)$$

$$\text{Rentabilidad (ROA, ROE, ROS)} = \alpha_i + \beta_1 BS_i + \beta_2 BI_i + \beta_3 \text{COBGender}_i + \beta_4 \text{Duality}_i + \beta_j [\text{controls}_i] + \mu_i \quad (3)$$

$$\text{Rentabilidad (ROA, ROE, ROS)} = \alpha_i + \beta_1 BS_i + \beta_2 BI_i + \beta_3 \text{CEOGender}_i + \beta_4 \text{Duality}_i + \beta_j [\text{controls}_i] + \mu_i \quad (4)$$

### Donde:

$\beta_j [\text{controls}_i]$  = Conjunto de variables de control (tamaño y edad de la empresa, endeudamiento, años cotizando en la bolsa, y las variables dicotómicas para el sector industrial y el año de estudio).

$\mu_i$  = Término de error.

### Metodología de Desarrollo de Software

Sed vestibulum, magna a dapibus fermentum, justo ante faucibus tortor, non congue orci velit a est. Ut ornare orci quis ex egestas, ut viverra turpis malesuada. Suspendisse nibh lorem, gravida gravida nisl quis, efficitur rutrum neque. Mauris et sagittis sem. Nam vitae felis vehicula, tincidunt ante et, sagittis tellus. Nulla molestie iaculis nisl quis imperdiet. Donec semper hendrerit libero ac blandit. Proin finibus velit ut lorem malesuada commodo.

### Resultados

Como se puede observar en la tabla 2 (panel A), el ROA pasó de una media de 5.91% a 5.15% en 2016, en comparación con el año 2004. En 2004 el valor máximo era de 13.69%, mientras que, en 2016, presentó un máximo de 20.40%. En comparación con el 2004, el ROE registró una media de 16.88%, en tanto que en 2016 disminuyó a 7.99%. La rentabilidad sobre ventas presenta un incremento del 2004 al 2016 del 9% al 19% respectivamente.

En el panel B, se muestra el comportamiento de las variables independientes. El porcentaje de mujeres en el Consejo de Administración, paso del 8% en el 2004 al 7% en el 2016, mientras que la participación del género en el equipo directivo se ha mantenido en un 3%. Al 2004, no había presencia del género femenino como presidente del Consejo, ni encabezando al equipo directivo en la posición de CEO.

Sin embargo, al 2016, el 2.4% de estas posiciones eran ocupadas por mujeres. En cuanto al tamaño del consejo, éste se ha visto reducido de 14 a 12 miembros, mientras que la dualidad COB-CEO pasó de 72.7 en 2004 a 52.4 en 2016, mientras que la independencia del consejo se incrementó de 46% al 49%. Finalmente, el panel C, muestra las variables de control de tamaño y endeudamiento de la empresa incrementaron.

Panel A. Análisis descriptivo variables dependientes						
Año	Variable	Media	Mediana	Máx.	Mín.	Desv. %
2004	ROA	5.91	6.53	13.69	-0.57	4.29
	ROE	16.88	17.77	36.55	1.51	9.63
	Rentabilidad sobre ventas	0.09	0.06	0.33	-0.05	0.1
2016	ROA	5.15	4.47	20.4	-8.52	6.45
	ROE	7.99	8.58	64.45	-52.55	19.5
	Rentabilidad sobre ventas	0.19	0.08	4.05	-0.52	0.67

Panel B. Análisis descriptivo variables independientes							
Año	Variable	Media	Mediana	Max	Min.	Desv.	%
2004	% mujeres en el consejo	0.08	0.07	0	0.29	0.09	
	% mujeres en el equipo directivo	0.03	0	0	0.17	0.06	
	COB Mujer %						0.00
	CEO Mujer %						0.00
	Tamaño del consejo	14	15	6	21	5	
	Independencia del consejo	0.46	0.42	0.07	0.86	0.23	
	Dualidad en el consejo %						72.70
	No Dualidad en el consejo %						27.30
	% mujeres en el consejo	0.07	0	0	0.31	0.08	
	% mujeres en el equipo directivo	0.03	0	0	0.25	0.06	
2016	COB Mujer %						2.40
	CEO Mujer %						2.40
	Tamaño del consejo	12	11	6	21	4	
	Independencia del consejo	0.49	0.52	0.22	0.83	0.16	
	Dualidad en el consejo %						52.40
	en el consejo %						47.60

Panel C: Análisis descriptivo variables de control							
Año	Variable	Media	Mediana	Máx.	Mín.	Desv.	%
2004	Tamaño empresa	16.56	16.45	18.61	14.67	1.21	
	Edad de la empresa	26	24	68	8	16	
	Años cotizando	13	11	26	2	8	
	Endeudamiento total	0.45	0.49	0.73	0.02	0.18	
	Tamaño empresa	17.1	17.09	21.13	14.68	1.49	
	Edad de la empresa	31	29	88	9	17	
2016	Años cotizando	19	19	51	0	12	
	Endeudamiento total	0.55	0.5	2.21	0.19	0.32	

**Tabla 2** Análisis descriptivo de variables  
Fuente: Elaboración propia.

Se realizó un análisis correlacional de variables, el cual indica que la rentabilidad se encuentra relacionada de manera positiva con el ROE, el porcentaje de mujeres en el equipo directivo, el género del CEO, el tamaño del Consejo, el endeudamiento y el sector industrial ( $p < 0.01$  prueba bilateral).

Por su parte el ROA presenta una correlación positiva con las variables ROE, el porcentaje de mujeres en el equipo directivo, tamaño del consejo y sector industrial ( $p < 0.01$ , prueba bilateral). Se identifican correlaciones significativas entre el ROS y el endeudamiento; el porcentaje de mujeres en el consejo y la independencia del mismo; el porcentaje de mujeres en el equipo directivo con el tamaño del consejo y el sector industrial; el género del COB con el sector industrial; el tamaño del consejo con la independencia, dualidad, tamaño de la empresa, edad de la empresa, años cotizando y sector industrial; la dualidad por su parte presenta una correlación positiva con los años que tiene la empresa cotizando en la BMV.

En la tabla 3, se muestran los resultados del análisis de regresión. Se introdujeron como variables de rentabilidad el ROA, el ROE y el ROS, donde a partir de doce modelos se analiza la incidencia de las variables independientes. Los modelos 1, 2 y 3 muestran la incidencia de la participación femenina en el consejo sobre las tres medidas de rentabilidad.

De acuerdo con el modelo 1, el nivel de endeudamiento disminuye el ROA. En el modelo 2, consejos de mayor tamaño disminuyen el ROA, mientras que el nivel de endeudamiento lo aumenta. El modelo 3 no muestra relaciones significativas. Los modelos 4, 5 y 6 muestran la influencia de la participación femenina en el equipo directivo, mostrando un efecto negativo sobre el ROA y ROE y no significativo sobre el ROS.

Por su parte, el tamaño del consejo incide negativamente sobre el ROE y el nivel de endeudamiento desfavorece el ROA. Los modelos 7, 8 y 9 evidencian que no existe alguna relación entre la participación de las mujeres como presidentes del consejo y los indicadores de rentabilidad, en tanto que el tamaño del consejo tiene un efecto negativo sobre el ROE y el endeudamiento un efecto positivo sobre el ROA.

Los modelos 10, 11 y 12 muestran que la participación femenina en la posición de CEO disminuye el ROE y el ROA, pero no incide en el ROS. Se observa que el tamaño del consejo disminuye el ROE y el nivel de endeudamiento desfavorece el ROA.

**Panel A: Modelo de regresión incluyendo variable de mujeres en el consejo**

Var.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	ROA	ROE	ROS	ROA	ROE	ROS
<b>Variables Independientes</b>						
<b>Tamaño del consejo</b>	0.496	-0.468*	0.022	0.375	-0.637**	0.014
	-1.511	(-1.781)	-0.385	-1.132	(-2.436)	-0.239
<b>Independencia del consejo</b>	2.968	-2.346	2.555	4.474	-0.884	2.549
	-0.406	(-0.401)	-2.001	-0.633	(-0.158)	-2.055
<b>Dualidad en el consejo</b>	-1.13	-0.849	-0.158	-0.964	-0.284	-0.149
	-0.468	-0.439	(-0.375)	(-0.401)	(-0.149)	(-0.353)
<b>% mujeres en el Consejo</b>	-15.159	-11.542	0.02			
	(-1.019)	(-0.969)	-0.008			
<b>% mujeres en el equipo directivo</b>				-36.508**	-55.395***	-2.082
				(-2.172)	(-4.175)	(-0.706)

**Variables de Control**

<b>Endeudamiento total</b>	-13.048***	0.980**	-1.101	-12.582***	1.621	-1.076
	(-6.752)	-0.634	(-3.262)	(-6.512)	-1.063	(-3.176)
<b>Tamaño empresa</b>	-0.109	1.537	0.097	0.001	1.738***	0.099
	(-0.142)	-2.509	-0.722	-0.001	-2.891	-0.742
<b>Edad de la empresa</b>	0.022	-0.043	0.001	0.003	-0.055	0.002
	-0.283	(-0.699)	-0.111	-0.034	(-0.937)	-0.139
<b>Sector Industrial</b>	-0.264	-2.628***	0.067	-0.018	-2.208***	0.08
	(-0.280)	(-3.479)	-0.408	(-0.019)	(-2.951)	-0.484
<b>Año de estudio</b>	-0.146	-0.527**	0.003	-0.187	-0.625**	0
	(-0.432)	(-1.956)	-0.053	(-0.555)	(-2.349)	-0.002
<b>Constante</b>	8.06	3.051	-2.685	7.307	1.7	-2.59
	-0.589	-0.278	(-1.122)	-0.539	-0.159	(-1.090)
<b>R<sup>2</sup> Ajustado</b>	0.11	0.038	0.021	0.119	0.082	0.022
<b>Observaciones</b>	384	384	384	383	383	383

**Panel B. Modelos de regresión con variables género COB y CEO**

Variable	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)
	ROA	ROE	ROS	ROA	ROE	ROS
<b>Variables Independientes</b>						
<b>Tamaño del consejo</b>	0.492	-0.458*	0.022	0.489	-0.489*	0.021
	-1.502	(-1.741)	-0.387	-1.49	(-1.864)	-0.374
<b>Independencia del consejo</b>	4.938	-0.624	2.569	5.005	0.235	2.545
	-0.695	(-0.109)	-2.072	-0.707	-0.042	-2.061
<b>Dualidad en el Consejo</b>	-1.431	-0.876	-0.168	-1.474	-1.377	-0.163
	(-0.595)	(-0.454)	(-0.400)	(-0.613)	(-0.718)	(-0.388)
<b>Género COB</b>	0.428	7.454	-0.499			
	-0.034	-0.748	(-0.230)			
<b>Género CEO</b>				-3.65	-37.854**	-0.331
				(-0.173)	(-2.244)	(-0.090)

<i>Variables de Control</i>						
<i>Endeudamiento total</i>	-12.957***	1.094	-1.105	-12.944***	1.213	-1.1
	(-6.703)	-0.705	(-3.277)	(-6.695)	-0.786	(-3.261)
<i>Tamaño empresa</i>	-0.074	1.606***	0.097	-0.065	1.710***	0.096
	(-0.097)	-2.618	-0.724	(-0.085)	-2.799	-0.72
<i>Edad de la empresa</i>	0.002	-0.056	0.001	0.003	-0.051	0.002
	-0.032	(-0.942)	-0.115	-0.038	(-0.863)	-0.119
<i>Sector Industrial</i>	-0.286	-2.69***	0.072	-0.282	-2.608***	0.067
	(-0.300)	(-3.512)	-0.435	(-0.299)	(-3.465)	-0.405
<i>Año de estudio</i>	-0.153	-0.563**	0.004	-0.151	-0.542**	0.004
	(-0.454)	(-2.085)	-0.065	(-0.448)	(-2.019)	-0.065
<i>Constante</i>	6.487	0.939	-2.698	6.328	-0.972	-2.666
	-0.476	-0.086	(-1.135)	-0.465	(-0.09)	(-1.123)
<i>R<sup>2</sup> Ajustado</i>	0.108	0.039	0.021	0.108	0.051	0.021
<i>Observaciones</i>	385	385	385	385	385	385

Los errores estándar corregidos se muestran entre paréntesis. Niveles de significación marcados con asterisco.

\*\*\*. Es significativa al nivel 0.01

\*\* . Es significativa al nivel 0.05

\*. Es significativa al nivel 0.10

**Tabla 3** Regresiones Equidad de Género y Rentabilidad  
Fuente: elaboración propia

De acuerdo con los resultados mostrados en la tabla 3, se rechazan las hipótesis propuestas que afirman que la participación femenina en posiciones estratégicas motiva mejores resultados de rentabilidad. Estos resultados se contraponen a los encontrados en otros contextos, principalmente anglosajones y europeos, dado que, en el contexto mexicano, las mujeres tienen aún una escasa representación en puestos estratégicos, por lo que los resultados sugieren que podrían ser otros factores institucionales los que limitan el desempeño de las mujeres en estos cargos, o su influencia aún no es significativa en el desempeño financiero de las empresas cotizadas.

## Conclusiones

A partir de los resultados arrojados por este estudio, se encontró que la participación de la mujer en el consejo de administración y equipo directivo ha incrementado ligeramente, durante el periodo de estudio analizado en las empresas cotizadas del sector industrial en la BMV. Por ejemplo, en la muestra de estudio, se cuenta solo con dos mujeres a la cabeza tanto del consejo de administración como del equipo directivo, en tanto, que su participación como miembros del consejo y equipo directivo no presenta cambios significativos, ya que desde el 2004 al 2016 se registra una escasa participación de entre un 3 y 7%.

Por otro lado, si bien existe una correlación entre las variables independientes con la rentabilidad, los resultados muestran que la presencia de la mujer tanto en el consejo como en el equipo directivo de las organizaciones representa una incidencia negativa en algunos indicadores como el ROA u y ROE.

A pesar de que los resultados de este estudio sugieren que la diversidad de género en el Consejo y CEO tienen un efecto desfavorable en algunas medidas de rentabilidad, se pone de manifiesto que es necesario impulsar una mayor participación en las esferas altas de la organización, ya que su escasa participación limita su injerencia en los resultados empresariales. Se sugiere considerar la capacidad y las habilidades necesarias para tomar decisiones e influir en los resultados de la organización cuando se contrate mujeres en posiciones estratégicas, de tal manera que se incremente su participación y el valor de la empresa. Como futuras líneas de investigación, se sugiere extender el estudio a todas las empresas mexicanas que cotizan en la BMV e incluso a otros países latinoamericanos en donde el contexto institucional es similar.

Las limitaciones en este estudio se refieren a que la muestra se integra únicamente de las empresas cotizadas del sector industrial, excluyendo otros sectores.

## Referencias

- Ali, M., Lu Ng, Y., & Kulik, C. T. (2014). Board Age and Gender Diversity: A Test of Competing Linear and Curvilinear Predictions. *Journal of Business Ethics*(125), 497-512. doi:10.1007/s10551-013-1930-9
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2015). *Empoderamiento económico de las mujeres: bueno para las mujeres, bueno para los negocios y bueno para el desarrollo*. Recuperado el 02 de junio de 2017, de Diálogo Empresarial de las Américas: [http://www.americasbd.org/es/recursos/Empoderamiento\\_Economico\\_de\\_las\\_Mujeres.pdf](http://www.americasbd.org/es/recursos/Empoderamiento_Economico_de_las_Mujeres.pdf)
- BMV. (2017). *Grupo MBV*. Recuperado el 31 de marzo de 2017, de <https://www.bmv.com.mx/es/grupobmv/acerca>
- Calderón, C., & Sánchez, I. (julio-septiembre de 2012). Crecimiento económico y política industrial en México. *Revista Problemas del Desarrollo*, 170(43), 125-154. Recuperado el 29 de marzo de 2017, de <http://www.redalyc.org/pdf/118/11823063006.p>
- Catalyst. (2007). *The Bottom Line: Corporate Performance And Women's Representation On Boards*. Recuperado el 08 de junio de 2017, de [http://www.catalyst.org/system/files/The\\_Bottom\\_Line\\_Corporate\\_Performance\\_and\\_Womens\\_Representation\\_on\\_Boards.pdf](http://www.catalyst.org/system/files/The_Bottom_Line_Corporate_Performance_and_Womens_Representation_on_Boards.pdf)
- Catalyst. (05 de diciembre de 2016). *Women In The Workforce: Latin America And The Caribbean*. Recuperado el 27 de marzo de 2017, de <http://www.catalyst.org/knowledge/women-workforce-latin-america-and-caribbean>
- Confederación Española de Organizaciones Empresariales. (octubre de 2015). *La igualdad en la empresa como factor de competitividad*. Recuperado el 29 de mayo de 2017, de <http://www.cepyme.es/wpcontent/uploads/2016/02/La-igualdad-en-la-empresa-como-factor-de-competitividad.pdf>
- Consejo Superior de Cámaras de Comercio. (2012). La relación entre diversidad de género y competitividad empresarial. *Presencia de mujeres en puestos de responsabilidad social y competitividad empresarial*. Madrid, España: Print A. Porter, Comunicación. Recuperado el 01 de junio de 2017, de [http://www.igualdadenlaempresa.es/recursos/monograficos/docs/Presencia\\_de\\_mujeres\\_en\\_estos\\_de\\_responsabilidad\\_y\\_competitividad\\_empresarial-CSC\\_y\\_DGIO-2012.pdf](http://www.igualdadenlaempresa.es/recursos/monograficos/docs/Presencia_de_mujeres_en_estos_de_responsabilidad_y_competitividad_empresarial-CSC_y_DGIO-2012.pdf)
- Deloitte. (enero de 2015). Equidad de género en el Consejo de Administración. Recuperado el 14 de marzo de 2017, de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/4-Equidad-de-genero.pdf>
- Dobbin, F., & Jung, J. (2011). Corporate board gender diversity and stock performance: the competence gap or institutional or institutional bias? *North Carolina Law Review*, 89, 809-838. Recuperado el 04 de junio de 2017, de [https://scholar.harvard.edu/files/dobbin/files/2011\\_nclr\\_dobbin\\_jung.pdf](https://scholar.harvard.edu/files/dobbin/files/2011_nclr_dobbin_jung.pdf)
- Expansión. (08 de marzo de 2016). Mujeres ocupan el 18% de las cupulas directivas en México. pág. en línea. Recuperado el 26 de mayo de 2017, de <http://expansion.mx/mi-carrera/2016/03/08/mujeres-representan-18-en-las-cupulas-directivas-en-mexico>

Flores, Z. (05 de marzo de 2015). Menos de 10% de mujeres ocupan altos mandos en empresas: OCCMundial. *El Financiero*, pág. en línea. Recuperado el 09 de junio de 2017, de <http://www.elfinanciero.com.mx/economia/menos-de-10-de-mujeres-ocupan-altos-mandos-en-empresas-occmundial.html>

FRC. (2016). *The UK Corporate Governance Code*. Corporate Governance. Recuperado el 31 de marzo de 2017, de <https://www.frc.org.uk/OurWork/Publications/Corporate-Governance/UK-Corporate-Governance-Code-April-2016.pdf>

Gordillo San Juan, M. (09 de octubre de 2015). Una diversidad diferente, mujer y desempeño financiero. *Found's People*, en línea. Recuperado el 08 de junio de 2017, de <http://es.fundspeople.com/news/una-diversidad-diferente-mujer-y-desempeno-financiero>

INEGI. (20 de enero de 2017). Indicadores de ocupación y empleo. *Cifras oportunas durante diciembre de 2016*. Recuperado el 29 de marzo de 2017, de [http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2017/iooe/iooe2017\\_01.pdf](http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2017/iooe/iooe2017_01.pdf)

Mateos del C., R., Gimeno, R., & Escot, L. (2010). Discriminación en Consejos de Administración: Análisis e implicaciones económicas. *Revista de Economía Aplicada*, 18(53), 131-161. Recuperado el 04 de junio de 2017, [http://www.revecap.com/revista/numeros/53/pdf/mateos\\_gimeno\\_escot.pdf](http://www.revecap.com/revista/numeros/53/pdf/mateos_gimeno_escot.pdf)

Melgarejo M., Z. A., & Vera C., M. A. (2010). Análisis de la relación entre la rentabilidad y el riesgo de las sociedades laborales y sociedad mercantiles convencionales. *Tendencias*, 11(1), 97-116. Recuperado el 07 de junio de 2017, de <file:///C:/Users/TELMEX/Downloads/Dialnet-AnalisisDeLaRelacionEntreLaRentabilidadYElRiesgoDe-3640479.pdf>

Nava Rosillón, M. A. (2009). Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. *Revista Venezolana de Gerencia*(48), 606-628. Recuperado el 05 de junio de 2017, de <http://www.produccioncientifica.luz.edu.ve/index.php/rvg/article/view/10553>

OIT. (2015). *La mujer en la gestión empresarial*. Informe mundial. Recuperado el 23 de marzo de 2017, de [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-dgreports/-dcomm/-publ/documents/publication/wcms\\_356969.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-dgreports/-dcomm/-publ/documents/publication/wcms_356969.pdf)

ONU Mujeres. (2015). *Beijing +20 events*. Recuperado el 31 de marzo de 2017

ONU Mujeres. (2017). *Commission on the Status of Women*. Recuperado el 03 de abril de 2017, de <http://www.unwomen.org/en/csw>

ONU Mujeres. (2017). *Principios para el empoderamiento de las mujeres*. Recuperado el 30 de marzo de 2017, de ONU Mujeres: <http://www.unwomen.org/es/partnerships/businesses-and-foundations/womens-empowerment-principles>

Osborne, R., & Molina Petit, C. (enero-junio de 2008). Evolución del concepto de género1. *EMPIRIA. Revista de Metodología de las Ciencias Sociales*(15), 147-182. Recuperado el 09 de marzo de 2017, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=297124045007>

Padilla, R. (29 de septiembre de 2006). Instrumentos de medición de la competitividad. Santo Domingo: CEPAL, México. Recuperado el 31 de mayo de 2017, de <http://www.competitividad.org.do/wpcontent/uploads/2009/01/2.1Indicadoresdecompetitividad1.pdf>

Peñaloza, M. (01 de mayo de 2005). Competitividad: ¿nuevo paradigma económico? *Forum empresarial*, 10(1), 42-67. Recuperado el 03 de abril de 2017, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=6311010>

PIIE. (Febrero de 2016). *New Peterson Institute Research on over 21,000 Companies Globally Finds Women in Corporate Leadership Can Significantly Increase Profitability*. Recuperado el 02 de junio de 2017, de Peterson Institute for International Economics: <https://piie.com/newsroom/press-releases/new-peterson-institute-research-over-21000-companies-globally-finds-women>

Pizarro, O. S., & Guerra, M. G. (19 de marzo de 2010). Rol de la mujer en la gran empresa. *Un estudio del programa Chile Emprendedoras*. Centro de Estudios Empresariales de la Mujer (CEEM). Recuperado el 22 de marzo de 2017, de <http://www.udd.cl/wp-content/uploads/2009/11/Rol-dela-mujer-en-la-gran-empresa-FINAL2010.pdf>

Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. United States of America: The Free Press. Recuperado el 16 de 06 de 2016, de <http://www.vnseameo.org/ndbmai/CS.pdf>

Pucheta M., M. C., & Sánchez Pueyo, P. (2013). Relación entre la diversidad de género y la rentabilidad económica de las empresas del ibex 35. *La ventana*(38), 331-371. Recuperado el 03 de junio de 2017

Ruiz Carbonell, R. (2017). I. La Revolución Francesa como hito histórico del derecho de igualdad. *La evolución histórica de la igualdad entre hombres y mujeres en México*, 69-136. UNAM, Instituto de Investigaciones Jurídicas de la. Recuperado el 27 de abril de 2017, de [http://www.rua.unam.mx/repo\\_rua/temas\\_transversales\\_de\\_interes\\_general/300\\_ciencias\\_sociales/305\\_grupos\\_sociales/\\_5714.pdf](http://www.rua.unam.mx/repo_rua/temas_transversales_de_interes_general/300_ciencias_sociales/305_grupos_sociales/_5714.pdf)

Santana, C. (03 de abril de 2014). *El papel de la mujer en la productividad de las organizaciones*. Recuperado el 28 de marzo de 2017, de <http://blog.acsendo.com/la-mujer-y-su-papel-en-la-productividad-laboral/?es=blog/la-mujer-y-su-papel-en-la-productividad-laboral/>

Secretaría de Economía. (19 de octubre de 2015). *Norma Mexicana NMX-R-025-SCFI-2015*. Obtenido de <http://www.economia-nmx.gov.mx/normas/nmx/2010/nmx-r-025-scfi-2015.pdf>

STPS. (2017). *Evolución de Indicadores Laborales*. Información Laboral. Recuperado el 29 de marzo de 2017, de <http://www.stps.gob.mx/gobmx/estadisticas/pdf/perfiles/perfil%20nacional.pdf>

Tokman, A. (2011). *Mujeres en puestos de responsabilidad social*. Chile. Recuperado el 04 de junio de 2017, de [https://estudios.sernam.cl/documentos/?eMjIyNzkyOQ==Mujeres\\_en\\_puestos\\_de\\_Responsabilidad\\_Empresarial\\_](https://estudios.sernam.cl/documentos/?eMjIyNzkyOQ==Mujeres_en_puestos_de_Responsabilidad_Empresarial_)

Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje (TFCA). (2016). *Conceptos básicos sobre igualdad de género*. Recuperado el 07 de 02 de 2017, de Conceptos básicos sobre género: <http://www.tfca.gob.mx/es/TFCA/cbEG>

Villafranco, G. (06 de marzo de 2016). Mujeres clave de éxito en las empresas. *Forbes*, en línea. Recuperado el 2017 de marzo de 29, de <https://www.forbes.com.mx/mujeres-clave-del-exito-en-las-empresas/#gs.ZoYjdzA>