

Las mujeres ejecutivas desde el “suelo pegajoso” hasta el “techo de cristal”.

La desigualdad persiste frente a un nebuloso “horizonte quebradizo”

Presentación

El presente Reporte de investigación corresponde a otro avance del proyecto “La organización Posmoderna” realizado por el profesor César Medina Salgado en el Departamento de Administración de la UAM-Azcapotzalco. En esta ocasión contó con la colaboración de la profesora Alma Patricia Aduna Mondragón. El mismo fue aprobado en el Consejo Divisional el 21 de octubre de 1996 en su sesión 117 asignándole el número 648.

En el presente Reporte de Investigación se analiza el creciente arribo de las mujeres al mercado de trabajo global. A pesar de esta migración femenina existen impedimentos intangibles para el acceso de las mujeres en puestos de dirección. Estos obstáculos por su evanescencia son conocidos como el “techo de cristal”. El discurso organizacional actual busca la igualdad de género, y es una manifestación de las distintas aristas integrantes de la organización Posmoderna. Aunque en los hechos todavía se favorecen los atributos masculinos del ejercicio del poder. Por ello quizás se asiste a la constitución de “un horizonte quebradizo” para las futuras mujeres en puestos de dirección. Este horizonte de la carrera profesional se ve como un punto nebuloso al final del camino. En un primer momento inalcanzable para las mujeres por estar unido al cumplimiento de sus obligaciones familiares, limitando su incorporación, permanencia y ascenso en el mercado laboral (labrando así “el suelo pegajoso”). Una vez adquirido se puede perder por incurrir en el mínimo error. De aquí nace su frágil carácter y su efímera permanencia. Para construir una perspectiva teórica de naturaleza descriptiva y explicativa sobre este fenómeno se consultaron documentos y estadísticas, internacionales y nacionales de naturaleza pública y privada.

Introducción

*El uso del poder para construir.
Tener ser hacer o ser hacer tener.
Crear servir y conectar generar valor en la empresa y en la vida personal.
Tomar decisiones importantes para trascender en la vida de las personas.
Valores y creatividad diferente.
Lorena Guillé-Laris (2017)
Directora ejecutiva de Fundación Cinépolis©*

Este trabajo tiene como objetivo principal analizar la participación actual de las mujeres como directoras ejecutivas. El énfasis analítico se centrará en desenmarañar el “*Nœud Gordien*” constituido por una amalgama de elementos estructurales (principios, reglas, procedimientos, políticas) empleados como impedimento para el arribo de las mujeres hacia puestos de mayor nivel. A esta combinación de obstáculos se les conoce como el “techo de cristal”. En teoría, toda mujer como cualquier empleado en una organización puede acceder o aspirar a ocupar cualquier puesto, pero de *facto* no ocurre así debido a la intangibilidad y la opacidad con las cuales se revisten las barreras para asumir un determinado rol en la organización.

Aquí es muy importante hacer al menos la consideración de mujeres y hombres con adecuadas facultades volitivas. Las personas poseen la capacidad o incapacidad de asumir ciertos comportamientos y de adquirir determinados saberes, lo cual es percibido como algo natural y biológico, siempre existente, y por lo tanto imposible de modificar (Anzorena (2008). El género, como un conjunto de prácticas, creencias, representaciones y prescripciones sociales establecidas entre los integrantes de un grupo humano en función de una simbolización de la diferencia anatómica entre hombres y mujeres (Lamas, 2000), está asociado a variables definitivamente

socioeconómicas y culturales en una serie de aspectos de la vida cotidiana imposibles de dejarse a un lado, probablemente, estos aspectos se encuentran relacionados con el mercado laboral, al involucrar una serie de conductas y desempeños esperados.

Así, las mujeres no sólo se enfrentan a un “techo de cristal” como un conjunto de impedimentos para acceder a los puestos superiores de la escala organizacional, sino también a un “*suelo pegajoso*”. Este concepto ilustra las dificultades enfrentadas por las mujeres para acceder a los altos niveles de la carrera académica y laboral (Torres y Pau, 2011, mencionado en Camarena y Saavedra, 2017).

El “*suelo pegajoso*” aquí se entiende como aquellos impedimentos (basados en estereotipos) que subyugan a las mujeres al cumplimiento de sus obligaciones familiares, limitando su incorporación, permanencia y ascenso al mercado laboral, lo cual las lleva a acceder a empleos de medio tiempo o empleos tasados con una remuneración inferior. Tal y como señalan Gómez, Hormigos y Pérez (2016) (mencionados en Escudero, 2018), las mujeres no pueden desenvolverse y acceder al mercado de trabajo, porque asumen la mayoría o la totalidad de las actividades de cuidado del hogar, cumpliendo con el rol social asignado de madre y amas de casa; por esta razón generalmente ellas son quienes se ubican en trabajos muy precarios, con peores condiciones laborales, así como con salarios bajos. Esta situación se agudiza con los problemas estructurales de las ciudades industriales constituidos por la relación cada vez más desequilibrada entre los contenedores (pequeños centros habitados, construidos de acuerdo con actividades y vehículos arcaicos) y los contenidos (población urbana con aceleradas tasas de crecimiento y desempeñando funciones laborales completamente nuevas) (Masi, 1999: 127).

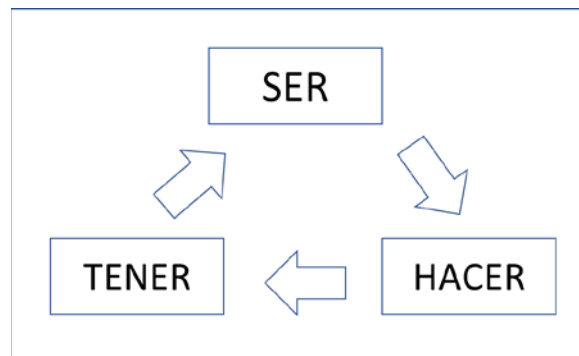
Ramos, Barberá y Sarrió (2003) (mencionados en Camarena y Saavedra, 2017), destacan las principales dificultades internas y externas para el ascenso de las mujeres a puestos de poder:

- a) **Barreras internas asociadas a la identidad de género femenina.** Tienen relación con el proceso de socialización que fomenta el desarrollo de características y actitudes asociadas a la identidad de género femenina que pueden ser negativas para su promoción y éxito profesional.
- b) **Barreras externas asociadas a la cultura organizacional y los estereotipos de género.** La cultura organizacional actúa bloqueando la promoción laboral de las mujeres a través de varios procesos influidos por estereotipos y roles de género.
- c) **Barreras producidas por el rol reproductivo y las responsabilidades familiares.** La falta de un reparto equitativo de las responsabilidades familiares y la falta de apoyos organizacionales, impiden a las mujeres asumir puestos de poder.

Una de las barreras más importantes está constituida por la decisión propia asumida por la mujer de no aceptar puestos directivos para no romper el equilibrio entre su profesión y su papel de esposa y madre (De Anca y Aragón, 2007).

A continuación, se presenta una imagen con tres factores clave (expresados por Lorena Guillé-Laris-directora ejecutiva de Fundación Cinépolis©) porque parecen marcar el desarrollo de cualquier persona y en particular de un CEO (*Chief Executive Officer*) o director ejecutivo exitoso ya sea hombre o mujer. Además, como se verá más adelante, estos conceptos podrán ser asimilados como los ejes orientadores del resto del documento.

Figura 1. Los caminos divergentes en la vida ejecutiva



Fuente: Elaboración propia con base en ideas aportadas por Lorena Guillé-Laris Directora ejecutiva de Fundación Cinépolis©

En un esfuerzo inicial por entender los tres conceptos y sus implicaciones se acude a las definiciones recuperadas del Diccionario de la Real Academia Española¹.

*Así se tiene **ser** (De seer) 1. copulat. U. para afirmar del sujeto lo que significa el atributo; 2. aux. U. para conjugar todos los verbos en la voz pasiva; 3. intr. Haber o existir; 4. intr. Indica tiempo; 5. intr. ser capaz o servir; 6. intr. Estar en lugar o situación; 7. intr. Suceder, acontecer, tener lugar; 8. intr. Valer, costar; 9. intr. Indica relación de posesión; 10. intr. Opinar del mismo modo que alguien; 11. intr. Seguir el partido o la opinión de alguien; 12. intr. Mantener la amistad de alguien; 13. intr. Corresponder, parecer propio; 14. intr. Formar parte de una corporación o comunidad; 15. intr. Tener principio, origen o naturaleza, hablando de los lugares o países.*

*Con respecto a la palabra **hacer** se tiene. Del lat. facĕre. 1. tr. Producir algo, darle el primer ser; 2. tr. Fabricar, formar algo dándole la forma, norma y trazo que debe tener; 3. tr. Ejecutar, poner por obra una acción o trabajo; 4. tr. Realizar o ejecutar la acción expresada por un verbo enunciado previamente; 5. tr. Dar el ser intelectual, formar algo con la imaginación o*

¹(www.rae.es)

concebirlo en ella. Hacer concepto, juicio, un poema; 6. tr. Contener, tener capacidad para; 7. tr. Causar, ocasionar; 8. tr. Fomentar el desarrollo o agilidad de los miembros, músculos; 9. tr. Disponer, componer, aderezar; 10. tr. Componer, mejorar, perfeccionar; 11. tr. Dar un determinado aspecto; 12. tr. Juntar, convocar; 13. tr. Habituarse, acostumbrar; 14. tr. Cumplir una determinada edad; 15. tr. Recorrer un camino o una distancia; 16. tr. Enseñar o industrializar las aves de caza.

El término **tener** proviene del lat. *Tenēre*. 1. tr. Asir o mantener asido algo; 2. tr. poseer (|| tener en su poder); 3. tr. mantener (|| sostener). U. t. c. prnl; 4. tr. Contener o comprender en sí; 5. tr. dominar (|| sujetar); 6. tr. guardar (|| cumplir); 7. tr. hospedar (|| recibir huéspedes); 8. tr. Estar en precisión de hacer algo u ocuparse en ello; 9. tr. Juzgar, reputar, considerar; 10. tr. Estimar, apreciar; 11. tr. Emplear, pasar algún espacio de tiempo en un lugar o sitio, o de cierta manera; 12. tr. Experimentar; 13. tr. Mantener una actitud. Tener cuidado, consideración; 14. tr. Profesar un sentimiento hacia alguien o algo; 15. tr. U., con los nombres que significan tiempo, para expresar la duración o edad de las cosas o personas de que se habla; 16. tr. U. como auxiliar con participio conjugado, haber; 17. tr. Denota la necesidad o determinación de hacer aquello que expresa una cláusula posterior introducida por *qué*; y 18. tr. p. us. Detener, parar.

¿Qué se puede recuperar de las acepciones anteriores para los fines del presente trabajo? Él o la *Chief Executive Officer* (CEO) o director ejecutivo, debe afirmarse como sujeto y sus atributos como persona; ser capaz de servir; estar en capacidad en cualquier tiempo y lugar; mantener la amistad de alguien; corresponder, parecer propio; formar parte de una corporación o comunidad; y tener principios, origen o naturaleza. Asimismo, tener la posibilidad de darle forma a algo, norma y trazo; realizar o ejecutar una determinada acción; disponer, aderezar; componer, mejorar, perfeccionar; habituarse, [acostumbrarse a distintas situaciones]; asirse o mantenerse asido a algo; poseer (tener en su poder); mantener (sostener) contener o comprender en sí; dominar

(sujetar); guardar (cumplir); hospedar; estar en precisión de hacer algo u ocuparse en ello; juzgar, reputar, considerar; estimar, apreciar; emplear, pasar algún espacio de tiempo en un lugar o sitio, o de cierta manera; experimentar; mantener una actitud es decir tener cuidado, consideración [hacia los demás]; expresar un sentimiento hacia alguien o algo.

Al revisar el conjunto de atributos, sentimientos, emociones y acciones atribuidas a un director general se puede comprender el rol tan complejo desempeñado por los CEO en las organizaciones. A esta enmarañada actuación se debe agregar la interseccionalidad, es decir, la necesidad de reconocer la interacción del género con otras dimensiones y así conformar la identidad de las personas, como son la clase social, la raza, la etnicidad y/o la orientación sexual (Benaria, Berik y Floro, 2018).

Para comprender este accidentado fenómeno el artículo se encuentra dividido en dos secciones. En la primera, se examina la creciente participación de las mujeres en la economía global. A pesar de este incremento se puede constatar la existencia de profundas diferencias en la situación de un hombre en el trabajo al compararla con el de una mujer desarrollando la misma función. En la segunda, se presentan datos sobre las CEO mujeres en el mundo y en México. Así mismo se analizan los elementos constitutivos del “techo de cristal” y su inequitativa caracterización masculina.

1. Las mujeres y su participación en la economía global

En los últimos 30 años la participación de las mujeres en la fuerza de trabajo ha aumentado en concordancia con las crecientes oportunidades económicas. Esta

situación ha atraído a muchas mujeres hacia el mercado de trabajo en busca de mayores ingresos. Entre 1980 y 2008, la disparidad de género, aunque se ha venido reduciendo, pasando del 32 al 26% es un fenómeno aún persistente. En 2008 las mujeres representaban ya más del 40% de la fuerza laboral mundial.

Grandes incrementos en la participación femenina ocurren en países con tasas iniciales muy bajas (principalmente en América Latina y el Caribe y, en menor medida, en el Oriente Medio y Norte de África), sumados a pequeñas reducciones en países con tasas originarias muy elevadas (principalmente en Europa oriental y Asia central). Este comportamiento podría suponer una convergencia en las tasas de participación en todas las regiones, pero aún bajo este supuesto existen diferencias significativas. El nivel más bajo de participación de mujeres en la fuerza de trabajo se encuentra en el Oriente Medio y Norte de África (26%) y Asia meridional (35%), y el más alto en Asia oriental y el Pacífico (64%) y África al sur del Sahara (61%).

Entre 1980 y 2008, se incorporaron 552 millones de mujeres a la población activa en todo el mundo y se prevé que se incorporen 1 000 millones de mujeres más durante la próxima década. Teniendo en cuenta que el 40% de la población activa mundial en la actualidad son mujeres, nunca se había incorporado una generación al mercado con unos niveles tan altos de participación femenina.

Como se puede observar en la Tabla 1, las regiones donde las mujeres tienen una participación mayoritaria se ubican en Asia del Este [para agricultura (29.07%) e industria (46.87%)], Asia del Sur [para agricultura (26.12%) e industria (13.54%)], el África Subsahariana [en agricultura (22.82%)] y en las Economías desarrolladas y la

Unión Europea [en el sector industria (11.17%) servicios (30.27%)] seguidas por Asia del Este (23.33%) y América Latina y el Caribe (14.70%).

Tabla 1. Empleo por sector y sexo, Mundo y Regiones
Datos exclusivos para el sexo femenino(Millones)

Región (2013)	Agricultura		Industria		Servicios	
Mundo	412.4	100%	215.7	100%	614.1	100%
Economías desarrolladas y la Unión Europea	5.8	1.41	24.1	11.17	185.9	30.27
Europa central y sureste	14.3	3.47	14.2	6.58	45.8	7.46
Asia del Este	119.9	29.07	101.1	46.87	143.3	23.33
Sur Este de Asia y el Pacífico	52.0	12.61	21.2	9.83	57.9	9.43
Asia del Sur	107.7	26.12	29.2	13.54	29.4	4.79
Latinoamérica y el Caribe	10.4	2.52	13.4	6.21	90.3	14.70
Este Medio	2.8	0.68	1.2	0.56	6.8	1.11
África del Norte	5.4	1.31	1.5	0.70	6.8	1.11
África Subsahariana	94.1	22.82	9.5	4.40	48.1	7.83

Fuente: Tomado de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2014: 97)

De esta forma bajo las expectativas manejadas por la OIT en 2014 las regiones de mayor ocupación femenina en el mundo serían: las Economías Desarrolladas, la Unión Europea y Asia; y en menor medida Latinoamérica y el Caribe en conjunto con el África Subsahariana.

Por otra parte, con respecto a la vulnerabilidad en el empleo nuevamente destacan Asia del Este (26.92%), África Subsahariana (23.71%) y Asia del sur (23.01%) (ver Tabla 2).

**Tabla 2. Empleo vulnerable por sexo Mundo y Regiones
Datos exclusivos para el sexo femenino(millones)**

Mundo (Estimación 2018)	634.4	100%
Economías desarrolladas y la Unión Europea	17.4	2.74
Europa central y sureste	13.9	2.19
Asia del Este	170.8	26.92
Sur Este de Asia y el Pacífico	85.1	13.41%
Asia del Sur	146.0	23.01
Latinoamérica y el Caribe	38.4	6.05
Este Medio	4.1	0.65
África del Norte	8.3	1.31
África Subsahariana	150.4	23.71

Fuente: Tomado de OIT (2014: 99) Las CEO mujeres en América Latina y el mundo.

En diez países de América Latina, casi dos terceras partes del incremento de la participación de las mujeres en la fuerza de trabajo puede atribuirse a una mejor educación y los cambios en la configuración de las familias (matrimonio a una edad más tardía y reducción de la fertilidad). No obstante, en particular desde 1980, la tasa de participación femenina en todos los niveles de ingresos ha ido aumentando considerablemente con el paso del tiempo. Así pues, en cada uno de los niveles de ingreso *per cápita* ahora hay más mujeres participando en una actividad económica fuera del hogar superando así a cualquier otro momento de la historia.

A pesar de los crecientes avances logrados por las mujeres en Latinoamérica todavía existen diversos aspectos susceptibles de tomarse como causa o consecuencia de la situación de discriminación de la mujer. La CEPAL (2007) y Montaña (2007) considera cuatro dimensiones clave de la autonomía y el empoderamiento:

- Derechos reproductivos y el acceso a la salud reproductiva.
- Empleo informal y mal pagado. También se encuadraría en este apartado la importancia del trabajo de cuidado, las políticas públicas de armonización de la vida familiar y laboral, y la interrelación entre pobreza y género.
- Participación política femenina, relacionado con la necesidad de empoderamiento público.
- Violencia contra las mujeres, el más grave de los atentados a la autonomía de la mujer.

Para atenuar estas condiciones es necesario establecer políticas públicas intersectoriales efectivas orientadas a eliminar la división sexual del trabajo, la segregación y discriminación de género en el mercado laboral, las brechas de género en el uso de las tecnologías y la segregación educativa y en la formación técnico profesional, auguran un impacto diferenciado entre hombres y mujeres en el acceso y la calidad del empleo que, lejos de eliminar las brechas, podría profundizarlas (Vaca, 2019: 8).

Abramo, (2004) señala en referencia a una investigación realizada en Chile en el periodo 1998-1999 sobre las percepciones empresariales con respecto al desempeño laboral de hombres y mujeres. Entre los resultados obtenidos se encontró evidencia de una consideración generalizada en muchos de ellos-*a priori*-donde se ubicaba a las mujeres como las principales responsables de las funciones familiares y domésticas, y no como el soporte económico de sus hogares. De esta manera, se esgrimen una serie

de argumentos relacionados con el comportamiento y las expectativas de las mujeres en y frente al trabajo. Consecuentemente se toman y justifican una miríada de decisiones concretas cuya culminación en gran medida restringe sus posibilidades de acceso al empleo y las condiciones en las cuales éste se ejerce.

En opinión de Marina Castañeda (2002: 21) lo anterior puede representar “a [una de tantas] modalidades [...] sutiles del machismo en las costumbres, los gestos y las palabras del diario acontecer, en la comunicación, el amor, la familia, y la amistad. El machismo actual opera tras las apariencias, en detalles que tal vez parezcan anodinos pero que revelan un juego de poder importante, detalles pequeños conllevan a consecuencias grandes”.

Por otra parte, los progresos en materia de fertilidad, los avances educativos, la mayor capacidad de acción y decisión² de las mujeres y su entrada al mercado de trabajo no son tan solo factores relacionados sino mutuamente reforzados. Esta falta de capacidad de acción y decisión entre las mujeres —como se manifiesta en la violencia doméstica— tiene consecuencias para la conducta cognitiva de los y las menores y para su salud en la vida adulta. Aun así, se puede mostrarla presencia de algunos avances como los relacionados en la Tabla 3 acerca de las líderes en América Latina.

El promedio observado de mujeres en los consejos de administración en la muestra de esta Tabla 3 es de aproximadamente el 19%.

²El concepto de capacidad de acción y decisión se refiere a la facultad propia para tomar decisiones, y transformarlas en acciones y resultados deseados. En todos los países y en todas las culturas existen diferencias entre las posibilidades otorgadas a los hombres y las mujeres para tomar estas decisiones lo cual supone normalmente una desventaja para las mujeres. Estas diferencias de género tienen importancia para el bienestar de las mujeres, pero también afectan a toda una serie de resultados relacionados con sus familias y con la sociedad en general. La mayor o menor capacidad de acción y decisión de las mujeres influye en sus posibilidades de desarrollar su capital humano y de aprovechar las oportunidades económicas.

Tabla 3. Las Líderes: Las compañías con mayor presencia de mujeres en sus consejos. Universo: las 100 mayores de la región

EMPRESA	PAÍS	MUJERES EN EL CONSEJO	PORCENTAJE CON RESPECTO AL TOTAL DE MIEMBROS %	TOTAL MIEMBROS DEL CONSEJO
Femsa	México	4	21.05	19
Wal Mart	México	3	23.07	13
Electrobrás	Brasil	2	22.22	9
TAM	Brasil	2	25	8
TIM Celular	Brasil	2	22.22	9
Movistar	Venezuela	2	20	10
JBS	Brasil	2	18.18	11
Organización Soriana	México	2	16.66	12
Pemex	México	2	16.66	12
<i>Pão de Açúcar</i> (Pan de Azúcar)	Brasil	2	14.28	14
Telefónica	Brasil	2	10.52	19

Fuente: https://rankings.americaeconomia.com/2010/top_ceo/tierra_hombres.php.

“Las mujeres en los últimos años han salido de las esferas privadas para incorporarse al mundo público. Se han formado más para tener mejores herramientas y habilidades, pero este proceso no ocurre en una sola generación”, dice Cristina Hube (citada por García, 2010), profesora de la Facultad de Economía y Empresa de la Universidad Diego Portales, en Chile. Las cifras de los demás países no son mejores. En Brasil Eletrobrás, el grupo de *retail Pão de Açúcar* (Pan de azúcar) o Telefónica son firmas donde la mujer comienza a tener una leve presencia en la mesa directiva, pues tienen dos mujeres en cada uno de sus consejos. En Chile, empresas como Codelco, Enersis,

Cencosud o Copec no tienen en la actualidad mujeres en su órgano rector, situación que se modifica levemente en otras como Escondida o Falabella, donde hay una mujer, respectivamente. En Colombia, la junta directiva de Ecopetrol tiene nueve miembros, con una sola mujer. Algo similar a lo que ocurre con la ecuatoriana Petroecuador: una mujer para un directorio de ocho miembros.

A nivel colectivo, el aumento en la capacidad de acción y decisión de las mujeres puede tener un efecto transformador para la sociedad, al influir en las instituciones, los mercados y las normas sociales diseñadas originalmente para limitar su capacidad de acción y decisión y sus oportunidades a nivel personal.

Promover la autonomía de las mujeres como agentes políticos y sociales podría modificar las opciones de las mujeres en materia de políticas y así permitir a las instituciones su intervención como un agente representativo de una mayor variedad de voces. Con estos cambios, habrá instituciones y políticas más favorecedoras de los intereses de aquellos con menor capacidad de influencia y, consecuentemente, será más probable el abordaje y corrección de las limitaciones institucionales y las deficiencias de los mercados tendientes a la promoción de las desigualdades de género convirtiéndolas en algo permanente.

A nivel global sólo países como Italia, Noruega, Australia, Reino Unido y Canadá experimentaron un aumento del 5% en el número de mujeres en los consejos de administración.

Las juntas directivas en América no presentan gran diversidad sin embargo el progreso en Europa, Oriente Medio y África presenta una gran variación. La diversidad en las juntas administrativas va en aumento como se observa en Australia.

¿Qué efectos provoca el tener un mayor número de mujeres en la dirección? En compañías lideradas por mujeres, la diversidad del consejo es mayor. Cuando una mujer ocupa el cargo de presidenta del consejo o de CEO de la compañía, el número de mujeres en el consejo de administración aumenta, con una diferencia de alrededor de un 10% con respecto a las compañías lideradas por hombres.

En algunos países como Noruega, donde se ha establecido una cuota de género, tiene el porcentaje más alto de puestos ocupados por mujeres, con un 42%; en segundo lugar, se encuentra Francia, con un 40%; y, posteriormente, Suecia, con un 31,7%. Los tres principales sectores con mayor presencia femenina en los consejos de administración son: bienes de consumo, con un 25%; industria de servicios financieros, un 24% y salud, un 23% (Koninsburg, 2017).

La situación en México se revisará con mayor detalle en la sección siguiente. Baste a manera de introducción citar la opinión de Daniel Aguiñaga Socio Líder de Gobierno Corporativo de la compañía *Deloitte*® México (Koninsburg, 2019: 59):

“La participación de las mujeres en los directorios y en los puestos de alta gerencia sigue siendo un área de oportunidad importante en México. Las organizaciones deben entender que la inclusión de mujeres en estos niveles traerá diferentes ideas al proceso de toma de decisiones. Las juntas deben representar el mercado en el cual operan y en México las mujeres son importantes responsables de la toma de decisiones en las

industrias. También es interesante observar como en las compañías familiares ahora existe un mayor porcentaje de mujeres participando en sus juntas directivas en comparación con las compañías que cotizan en bolsa en México”.

2. Las CEO mujeres en México

Como se mencionó en párrafos superiores un mayor número de mujeres se han incorporado a la actividad económica en el mundo y México no es la excepción. En el 2º. semestre de 2016 las mujeres en México representaban en la actividad económica un 43.4 % y son mujeres cuya edad fluctuaba entre los 15 años o más, ahora se tiene una mayor escolaridad el 59% poseen nivel medio superior o superior. Del total de mujeres ocupadas, el 62% son trabajadoras, 23% trabajadoras por cuenta propia y 7% no asalariadas y, tan solo, 2.2% son empleadoras. El 89% de las empleadoras se ubican en micronegocios. El número de mujeres en el sector público pasó del 33% 2015 al 22% en 2016. La brecha salarial entre hombres y mujeres se ubica alrededor del 28%.

En México para el 2018 el 92.2% de los puestos en los consejos de Administración es ocupado por hombres y 7.8% por mujeres, como CEO (Directoras generales) el porcentaje es cero y como CFO (Directoras Financieras) 7.7% según el informe Mujeres en el Consejo de Administración. Una perspectiva Global de la consultora *Deloitte*©, (2019: 61). Lo recomendable para los consejos es tener un mínimo de tres mujeres y además deben contar con un plan de carrera e ir preparando a las personas para acceder a puestos directivos y formar parte de un consejo. Cabe destacar quedonde una mujer es CEO el ambiente es más positivo, los empleados están contentos y la

empresa crece más. Las CEO mujeres tienen un mejor manejo del tiempo, planifican mejor y se fijan metas alcanzables (Escapa y Martínez, 2010:15).

Aquí la problemática no consiste sólo en tener más CEO mujeres, sino cómo las empresas orientan este talento...“cuando no se fomenta la diversidad, y es difícil llegar a ese nivel, la mujer asume un liderazgo masculino y acaba siendo más ruda que un hombre”, indicó la directora del Centro de Investigación de la Mujer en la Alta Dirección (CIMAD) del Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas (IPADE) (Meza, 2017).

La presencia de mujeres en consejos de administración en México, aunque deseable, no es sólida. Alcanzar un equilibrio a ese nivel podría llevar 25 años, considerando la situación actual entre hombres y mujeres en puestos directivos. Sólo 2% de las empresas busca talento femenino: *ManPower*®: en 25 años, hasta un tercio de los CEOs nuevos serán mujeres.

Las mujeres en puestos directivos en México se distribuyen de la siguiente forma: 18 % como *Chief Financial Officer (CFO)*, mientras 14% es *Corporate Controller*, según datos reunidos por el CIMAD. Las mujeres en el área de *Chief Marketing Officer (CMO)* equivalen a 12% y sólo menos del 4% tiene la función de CEO (Vargas, 2016).

En México, las hijas (pero no los hijos) de las mujeres con mayor control sobre las decisiones relacionadas con el hogar dedican menos horas a las tareas domésticas. Al examinar el desempeño por género en el caso de la educación se encuentra una correlación entre el aumento de los ingresos y la posibilidad de las familias para enviar a la escuela tanto a sus hijos varones como a sus hijas.

Los países más ricos también pueden invertir en sistemas de educación más accesibles gracias a la construcción de escuelas y la contratación de maestros. Cuando se combinan con mejores sistemas de incentivos y de rendición de cuentas, estos factores ayudan a prestar mejores servicios y más económicos, lo cual reduce los costos de acceso para los hogares y aumenta su utilización en otras actividades. Cuando todos esos factores se han combinado, las disparidades se han superado con rapidez, como ocurre en el caso de Marruecos o en el de Finlandia. El sistema educativo finlandés está considerado uno de los mejores del mundo, especialmente por sus buenos resultados en los Informes Pisa.

Mucho del éxito logrado por los finlandeses se debe a los docentes como profesionales valorados. La educación es una profesión con prestigio y los profesores tienen gran autoridad en la escuela y en la sociedad. El equivalente a Magisterio en Finlandia es una titulación complicada, exigente y larga, que además incluye entrevistas personales, por lo que los maestros son profesionales muy bien preparados y vocacionales. La educación es gratuita y, por lo tanto, accesible a todos. El sistema educativo público establece que la educación es obligatoria y gratuita entre los 7 y los 16 años y debe ser impartida por centros públicos. Tampoco se paga por los libros ni por el material escolar, y todos los niños reciben una comida caliente al día en el colegio, también gratuita. En el caso de que el niño viva a más de 5 kilómetros del centro escolar, el municipio debe organizar y pagar el transporte (Aula Planeta, n.d.).

Como se puede observar las interacciones entre los hogares, los mercados y las instituciones también pueden explicar el patrón y el ritmo de aumento de la participación de las mujeres en la fuerza de trabajo. La decisión de una mujer de trabajar fuera del

hogar responde tanto a cambios en su propio salario como en sus ingresos familiares. Conforme los países de ingreso bajo se hacen más ricos, las mujeres tienden a participar menos en el mercado de trabajo porque sus ingresos familiares también aumentan.

En resumen, tanto si son agricultoras, así como empresarias o trabajadoras, muchas mujeres se ven presas en una trampa de la productividad: trabajan duramente en condiciones poco equitativas caracterizadas por la desigualdad de acceso a los insumos productivos. Esta trampa impone costos considerables para el bienestar y las oportunidades económicas de las mujeres de hoy, y graves desincentivos para invertir en las mujeres de mañana [esta situación parece bosquejar un horizonte peligroso para las futuras CEO].

¿Cuál es el origen del techo de cristal?

Entre algunas posibles causas se encuentran: las reglas informales, redes *onetworks* masculinas existentes en las organizaciones; la política de recursos humanos relativa a la selección de personal y de desarrollo de carrera de los miembros de la organización, la escasez de mentores femeninas y la falta de políticas organizacionales tendentes a lograr un mayor respeto a la vida privada y la conciliación entre el trabajo y la familia. El triple papel de las mujeres como esposa, madre y directiva representa un problema crucial para asumir puestos caracterizados por una ingente demanda de tiempo para la realización de las tareas laborales. Por otro lado, la falta de un reparto equitativo de las responsabilidades familiares y la falta de apoyos organizacionales, impiden a las

mujeres asumir puestos de poder (Ramos, Barberá y Sarrió, 2003), (citados por Camarena y Saavedra, 2017).

El inicio del “techo de cristal” se encuentra en las propias mujeres porque subestiman sus capacidades. Un estudio elaborado en España por (Cuadrado y Morales, 2007)(citado por Camarena y Saavedra, 2017: 185) revela que la identificación emocional con la organización, la interferencia del trabajo en la vida familiar y la identificación cognitiva con la organización y los valores propios, son las variables que tienen poder predictivo para diferenciar a las mujeres que no ocupan un puesto directivo de las que sí lo hacen. Esto se evidencia en su incapacidad para negociar su primer salario, tan sólo el 7% de las egresadas lo hace frente al 57% de los varones (Babcock y Laschever, 2009) (citado por Arceo *et al.*, 2018: 649).

De 190 jefas y jefes de estado 9 son mujeres y del personal parlamentario en el mundo el 13% son mujeres, en las juntas directivas la presencia de las ejecutivas se ubica en un 15 o 16%. Como sociedad se ejerce una mayor presión en los hijos para tener éxito y se omite sobre las mujeres.

Por otra parte, los hombres atribuyen su éxito a sí mismos y las mujeres a factores externos. Si a una mujer se le pregunta cómo logró hacer su trabajo dirá que le ayudaron, mientras un hombre dirá es “obvio, [él] es genial para su trabajo”. El éxito y la simpatía tienen una correlación positiva en el caso de los hombres, pero ocurre lo contrario con las mujeres. Las mujeres, por ejemplo, tienen que hacer de su pareja un buen compañero. Si ambos trabajan y tienen un hijo la mujer hace el doble del trabajo en casa y dedica tres veces más tiempo al cuidado del hijo que el padre. Cuando una

mujer decide tener un hijo empieza a dejar de participar en las labores de su trabajo, ya no acepta más retos ni nuevos proyectos. Estas mujeres se empiezan a retirar paulatinamente de manera silenciosa.

Cuando un niño nace en el seno familiar, el trabajo debe compensar el no estar con él. Debe ser un desafío. Debe dar satisfacciones. La mujer debe sentir que su trabajo marca una diferencia. Debido a estos estereotipos las mujeres se mantienen alejadas de los puestos de liderazgo en el mundo. Desde el punto de vista de la sociedad los hombres deben ser fuertes, energéticos, agresivos y tener voz. Las mujeres deben hablar sólo cuando se les habla y tienen como tarea fundamental ayudar a los demás. En caso de no cubrir su rol social se les denomina como “mandonas”. Curiosamente en todos los idiomas existe al menos una palabra para designar este concepto.

¿Cuáles son los componentes del actual techo de cristal?

En particular, la percepción de las desigualdades de género en el entorno laboral sigue siendo una gran preocupación para las mujeres de esta generación, tienden a considerar, en mayor medida, frente a sus homólogos hombres que las organizaciones están demasiado sesgadas en favor del hombre a la hora de atraer, desarrollar y retener talento sustentándose en un nuevo conjunto de valores) (ver Tabla 4).

Tabla 4. Nuevos valores emergentes

Organización-jerarquía	Equipos-flexibilidad
Control	Evaluación
Estructuras	Abiertas
Reglas	Dinámicas
Competencia	Cooperación

Poder	<i>Empowerment</i> (Empoderamiento)
Autoridad	Autoridad moral

Fuente: Tomado de Mercadé A. (2007:25). *Dirigir en femenino*. Ediciones Gestión 2000. España.

En cuanto a las promociones internas, un 43% de las mujeres de esta generación señala que los empleadores están excesivamente sesgados en beneficio de los empleados varones, en comparación con el 29% registrado en 2011.

España, con el 60%, junto con Francia e Irlanda, es uno de los países en donde existe una mayor proporción de mujeres con esta opinión, mientras Malasia y Filipinas son los países en los que existe menor percepción de desigualdad (Flood, 2015).

Las disparidades en cuanto a la propiedad de bienes y limitaciones de la capacidad de acción y decisión de las mujeres en las esferas privada y pública se pueden observar incluso en Colombia donde las mujeres están bien representadas en puestos directivos y en el sector de las finanzas, dos de los ámbitos cuyos “techos de cristal” son más difíciles de romper, incluso en muchos países ricos.

¿Qué es lo que explica la persistencia de la segregación por motivos de género en la actividad económica y las consiguientes diferencias de ingresos? En el Informe Mujeres en el Consejo de Administración de la consultora *Deloitte*©³ se argumenta que las diferencias relativas al uso del tiempo, al acceso a las propiedades y el crédito y al trato por parte de los mercados y las instituciones formales son factores restrictivos para las oportunidades de las mujeres. A veces también se esgrimen barreras jurídicas, presentadas como medidas de protección, las cuales impiden a las mujeres ingresar en

³ **Ibid**

ciertos sectores u ocupaciones. Existe hoy un “sexismo moderno más sutil”, se reemplazan las antiguas prácticas discriminatorias para enfatizar la igualdad de género, pero valorando las manifestaciones de liderazgo masculinas (Idrovo, Bernal, y Debeljuh, 2015) (citado por Vargas, 2016).

El primer ámbito de desequilibrio es la familia, así opinan 28% de las mujeres de acuerdo con cifras reunidas por el CIMAD: “No significa que tener familia sea limitante, pero sigue siendo una prioridad exclusivamente de la mujer”. El reto se centra en ¿cómo acercas a un varón al ámbito familiar? Son las mujeres quienes tienen que “abrir esa puerta y sacar el trabajo entre dos”.

Las directoras generales consideran el equilibrio en la repartición del tiempo como algo difícil de hacer: mantener un balance equitativo entre la vida personal y laboral, debido a que siempre se dedicará más tiempo a una parte que a otra, es más una elección.

Durante el foro “Impulsando tu desarrollo” de la consultora *PwC*®, Gabriela Hernández, directora general de *General Electric*® Latinoamérica, dijo que ser madre y esposa se puede compaginar con la vida profesional, pero no se puede dividir el tiempo en mitades iguales. “Es importante ser flexible para alcanzar nuestras metas”. “Es válido también que las mujeres quieran dejar un tiempo el trabajo para dedicarse a los hijos, lo importante es saber qué quieren, que tengan metas claras”, expuso.

Pilar Aguilar, directora general de la consultora *Endeavor*® dijo que no existe una fórmula establecida de ser madre y profesionista. “Cada mujer es distinta, por lo que cada una tiene que tomar decisiones que la hagan sentir plena” (citada por Sánchez, 2014), indicó.

Las otras limitantes se centran en: funciones “rígidas” de roles asignados a hombres y mujeres por la sociedad; escasos programas de igualdad corporativa; falta de capacitación en temas de liderazgo a mujeres y poca experiencia en cuestiones gerenciales por parte de las profesionistas.

Existe otro hecho en México: los hombres no se animan a asumir los nuevos (patrones) respecto a licencias de paternidad. Aunque tienen más días para estar con sus hijos, creen que esto es cosa de mujeres, quienes ocupan posiciones directivas en México se ubican de manera predominante en recursos humanos (27%), esta es una forma limitante al decir 'ellas sólo pueden estar en Recursos Humanos' (Idrovo, Bernal, y Debeljuh (2015) (citado por Vargas, 2016).

Para contradecir este dicho se presentan dos casos. El primero es el de Antonia Gutiérrez CEO de *American Airlines* © en México. Primera mujer en ocupar la dirección general de la empresa. Estableció nuevos procedimientos para hacer mejor las cosas, sus colaboradores la describen como una mujer que sabe escuchar. Es cercana a la gente y una muy buena líder. En 2011 como directora comercial atrajo a más de 125 000 pasajeros, 8.6% más que en 2010. Su nuevo reto: la operación de vuelos de bajo costo por parte de la Compañía.

El segundo es el de Gina Diez Barroso presidenta y CEO *DiarioQ*© quien opina que la principal capacidad para salir adelante es la resiliencia; quitarse el fantasma de las culpas sólo hay un 100% para repartir entre familia, trabajo, y cama. Para no generar frustración. Es preciso quitarse el síndrome de la “mujer maravilla” que lo hace todo; Fijarse al seleccionar a la pareja. Si se observa en las 500 de *Fortune*©, 32 CEOs son

mujeres, 28 están casadas, 2 divorciadas y 2 decidieron no casarse. De las casadas éstas llegaron a esa posición por tener un buen socio de vida. En resumen, cada persona debe ser el arquitecto de su propia vida.

Conclusiones

Como conclusiones de lo expuesto en el presente artículo se puede observar en torno a las y los CEO el cumplimiento de un conjunto de atributos, sentimientos, emociones y acciones en el ejercicio de sus actividades al interior de las organizaciones. A esto se debe agregar la interseccionalidad como elemento definitorio de la identidad por los parámetros relativos a la clase social, la raza, la etnicidad y/o la orientación sexual. También en particular para las directoras ejecutivas se advierte la presencia de un encadenamiento de principios, reglas, procedimientos, políticas empleados como obstáculos para su arribo a un determinado puesto. Por su intangibilidad y opacidad como características torales de estos elementos reciben la denominación del “techo de cristal”. Además de encarar al “techo de cristal” las mujeres se encuentran sometidas a la presencia de un *suelo pegajoso*. Este fenómeno las obliga a cumplir con sus obligaciones familiares, limitando su incorporación, permanencia y ascenso al mercado laboral, lo cual las lleva a acceder a empleos de medio tiempo o empleos con una menor remuneración.

Como consecuencia de lo antes mencionado la participación de las mujeres en la fuerza de trabajo ha aumentado en las últimas tres décadas en concordancia con las crecientes oportunidades económicas. Esta situación ha atraído a muchas mujeres hacia el mercado de trabajo en busca de mayores ingresos.

Los ingentes incrementos en la participación femenina han ocurrido en países con tasas iniciales muy bajas (principalmente en América Latina y el Caribe y, en menor medida, en el Oriente Medio y Norte de África). Entre 1980 y 2008, se incorporaron 552 millones de mujeres a la población activa en todo el mundo y se prevé la incorporación de 1 000 millones de mujeres más durante la próxima década.

Al menos en diez países de América Latina, casi dos terceras partes del incremento de la participación de las mujeres en la fuerza de trabajo se puede atribuir a una mejor educación y los cambios en la configuración de las familias (matrimonio a una edad más tardía y reducción de la fertilidad). No obstante, en particular desde 1980, la tasa de participación femenina en todos los niveles de ingresos ha ido aumentando considerablemente con el paso del tiempo.

A pesar de esta participación incremental de las mujeres en diferentes campos de la economía se requiere del establecimiento de políticas públicas intersectoriales efectivas orientadas a eliminar la división sexual del trabajo, la segregación y discriminación de género en el mercado laboral, las brechas de género en el uso de las tecnologías y la segregación educativa y en la formación técnico profesional.

El aumento en la capacidad de acción y decisión de las mujeres a nivel colectivo puede tener un efecto transformador para la sociedad, al influir en las instituciones, los mercados y las normas sociales diseñadas originalmente para limitar su capacidad de acción y decisión y sus oportunidades a nivel personal. Promover la autonomía de las mujeres como agentes políticos y sociales quizás modifique las opciones de las mujeres

en materia de políticas y así permitir a las instituciones su intervención como un agente representativo de una mayor variedad de voces.

En el caso de las compañías lideradas por mujeres, la diversidad del consejo es mayor. Cuando una mujer ocupa el cargo de presidenta del consejo o de CEO de la compañía, el número de mujeres en el consejo de administración aumenta, con una diferencia de alrededor de un 10% con respecto a las compañías lideradas por hombres. Cabe destacar en donde una mujer es CEO el ambiente es más positivo, los empleados están contentos y la empresa crece más. Las CEO mujeres tienen un mejor manejo del tiempo. Planifican mejor y se fijan metas alcanzables. Aunque la presencia de mujeres en consejos de administración en México es deseable, no es sólida. Alcanzar un equilibrio a ese nivel podría llevar 25 años, considerando la situación actual entre hombres y mujeres en puestos directivos.

Dentro de esta reducida estructura de participación de las mujeres en puestos de decisión, existe la prevalencia de fincar el éxito femenino en la trilogía del ser-hacer-tener. Es decir, preocuparse más por las personas y en último término del posible estatus obtenido a través de la riqueza acumulada.

Como se puede observar las interacciones entre los hogares, los mercados y las instituciones también pueden explicar el patrón y el ritmo de aumento de la participación de las mujeres en la fuerza de trabajo. La decisión de una mujer de trabajar fuera del hogar responde tanto a cambios en su propio salario como en sus ingresos familiares.

Respecto a la percepción de las desigualdades de género en el entorno laboral, éstas siguen siendo una gran preocupación para las mujeres de esta generación. Porque

ellas tienden a considerar, en mayor medida (frente a sus homólogos hombres) a las organizaciones como entidades inclinadas en favor de los hombres al momento de atraer, desarrollar y retener talento.

¿Qué es lo que explica la persistencia de la segregación por motivos de género en la actividad económica y las consiguientes diferencias de ingresos? En opinión de la agencia consultora *Deloitte* las diferencias relativas al uso del tiempo, al acceso a las propiedades y el crédito y al trato por parte de los mercados y las instituciones formales son factores restrictivos para las oportunidades de las mujeres. A veces también se esgrimen barreras jurídicas, presentadas como medidas de protección, las cuales impiden a las mujeres ingresar en ciertos sectores u ocupaciones.

Las otras limitantes se centran en: funciones “rígidas” de roles asignados a hombres y mujeres por la sociedad; escasos programas de igualdad corporativa; falta de capacitación en temas de liderazgo a mujeres y poca experiencia en cuestiones gerenciales por parte de las profesionistas.

Referencias

ABRAMO, Lais (2004): “¿Inserción laboral de las mujeres en América Latina: ¿Una fuerza de trabajo secundaria?”, En: *Revista Estudos Feministas*, Universidade Federal de Santa Catarina Santa Catarina, Brasil, Vol. 12, No. 2, pp. 224-235. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=38112213>[09/07/2019].

ANZORENA, Claudia (2008): “Estado y división sexual del trabajo: las relaciones de género en las nuevas condiciones del mercado laboral”. En: *Utopía y Praxis Latinoamericana*, Vol. 13, No. 41. Disponible en: www.redalyc.org/articulo.oa?id=27904103[08/07/2019].

ALONSO, Ruy (2017). “¿Hay equidad de género en los puestos directivos?, En: El Economista en Línea. Disponible en <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Hay-equidad-de-genero-en-los-puestos-directivos-20170610-0003.html> [15/10/2018].

América economía (2010): “Rankings América Economía”. Disponible en: https://rankings.americaeconomia.com/2010/top_ceo/tierra_hombres.php [07/06/2019].

ARCEO, Eva, CAMPOS, Raymundo, MEDINA, Eduardo y VÉLEZ, Roberto (2018): “Negociación y preferencias económicas por género: evidencia experimental en México”. *EL TRIMESTRE ECONÓMICO*, Vol. LXXXV, No. 339, pp. 645-678.

AulaPlaneta (n.d.), “Las diez claves de la Educación en Finlandia”. Disponible en <http://www.aulaplaneta.com/2015/01/22/noticias-sobre-educacion/las-diez-claves-de-la-educacion-en-finlandia/> [09/07/2019].

BABCOCK, Linda, y LASCHEVER, Sara (2009): *Women Don't Ask: Negotiation and the Gender Divide*, Nueva Jersey: Princeton University Press.

BANCO MUNDIAL (2012): *Informe sobre el Desarrollo Mundial: Igualdad de Género y Desarrollo*.

BANCO MUNDIAL (2018): “Una Revolución estancada para la mujer Latinoamericana”. Disponible en: <https://www.bancomundial.org/es/news/feature/2018/03/08/una-revolucion-estancada-para-la-mujer-latinoamericana>

BENARIA, Lourdes, BERIK, Günseli y FLORO, María (2018): *Género, desarrollo y globalización: una visión desde la economía feminista*. Barcelona: Ediciones Bellaterra.

CASTAÑEDA, Marina (2002): *El Machismo Invisible*. México: Raya en el Agua-Grijalbo

CAMARENA, MaríaElena y SAAVEDRA, María Luisa (2017): “El techo de cristal en México”. Disponible en <https://www.redalyc.org/jatsRepo/884/88453859009/index.html> [30/06/2019].

CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) (2007): “Estadísticas de género” [en línea] Disponible en: <http://www.cepal.org/mujer/proyectos/perfiles/comparados/trabajol2.htm> [07/07/2019].

CUADRADO, Isabel y MORALES, Francisco (2007): “Algunas claves sobre el techo de cristal en las organizaciones”. *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, Vol. 23, No. 2, pp. 183-202.

DICCIONARIO DE LA REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. En: www.rae.es

DE ANCA, Celia y ARAGÓN, Salvador (2007): “La mujer directiva en España: catalizadores e inhibidores en las decisiones de trayectoria profesional”. *Revista Latinoamericana de Administración*, No. 38, pp. 45-63.

ESCAPA, Rosa y MARTÍNEZ, Luz (2010): “Estrategias de liderazgo para mujeres directivas”, En: Catalunya. Departament de Treball, Fons Social Europeu. Disponible en: http://treball.gencat.cat/web/.content/24_igualtat/Recursos/Eines/Metodologies_igualtat/Documents/estrategias_liderazgo.pdf [13/07/2019].

ESCUADERO, Araceli. (2018): “Género y trabajo. Experiencias de egresadas de la División de Ciencias Básicas e Ingeniería de la Universidad Autónoma Metropolitana- Unidad Iztapalapa. Tesina inédita. Universidad Autónoma Metropolitana. México.

FLOOD, Aoife (2015): “Mujer milenio. Una nueva era de talento”, En: Reporte de la *Price Waterhouse Coopers*. Disponible en: <https://www.pwc.com/mx/es/acerca-nosotros/archivo/2015-03-mujeres-milenio.pdf> [30/06/2019].

FLORIDA, Richard (2009): *Las ciudades creativas. Por qué donde vives puede ser la decisión más importante de tu vida*. España: Paidós Ibérica.

GARCÍA, M. (2010): “Tierra de hombres: la escasa presencia femenina en la alta dirección”. En: América Economía versión electrónica. Secc. Administración. Disponible en: https://rankings.americaeconomia.com/2010/top_ceo/tierra_hombres.php[07/07/2019].

IDROVO, Sandra, BERNAL, María y DEBELJUH, Patricia (2015): *El lado femenino del poder*. México: Lid Editorial.

KONINGSBURG, Dan (2017): "Women in the boardroom. A Global Perspective" 5ª. ed. En *Deloitte*©. Disponible en: <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/governance-risk-and-compliance/articles/mujeres-consejos-administracion.html> [07/07/2019].

_____. (2019): "Data driven change Women in the boardroom a Global Perspective", 6a. ed. En *Deloitte*©. Disponible en: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/2019/Mujeres-en-Consejos-Administracion-2019.pdf> [06/04/2020].

LAMAS, Marta (2000): "Diferencia de sexo, género y diferencia sexual". En: *Cuicuilco*, [en línea] Vol. 7, No. 18. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/351/35101807.pdf> [07/07/2019].

MASI, Domeniccode (1999): *Il futuro del Lavoro. Fatica e ozio nella Societa Postindustriale*, 2ª. ed., Italia: Rizzoli.

MERCADÉ, Anna (2007): *Dirigir en femenino*. España: Ediciones Gestión 2000.

MEZA, Elizabeth (2017): "Más mujeres en la alta dirección". En: *El empresario.com*, 07 de marzo de 2017. Disponible en: <https://elempresario.mx/actualidad/mas-mujeres-alta-direccion> [07/07/2019].

MONTAÑO, Sonia (2007): "X Conferencia Regional sobre la mujer de América Latina y el Caribe", CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe). Disponible en: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2855/1/S3282007_es.pdf [13/07/2019].

ORGANIZACION PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICOS (2012): *Gender Equality in Education, Employment and Entrepreneurship: Final Report to the MCM 2012*. Disponible en: <http://www.oecd.org/employment/50423364.pdf> [04/06/2019].

Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2014): *Tendencias Mundiales del Empleo 2014: ¿Hacia una recuperación sin creación de empleos?* Disponible en:

http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_233953.pdf [14/10/2018].

SÁNCHEZ, Axel (2014): “Sólo 7.6% de empresas tienen una CEO mujer”, En: *El Financiero versión en línea*. Disponible en: <https://www.elfinanciero.com.mx/empresas/solo-de-empresas-tienen-una-ceo-mujer> [08/07/2019].

VACA, Iliana (2019): “Oportunidades y desafíos para la autonomía de las mujeres en el futuro escenario del trabajo”. COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE (CEPAL), *Asuntos de género* No. 134, (LC/TS.2019/3), Santiago de Chile.

VARGAS, Ivonne (2016): “Sólo 4% de los puestos como CEO en México son para mujeres”. Disponible en: <https://expansion.mx/mi-carrera/2016/01/12/solo-4-de-los-ceo-en-mexico-son-mujeres> [07/06/2019].