

El rol de la mujer en los Consejos de Administración en México

Astrid Larrondo García; Idolina Bernal González;
Arturo Briseño García

Este trabajo es parte de un proyecto de colaboración sobre el Rol de la Mujer en los Consejos de Administración con la perspectiva comparativa entre México y Colombia.

RESUMEN

El presente capítulo analiza el rol de la mujer en los consejos de administración en México, en un contexto donde persisten brechas relevantes de representación femenina en los órganos de gobierno corporativo, pese a la evidencia internacional que asocia la diversidad de género con mejores prácticas de gestión y desempeño. El objetivo de esta investigación es conocer la percepción de empresarias mexicanas sobre los retos de integrarse a la élite ejecutiva, las barreras de entrada a los consejos y los cambios necesarios para avanzar hacia una mayor equidad en la toma de decisiones empresariales. Para ello, se empleó un enfoque cualitativo mediante entrevistas semiestructuradas a ocho mujeres integrantes de consejos de administración de empresas ubicadas en la zona sur de Tamaulipas. En consecuencia, la información se transcribió y analizó por categorías para identificar patrones y contrastar experiencias. Los hallazgos muestran que las empresarias entrevistadas atribuyen a la participación femenina un aporte distintivo en términos de liderazgo ético, visión humanista, mediación y meticulosidad en el análisis de riesgos y finanzas; sin embargo, reportan barreras persistentes asociadas a estereotipos patriarcales, sesgos por edad y género, sectores masculinizados, sobrecarga de roles y desconfianza de actores externos (clientes y proveedores). Finalmente, se proponen estrategias centradas en redes de apoyo, formación continua, políticas organizacionales de igualdad, procesos de selección equitativos y corresponsabilidad familia-trabajo, con implicaciones para la docencia y la construcción de casos y prácticas de gobernanza más inclusivas.

Palabras clave: consejos de administración; diversidad de género; liderazgo femenino; gobernanza corporativa; México.

Cómo citar: Larrondo, A., Bernal, I. y Briseño, A. (2025). El rol de la mujer en los Consejos de Administración en México. En De los Reyes Villarreal, E. R., Del Ángel Cortés L., Hernández Rejon E. M. (Coord). (2025). *Geografías del conocimiento: Perspectivas de mujeres científicas en la construcción de una Iberoamérica sostenible*. High Rate Consulting <https://doi.org/10.38202/geografias-15>

The role of women on Boards of Directors in Mexico

ABSTRACT

The participation of women on boards of directors and in senior management has become a central theme in the analysis of contemporary corporate governance. Their inclusion not only responds to a demand for equality but also to the need to strengthen decision-making processes in increasingly complex business contexts. Women bring a strategic and balanced perspective that is reflected in a more thoughtful analysis of risks, finances, and organizational objectives, fostering less impulsive and more long-term-oriented decisions. However, their professional development continues to face structural and cultural barriers, especially in traditionally male-dominated sectors, where prejudices associated with gender and age persist. In this scenario, solid academic training, continuous professional development, and the creation of inclusive organizational environments emerge as key elements for consolidating female leadership and promoting women's effective participation in positions of corporate power.

Keywords: corporate governance, female leadership, Boards of Directors.

INTRODUCCIÓN

A lo largo de la historia el papel de la mujer en la economía laboral ha evolucionado significativamente. De finales del siglo XIX a la década de los setenta, la participación de la mujer en la fuerza laboral aumentó gradualmente impulsado por la creciente demanda de trabajadoras de oficina al inicio del siglo XX, tal como lo argumenta la economista y premio nobel Claudia Goldin. En este tiempo las mujeres aún se veían a sí mismas como trabajadoras secundarias. Sin embargo, a finales de la década de los setenta comenzó una “revolución silenciosa”, que significó no sólo un aumento en el número de trabajadoras, sino una transformación fundamental de expectativas, identidad y forma de tomar decisiones de las mujeres. Fue así como las mujeres jóvenes comenzaron a planear su vida profesional en un horizonte a largo plazo iniciando su incorporación en la educación superior y carreras con potencial de crecimiento. La identidad femenina se expandió dejando atrás la identificación con roles tradicionales, y comenzando a participar activamente en la economía laboral, considerando el trabajo no sólo como una actividad temporal sino como una carrera de vida. Lo anterior derivó a que las mujeres pasaran de ser actores pasivos en las decisiones económicas del hogar a tomar decisiones de manera conjunta, tanto en el hogar como en el ámbito profesional (Goldin, 2006).

A partir de ello, el rol de la mujer se ha convertido en un tema de interés que ha acaparado la atención, por su importancia y porque se requieren respuestas a diversas problemáticas relacionadas, a fin de lograr una mayor equidad en diversos ámbitos. Evidencia de ello es el tema incentivado por el Objetivo de Desarrollo Sostenible ODS

5 Equidad de Género, el cual busca impulsar las oportunidades de trabajo para la mujer, así como su participación en la toma de decisiones políticas y económicas. En este sentido, investigaciones recientes realizadas en países como China, México, Chile, Estados Unidos, India, Turquía, Brasil, Colombia, Unión Europea, Reino Unido, Rumania, Alemania, por mencionar algunos, señalan que la presencia femenina particularmente en la gestión empresarial contribuye a un mejor desempeño y creatividad (Oficina Internacional del Trabajo, 2019), por ello la importancia de que las mujeres ocupen cargos directivos.

No obstante, pese a esta sugerencia, de acuerdo con reporte de Deloitte (2023) a nivel global las mujeres representan menos del 25% en puestos de juntas directivas, ocupando solamente el 23.3%. En particular, solo el 8.4% de los consejos de administración en el mundo están dirigidos por una mujer y el 6% de los directores generales (CEO) son mujeres. Para el caso específico de México, en 64 empresas analizadas, se encontró que los consejos de administración liderados por mujeres representan un 12.3%, mujeres miembros de consejo de administración representan el 6.1% y directores generales (CEO) que son mujeres solo alcanza el 1.5% (Deloitte, 2023). Es así como, a pesar del gran número de iniciativas en el mundo para incrementar la participación de mujeres al servicio de los consejos de administración, el progreso en este ámbito no está sucediendo lo suficientemente rápido. A ese ritmo, la paridad en los consejos de administración difícilmente podrá ocurrir antes de 2030.

Por ello, científicamente este tema ha sido participe de importantes investigaciones que destacan las bondades

que trae consigo la intervención de las mujeres en la toma de decisiones empresariales, puesto que mejora el rendimiento y las redes de colaboración organizacional. Terjersen et al. (2016), por ejemplo, desarrollaron un estudio donde concluyen que la presencia de directoras se asocia positivamente tanto con el rendimiento contable (ROA) como con el de mercado (Q de Tobin). Esta relación es más fuerte en países con mayor igualdad de género, por lo que se sugiere que los responsables políticos y las empresas de todo el mundo promuevan la diversidad de género en los consejos, reconociendo que los beneficios son mayores cuando se combinan con un entorno que es socialmente igualitario. Reguera-Alvarado et al. (2017) buscaron en España nueva evidencia sobre la relación entre el aumento de la diversidad de género en el consejo y el rendimiento de la empresa, encontrando que a mayor diversidad de género mejor rendimiento económico, lo cual plantea la posibilidad de analizar el efecto de la regulación obligatoria en este país respecto a la equidad de género en los consejos de administración.

Otro grupo de científicos liderados por Carter et al. (2010) llevaron a cabo una indagación con el objetivo de examinar la relación entre la diversidad de género y étnica de los consejos y comités de empresas de Estados Unidos y su rendimiento financiero. Los resultados determinaron que la diversidad a nivel de consejo general no afecta al rendimiento, pero la diversidad a nivel de comité sí, por lo que se concluye que las empresas deben centrarse en diversificar la composición de sus comités clave para mejorar potencialmente el rendimiento. Aun cuando en los años recientes se ha acordado mundial y generalizadamente dar paso a las mujeres para liderar los consejos de administración, la mayoría de estos siguen siendo conformados y liderados por hombres ya que solo una mujer forma parte de los consejos de administración o bien una pequeña minoría (Torchia et al., 2011).

Por otra parte, Mateos et al. (2009) analizaron la participación de la mujer en los consejos de administración de España, ya que su ausencia supone una fuente de ineficiencia económica y no sólo social. Los resultados obtenidos reportan que el porcentaje de mujeres consejeras es extremadamente bajo, entre el 2% y el 6%; sin embargo, se demuestra que las unidades objeto de estudio, en este caso representadas por cooperativas, son sociedades mucho más abiertas a la participación de la mujer en su consejo rector que otros tipos de sociedades. Además, se identificó que los lazos familiares y la implicación directa en la gestión son la principal vía de acceso de la mujer a los órganos de administración.

De igual manera, en los países bajos se observa, a través de la investigación desarrollada por Lückerath-Rovers (2013), que existe una proporción muy baja de mujeres en los consejos administrativos, por lo que dicho autor se ocupó de investigar el rendimiento financiero de las empresas holandesas con y sin mujeres en sus consejos de administración. Las empresas con mujeres en sus consejos de

administración mostraron un ROE (Rendimiento de Capital) consistente y estadísticamente significativo más alto en comparación con las empresas sin mujeres. A partir de ello, Lückerath-Rovers (2013) sugiere abordar las razones detrás del mejor rendimiento del ROE. Es decir, explorar si las mujeres directoras tienen diferentes estilos de gestión, y por qué el rendimiento para el accionista no se relaciona positivamente con la diversidad.

Bajo esta recomendación se encuentra el análisis realizado en España por Larrieta-Rubín et al., (2015) quienes buscaron esquematizar las principales causas del limitado acceso de las mujeres a puestos de decisión a partir de una revisión de la literatura, y ofrecer soluciones que las empresas pueden adoptar. En este sentido, se logró concluir que las barreras clave que impiden a las mujeres acceder a puestos de liderazgo incluyen aspectos relacionados a estereotipos culturales, el conflicto para conciliar entre trabajo y la familia, los procesos de reclutamiento sesgados y la exclusión de redes de apoyo. Dichos hallazgos se confirman con el metaanálisis desarrollado a nivel global por Pletzer et al. (2015), basado en 140 estudios empíricos. A partir de este estudio se concluye que las principales barreras de participación de las mujeres en equipos directivos son los conflictos de roles, los estereotipos del grupo y las condiciones sociales que impiden tomar en serio la participación de la mujer en los consejos estratégicos.

En este sentido, cabe destacar la teoría de la identidad social de Tajfel & Turner (1986) la cual explica cómo la identidad de una persona se define por los grupos a los que pertenece, ya sea por su género, raza, clase u ocupación. Esta pertenencia crea "fronteras" que llevan a los miembros de un grupo a evaluarse más favorablemente entre sí, lo que a su vez refuerza las barreras para quienes son diferentes. Por ejemplo, un consejo de administración mayoritariamente masculino puede fortalecer sus límites como grupo y, en consecuencia, excluir a las mujeres de los puestos directivos (Tajfel & Turner, 1986), esta última premisa puede ser una de las barreras de entrada de las mujeres a los consejos predominantemente masculinos.

Pese a las barreras mencionadas, la evidencia científica continúa debatiendo sobre el valor de la diversidad en los consejos de administración, planteando interrogantes respecto al impacto de la presencia de mujeres en el desempeño empresarial. Terjersen et al. (2016) sostienen que los beneficios de tener directoras en el consejo son universales, pero se magnifican en contextos nacionales que apoyan la igualdad de género. De manera complementaria, Hutchinson et al. (2015), en un estudio sobre las 500 principales empresas cotizadas de Australia, evidencian que la presencia de mujeres en el comité de nombramientos impacta positivamente en la diversidad de género del consejo. La representación femenina en estos comités es un factor explicativo en el aumento de la diversidad de género en el consejo de administración, a raíz de seguir las recomendaciones emitidas en 2010 por el consejo del Gobierno Corporativo de la Bolsa de Valores de Australia (ASXCGC).

Otro de los países conscientes de la baja representación de mujeres en los consejos de administración fue Italia, quien implementó una ley de cuotas de género en el año 2011, proporcionando un entorno para estudiar el impacto de un aumento forzado de la diversidad de género en el rendimiento de las empresas, dando lugar a la llamada teoría de la “masa crítica” (Rossi et al., 2017). Esta teoría respalda las políticas de cuotas de género, al sugerir que alcanzar una masa crítica de mujeres en el consejo es condición necesaria para obtener beneficios financieros, puesto que la evidencia científica ha demostrado la importante relación que existe entre la diversidad de género en los consejos y el desempeño financiero de las empresas.

En el caso de España, Reguera-Alvarado et al. (2017) dan continuidad a la evaluación de los efectos de la ley de cuotas de género sobre el rendimiento económico de las corporaciones. Los hallazgos encontrados durante el período analizado (2007-2009) reportaron que durante este tiempo se capturó el mayor aumento en el porcentaje de mujeres en consejos en el mercado español, concluyendo que la introducción de una ley de cuotas obligatoria fue eficaz para aumentar la presencia de mujeres en los consejos de administración aunado a que este aumento en la diversidad de género logró relacionarse positivamente con un mayor rendimiento económico. De manera similar, en Alemania, el debate público dio lugar a la introducción de la ley de cuotas de género en 2015, exigiendo la participación del 30% de mujeres en los consejos de administración de grandes empresas sugiriendo que el impacto de la diversidad de género varía según el tipo de consejo (administrativo o de supervisión) y la medida de rendimiento empleada (de mercado o contable) (Keller, 2024).

Otro hallazgo importante sucedió en Malasia donde las iniciativas gubernamentales tomadas para apoyar la diversidad de género en los consejos contribuyeron a alcanzar un 30% de representación femenina en los consejos de administración logrando efectos positivos en el retorno sobre activos de las empresas (Sabri et al., 2020). Así mismo, en Rumania en 2018 se encontró también que, en el contexto de un mercado emergente, las políticas para aumentar la diversidad de género parecen ser financieramente viables y beneficiosas para la mayoría de las empresas cotizadas rentables y más pequeñas (Ionascu et al, 2018).

Estos casos de éxito logran evidenciar el impacto significativo de las políticas institucionales orientadas a promover la participación de las mujeres en los consejos directivos, no sólo como un principio de equidad, sino como una decisión estratégica para fortalecer la competitividad y sostenibilidad. Sin embargo, a pesar de los hallazgos demostrados existe aún una importante brecha de participación en otras naciones, principalmente en el contexto latinoamericano. México, por ejemplo, es uno de los países que reporta baja participación de las mujeres en puestos de alta dirección (Rosas et al., 2023). Esta situación persiste incluso entre organizaciones reconocidas como Empresas Socialmente Responsables (Poletti-Hughes y Briano-Turrent, 2019).

Si bien, existe un antecedente documentado en el Código de Mejores Prácticas Corporativas en México que fomenta la inclusión femenina en consejos de decisión, los escenarios actuales siguen siendo desalentadores para las mujeres pues esta práctica es voluntaria y no especifica un porcentaje ni número mínimo de la cuota de representación que deben observar las empresas (Consejo Coordinador Empresarial, 2018). Por ello, es preciso impulsar la diversidad de género en los consejos de administración como un factor relevante para el rendimiento financiero en este país. Es necesario que los responsables políticos y las empresas promuevan la diversidad de género no solo por sus posibles beneficios económicos, sino también como un imperativo ético y de buena gobernanza (Reddy & Jadhav, 2019), tal como lo han llevado a cabo otras naciones con resultados altamente favorables. Esto partiendo de la premisa que la relación entre la diversidad de género en el consejo y el rendimiento de la empresa tienen una relación directa, principalmente para las grandes corporaciones (Basuony et al., 2023).

En este sentido, resulta fundamental reconocer en primera instancia las barreras y desafíos que impiden el acceso de las mujeres a puestos de alta dirección, a fin de romper el “techo de cristal” que limita su desarrollo profesional, visibilizando sus logros y dando a conocer casos de éxito que funcionen como referentes positivos y motivacionales para impulsar la participación femenina en cargos de alta jerarquía tradicionalmente ocupados por varones, especialmente en México donde las estructuras culturales siguen arraigadas a estereotipos de género con asignación de roles diferenciadores entre hombres y mujeres, obstaculizando la participación activa de las mujeres en los consejos de administración.

Ante lo expuesto previamente, el objetivo de esta investigación es conocer la percepción del rol de la mujer en los consejos de administración de empresarias mexicanas respecto a los retos que se enfrentan siendo parte de la elite ejecutiva empresarial, así como las barreras de entrada a los consejos de administración y su opinión sobre lo que falta por hacer para lograr una mayor equidad de género en el ámbito empresarial.

METODOLOGIA

La metodología utilizada fue entrevista semiestructurada a ocho mujeres que participan activamente en consejos de administración de empresas, personas morales constituidas conforme a las leyes mexicanas, las cuales se encuentran localizadas en la zona sur de Tamaulipas.

La técnica de la entrevista ha sido seleccionada debido a que permite al entrevistador obtener información relevante respecto al fenómeno de estudio, de acuerdo con un marco referencial de preguntas que persiguen un fin común, en este caso conocer la percepción de la mujer respecto a los retos y desafíos que enfrentan las mujeres para ocupar cargos de decisión en los consejos de administración (Chambliss & Schutt, 2024).

Es importante señalar que de acuerdo con lo recomendado por Hernández y Mendoza (2018) para la implementación de técnicas cualitativas el número de entrevistados no es relevante en términos probabilísticos, la importancia radica en entender con precisión el fenómeno analizado. Por tanto, Izcara y Andrade (2003) sugieren la participación de entre cuatro y doce personas para la realización del estudio, con características homogéneas según el grado de educación, ocupación y edad, puesto que ello permitirá contar con puntos de vista bajo una misma línea de experiencias. Es así como la presente investigación contó con la participación de ocho mujeres profesionistas que poseen características particulares sobre la temática abordada, con amplio conocimiento y experiencia en el tema, aportando información útil para el cumplimiento del objetivo, asegurando además la validez y confiabilidad de los datos (Izcara & Andrade, 2003).

Las entrevistas fueron realizadas individualmente a través de plataformas virtuales, con una duración promedio de entre 60 y 90 minutos cada una. Para el procesamiento de los datos se transcribió la información recopilada y se realizaron los análisis correspondientes. Se agrupó la información en categorías, se sintetizaron los datos y se compararon

entre sí con la finalidad de lograr una interpretación detallada de la realidad que enfrentan las mujeres ante los retos y desafíos para participar en los consejos de administración. Esto acorde a lo señalado por Guerrero (2016) quien sugiere la integración, relación y definición de conexiones de los datos obtenidos mediante la metodología cualitativa a fin de determinar los principales aportes de la investigación. A partir de ello, los resultados se logran identificar áreas de oportunidad que requieren ser abordadas desde diferentes perspectivas para llegar a mejores resultados.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Una vez llevada a cabo la recopilación de los datos mediante entrevistas, se realizó el análisis de contenido. Como primer paso, se determinaron las características personales de las participantes según su edad, estado civil, formación académica, años de experiencia como miembro activo de consejos de administración y la empresa de adscripción. En este sentido, en la Tabla 1 se muestran los datos correspondientes de la muestra de estudio.

Tabla 1.
Datos de las participantes

	EDAD	ESTADO CIVIL	FORMACIÓN ACADÉMICA	AÑOS DE EXPERIENCIA EN CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN	ADSCRIPCIÓN LABORAL
Entrevistada 1 (ENT01)	45 años	Soltera	Licenciada en Administración. Maestría en Administración. Doctorado en Gestión Estratégica de Negocios (en proceso)	5 años	EKA Seguridad y Protección Privada
Entrevistada 2 (ENT02)	72 años	Casada	Médico General. Especialidad en Ginecología y Obstetricia. Maestría en Administración de hospitales.	39 años	Centro de atención materno infantil S.A. (CEMAIN)
Entrevistada 3 (ENT03)	33 años	Soltera	Licenciatura en Enfermería. Especialidad en Cuidados Intensivos	10 años	SIMAL Corporativo
Entrevistada 4 (ENT04)	37 años	Casada	Licenciada en Psicología Organizacional	3 años	Geoil Company
Entrevistada 5 (ENT05)	49 años	Casada	Licenciada en Mercadotecnia	17 años	Productos Industriales del Golfo
Entrevistada 6 (ENT06)	80 años	Casada	Secretaria Ejecutiva Bilingüe	40 años	Productos Industriales del Golfo
Entrevistada 7 (ENT07)	63 años	Casada	Contador Público y Auditor Maestría en Impuestos Doctorado en Ciencias de lo Fiscal (en proceso)	34 años	Bazaldúa Del Ángel y Asociados
Entrevistada 8 (ENT08)	37 años	Soltera	Licenciada en Administración de Empresas, Maestría en Finanzas	3 años	Corporativo Fralan

Fuente. Elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas.

Como es de observar, las mujeres entrevistadas constituyen un grupo heterogéneo que brinda consistencia y solidez a las opiniones analizadas debido a la variedad de experiencias vividas, así como la diversidad de sectores laborales en los que se desempeñan, lo cual permite obtener una visión integral de los desafíos que enfrentan las mujeres desde diferentes escenarios y perspectivas.

Esto se pudo comprobar con las respuestas dadas a las preguntas detonantes que les fueron realizadas bajo el esquema de una entrevista semiestructurada que constó de seis cuestionamientos sobre el papel de la mujer como líder empresarial, la diferencia de roles entre hombre y mujer, las limitaciones que enfrentan las mujeres para poder participar en consejos de administración, los retos que perciben una vez que forman parte de las juntas directivas, las áreas de oportunidad presentes para lograr una mayor participación de la mujer en la gestión empresarial, así como las recomendaciones para impulsar el desarrollo de la mujer en consejos de administración, esto desde el punto de vista y experiencias de las entrevistadas.

En este sentido, los resultados principales por cada interrogante analizada fueron:

- **La mujer como líder o integrante del consejo de administración**

De acuerdo con las opiniones expuestas, el rol de la mujer en los consejos de administración es fundamental para dar a un sentido más ético y sensible a la toma de decisiones, mostrando transparencia en el desempeño de las actividades, más allá del cumplimiento de la normatividad aplicable coincidiendo con hallazgos previos en la literatura donde las mujeres toman decisiones empresariales con mayor sentido de ética y responsabilidad social (Briano-Turrent, 2022).

Además, juega un eslabón clave en los lazos de relación que la empresa mantiene con los diferentes actores involucrados, puesto que actúa con sentido más humanista, con mayor atención a los detalles y argumentos de las situaciones que se están presentando. “Es otra visión, incluso para dirigirse a los empleados... el estilo de liderazgo de la mujer es más hacia el cuidado de la empresa” (ENT01). “Es otra visión de ver los números, otra visión de ver los riesgos, otra visión de alcanzar los objetivos” (ENT05). “Es una visión integral de liderazgo, porque como mujeres se tiene la capacidad de conectar con las personas, con los subordinados a su cargo, con los colaboradores... de una forma más humana, con un enfoque más humanista” (ENT08).

En esencia, se puede decir que “la mujer es quien juega un papel de mediadora en la toma de decisiones” (ENT03), puesto que buscan el balance de las actividades con concientización de los posibles efectos, tanto en aspectos económicos como en los diversos elementos organizacionales. “Es quien equilibra las emociones... reflexiona un poco más sobre algunas decisiones” (ENT04), tratando de mantener al equipo de trabajo bien estructurado y capacitado para resolver con efectividad los requerimientos de la corporación.

Estos equilibrios están documentados en la literatura de consejeras de administración. Callahan et al. (2024) encuentran en su estudio que las mujeres miembros de consejos de administración pueden influir en la creación de políticas internas como las relacionadas a protección de empleados.

De igual forma la mujer, desde la percepción de las entrevistadas, está más comprometida hacia una cultura de excelencia en el trabajo, asegurando que todo se cumpla de acuerdo con la normatividad y se garantice la calidad en cada una de las actividades que se realizan dentro del negocio, bajo los principios de honestidad y asertividad en la toma de decisiones. Asimismo, juegan un rol importante “aplicando adecuadamente los recursos para que la empresa crezca, para que la empresa tenga buenas utilidades” (ENT02).

Lo anterior debido a que “la mujer tiene mayor persistencia, es más honesta, tiene mayores habilidades para hacer perfeccionista, hacer las cosas bien, cumplir con la normativa que debe de desempeñar una empresa, que debe regir, pues es más apegada a seguir las reglas, a seguir la norma” (ENT07).

En sí, se considera que el principal papel de la mujer en el consejo de administración es ser representante de la empresa y un enlace con la Dirección, si ella está a cargo. Además de “llevar a cabo la supervisión de la gobernanza, de la transparencia, de las políticas que se determinen y la normatividad” (ENT07). A pesar de que históricamente las mujeres han tenido muchas implicaciones para avanzar hacia puestos directivos, hoy en día su papel se ha reconocido como líder empresarial. “Las mujeres también pueden hacer ese trabajo que hace el hombre” (ENT06).

- **Diferencias de rol entre hombre y mujer en la gestión empresarial**

En esta categoría de respuesta, la opinión de las participantes entrevistadas manifiesta que las mujeres implementan un estilo de liderazgo diferente a los hombres puesto que buscan la manera de desempeñarse con apego a los valores empresariales como la honorabilidad, siendo congruentes entre lo que este documentado y lo que se lleva a la práctica (Acevedo-Duque et al., 2021). Se preocupan no solo por dar a conocer la filosofía empresarial mediante publicaciones y manuales administrativos, sino que buscan constantemente la manera de demostrarlo con acciones. Las mujeres “van más al detalle en la forma de trabajar” (ENT01).

Se percibe que la mujer cuida mucho el prestigio de la institución, reconociendo las capacidades y limitaciones que la empresa posee en virtud de los servicios o productos que ofrecen a sus clientes. A diferencia de los hombres, “las mujeres suelen ser más directas y claras para que el trabajo salga mejor” (ENT02). “De alguna manera en los hombres, no en todos, permanece el machismo, pero la mujer al estar haciendo una combinación de varios roles tiene más visión amplia en cuanto a la estructura lo que se debe hacer” (ENT06).

Por otra parte, en términos de gestión de emociones, las mujeres poseen la característica de ser más analíticas y

darles mayor valor a las cosas en cualquier situación administrativa o rubro empresarial lo cual, en comparación con los hombres, origina que “como administradoras, la toma de decisiones femeninas sea más balanceadas y tranquila... sin arrebatos” (ENT03). Esto debido a la forma de pensar de la mujer ya que suele ser objetiva al revisar y analizar la información, logrando proyectar diferentes escenarios ante las situaciones presentes. “Son más meticulosas en los números, en las finanzas, en el desarrollo de la propia administración como tal” (ENT05).

Del mismo modo, se percibe que la mujer suele ser más respetuosa en el trato hacia los demás, lo cual favorece conductas reciprocas por parte del hombre. Es decir, son las mujeres quienes marcan la pauta sobre las relaciones que sostienen con el personal y los integrantes hombres del consejo. “Cada uno tiene definidas sus funciones y conoce hasta donde pueden decidir, hasta dónde el personal se dirige hacia el directivo hombre o mujer” (ENT04). Dicho en otras palabras, existe un “contrato psicológico” sobre los roles que hombre y mujer deben desempeñar dentro del ámbito laboral (Morais & de Moura, 2018).

En este sentido, es importante destacar que aun cuando el hombre y la mujer tienen las mismas capacidades y pueden desarrollar las mismas habilidades, inevitablemente existirán algunas diferencias por sus rasgos de personalidad y roles de afecto, como lo es la sensibilidad, ya que “las mujeres son más sensibles, tienen más empatía... esa diferencia es, muy importante entre el liderazgo que ejerce un hombre con el liderazgo que ejerce una mujer. La propia naturaleza que la hace ser más empática” (ENT07).

Esta percepción es compartida con la entrevistada ENT08 quien comenta que entre hombres y mujeres los estilos de liderazgo marcan diferencia en los métodos y técnicas de trabajo que se llevan a cabo, y, por tanto, en los resultados y la forma de interactuar con el equipo de trabajo. “Ambos sexos tienen la capacidad de liderar y de llevar una organización a su éxito en igualdad de circunstancias, pero tienen diferentes matices... el hombre tiene un liderazgo un poco más autoritario con ciertas normas y las mujeres, en cambio, siempre buscan el bienestar colectivo” (ENT08).

- **Limitaciones respecto a la participación de la mujer en los consejos de administración**

Aunado a las diferencias de roles identificados, a partir de las experiencias expuestas por las participantes se determinó que una de las principales limitaciones que enfrentan las mujeres a fin de poder participar en los consejos de administración es la ideología generacional puesto que se observan empresas donde los dueños actuales son hombres de edad avanzada con creencias y estereotipos tradicionalistas que impiden hacer el relevo generacional de su corporativo (Donkor et al., 2025). ya que dudan en conceder a sus sucesoras hijas la dirección de la empresa, a pesar de que estas mujeres cuentan con la preparación académica, el ímpetu y la experiencia para poder lograrlo. “No le tienen la confianza por prejuicios patriarcales” (ENT01). Dicho en palabras de

la entrevistada ENT08 “Aunque la sociedad está más avanzada en cuanto a la cultura, todavía se tiene muy marcado el estereotipo de género... Si eres hombre debes liderar de tal forma... si eres mujer debe ser de otra manera” (ENT08).

Asociado a ello, la sobrecarga de trabajo de la mujer en sus diferentes facetas como esposa, madre, hija y profesionalista representa una limitación importante para formar parte de consejos directivos debido al cansancio y falta de tiempo (Calabrese & Manello, 2021). Aun teniendo el talento y resultados altamente favorables en el campo empresarial, las mujeres muchas veces se limitan a aceptar dichas responsabilidades porque se encuentran en un estado de desgaste físico o emocional lo cual les impide pensar en ascender a puestos de alta dirección, puesto que ello implicaría sumar más responsabilidades y desatender otras “obligaciones” (ENT01).

Otra limitante identificada, es el cuidado que debe tener la mujer en el equilibrio de las decisiones y diferentes roles que desempeñan ya que el escrutinio de valoración en la gestión empresarial comúnmente es más severo para enjuiciar las decisiones de las mujeres. Desafortunadamente, “la mujer es más sensible a la crítica de sus decisiones y por tanto debe ejercitar su fuerza para sostener sus proyectos, escuchando las opiniones diferentes y desechando la oleada de rumores sin base que perturban la claridad de su instinto” (ENT02). “Muchas veces el hombre quiere sobresalir solo y hacer a un lado la opinión de la mujer...pero cuando se está firme en los puntos de vista o las metas, la mujer puede salir adelante” (ENT06).

En cuanto al tema de negociaciones con clientes y proveedores, las mujeres representan también una limitación, puesto que en constantes ocasiones dichos actores buscan tener el respaldo de una opinión masculina antes de formalizar la compra o la venta pues se cree que la palabra del hombre es más poderosa que la de la mujer. Esto se percibe mayormente cuando la mujer integrante del consejo de administración es más joven que sus compañeros. “Lo de la edad y ser mujer esta socialmente diferenciado ...están como que las dos caras, la cara tanto del hombre como de la mujer” (ENT03).

Esta impresión se comparte con la entrevistada ENT04, quien también argumenta la falta de confianza que algunas veces los clientes manifiestan hacia las decisiones tomadas por mujeres directivas, pues antes de concretar las negociaciones prefieren consultar el tema con otros integrantes del consejo, principalmente en áreas muy celosas donde la mayoría de los trabajadores son hombres, por ejemplo, el sector industrial. Sobre esto amplía otra de las entrevistadas al refrendar que “Entonces, las mujeres presentan limitantes, no por la empresa sino por parte de gente externa, como los clientes... Se realiza el trato con ellos, pero también lo consultan con otra persona del equipo” (ENT04), lo que da a entender que buscan el respaldo de las decisiones masculinas.

Esta situación se percibe de manera similar por la entrevistada ENT05, puesto que tal como se ha comentado

previamente, existen sectores laborales donde generacionalmente ha predominado el hombre. En especial, en el giro industrial el porcentaje de trabajadores supera en mayoría relativa a las mujeres, lo cual pone en desventaja su participación en los consejos de administración puesto que “en estos consejos no es la misma percepción de un ingeniero a lo que pueda opinar una administradora, contadora o licenciada” (ENT05).

De igual forma, una limitación observada es que las empresas con consejos de administración en funciones son muy pocas, a comparación de la totalidad de las empresas, esto dado que la mayoría de las empresas son familiares y pueden regirse con un administrador único, pocas son las que cuentan y operan realmente el consejo de administración (Acevedo-Duque et al., 2021). En cambio “las empresas medianas y las que ya están profesionalizándose son las que tienen consejos de administración. Entonces se puede decir que son menos empresas” (ENT07) y, por tanto, menos oportunidades de las mujeres para participar en consejos administrativos. Es así como las estructuras empresariales representan también un obstáculo para el desarrollo profesional de las mujeres, convirtiéndose esto a su vez, en un desafío para las organizaciones.

- **Retos para la mujer como integrante de los consejos de administración**

Una vez identificados los principales aspectos que limitan la participación de las mujeres en los consejos de administración, el siguiente cuestionamiento en este estudio fue respecto a los retos actuales que, desde la observación y experiencia de las líderes entrevistadas, se distinguen tanto en el ámbito laboral como en el contexto social. En este sentido, algunos de los retos señalados están relacionados con la preparación académica, la conciliación familia-trabajo y la idea de que la mujer es el “sexo débil” de la sociedad.

Por su parte, la entrevistada ENT01 comenta que es necesario crear asociaciones civiles dirigidas por mujeres para apoyarse y conocerse entre sí, con la finalidad de crear redes de apoyo que contribuyan a consolidar la visibilidad de la mujer empresaria. “Se debe, hacer más networking con otras personas iguales para empoderarse de información y compartir experiencias” (ENT01). Estos hallazgos coinciden con estudios previos sobre el rol de los lazos personales para potencializar el capital social (Gabaldón et al., 2023; Von Essen & Smith, 2023).

Al respecto, la entrevistada ENT02 reconoce que “dentro de los pilares para una buena presidencia en los consejos de administración por parte de las mujeres es que haya una base académica ...es necesario estar bien capacitada, y contar con un círculo de asesores muy fuerte para que no se tomen decisiones que puedan comprometer al grupo” (ENT02). Esto se identifica como un reto perceptible también por la entrevistada ENT06 quien coincide en que el conocimiento y la formación profesional es una labor continua que brinda importantes beneficios, pero a la par, requiere de disponibilidad de tiempos y la selección correcta de los temas en

que se va a capacitar. Sin embargo, “siempre es necesario actualizarse...no tener miedo a los avances de la tecnología” (ENT06), pues ello permitirá a las mujeres estar acorde a las tendencias del mercado, los avances de la ciencia y fortalecer su competitividad en el entorno laboral.

Conservar el control emocional en términos de la interacción constante con los hombres, ya sean estos partes del consejo directivo, clientes o proveedores, es otro reto importante para la mujer, descrito en especial por las entrevistadas ENT02 y ENT07. “Es importante que la mujer se vea ecuaníme, razonable y demuestre confianza” (ENT02), ya que “si está entre accionistas, en su mayoría hombres, no es fácil conseguir que una mujer participe en el consejo de administración y menos en la presidencia” (ENT07).

El manejo de la información de igual manera representa un desafío para las mujeres, ya que se requiere hacer más visible su trabajo, con mayor posicionamiento, sin demeritar los logros alcanzados (Gabaldón, Gimenez-Jimenez, & Campopiano, 2023). Si bien existen grandes oportunidades para la superación femenina “la mujer por sí sola no llega, pero si se acompaña de más mujeres es posible lograr una visión más clara y un mayor empoderamiento” (ENT04). Pertenecer a asociaciones que fomenten las redes empresariales y brinde información, capacitación y oportunidades es una forma de llegar a los objetivos organizacionales “brinda más oportunidades, da más empoderamiento, más posicionamiento” (ENT04).

Esto lleva a un reto más identificado por la entrevistada ENT05, quien aporta “el reto de la innovación de las ideas, de los procesos, de los programas y del sector...para estar a la vanguardia y cumplir con las expectativas del resto del consejo administrativo” (ENT05), ya que en algunos casos se puede pensar que la mujer no está preparada profesionalmente. Sin embargo, cabe destacar que este desafío no es exclusivo de la mujer, sino que debe ser considerado también por los directivos hombres a fin de lograr de manera colaborativa un mejor desempeño para la organización (Briano-Turrent, 2022).

En cuanto al ámbito personal, un hallazgo destacable compartido por la ENT01 es el reto de la mujer para “aprender a decir no, dejar de ser sumisas” (ENT01). Es decir, perder el miedo y tener la confianza en sí misma para contactar con los clientes, mostrarse a la sociedad y hacer visible sus habilidades y competencias profesionales. “Que se plantee el reto de salir a la luz, pues detrás de toda empresa está el sentido femenino” (ENT03). De cierta manera, “que la voz de la mujer sea equitativamente a la del hombre” (ENT08).

De manera complementaria, otro de los retos más grandes para la mujer, identificado por las empresarias entrevistadas, es la maternidad, por los tiempos y atención que demanda la empresa. “Porque hay que viajar, salir en cualquier momento, estar al tanto de la empresa, de las actividades, de las problemáticas que se pueden presentar” (ENT07). Por tanto, “el poder equilibrar todas las responsabilidades familiares con las responsabilidades personales requiere trabajar muchísimo más como sociedad para tener

una participación equitativa tanto en lo laboral como en lo familiar y poder desarrollarse por igual hombres y mujeres”.

- **Estrategias para lograr una mayor participación de la mujer en los consejos de administración**

Ante los retos señalados previamente, es importante comentar que las participantes en esta investigación sugieren una serie de estrategias a fin de acotar las brechas de género que aún siguen presentes en la gestión empresarial, principalmente aquellos relacionados con la representatividad de la mujer en los consejos de administración.

Al respecto, se sugiere “un modelo de equidad de género que abarque no nada más acoso y hostigamiento laboral, sino que abarque los temas de cuotas de cuántas personas mujeres debe participar en mandos medios. En el sector público se observa ya un avance importante, pero en la iniciativa privada falta mucho por mejorar” (ENT01).

Crear programas desde la academia, donde se promuevan enseñanzas y casos prácticos de entidades corporativas para los alumnos, es otra estrategia por considerar, puesto que ello permitirá que las carreras de negocios sean más dinámicas e interactivas de acuerdo con los acontecimientos actuales del mercado. No basta con conocer solo la teoría de los libros, sino que es necesario poner en práctica “esa parte que usas todos los días para pedir, para hacer, para gestionar, para negociar” (ENT02). “Desde que están en la Universidad o a lo mejor en casa, debe de motivarlos a tener iniciativa, a ser más participativos. Para una empresa es importante tener gente que tenga iniciativa, creatividad... no ser conformistas” (ENT06).

Una estrategia más es que las propias integrantes de los consejos de administración determinen procesos de selección y contratación de equitativos, promoviendo iniciativas de política pública respecto a la igualdad de género en términos laborales, tal como sucede en otros países. “Las mujeres son más leales y puntuales...y eso da resultados extraordinarios en todas las áreas de la empresa” (ENT03). “Es necesario que crean en la mujer como una buena manera o forma de poder desempeñar ideas y objetivos ...falta que se de soporte, un poco más de impulso a la mujer en el nivel empresarial” (ENT05).

En este sentido, promover políticas de igualdad representa una importante área de oportunidad detectada por las entrevistadas. Resultaría útil en el ámbito empresarial “el promover políticas de igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres y difundir la información, en primera instancia para que reconozcan el valor de la mujer y, no se sientan en desventaja en comparación con hombres” (ENT04). Es preciso, que a través de las políticas de igualdad “buscar, que la mujer sea remunerada de la misma forma que el hombre, ya que desafortunadamente se ve en las organizaciones que por ser mujer el salario es menor, aunque tenga el mismo cargo que los hombres” (ENT08).

Otra estrategia probable es promover “una cultura empresarial que se genere dentro de los grupos empre-

sariales” de equidad de género. Y también que haya más participación de las mujeres en este ámbito empresarial, ya que, “si se va a competir, pero hay 20 hombres y 3 mujeres... no es porque las mujeres no puedan, sino porque hay más hombres desempeñando funciones empresariales o de dirección o de liderazgo” (ENT07). Por tanto, dar difusión de las competencias y talentos de la mujer en espacios empresariales permitirá romper con estereotipos tradicionales, y con ello impulsar su participación en los consejos de administración (Calabrese, & Manello, 2021).

- **Recomendaciones para apoyar el desarrollo de la mujer como líderes empresariales**

Finalmente, al preguntar a las entrevistadas sobre lo que ellas recomiendan para promover el desarrollo de la mujer en el campo empresarial, se obtuvieron aportes valiosos en apoyo a mujeres que laboren como líder empresarial o deseen incursionar en este ámbito.

Algunas de estas recomendaciones están enfocadas a contar con una preparación más especializada en términos empresariales, y también personales, como el manejo de estrés, por ejemplo. Es necesario estar en constante actualización de la información y principalmente “aprender a trabajar en equipo con gente preparada, para juntas sumar más y apoyarse entre sí, con respeto y valorando las distintas capacidades de cada una” (ENT01). Se suma también una preparación tanto en conocimientos como en habilidades de comunicación y conocimiento del sector donde se desempeña su organización. “Para liderar es muy importante la comunicación, es decir, tener habilidades para comunicarse, para venderse, identificar las áreas de oportunidad, las áreas donde está desempeñándose la empresa, conocer el sector definitivamente... muchas veces hay mujeres preparadas en el área financiera, pero están limitadas en el área comercial” (ENT07).

Se comparte la misma opinión por parte de las entrevistadas ENT02 y ENT08, quienes sugieren involucrar a las compañeras mujeres a capacitarse y participar en actividades de la empresa más allá de las funciones que le han sido asignadas, puesto que ello les permitirá contar con una visión más amplia del contexto empresarial y vivir experiencias reales de aprendizaje (Von Essen & Smith, 2023). “Hay que enterarse de las cosas, vivirlo y saber afrontarlo” (ENT02). Es importante “capacitación constante dentro de la empresa. Actualmente hay muchísimas redes de apoyo que ayudan a crecer...eso también ayuda, alienta, motiva” (ENT08).

Promover los programas de apoyo existentes tanto por asociaciones como por parte del gobierno es también esencial para apoyar el desarrollo de la mujer empresarial. “Son tiempos de mujeres y hay que aprovecharlo, además, para desarrollarse, buscar las herramientas acordes a lo que se desea; buscar esa trazabilidad, llegar al objetivo...y todo eso llevarlo a la empresa, pero también permearlo en la vida personal” (ENT04). Resulta relevante conformar un equipo multidisciplinario y complementario y que cada uno conozca sus tareas y roles. “En base a los dotes y talentos ...no porque

sea mujer o no porque ellos sean hombres, todos deben entregar resultados” (ENT04).

Hacer de lado las ideologías sociales y los altos estándares que se asignan a la mujer, es otro punto para considerar. “El tratar de no discriminar a la mujer como tal por ser madre, estar casada y tener hijos ...este apoyo sería fabuloso para no hacer a la mujer a un lado ...por falta de tiempo y no poder cumplir 24/7 para cualquier emergencia o estar disponible para las votaciones del consejo” (ENT05). “Este reto se supera con alianzas y encontrar quien apoye en tiempo”. (ENT07).

Es preciso señalar que estas recomendaciones inician desde la voluntad personal de cada mujer. Existen diversas empresas que brindan muchas oportunidades de crecimiento; sin embargo, “hay personas que dicen no lo quiero, no lo necesito... entonces, si las mujeres no se lo permiten recibir, pues difícilmente van a alcanzar esa oportunidad de superación” (ENT03). Por tanto, la recomendación sugiere prepararse académicamente, incluso lograr certificaciones avaladas por la SEP. Dicho en otras palabras, es necesario “uno, estar preparada; dos, la más importante, tener disponibilidad, iniciativa y ganas de salir adelante” (ENT06).

CONCLUSIONES

Una vez analizadas las entrevistas realizadas, se ha logrado identificar hallazgos importantes respecto a los retos y desafíos que enfrenta la mujer como líderes empresariales y miembros de los consejos de administración. El principal hallazgo es que la mujer desempeña un rol equilibrador y estratégico. Se percibe que aporta una visión distinta en el análisis de riesgos, finanzas y objetivos. Actúa como una mediadora que promueve la conciencia en la toma de decisiones, evitando que estas sean arrebatadas o impulsivas. Se subraya la necesidad de una base académica y administrativa sólida, más allá de la simple intuición, para satisfacer las expectativas de los inversionistas, colaboradores y la comunidad.

Por otra parte, las entrevistadas coinciden en que existen diferencias notables entre hombres y mujeres. Se encontró que las mujeres tienden a ser más meticulosas y objetivas en el análisis financiero. Mientras que se percibe al hombre como más reactivo, la mujer tiende a realizar un análisis más profundo que integra las emociones y busca un balance. Los

hallazgos indican que las limitaciones son, en su mayoría, barreras externas y prejuicios sociales, así como los sesgos de género y edad. Se reportó, además, que algunos clientes, especialmente los hombres de edad avanzada, muestran preferencia por negociar con hombres, desestimando inicialmente a las mujeres por su género o por percibir las como demasiado jóvenes. Incluso, se puede decir que estas limitaciones son más perceptibles, en sectores tradicionalmente masculinos, como el giro industrial, donde las mujeres enfrentan escepticismo sobre sus capacidades, llegando a ser cuestionadas directamente sobre su rol en un “trabajo de hombres”.

Un aspecto esencial que se ha demostrado en esta investigación es que la exclusión histórica es otro elemento que mantiene arraigada una cultura donde la voz y el voto de la mujer en los negocios no son permitidos, puesto que el hombre busca “acaparar” el protagonismo. Ante ello, el reto principal es la superación personal continua y la gestión de la percepción. La innovación y capacitación son fundamentales para mantenerse a la vanguardia en ideas y procesos, lo que exige una capacitación constante para cumplir con las expectativas sociales y laborales. En este sentido, las entrevistadas sugieren que las empresas deben crear un entorno que activamente promueva la inclusión con capacitación y desarrollo. Es crucial preparar y capacitar a las mujeres, involucrándolas en comisiones y asambleas para que se familiaricen con la gobernanza corporativa. De igual forma, promover políticas de igualdad y una cultura de iniciativa, contribuirá a que todos los colaboradores, independientemente de su género, favorezcan su desarrollo profesional.

En conclusión, el desarrollo hacia puestos de alta dirección depende de una combinación de esfuerzo personal y un sistema de apoyo estructural. Por un lado, la preparación y competencia personal, por otra parte, el apoyo de las empresas para dejar de lado los estándares que discriminan a las mujeres por sus roles familiares (madres, esposas), los cuales a menudo se asumen como un impedimento para su total disponibilidad y compromiso. Por tanto, es recomendable para las mujeres acercarse a grupos afines que brinden soporte moral y acompañamiento profesional, creando redes de apoyo que ayuden a visibilizar el rol de la mujer en sus diferentes facetas, favoreciendo su bienestar y calidad de vida laboral.

REFERENCIAS

- Acevedo-Duque, A., González-Díaz, R., Vargas, E. C., Paz-Marciano, A., & Muller-Perez, A. (2021). Resilience, leadership and female entrepreneurship within the context of SMEs: Evidence from Latin America. *Sustainability*, 13(15), 8129. <https://doi.org/10.3390/su13158129>
- Basuony, M., Bouaddi, M., EmadEldeen, R., & Noureldin, N. (2023). The effect of gender board diversity across market quotation on firm performance: Evidence from the UK. *Corporate Ownership & Control*, 20(2), 146-155. https://www.researchgate.net/publication/368352112_The_effect_of_gender_board_diversity_across_market_quotation_on_firm_performance_Evidence_from_the_UK
- Briano-Turrent, G. D. (2022). Female representation on boards and corporate ethical behavior in Latin American companies. *Corporate Governance: An International Review*, 30(1), 80-95. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/corg.12416>

- Calabrese, G. G., & Manello, A. (2021). Board diversity and performance in a masculine, aged and global supply chain: new empirical evidence. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 21(7), 1440-1459. <https://doi.org/10.1108/CG-09-2020-0417>
- Callahan, C., Mitra, A., & Sauerwald, S. (2024). Ethics of care and employees: The impact of female board representation and top management leadership on human capital development policies. *Journal of Business Ethics*, 195(3), 615-629. <https://doi.org/10.1007/s10551-024-05673-4>
- Carter, D., D'souza, F., Simkins, B., & Simpson, W. (2010). The Gender and Ethnic Diversity of US Boards and Board Committees and Firm Financial Performance. *Corporate Governance: An International Review*, 18, 396-414. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2010.00809.x>
- Consejo Coordinador Empresarial (2018). Código de principios y mejores prácticas de gobierno corporativo. México. https://www.bmv.com.mx/docs-pub/MARCO_NORMATIVO/CTEN_MNOD/CPMPGC-Julio%202018.pdf
- Chambliss, D. F., & Schutt, R. K. (2024). *Making Sense of the Social World: Methods of Investigation* (7a. Edición ed.). Sage Publications.
- Deloitte. (2023). *Woman in the Boardroom: A global Perspective Report*. Deloitte. <https://www.deloitte.com/southeast-asia/en/about/press-room/women-in-the-boardroom-report.html>
- Donkor, A., Appiagyei, K., Yorke, S. M., & Gyapong, E. (2025). Does Older Mean Better? Analyses of Boards' Influence on Sustainability Performance. *Business Strategy and the Environment*, 34(2), 1949-1971. <https://doi.org/10.1002/bse.4083>
- Gabaldón, P., Gimenez-Jimenez, D., & Campopiano, G. (2023). Women directors and sustainability: a contribution of networking activities. *Research handbook on corporate governance and ethics*, 144-156. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04999-7>
- Goldin, C. (2006). The Quiet Revolution That Transformed Women's Employment, Education, and Family. *American Economic Review*, 96(2), 1-21. <https://www.nber.org/papers/w11953>
- Guerrero, M. A. (2016). La investigación cualitativa. *INNOVA Research Journal*, 1(2), 1-9. <https://doi.org/10.33890/innova.v1.n2.2016.7>
- Hutchinson, M., Mack, J., & Plastow, K. (2015). Who selects the 'right' directors? An examination of the association between board selection, gender diversity and outcomes. *Accounting & Finance*, 55(4), 1071-1103. <https://doi.org/10.1111/acfi.12082>
- Ionascu, M., Ionascu, I., Sacarin, M., & Minu, M. (2018). Women on Boards and Financial Performance: Evidence from a European Emerging Market. *Asian J Bus Ethics*, 2, 113-127. <https://doi.org/10.3390/su10051644>
- Izcarra, Z. P., & Andrade, K. L. (2003). *La entrevista en profundidad: teoría y práctica*. Universidad Autónoma de Tamaulipas.
- Keller, H. (2024). Gender Diversity in Corporate Leadership and Firm Financial Performance in Germany. *International Journal of Leadership and Governance*, 4(2), 37-48. <https://doi.org/10.47604/ijlg.2694>
- Larrieta-Rubín, I., Velasco, E., & Fernández de Bobadilla, S. (2015). Las barreras en el acceso de las mujeres a los puestos de decisión: Una revisión de la situación actual y de las principales aportaciones de la literatura. *Revista de Dirección y Administración de Empresas*, 22, 1-23. <https://ojs.ehu.es/index.php/rdae/article/view/15660>
- Lückerath-Rovers, M. (2013). Women on boards and firm performance. *Journal of Management & Governance*, 491-509. <https://doi.org/10.1007/s10997-011-9186-1>
- Mateos, R., Iturrioz, J., & Gimeno, R. (2009). La participación financiera y el papel de la mujer en la toma de decisiones de las sociedades cooperativas: los consejos de administración. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 18(3), 65-82. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3110919>
- Morais, C., & de Moura, G. R. (2018). *The Psychology of Ethical Leadership in Organisations*. Palgrave Macmillan. <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-030-02324-9>
- Oficina Internacional del Trabajo. (2019). *La mujer en la gestión empresarial. Encuesta mundial de empresas*. Organización Internacional del Trabajo. <https://www.ilo.org/es/publications/la-mujer-en-la-gestion-empresarial-encuesta-mundial-de-empresas>
- Pletzer, J. L., Nikolova, R., Kedzior, K. K., & Voelpel, S. C. (2015). Does gender matter? Female representation on corporate boards and firm financial performance—a meta-analysis. *PloS one*, 10(6). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0130005>
- Poletti-Hughes, J. & Briano-Turrent, G.C. (2019). Gender diversity on the board of directors and corporate risk: A behavioural agency theory perspective. *International Review of Financial Analysis*, 62, 80-90. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2019.02.004>
- Reddy, S., & Jadhav, A. M. (2019). Gender diversity in boardrooms – A literature review. *Cogent Economics & Finance*, 7(1). <https://doi.org/10.1080/23322039.2019.1644703>
- Reguera-Alvarado, N., De Fuentes, P., & Laffarga, J. (2017). Does Board Gender Diversity Influence Financial Performance? Evidence from Spain. *Journal of Business Ethics*, 141(2), 337-350. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2735-9>
- Rosas, B., Demmler, M., & Razo, L. A. (2023). Gender Diversity and Financial Performance in Mexican Stock Companies. *Retos Revista de Ciencias de Administración y Economía*, 13(25) 151167. https://www.researchgate.net/publication/373581517_Gender_diversity_and_financial_performance_in_Mexican_stock_companies
- Rossi, M., Galasso, S., & Capasso, A. (2017). Women Do it Better: An Investigation on the Association between Gender Diversity In Board of Directors and the Financial Performance. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 7(6), 41-50. <https://ideas.repec.org/a/eco/journl/2017-06-6.html>
- Sabri, A., Mohamed, A., & Sahari, S. (2020). The Effects of Gender Diversity in The Boardroom on Firm Performance among top 50 Listed Companies in Malaysia. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(8), 1044-1054. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v10-i8/7672>
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. En S. Worchel, & W. G. Austin, *Psychology of Intergroup Relations* (2a. ed., págs. 7-24). Nelson Hall. <https://christosaiounou.com/Tajfel%20and%20Turner%201986.pdf>

- Terjersen, S., Couto, E. B., & Francisco, P. M. (2016). Does the presence of independent and female directors impact firm performance? A multi-country study of board diversity. *Journal of Management & Governance*, 20, 447-483. <https://doi.org/10.1007/s10997-014-9307-8>
- Torchia, M., Calabro, A., & Huse, M. (2011). Women Directors on Corporate Boards: From tokenism to critical mass. *Journal of Business Ethics*, 299-317. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0815-z>
- Von Essen, E., & Smith, N. (2023). Network connections and board seats: are female networks less valuable? *Journal of Labor Economics*, 2, 323-360. Obtenido de <https://www.journals.uchicago.edu/doi/10.1086/719965>