

## La generación de políticas públicas para promover la participación femenina en el consejo de Administración de Empresas cotizadas Mexicanas

VALADÉZ-GUZMÁN, Nubia Marlen †\*, BRIANO-TURRENT, Guadalupe del Carmen y VEGA-CAMPOS, Miguel Ángel

*Universidad Autónoma de San Luis Potosí. Álvaro Obregón 64, Centro, 78300 San Luis, S.L.P.*

Recibido Septiembre 28, 2017; Aceptado Diciembre 10, 2017

### Resumen

El presente trabajo es de carácter exploratorio y realiza un análisis de la situación actual en materia de equidad de género en posiciones estratégicas de las empresas cotizadas mexicanas durante el año 2015. Esta investigación pretende identificar áreas de oportunidad para generar propuestas de política pública para los responsables de diseñar e implementar las políticas en materia de equidad de género y gobierno corporativo en México. Se realiza un estudio comparativo a nivel internacional y de Latinoamérica sobre la inclusión de la equidad de género en los consejos de administración y las mejores prácticas contenidas en los Códigos de Buen Gobierno, para finalmente describir el proceso de elaboración de políticas públicas que promueven una mayor equidad de género en el consejo de administración de empresas cotizadas mexicanas. En el caso de México, el porcentaje de participación de mujeres como consejeras es muy bajo, por lo que su promoción a través de políticas públicas, podría ser un mecanismo eficaz para una mayor inclusión.

### Equidad de Género, Consejo de Administración, Empresas Cotizadas, Políticas Públicas

### Abstract

This research is exploratory and analyzes the current context related to gender equity on strategic positions of the listed Mexican companies at 2015 year. We look to identify opportunity areas to generate public policy proposals for those responsible to design and implement policies on gender equity and corporate governance in Mexico. A comparative study of the international and Latin American context is realized to identify the inclusion level women on the boards of directors, and analyze the best practices contained in the good government codes. Finally, the paper describes the process of public policy development that may promote a mayor gender equity in the board of directors of listed Mexican companies. In the case of Mexico, the percentage of women's participation as board members is very low, so their promotion through public policies could be an effective mechanism for a mayor's inclusion.

### Gender Equity, Board of Directors, Listed Companies, Public Policies

**Citación:** VALADÉZ-GUZMÁN, Nubia Marlen, BRIANO-TURRENT, Guadalupe del Carmen y VEGA-CAMPOS, Miguel Ángel. La generación de políticas públicas para promover la participación femenina en el consejo de Administración de Empresas cotizadas Mexicanas. Revista Sociología Contemporánea. 2017. 4-13: 25-36.

\*Correspondencia al Autor (Correo Electrónico: nubia.valadez@uaslp.mx)

† Investigador contribuyendo como primer autor.

## Introducción

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 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 se refiere “al sistema bajo el cual las sociedades son dirigidas y controladas”.

Por tanto, el código de buen gobierno se podría definir de acuerdo con Briano (2012) 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. El consejo de administración, de acuerdo a Gallego, Briones y Barbadillo (2015), es un órgano de gobierno de la empresa que supervisa y controla la gestión de la empresa y diseña las estrategias a llevar a cabo por ésta.

En este trabajo exploratorio uno de nuestros principales objetivos es la recomendación para diseñar una política pública encaminada a lograr un porcentaje mayor de la participación de la mujer en las empresas cotizadas mexicanas. Para Franco (2013), la política pública 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 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.

## Justificación

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. La generación de políticas públicas que promuevan la participación de mujeres capaces en posiciones estratégicas dentro de las organizaciones, pudiera ser motivada a través de la elaboración de políticas públicas transparentes en México.

## Problema

En México, hay una necesidad de implementar iniciativas que aumenten la participación de las mujeres en los consejos y en los puestos de alta dirección, pero no a través de cuotas, sino tomando en consideración 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.

Actualmente no hay porcentaje de cuotas de mujeres en los consejos o en la alta dirección en el sector privado, tampoco hay iniciativas nacionales para promover la participación de mujeres en los consejos o en puestos de alta dirección en el sector privado, por lo que una alternativa a este problema es generar políticas públicas que promuevan la inclusión a mujeres capaces.

## Hipótesis

El supuesto de investigación establecido en este trabajo se refiere a la necesidad de generar políticas públicas que promuevan una mayor participación femenina en el consejo de administración de las empresas.

## Objetivos

### Objetivo General

Identificar áreas de oportunidad en materia de equidad de género en posiciones estratégicas dentro de las empresas cotizadas, para generar propuestas de política pública que sean un referente para los responsables de diseñar e implementar las políticas en materia de equidad de género y gobierno corporativo en México.

### Objetivos específicos

- Analizar la situación actual en materia de equidad de género en posiciones estratégicas de las empresas cotizadas mexicanas durante el año 2015.
- Identificar aquellos países que tienen una mayor promoción de equidad de género en puestos estratégicos en el contexto internacional.
- Describir el proceso para generar políticas públicas eficientes que ayuden a la promoción de una mayor inclusión de las mujeres como consejeras o directivas en empresas mexicanas.

## Marco Teórico

### Marco contextual

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, los promedios de mujeres directoras 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. 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.

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.

Para el caso de Norteamérica en Canadá la diversidad es un tema que está ganando impulso, con el presupuesto de 2012 el gobierno de Canadá 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:

- 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.
- 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.
- Alentar al sector privado para alcanzar un equilibrio en los consejos de administración.

En EE.UU. 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. Actualmente no hay cuotas de mujeres en las juntas o en los puestos de alta dirección, una de sus iniciativas es la norma emitida por la Comisión del Mercado de Valores (SEC) de 2009, la cual 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 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, así mismo algunos Estados han puesto en marcha sus propias medidas para aumentar la diversidad en los consejos.

### **La inclusión de la equidad en los códigos de buen gobierno**

#### **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).

#### **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 Código de Mejores Prácticas Corporativas 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, solamente el 6.8 por ciento de mujeres son miembros en el consejo.

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).

## Metodología de Investigación

### Tipo de investigación

Esta investigación es de carácter Cualitativo/Exploratorio, ya que es un tema poco estudiado 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. Las fuentes utilizadas para el proyecto se fundamentaron en:

Códigos de buen gobierno en diversos países y México.

Informes anuales de las empresas cotizadas mexicanas. Manuales para elaborar políticas públicas.

## Etapas para elaborar una política pública

### 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

1. Factibilidad presupuestal. Identificar la disponibilidad de recursos para la implementación de la política pública que se está diseñando.
2. Factibilidad socioeconómica. Esta se refiere a la valoración tanto económica como social de los costos y los beneficios de la política pública.
3. 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.
4. 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.
5. 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.
6. 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.
7. 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.
2. Planeación legal. Es el sustento de carácter legal, y puede requerir de uno o más elementos normativos.
3. Planeación administrativa y programación presupuestal. Es la estrategia de operación y el aseguramiento de los recursos financieros para la ejecución de la política pública.
4. 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.
5. 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.

6. 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.
7. 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.

### **Muestra de Estudio**

Empresas mexicanas que cotizan en la BMV. Se analizarán las empresas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores, incluyendo a las que pertenecen al sector bancario y financiero. 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.

### **Resultados**

#### **Análisis Descriptivo**

La tabla 1 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.

Estadísticos descriptivos	Tamaño del consejo	Número de mujeres en el consejo	Porcentaje de mujeres en el consejo
Media	10.97	0.65	0.06
Mediana	11.00	0.00	0.00
Desv. Típ.	4.41	0.99	.096
Mínimo	2	0	0.00
Máximo	22	5	0.50

**Tabla 1** Análisis Descriptivo de las Variables de Estudio  
Fuente: Elaboración propia

En la tabla 2 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.

Número de mujeres en el consejo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
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	0.7	100.0
Total	144	100.0	

**Tabla 2** Número de mujeres en el consejo  
Fuente: Elaboración propia

En la tabla 3 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, que corresponde a la industria de servicios financieros.

Presidente del consejo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
0	141	97.9	97.9
1	3	2.1	100.0
Total	144	100.0	

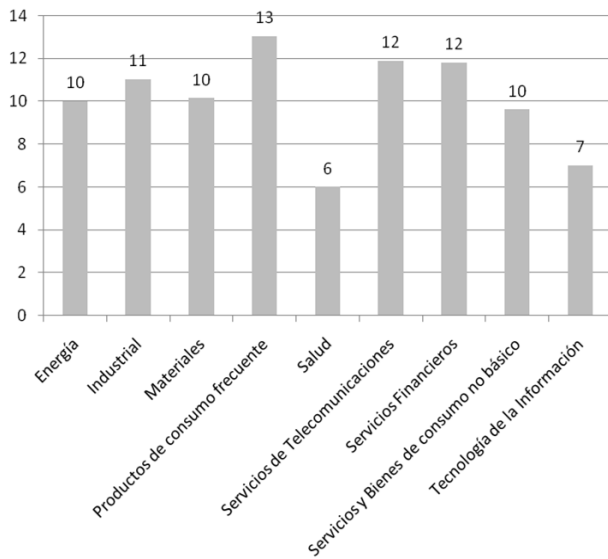
**Tabla 3** Mujeres presidentas en el consejo  
Fuente: Elaboración propia

En la tabla 4 se observa 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.

Director General	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 0	142	99.3	99.3
1	1	0.7	100.0
Total	143	100.0	

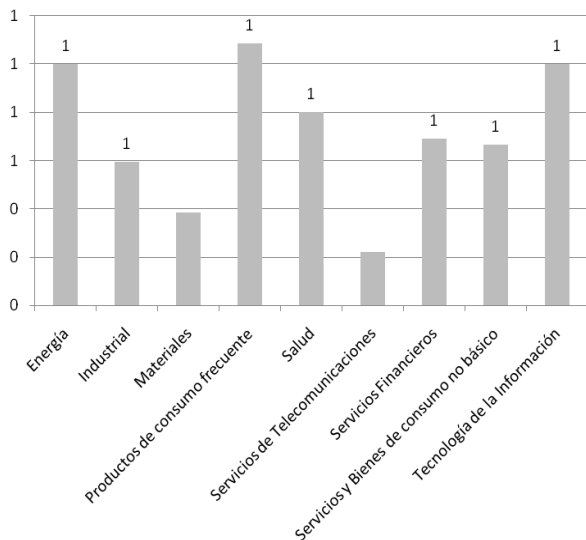
**Tabla 4** Mujeres como directoras generales de las empresas  
Fuente: Elaboración propia

En la figura 1 observamos respectivamente el tamaño del consejo por sector. Se muestra que los sectores que cuentan con consejos de mayor tamaño son los relacionados al de productos de consumo frecuente, el de servicios de telecomunicaciones y el de servicios financieros. El número más alto de integrantes es de 13 y el menor de 6 integrantes.



**Grafico 1** Tamaño del consejo por sector  
Fuente: Elaboración propia

En la figura 2 se observa el número de mujeres en el consejo por sector industrial. Se pone en evidencia una escasa participación femenina en el consejo, en donde el promedio es de una mujer en este órgano de control, y en algunos casos no hay ninguna, como sucede en los sectores de telecomunicaciones y materiales.



**Grafico 2** Número de mujeres en el consejo por sector  
Fuente: Elaboración propia

**Conclusiones**

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 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

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

### Recomendaciones

Como parte de este proyecto, 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.

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

Como 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.

## Referencias

- Briano (2012). Factores Institucionales que inciden en la transparencia del gobierno corporativo: un estudio en empresas cotizadas latinoamericanas. Tesis Doctoral. Santander, España.
- 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.
- Corzo, J. F. (2013). Una guía práctica para transformar ideas en proyectos viables. Ciudad de México: IEXE Editorial, 2º edición.
- Deloitte, Global Centerter for Corporate Governance. (2015). Women in the boardroom, A global perspective. Deloitte, fourth edition.
- ECA. (2004). Marco Conceptual de la responsabilidad social corporativa. España: Comision de Responsabilidad Social Corporativa.
- 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.
- L.F, A. V. (1992). El estudio de las políticas Públicas. Ciudad de México: Grupo Editorial Miguel Ángel Porrúa.
- Merino, M. (2013). Políticas Públicas: ensayo sobre la intervencion del Estado en la solucion de poblemas públicos. México, D.F.: Centro de Investigación y Docencia Económicas.
- Moreno, A. (March - April de 2013). SPECIAL REPORT: WOMEN. Women on board. LATIN TRADE.
- 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 Busines Media Dordrecht, 233-251.