

LA PARTICIPACIÓN DE LAS MUJERES EN NIVELES DIRECTIVOS Y CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN Y SU VENTAJA PARA LAS EMPRESAS

Área de investigación: Estudios de género en las organizaciones

María Hortensia Lacayo Ojeda

Facultad de Contaduría y Administración
Universidad Nacional Autónoma de México
México
mlacayo@fca.unam.mx

Blanca Tapia Sánchez

Facultad de contaduría y Administración
Universidad Nacional Autónoma de México
México
btapia@fca.unam.mx

5, 6 y 7 de **octubre** de 2022

Ciudad Universitaria

| Ciudad de México



LA PARTICIPACIÓN DE LAS MUJERES EN NIVELES DIRECTIVOS Y CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN Y SU VENTAJA PARA LAS EMPRESAS



Resumen

Los objetivos de este trabajo son: analizar la posición que las mujeres ocupan en puestos directivos y en los consejos de administración de las empresas; asimismo, identificar los principales beneficios que el tener un consejo de administración en el que participen tanto hombres como mujeres aporta a las empresas.

Este documento analiza la participación de las mujeres en puestos de liderazgo en empresas establecidas en México, en donde existe una brecha entre hombres y mujeres al ocupar dichos puestos, en las oportunidades de ascenso de estas últimas, así como en los salarios que perciben. Asimismo, se presenta la evolución reciente de la participación de las mujeres en los consejos de administración de empresas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores y, por último, se describen las ventajas que el género femenino aporta al participar en puestos de nivel directivo para las empresas.

Se encontró que la participación de las mujeres en los consejos de administración ha aumentado; sin embargo, ésta todavía representa un porcentaje muy bajo, a pesar de las ventajas que el tener un consejo de administración compuesto por mujeres y hombres aporta a las empresas.

Palabras clave: mujeres, consejo de administración, brechas de género, México.

Introducción

La IV Conferencia de Beijing dio origen al acuerdo conocido como la Plataforma de Acción, la cual considera como una de las principales esferas de interés a las mujeres en el ejercicio del poder y la toma de





decisiones. Dicho acuerdo reconoce que las mujeres son a menudo líderes dinámicas promotoras del cambio y su participación es fundamental para la gobernanza democrática. Sin embargo, las mujeres todavía tienen mucho camino por recorrer para conseguir la igualdad de representación en puestos de poder y liderazgo, tanto en las empresas como en los gabinetes presidenciales (Organización de Naciones Unidas para la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres [ONU Mujeres], s. f., s. p.).

Los objetivos de este trabajo son analizar la posición que las mujeres ocupan en puestos directivos y en los consejos de administración de las empresas; asimismo, identificar las principales ventajas que el tener un consejo de administración compuesto por mujeres y hombres aporta a las empresas.

Para lograr lo anterior, primero se analiza la participación de las mujeres en los órganos de gobierno de las empresas en México, señalando la brecha que existe entre mujeres y hombres al ocupar puestos de liderazgo, así como en las oportunidades de ascenso y en los salarios que perciben. En segundo lugar, se presenta la participación de ellas en los consejos de administración de empresas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores y, por último, se describen las ventajas que para las empresas representa el que el género femenino participe en sus consejos de administración.

Lo anterior se realizó a través de una investigación documental de fuentes de información estadística y de estudios existentes sobre la situación de las mujeres en puestos de nivel directivo y en los consejos de administración de las empresas y sobre las ventajas que ello trae para éstas últimas.

La participación de las mujeres en puestos de alta dirección en las organizaciones

La participación de las mujeres en el mundo laboral ha ido aumentando paulatinamente, aunque no con el ritmo deseado. En 2018 en el nivel mundial, todavía había setecientos mil mujeres menos que de hombres empleados. (International Labour Organization [ILO], 2019, p. 3). En lo que se refiere a México, la tasa de participación económica de las mujeres fue de 44.9%, mientras que la de los hombres fue de 77.1 % en



ese año (cifras de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo [ENOE], 2018 citada por Instituto Nacional de Estadística y Geografía [Inegi] y el Instituto Nacional de las Mujeres [InMujeres], 2019, p. 106).



Sobre la participación de mujeres en puestos de alta dirección, Grant Thornton ha realizado estudios en el nivel global desde 2004, cuando el porcentaje de participación de las mujeres era de 19%. Afortunadamente la tendencia ha sido positiva y, aunque el avance ha sido lento, en 2017 una cuarta parte de los puestos directivos, globalmente, fueron ocupados por mujeres; en 2019 y 2020, hubo un porcentaje de mujeres del 29%. En 2021 se alcanzó el 31% de mujeres en puestos de dirección (cifras de Grant Thornton, 2021, p. 4).

En México, para conocer la participación de las mujeres en los puestos de alta dirección en las empresas, se utilizó un estudio realizado por McKinsey (2018) en el que se analizó a empleados de cincuenta empresas en México, de las cuales 18 fueron compañías extranjeras establecidas en nuestro país y 32, compañías mexicanas.

En dicho estudio se encontró que las actividades financieras y de servicios profesionales son aquellas en las que hay una mayor participación de mujeres (48 %); en dichas actividades más de la mitad de los empleados en los niveles iniciales en las empresas estudiadas son del género femenino. Sin embargo, al ir subiendo en la escala jerárquica de las empresas, el porcentaje de mujeres desciende y éstas representan únicamente el 25% en los niveles de vicepresidencia o superiores (McKinsey, 2018, p. 33).

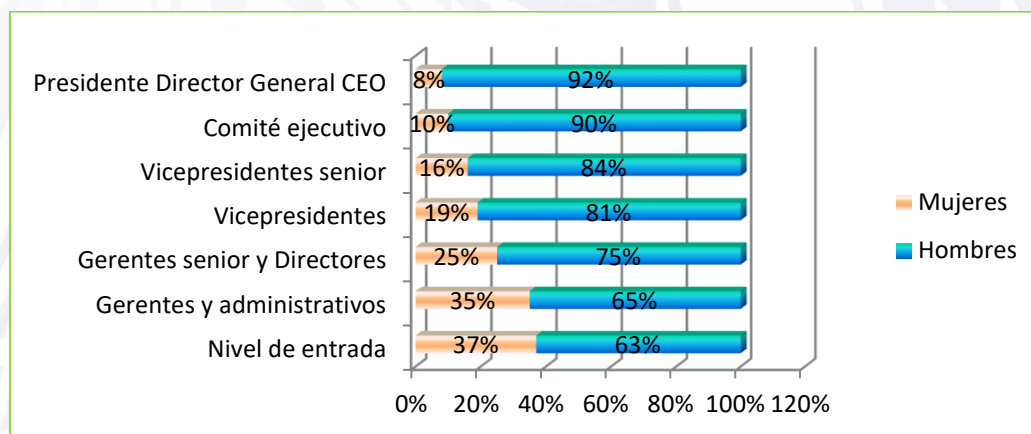
Es así que las mujeres se encuentran subrepresentadas profesionalmente en todos los niveles de la jerarquía de las empresas, lo que muestra que la desigualdad y la brecha de género persisten en la participación de las mujeres en puestos de dirección en México, como se presenta a continuación.

Lo dicho anteriormente se puede apreciar en la gráfica 1; en el nivel de ingreso a la empresa, el 63% de los empleados son hombres y solamente el 37% son mujeres. Pero conforme se sube en la escala jerárquica, el porcentaje de participación de ellas va disminuyendo y en el nivel de gerentes es de 35%; en el de gerentes *senior* y directores es de 25%; el porcentaje disminuye a 19% en las vicepresidencias y a 16% en las

vicepresidencias *senior*. En los puestos del comité ejecutivo se tiene solamente un 10% de mujeres y en el puesto de presidente director general 8% de participación femenina. Las cifras anteriores hacen patente la profunda desigualdad que existe en el medio corporativo mexicano en la representación de las mujeres en puestos de liderazgo y de toma de decisiones.



Gráfica No. 1
Representación por género en rangos corporativos
Porcentaje de empleados por género
2018



Fuente: McKinsey & Company. Eduardo Bolio, Valentina Ibarra, Gabriela Garza y Melisa Rentería (noviembre, 2018). *Una ambición dos realidades*. México: Women Matter México y McKinsey & Company. https://womenmattermx.com/WM_Nov_final_2.pdf, p. 30.

En el estudio realizado en México por McKinsey (2018), las compañías extranjeras que formaron parte del mismo presentaron una mayor participación de mujeres en todos los niveles jerárquicos que las compañías mexicanas que participaron en el estudio (ver gráfica 2). Asimismo, se puede ver en los porcentajes que mientras más se sube de nivel jerárquico hay un menor porcentaje de mujeres, tanto en las empresas mexicanas como en las extranjeras. También se puede apreciar que en las empresas mexicanas encuestadas en el estudio no se encontró a ninguna mujer en el nivel de Presidente Director General o Chief Executive Officer (CEO) y solamente un 4% de mujeres forman parte del comité ejecutivo.

El estudio de McKinsey (2018) también presenta cifras sobre la tasa de promoción de las mujeres en las empresas estudiadas, se señala que ellas

tienen menores oportunidades de ascender a puestos de mayor nivel jerárquico. Las cifras del estudio de McKinsey (2018, p. 34) muestran que el 21% de las mujeres fueron promovidas del nivel de entrada al de gerente, mientras que el porcentaje de los hombres fue de 23%. En lo que se refiere al nivel de directores, el 14% de las mujeres fueron promovidas contra el 23% de los hombres y de director a vicepresidentes, los porcentajes son todavía más bajos para las mujeres, 9% para ellas y 21% para los hombres.



Gráfica No. 2
Representación de mujeres en rangos corporativos por tipo de compañía en México
Porcentaje de mujeres por nivel
2018



Fuente: McKinsey & Company. Eduardo Bolio, Valentina Ibarra, Gabriela Garza y Melisa Rentería (noviembre, 2018). *Una ambición dos realidades*. México: Women Matter México y McKinsey & Company. https://womenmattermx.com/WM_Nov_final_2.pdf, p. 32.

Se puede apreciar que al subir al nivel más alto de la jerarquía es en donde se presenta una mayor diferencia en las oportunidades de ascenso de las mujeres, ya que de vicepresidente a vicepresidente *senior*, el porcentaje de ellas es de 8% y de hombres el 21% y en el comité ejecutivo solamente se tiene 3% para las mujeres y 18% para los hombres (cifras de McKinsey, 2018, p. 34). Esto hace visible la mayor dificultad de ascenso para las mujeres.





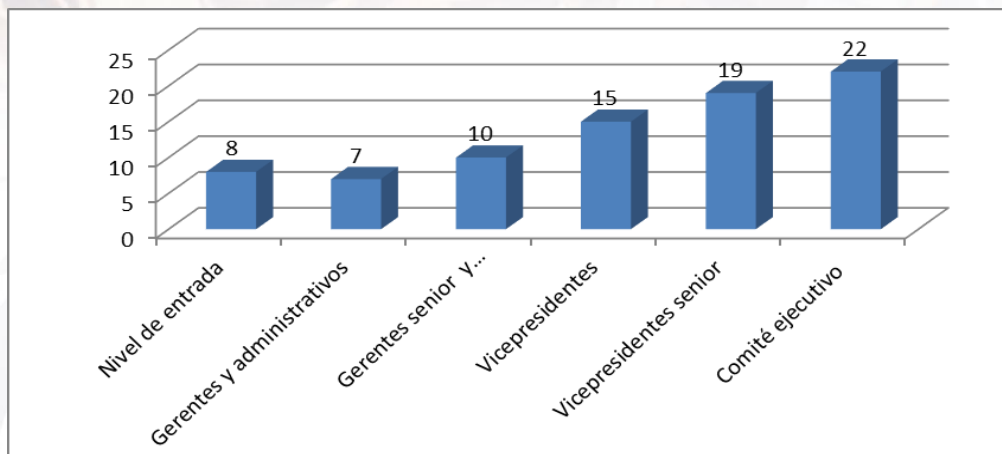
Es así que se puede apreciar una segregación ocupacional vertical de las mujeres en las organizaciones, la cual es una barrera importante que impide el ascenso de las mujeres en puestos de alta dirección, por lo que se puede decir que aun cuando las mujeres llegan a puestos de administración no son promovidas en la misma medida que son promovidos los hombres. McKinsey (2018, p. 35) indica que para ellos hay un 88% de probabilidad mayor de ser promovidos de vicepresidente *senior* a comité ejecutivo que para las mujeres del estudio.

Además de la situación de desigualdad señalada anteriormente, existe una gran brecha salarial entre hombres y mujeres, la que aumenta a medida que se sube de nivel jerárquico (ver gráfica 3). Con base en las cifras del estudio realizado por McKinsey (2018, p. 36), se tiene que en el total de empresas estudiadas, tanto mexicanas como extranjeras, las mujeres ganan 8% menos que los hombres en el nivel de entrada a trabajar y, que conforme se sube en la jerarquía, la brecha salarial va creciendo; es así que en el nivel de gerentes *senior* y directores se tiene un 10% de diferencia; en el nivel de vicepresidente se tiene un 15%; en el de vicepresidente *senior*, 19% y en el de miembro del comité ejecutivo se tiene 22% de brecha salarial entre hombres y mujeres (ver gráfica 3).



Gráfica No. 3

Diferencia de salario promedio de una mujer con respecto al de un hombre por nivel jerárquico en porcentajes negativos 2018



Fuente: McKinsey & Company. Eduardo Bolio, Valentina Ibarra, Gabriela Garza y Melisa Rentería (noviembre, 2018). *Una ambición dos realidades*. México: Women Matter México y McKinsey & Company. https://womenmattermx.com/WM_Nov_final_2.pdf, p. 34.

Cabe hacer notar que, a pesar de que un mayor porcentaje de mujeres (53.9 %) que de hombres tiene estudios de posgrado en nuestro país (cifra de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior [ANUIES] citada por Unión Cancún, 2017, s. p.), ellas perciben un menor salario que ellos. Esto se puede apreciar en los datos de la *Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares 2020* (citada por Inegi, 28 de julio 2021, p. 19), que señala que las mujeres que tienen estudios de posgrado en México obtuvieron en 2018 un ingreso trimestral promedio de \$ 66 868.00, mientras que los hombres con el mismo nivel de estudio tuvieron \$ 118 592.00, lo que hace una diferencia salarial del 43.62% menos.

Es importante señalar que debido a la pandemia de la COVID-19, la población se vio obligada a permanecer en casa a partir de marzo de 2020, lo que provocó un drástico descenso de la participación laboral y solamente el 35% de las mujeres y el 61% de los hombres pudieron conservar su trabajo (datos del Instituto Nacional de las Mujeres [InMujeres], diciembre de 2020, p. 1).





Es así que el desempleo fue aumentando y en el mes de junio de ese año se registró la tasa de desempleo más alta para los hombres (5.9%), mientras que para las mujeres el punto más alto fue en julio de 2020 con 6.3% (InMujeres, diciembre de 2020, p. 1). La situación fue más grave para las mujeres debido a que necesitaron contar con ayuda para el cuidado de sus hijos e hijas a quienes tuvieron que apoyar durante las clases en línea, lo que dificultó su reincorporación al trabajo.

Esta situación provocó que, en 2020, hubiera una disminución de los ingresos trimestrales promedio en México y, en lo que se refiere a la remuneración de las personas con estudios de posgrado, la *Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares 2020* (citada por Inegi, 28 de julio 2021, p. 19) señala que en este nivel de estudios, las mujeres tuvieron un ingreso trimestral promedio de \$ 56 772.00 contra \$81 832.00 de los hombres con lo que al calcular la diferencia de ingresos se estima que disminuyó la brecha del ingreso entre hombres y mujeres de 43.62% a 30.6 %. Sin embargo, esto no se puede considerar como algo positivo debido a que dicha disminución es producto de una reducción de los ingresos de ambos sexos debido a la pandemia y no de un aumento de éstos para las mujeres.

Asimismo, estas cifras muestran que, a pesar de que las mujeres tienen la misma preparación académica que los hombres, reciben un menor salario, lo que hace perceptible el hecho de que la razón por la que las mujeres tienen menores salarios que los hombres no es por falta de preparación, sino que, pensamos que se debe a que existen diversos obstáculos como son los estereotipos de género, las responsabilidades familiares y las horas que las mujeres dedican al trabajo no remunerado principalmente.

Los estereotipos de género y la cultura provocan que ciertas ocupaciones sean consideradas femeninas y otras masculinas. Por ejemplo, ciertas actividades como las de cuidado y apoyo se asocian al género femenino y otras como las de dirección o investigación, al género masculino, lo que contribuye a que el número mujeres que ingresan a trabajar a campos potencialmente más lucrativos como las ciencias duras, la tecnología, y las matemáticas sea muy bajo (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], 2017, p.27).





Otro obstáculo que explica la desigualdad de género en el trabajo remunerado e impide que las mujeres accedan a puestos de liderazgo en las organizaciones son las responsabilidades familiares y la carga de trabajo no remunerado que tienen las mujeres. En todo el mundo, las mujeres realizan más trabajo sin pago que los hombres. El estudio de la OCDE (2017, p. 31) señala que las mujeres mexicanas realizan, en promedio, el 77% de los quehaceres domésticos y del cuidado infantil sin remuneración. El mismo estudio menciona que las horas que las mujeres en México dedican, en promedio, al trabajo no remunerado es de más de seis horas diarias, mientras que los hombres dedican a este tipo de trabajo menos de dos horas diarias. Lo anterior limita el tiempo que las mujeres pueden dedicarse al trabajo remunerado y dificulta su acceso a puestos de liderazgo.

Las mujeres en los consejos de administración de empresas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores

La participación de las mujeres en los consejos de administración de las empresas que cotizan en las bolsas de valores de los países es un indicador del grado de inclusión de las mujeres en las grandes empresas. Deloitte (2022) realizó un estudio en 51 países en más de 176 mil consejeros de 10 605 empresas para conocer la participación de las mujeres en los consejos de administración. Si bien ha habido avances, el promedio mundial de mujeres en los consejos de administración en 2021 fue de 19.7%, lo que representa un aumento de solamente 2.8 puntos porcentuales desde 2018, cuando el promedio mundial de mujeres en los consejos fue de 16.9% (cifras de Deloitte, 2022, p. 12). El mismo estudio considera que si se continúa a ese paso no se alcanzaría la paridad de género antes de 2041.

Cuando se analiza el porcentaje global de mujeres ejecutivas de alto nivel, se tienen porcentajes aún más bajos: 6.7% para presidentes del consejo de administración, 5% para presidentes ejecutivas y 15.7% para directoras financieras en 2021. En 2018 dichos porcentajes fueron 5.3%, 4.4% y 12.7% respectivamente (cifras de Deloitte, 2022, pp. 12 y 13), lo que representa una diferencia de 1.4 y 0.6 puntos porcentuales para los niveles más altos. Esto nos lleva a pensar que cuando las mujeres participan en el consejo de administración no significa que fácilmente logren llegar a un puesto de presidente del mismo o que una mayor participación de las mujeres en los consejos de administración es



solamente el primer paso en el largo camino para que ocupen puestos de alto nivel jerárquico en las organizaciones.



El estudio de Deloitte (2022, p. 10) señala que para tener un mejor balance de género en los consejos de administración se debería tener por lo menos el 33.5% de mujeres. Actualmente, solamente se tiene un 19.4%.

Los países que han logrado los mayores porcentajes de mujeres en sus consejos de administración son: Francia (43.2%), Noruega (42.4%), Italia (36.6%), Bélgica (34.9%) y Suecia (34.7%). En nuestro continente, Estados Unidos tiene el 23.9% y Canadá, el 27% de mujeres en los consejos de administración de sus empresas que cotizan en bolsa (cifras de Deloitte, 2022, p. 14).

En lo que se refiere a México, en el estudio de Deloitte (2022, p. 72) se encontró que, en las 62 empresas estudiadas en nuestro país, solamente hay 65 mujeres formando parte de los consejos de administración, quienes representan el 9.7% de consejeras de las empresas. Aunque este porcentaje aumentó en 3.2 puntos porcentuales con respecto a 2018, cuando el porcentaje fue de 6.5%, todavía es un porcentaje muy bajo. Otros países de América Latina que participaron en el mismo estudio como Colombia (15.1%), Perú (13.2%) y Chile (10.5%) tienen porcentajes más altos que el de nuestro país; solamente Argentina (7.5%) tiene un porcentaje menor de mujeres en los consejos de administración de los países de América Latina que participaron en el estudio (cifras de Deloitte, 2022, p. 14).

Al analizar los porcentajes de mujeres que ocupan puestos de presidencia en las empresas en la Bolsa Mexicana de Valores, se tiene un comportamiento similar al del nivel mundial, pues en las empresas estudiadas en nuestro país hay solamente un 4.8% de mujeres presidentes del consejo de administración, 1.6% de presidentes ejecutivas o directoras generales (CEO) y 1.7% de directoras de finanzas (Chief Financial Officer o CFO) (cifras de Deloitte, 2022, p. 72). A ese respecto la redacción del diario *El Economista* (13 de septiembre de 2021) identificó que de 145 compañías listadas en la Bolsa Mexicana de Valores solamente hay cuatro mujeres directoras de empresa: Alicia Mondolo en Tenaris, Guadalupe Phillips en ICA, Tania Ortiz en IEnova y Vanesa Serrano en Transporte Marítimo Mexicano (TMM), lo que



representa el 2.7% de la presidencia de los consejos de administración de las empresas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores.



En lo que se refiere al tiempo en el que los hombres y mujeres permanecen en los consejos de administración, las cifras de Deloitte (2022, p. 72) mencionan 11.8 años en promedio para los hombres y 6.1 años para las mujeres en México. Se puede apreciar que existe una diferencia de más de cinco años entre la permanencia de hombres y mujeres, diferencia que es todavía mayor (11.5 años) en el tiempo que permanecen como presidentes del consejo de administración, a saber 3.4 años para las mujeres y 14.8 años para los hombres. Si se comparan dichos porcentajes con las cifras globales se tiene que en el nivel mundial la diferencia entre hombres y mujeres es menor que en nuestro país: para la permanencia como miembros de los consejos de administración se tiene 2.5 años de diferencia entre hombres y mujeres; como permanencia en la presidencia de los consejos de administración, las mujeres permanecen en la presidencia del consejo 2.7 años menos que los hombres en el nivel internacional (calculado con base en las cifras de Deloitte, 2022, p. 12).



Es importante conocer cuáles son los giros que tienen el más alto porcentaje de mujeres en sus consejos de administración y tenemos que en México son la industria manufacturera con 11.3%, los servicios financieros con 10.4% y las empresas de bienes de consumo con 10% de mujeres en sus consejos. En el nivel global se tiene los mismos giros, a excepción de la industria manufacturera que no es uno de los principales giros en el nivel internacional, sino que el principal giro en las cifras mundiales lo tiene los servicios de salud y las ciencias de la vida (21.3%). Además, los porcentajes son mayores globalmente, puesto que se tiene un 21.2% de mujeres en los servicios financieros y 20.8% en las empresas de bienes de consumo (cifras de Deloitte, 2022, pp. 12 y 72).



Las cifras antes mencionadas muestran el poco avance que ha tenido nuestro país en la inclusión de las mujeres en los consejos de administración de las empresas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores. Sin embargo, es importante señalar que una mayor inclusión de las mujeres en los consejos de administración contribuye a tener una mayor variedad de puntos de vista al momento de tomar decisiones, además de otras ventajas que trae la diversidad de género a las empresas como se verá en el siguiente apartado.



Ventajas de la inclusión de las mujeres en los consejos de administración de las empresas



La inclusión de las mujeres en los consejos de administración ha tenido avances importantes, aunque muy lentamente, a pesar de que existen estudios que señalan las ventajas de contar con una administración con diversidad de género en las empresas. Un estudio realizado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en 2019, conjuntamente con organizaciones empresariales y de empleadores en casi 13 000 empresas de diferentes regiones del mundo, señala la contribución de las mujeres en puestos directivos.

Encontraron en el estudio que en el nivel mundial el 57.4% de las empresas encuestadas coinciden en que las iniciativas sobre diversidad de género mejoran sus resultados comerciales. Esto lo hacen a través del aumento de la rentabilidad y la productividad: el aumento de la capacidad de atraer y retener talento; el nivel de prestigio de la empresa; una mayor creatividad, innovación, apertura y, por último, una mayor capacidad de atraer el interés y la demanda de los consumidores (OIT, 2019, p. 15 y 19).

El estudio de la OIT (2019, p. 21)¹ sobre los resultados empresariales señala:

- Las empresas con una cultura inclusiva de género tienen 8.9% más de probabilidades de mejorar sus resultados empresariales.
- Las empresas en las que la dirección ejecutiva está a cargo de una mujer tienen 3.5% más de probabilidades de presentar mejores resultados económicos.
- Las empresas con una política de igualdad de oportunidades tienen 26% más de probabilidades de obtener resultados comerciales.

Al profundizar en los resultados económicos específicos con relación a la productividad y la rentabilidad, el estudio de la OIT (2019, p. 21) llegó a las conclusiones siguientes:

¹ En el estudio de la OIT se aplicó un modelo probabilístico con el fin de evaluar en qué medida mejoran los resultados empresariales diversos factores clave relativos a la diversidad de género.



- Las empresas con un entorno laboral inclusivo tienen 3.2% más de probabilidades de tener una mayor productividad y rentabilidad.
- Las empresas cuya dirección general está en manos de una mujer tienen un 2.8% más de probabilidad de lograr un incremento de su productividad y de sus beneficios.
- Las empresas con una política de igualdad de oportunidades o una política de diversidad e inclusión tienen 3.8% más de probabilidades de tener una mejoría en la productividad y en la rentabilidad.

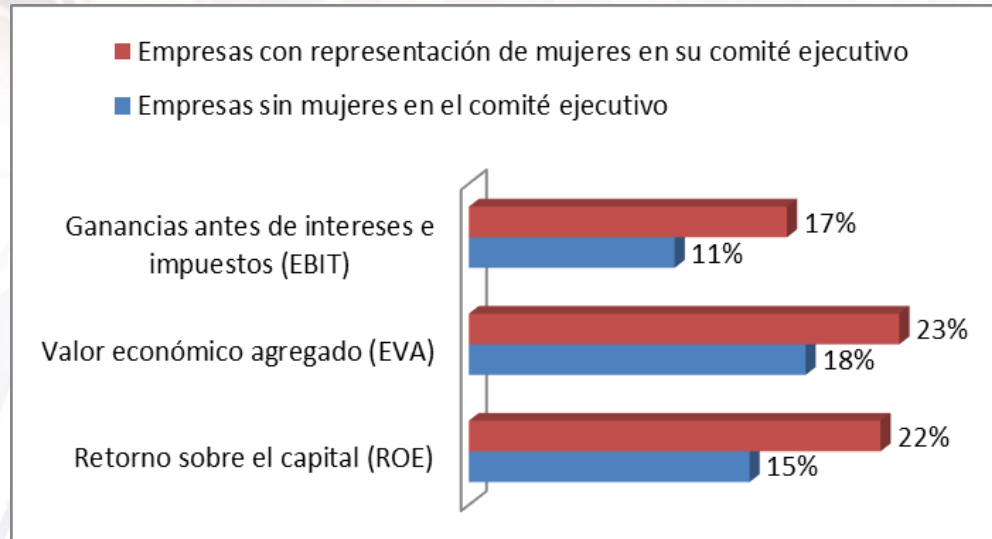
Además, en el estudio realizado por McKinsey (2018) en México, entre los hallazgos se tuvo que las empresas cuyos comités ejecutivos cuentan con mujeres tienen un retorno sobre el capital (ROE *Return on Equity*) de 7 puntos porcentuales más que aquellas que no las tienen. Asimismo, las empresas con representación de mujeres en su comité ejecutivo generan 5 puntos porcentuales más de valor económico agregado (EVA *Economic Value Added*) y 7 puntos porcentuales más de margen de utilidad (EBIT *Earnings Before Interests and Taxes*) que las que no las tienen, como se puede apreciar en la gráfica 4.

Con el fin de medir los factores de efectividad organizacional relacionados directamente con el desempeño financiero y operativo como son: dirección, capacidades, rendición de cuentas, orientación externa, liderazgo, coordinación y control, motivación, innovación, ambiente laboral y valores, McKinsey ha desarrollado una herramienta denominada índice de salud organizativa (OHI *Organizational Health Index*). Al aplicar dicha herramienta a más de 1700 empresas en más de cien países, se encontró que las empresas con más de tres mujeres en su consejo de administración obtienen mejores resultados en todas las dimensiones antes mencionadas que aquellas que no cuentan con mujeres en sus consejos (McKinsey, 2018, p. 20).



Gráfica No. 4

Impacto de las mujeres en los comités ejecutivos en el desempeño corporativo de las empresas en México 2018



Fuente: McKinsey & Company. Eduardo Bolio, Valentina Ibarra, Gabriela Garza y Melisa Rentería (Noviembre 2018). *Una ambición dos realidades*. México: Women Matter México y McKinsey & Company. https://womenmattermx.com/WM_Nov_final_2.pdf, p. 19.

Por su parte, la firma de servicios profesionales KPMG (julio, 2021, s. p.) señala, en el apartado de *Tendencias* de su página de *Internet*, tres beneficios de la diversidad de género en el consejo de administración:

- **Mejor entendimiento de las necesidades de los clientes y mayor innovación.** Las diferentes perspectivas que se tienen en un consejo de administración con diversidad de género permiten evitar los sesgos inconscientes de formas homogéneas de pensar, dirigir y decidir, lo que fortalece la toma de decisiones. Asimismo, existe una mayor empatía con los clientes lo que contribuye a desarrollar y mantener relaciones a largo plazo con ellos, además de comprender mejor las expectativas de las consumidoras al tener una visión femenina en el consejo. La innovación también se ve favorecida cuando existen distintos puntos de vista que generan nuevas ideas basadas en diferentes contextos y diferentes puntos de vista de los integrantes del consejo.

- **La atracción y desarrollo de talento como inicio de un círculo virtuoso.** Las empresas con mujeres en los consejos de administración

tienen una mayor probabilidad de atraer y retener al mejor talento. Además, el contar con consejos inclusivos permite atraer talento femenino y promover modelos de referencia que contribuyen a que más mujeres se vean capaces de acceder a posiciones de mayor responsabilidad.



• **Mejor desempeño, control e impacto en desarrollo sostenible.** Como se pudo apreciar en la gráfica 4, los resultados financieros de las empresas con mujeres en sus comités ejecutivos son mayores que en aquellas empresas que no cuentan con diversidad. Asimismo, se han identificado menos errores en los informes financieros y hay menos fraudes cuando existe una menor homogeneidad en los consejos debido a la inclusión. Con respecto a la contribución en iniciativas de ASG (ambiental, social y gobierno corporativo), 42% de las consejeras y directivas considera que las actividades encaminadas a combatir el cambio climático serán más importantes cada día; 39% reconoce la presión de los grupos de interés para mejorar la igualdad de género y 37% coincide en que una de sus mayores motivaciones es contribuir a un impacto positivo en la sociedad.

Los beneficios de fortalecer la diversidad de género en los consejos de administración y el establecimiento de políticas de inclusión son claros e importantes, por lo que a las empresas les conviene promover la inclusión laboral de las mujeres y su inclusión en puestos de liderazgo en las organizaciones.

Conclusiones y reflexiones finales

A partir de los estudios analizados, se puede estimar que el lograr la paridad global de género podría tomar veinte años más. Se puede apreciar también, que existe una segregación vertical de las mujeres en las empresas, puesto que mientras más se sube en el nivel jerárquico, es poco frecuente encontrar mujeres en los consejos de administración y todavía más difícil es encontrarlas en presidencias del consejo o como directoras administrativas. En el caso de México, solamente se encontró un 9.7% de mujeres en los consejos de administración de las empresas estudiadas por Deloitte; además, en dicho estudio, nuestro país presenta un menor porcentaje de mujeres en el consejo de administración que otros países latinoamericanos que formaron parte del mismo.





Por lo anterior, se puede decir que todavía es muy difícil romper las barreras (como los estereotipos de género y el considerar que ciertas ocupaciones sean femeninas y otras masculinas) que impiden que las mujeres lleguen a puestos de alto nivel jerárquico en las empresas y que los notables progresos realizados por las mujeres en cuanto a los logros educativos no se han traducido en una mejora de su posición en el trabajo para hacerla comparable a la de los hombres.

Además, se puede ver que las actividades a las que tienen más acceso las mujeres, incluso en el nivel global, son las financieras y los servicios profesionales, pues son aquellas en las que se puede encontrar mujeres en puestos de alto nivel en los estudios analizados. Existen áreas como la tecnológica o la de operaciones en las que hay todavía un número menor de mujeres, por lo que sigue existiendo una segregación ocupacional horizontal, pues aún hay actividades en las que las mujeres no son consideradas para ocupar puestos en las organizaciones. Este podría ser un tema a estudiar en futuras investigaciones.

Las políticas de acción afirmativa, incluido el establecimiento de objetivos, metas o cuotas, representan una medida importante que pueden aplicar los gobiernos y las organizaciones en general, con el fin de remediar la muy baja representación de las mujeres en puestos de toma de decisiones tanto en las empresas como en las sociedades.

Es importante hacer visibles los logros de las mujeres en los consejos de administración, pues ellas pueden ser un modelo para que las mujeres se vean capaces de realizar actividades que su entorno les impide realizar y se empoderen.

En lo que se refiere a los salarios, sigue existiendo una brecha que se va haciendo más amplia conforme se sube de nivel jerárquico, lo que muestra que las mujeres reciben menor paga por realizar el mismo trabajo que los hombres.

Sobre las ventajas para las empresas al tener mujeres en los consejos de administración, los estudios muestran que las cualidades que poseen las mujeres pueden ser favorables para algunos aspectos de los negocios, como son el comprender mejor las necesidades de los clientes, estar más abiertas a los cambios, a contratar otras mujeres y a la innovación, así



como a aspectos relacionados con la sustentabilidad. En lo que se refiere a los aspectos financieros, según los estudios presentados, el tener un consejo de administración inclusivo, además de tener diversos puntos de vista al tomar decisiones, se tienen resultados financieros positivos.



Buscar la igualdad de género no es solamente hacer lo correcto desde un punto de vista social, sino que es también contribuir al crecimiento de las organizaciones y al mejor desempeño de las empresas a través del trabajo de las mujeres en puestos clave.

Por último, pensamos que el tema de la inclusión de las mujeres en los órganos de gobierno de las empresas es un tema de gran interés, no solamente para las empresas, sino también para la economía y para la sociedad en su conjunto. Es necesario realizar más investigaciones sobre la inclusión de las mujeres en los consejos de administración y sus beneficios, con el fin de encontrar mayor evidencia que permita ser más contundentes con relación a las ventajas de tener consejos de administración con diversidad de género en las organizaciones.



Referencias

Deloitte. (2022). *Women in the boardroom a global perspective*. Autor. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/gx-women-in-the-boardroom-seventh-edition.pdf> (20 de mayo de 2022).

El Economista. (13 de septiembre de 2021). Sólo 4 mujeres dirigen empresas en la Bolsa de Valores de México. *Redacción*. <https://www.eleconomista.com.mx/mercados/Solo-4-mujeres-dirigen-empresas-en-la-Bolsa-de-Valores-de-Mexico-20210913-0064.html> (24 de mayo de 2022).

Grant Thornton International. (2021). *Mujeres directivas: construyendo un plan para la acción*. Autor. <https://www.grantthornton.mx/globalassets/1.-member-firms/mexico/pdf/wibes2021.pdf> (20 de mayo de 2022).

Instituto Nacional de las Mujeres (InMujeres). (Diciembre de 2020). Las mujeres y el trabajo en el contexto de la pandemia en México en



Desigualdad en cifras. Boletín No. 12. México: Autor.
[http://cedoc.inmujeres.gob.mx/
documentos_download/BA6N12.pdf](http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos_download/BA6N12.pdf). (12 de junio de 2021).



Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi). (28 de julio 2021).
Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares 2020.
Aguascalientes: Autor.
<https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2021/EstSociodemo/enigh2020.pdf> (27 de mayo de 2022).

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi) e Instituto Nacional de las Mujeres (InMujeres). (2019). *Mujeres y hombres en México 2019.* Aguascalientes: Autor.
http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos_download/MHM_2019.pdf. (19 de agosto de 2020).

International Labour Organization (ILO). (2019). *A quantum leap for gender equality for a better future of work for all.* Autor. A quantum leap for gender equality: For a better future of work for all [Executive Summary] [pdf 1758KB] (12 de marzo de 2019).

KPMG. (2021). Tres beneficios de la diversidad en el consejo de administración. *Tendencias* Autor.
<https://home.kpmg/mx/es/home/tendencias/2021/07/tres-beneficios-de-la-diversidad-en-el-consejo-de-administracion0.html> (21 de mayo de 2022).

McKinsey & Company. Bolio, E., Ibarra, V., Garza, G. y Rentería, M. (Noviembre 2018). *Una ambición dos realidades.* México: Women Matter México y McKinsey & Company.
https://womenmattermx.com/WM_Nov_final_2.pdf. (18 de agosto de 2020).

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD) (2017). *Construir un México inclusivo: políticas y buena gobernanza para la igualdad de género.* París: OCDE Publishing. Disponible en https://www.oecd.org/centrodemexico/medios/Estudio%20G%C3%A9nero%20M%C3%A9xico_CUADERNILLO%20RESUMEN.pdf.





Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2019). *Las mujeres en la gestión empresarial: argumentos para un cambio*, Autor. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_700977.pdf (18 de agosto de 2020).

Organización de Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU Mujeres) (s.f.). *Las mujeres en el ejercicio del poder y la adopción de decisiones*. Autor. <https://beijing20.unwomen.org/es/in-focus/decision-making> . (28 de junio de 2022).

Unión Cancún. (2017). *Mujeres, las que más estudian posgrados en México*. Cancún: Autor. <https://www.unioncancun.mx/articulo/2017/02/17/educacion/mujeres-las-que-mas-estudian-posgrados-en-mexico>. (27 de mayo de 2022).

