



Boletín mexicano de derecho comparado

ISSN: 0041-8633

ISSN: 2448-4873

Universidad Nacional Autónoma de México, Instituto de  
Investigaciones Jurídicas

León Tovar, Soyla H.

Paridad de género obligatoria en los consejos de administración de  
las sociedades anónimas y de responsabilidad limitada mexicanas

Boletín mexicano de derecho comparado, vol. LIII, núm. 158, 2020, Mayo-Agosto, pp. 789-824

Universidad Nacional Autónoma de México, Instituto de Investigaciones Jurídicas

DOL: <https://doi.org/10.22201/ij.24484873e.2020.158.15636>

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=42771711010>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en [redalyc.org](https://www.redalyc.org)

redalyc.org

Sistema de Información Científica Redalyc

Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso  
abierto

## PARIDAD DE GÉNERO OBLIGATORIA EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN DE LAS SOCIEDADES ANÓNIMAS Y DE RESPONSABILIDAD LIMITADA MEXICANAS\*

### *GENDER PARITY IN THE BOARDS OF DIRECTORS OF MEXICAN CORPORATIONS AND LIMITED LIABILITY COMPANIES*

Soyla H. LEÓN TOVAR\*\*

**RESUMEN:** Aunque nuestro país ha adoptado una política decidida hacia la participación igualitaria de la mujer en las actividades políticas, educativas, de salud y económicas, impulsada por instituciones como la Organización de Naciones Unidas (ONU Mujeres), la Organización Internacional de Trabajo (OIT), la Comisión Europea (CE), la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y otras organizaciones sociales; ni la Ley General de Sociedades Mercantiles (LGSM) ni la Ley del Mercado de Valores (LMV) han sido reformadas para exigir participación femenina en los consejos de administración (CA) de las sociedades mercantiles, aunque hubo una iniciativa de reforma que no prosperó y subsiste una segunda presentada en marzo de 2019 únicamente para las sociedades anónimas bursátiles (en adelante SAB o cotizadas). La ausencia de cuotas de paridad en los CA hace lastimoso y tortuoso el proceso natural de inserción de la mujer en la toma de las decisiones fundamentales de

*Abstract:* Although our country has adopted a determined policy towards the equal participation of women in political, educational, health and economic activities, driven by institutions such as the United Nations (UN Women), the International Labor Organization (ILO), the European Commission (EC), the Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) and other social organizations; However, neither the General Law on Mercantile Corporations (LGSM) nor the Securities Market Law (LMV) require female participation in the boards of directors (CA) of corporations, although there was a reform initiative that did not succeed and a second one presented in March 2019 subsists only for stock corporations (hereinafter SAB or listed). The absence of parity quotas in the CA makes the natural process of insertion of women in the fundamental decision making of companies and the exercise and effective enjoyment of their human rights of equal opportunities pitiful and tortuous, which, according to the Davos report (World Economic Forum, hereinafter FEM 2018, VIII), will require at least 60 years for the closing of the global gender gap in Mexico.

---

\* Recibido el 28 de noviembre de 2019; aprobado el 28 de julio de 2020.

\*\* ORCID: 0000-0002-4151-9875. Profesora Investigadora de la Facultad de Derecho de la Universidad Panamericana, Campus Guadalajara. Correo electrónico: [soleon@up.edu.mx](mailto:soleon@up.edu.mx).

las empresas y el ejercicio y disfrute efectivo de sus derechos humanos de igualdad de oportunidades, que, según el informe de Davos (Foro Económico Mundial, en adelante FEM 2018, VIII), requerirá cuando menos de 60 años para el cierre de la brecha global de género en México.

**Palabras clave:** paridad de género, mujeres, consejo de administración, sociedades anónimas, gobierno corporativo.

**Key words:** gender parity, women, board of directors, corporations, corporate governance.

SUMARIO: I. *Introducción*. II. *Estado de la cuestión: participación femenina precaria en los CA*. III. *La experiencia mexicana sobre la participación política de la mujer y su participación económica, una mirada a la legislación y jurisprudencia nacionales*. IV. *Obstáculos a la paridad de género*. V. *Las cuotas femeninas obligatorias en los CA*. VI. *Talento femenino como factor del cambio hacia la paridad*. VII. *Conclusiones*. VIII. *Bibliografía*. IX. *Apéndice*.

## I. INTRODUCCIÓN

El objetivo de este trabajo es evidenciar la escasa participación femenina en los consejos de administración (CA) de las sociedades mercantiles mexicanas y promover la imposición de cuotas de paridad obligatorias para la sociedad anónima (SA) y la sociedad de responsabilidad limitada (S de RL) los dos tipos societarios más utilizados o más activos en México, para erradicar la discriminación implícita de las mujeres y favorecer la efectividad de los derechos humanos de igualdad de oportunidades y de propiedad entre hombres y mujeres, favorecer el incremento de valor de las empresas y cumplir de mejor manera con la responsabilidad social corporativa.

Para ello, se utilizan los métodos deductivo y documental, la observación y el análisis práctico, del derecho comparado, de los índices de participación en sociedades cotizadas divulgados y de tres muestras propias obtenidas de las publicaciones realizadas en el Sistema Electrónico de Publicaciones de Sociedades Mercantiles a cargo de la Secretaría de Economía (PSM), dos de ellas realizadas sobre avisos de convocatorias a asambleas generales de socios y la tercera sobre avisos de transmisión de

acciones y partes sociales, por considerarlas necesarias para comprender el estado del arte del órgano de administración de estas sociedades, la forma de administración más utilizada en México en la S de RL y en la SA, incluyendo los subtipos de ésta, como la sociedad anónima promotora de inversión (SAPI), la sociedad financiera de objeto múltiple (Sofom) y la sociedad anónima bursátil (SAB), y, en particular, los índices del sistema de administración con un administrador general único en la SA o un gerente en la S de RL y con un órgano colegiado de administración, el consejo de administración en la SA o el consejo de gerentes en la S de RL (ambos consejos identificados en conjunto como “CA”) y cuál es la presencia femenina en la integración de éste.

1. *Metodología y contenido de los avisos de convocatorias de asamblea general y de transmisión de acciones y partes sociales*

Para este trabajo se obtuvieron tres muestras de las bases de datos del PSM ya que en México no existen estadísticas, registros ni estudios públicos oficiales o privados que precisen la participación de la mujer en la administración de las sociedades mercantiles en general, únicamente se han elaborado algunos estudios y porcentajes de la participación de las mujeres en los CA de las SAB, mencionados más adelante, y en las actividades económicas en las que se destaca que en 2012 de cada cinco pequeñas y medianas empresas que se abrieron tres fueron lideradas por mujeres (CI-MAD 2013), que en 2014 el 43.8% del total de personas ocupadas fueron mujeres y el 56.2%, hombres (INEGI 2014), y que para 2017 las mujeres representaron el 36.6% del empleo formal y el 43.9% de la población económicamente activa (INEGI 2017); en todos los casos estos porcentajes se relacionan con unidades económicas o establecimientos, pero no con las sociedades mercantiles, de manera que las 5,095,953 unidades económicas indicadas por el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) de INEGI del 10 de abril de 2019, o las 5,447,591 unidades económicas que arroja la décimo cuarta edición del DENUE Interactivo 11/2019 al 14 de noviembre del mismo año y, en general, las más de cinco millones de unidades económicas del mismo DENUE para 2020 no son por sí solas apropiadas para determinar la participación femenina en los CA de sociedades mercantiles.

Tampoco existen datos sobre los CA de la SA y de S de RL, ni sobre el número y género de sus integrantes; incluso, para las sociedades cotizadas a las que la LMV impone un CA apenas en 2017 se incluyó en la Circular Única de Emisoras la obligación de informar sobre el género de los integrantes del CA; por último, la LGSM no exige la inscripción de los nombramientos de consejeros y administradores en el Registro Público de Comercio, lo que impide acudir a este importante registro para obtener datos precisos sobre su integración y la participación de la mujer.

El PSM, es un sistema electrónico administrado por la Secretaría de Economía en donde se deben publicar los avisos de ciertos actos societarios exigidos por la LGSM, entre ellos las convocatorias a asambleas generales de socios y los avisos de estructura accionaria y de partes sociales con la indicación del nombre o razón o denominación social del socio y su tenencia accionaria o de partes sociales; razones por las que se acudió a las bases de datos de dicho sistema para obtener las muestras sobre el género, cargo y número de personas que convocan a asamblea, que conforme la propia LGSM se deben contener en tales avisos.

Se obtuvieron del PSM dos muestras extraídas de las convocatorias a asambleas generales que aparecen firmadas por administradores generales únicos, gerentes y miembros del CA hombres y mujeres en su carácter de presidentes, secretarios, vocales o consejeros, a quienes la LGSM (artículos 90, 81, 181 y 183 LGSM) y los estatutos atribuyen la facultad de convocar a las asambleas cuantas veces consideren convenientes, sin perjuicio de la obligación legal de celebrar, por lo menos una vez al año dentro de los cuatro meses siguientes al cierre del ejercicio social, una asamblea general en la que se discuta, apruebe o modifique el informe de los administradores sobre las operaciones sociales y los resultados, así como los nombramientos y emolumentos de quienes administran la sociedad (asamblea anual). Conforme la LGSM (artículos 81 y 186), salvo pacto contrario, la convocatoria se debe publicar con una anticipación de ocho (S de RL) o quince días (SA) a la fecha fijada para la reunión y debe contener el orden del día, el lugar de la celebración dentro del domicilio social y la firma de quienes convocan; por ello, las muestras de las convocatorias publicadas en el PSM resultan pertinentes, sobre todo porque se trata de convocatorias publicadas dentro del plazo de los cuatro meses de ley y hasta quince días de anticipación al vencimiento del mismo (30

de abril); durante este periodo, los asuntos más recurrentes del orden del día fueron la aprobación de estados financieros.

Con base en este contexto, la primera muestra se extrajo de las convocatorias publicadas durante el periodo del 1o. al 15 de abril de 2018 por ser el más frecuente con en el que se convoca (con cuando menos quince días de anticipación) a la celebración de la asamblea anual, conforme lo exige la LGM, si bien conforme el Código de Comercio (artículo 50 bis) los avisos en el PSM surten efectos al día siguiente de la publicación y el límite para la asamblea anual es el 30 de abril de cada año. La segunda muestra se hizo por un periodo más extenso, del 1o. de marzo al 15 de abril de 2019, para que hubiera la posibilidad de incluir convocatorias a asambleas para otros asuntos adicionales a los de la asamblea anual y aunque también se convocó a la asamblea anual, encontramos convocatorias principalmente para reformar los estatutos, aumentar el capital social, fusionar la sociedad, liquidarla o transformarla. En las convocatorias de los dos periodos revisados, salvo en las de sociedades por acciones simplificadas (SAS) en las que por lo general no se asentó nombre del convocante, aparecen los nombres y el cargo de quienes hicieron las convocatorias, lo que facilitó indagar los porcentajes de hombres y mujeres.

Enseguida, se elaboró una tercera muestra de los avisos de estructura accionaria y de partes sociales publicados en el PSC durante el periodo comprendido del 1o. de junio de 2018 al 28 de febrero de 2019, con un espectro mucho más amplio para recabar más casos que pudieran arrojar datos más consistentes sobre el número de socios de las sociedades mercantiles, especialmente de la SA y de la S de RL con objeto de concluir sobre la factibilidad o no de exigir a estas sociedades una administración colegiada y con paridad de género. Los avisos publicados en el PSM contienen los datos relativos al nombre y número de socios, número, valor y, en su caso, serie de acciones o partes sociales, monto total del capital y la transmisión de acciones o partes sociales. Originalmente se había proyectado esta muestra sobre avisos de un año completo, de junio 2018 a junio 2019; sin embargo, la muestra se cerró el 28 de febrero de 2019 en virtud de que, a partir de esta fecha, la Secretaría de Economía substituyó la publicación del aviso en el PSC por la boleta de publicación en la que se hace constar que hubo un aviso de transmisión de acciones o de partes sociales de cierta sociedad sin mostrar el número ni el género de socios como se venía haciendo; ello de conformidad con los artículos transitorios

del decreto de reforma de la LGSM en los que estableció que la Secretaría se aseguraría de que el nombre, nacionalidad y domicilio del socio contenido en el aviso se mantendría confidencial, excepto en los casos en que la información fuera requerida por autoridades judiciales o administrativas.

A pesar de que la reforma a la LGSM (artículos 73 y 129), que impuso la obligación de publicar este aviso, entró en vigor seis meses después de su publicación realizada el 14 de junio de 2018, la muestra fue tomada desde el mismo mes de publicación de la reforma porque desde entonces ya se habían publicado diversos avisos en este sentido. Esta decisión resultó muy conveniente porque de haberla tomado a partir del 14 de diciembre de 2018 sólo hubiera sido posible obtener los datos de esta fecha al 27 de febrero de 2019, con resultados muy precarios porque las enajenaciones de partes sociales y de acciones de sociedades no cotizadas no ocurren todos los días ni con la frecuencia con la que se convoca a la asamblea general de socios.

## *2. Resultado de las muestras de los avisos en relación con la integración de los consejos de administración*

De las tres muestras antes descritas resultaron hallazgos muy interesantes, entre ellos, que durante el periodo del 1o. al 15 de abril de 2018, del total de 1188 convocantes, 967 (81.39%) fueron hombres y 221 (19.61%) mujeres, que firmaron como consejeros, como administradores generales únicos o gerentes, como delegados, prosecretarios, liquidadores y otros. En relación con el órgano de administración la misma muestra arrojó un total de 195 administradores generales únicos y 622 CA, es decir, 80.22% de las sociedades que publicaron convocatorias en este periodo estaba administrada por un CA, incluyendo a las SAB que adicionalmente son dirigidas por un director general, y que sólo 19.78% fue administrada por un administrador general único o un gerente, lo que hace factible la exigencia legal de un CA en la SA y la S de RL, con independencia de que, conforme la muestra obtenida de los avisos de estructura accionaria y de partes sociales se haya encontrado que 66.03% de las sociedades tiene dos socios, pues esto no ha impedido que prefieran ser administradas por un órgano colegiado y, que por tanto, no sea excesivo exigir que la SA y la S de RL sean administradas por un consejo con paridad de género, un hom-



bre y una mujer cuando el CA sea integrado por dos consejeros y cuando menos con una tercera parte de mujeres si el consejo se compone de tres o más miembros, sin que represente un costo adicional en todos los casos para estas sociedades aunque sean micros o pequeñas empresas, porque la inserción de paridad de género no implica que la mujer participe como consejero independiente (aunque ello sería otra exigencia legal cuyas particularidades no se estudian en el presente trabajo), sino solamente que forme parte del conjunto de personas que toma las decisiones fundamentales de la sociedad mercantil, con la misma suerte de emolumentos que hasta ahora han tenido los miembros de los CA de las sociedades mercantiles no cotizadas cuyos miembros firmaron las convocatorias.

## II. ESTADO DE LA CUESTIÓN: PARTICIPACIÓN FEMENINA PRECARIA EN LOS CA

En relación con la participación femenina en los CA de las sociedades cotizadas, de acuerdo con el Índice S&P 500 (Standard & Poor's 500 Index) de los Estados Unidos, durante 2019 la mujer participaba en el 20% de la composición de los CA, mientras que en Europa y Asia Central alcanzaba un promedio del 26.2% con países como Islandia con el mayor porcentaje de mujeres en los CA (46%), seguida de Francia (44%) y Noruega (41%) y con Estonia, Grecia, Montenegro y Rumania con participación inferior al 10% (OIT 2019); para 2020, todas las sociedades del Índice S&P 500 cuentan con al menos una mujer consejera (Forbes 2020) y según el Informe de Deloitte (2020), las mujeres ocupan el 16.9% de los puestos del CA de sociedades cotizadas en todo el mundo.

En México, en cambio, de acuerdo con las cifras de los últimos cinco años (2014 a 2019), la inclusión de las mujeres en los CA de las sociedades cotizadas ha sido muy lenta y precaria en relación con el avance en los países antes mencionados, incluso de América Latina. En 2014 apenas alcanzó 6.2%, inferior al obtenido en Brasil (con 6.3%) y en Colombia (con el 7%); en 2017 ascendió al 7%, muy cercano al 7.3% de mujeres en los CA de América Latina, según la Corporate Women Directors International (2017), en adelante CWDI, mayor que el alcanzado en 2018 que osciló entre el 5.9% y 6.1%, representado por 64 mujeres consejeras, las *faldas de oro mexicanas* (*Mexican Golden skirts*), quienes asesoraban a 10 compañías



distintas, algunas por sucesión y otras por experiencia y conocimiento en distintos sectores. Para inicios del 2019, la participación femenina llegó al 7.187%, con 153 mujeres del total de 1978 consejeros de las SAB, es decir, en este año por cada 12.93 hombres hubo una mujer, participación que colocó a México en el último lugar del ranking de las sociedades cotizadas de América Latina (Ocaranza 2019), además de que el 42.2% de las SAB no incluyó mujeres en sus CA.

Respecto a las sociedades mercantiles en general, cotizadas y no cotizadas, no existen en México índices relativos y aunque ninguna de las muestras propias arroja datos para obtener los porcentajes de participación de mujeres en los CA, debido a que la LGSM no impone la obligación de que firmen las convocatorias todos los miembros del CA sino que deja en libertad a los socios para determinarlo en los estatutos, de las dos muestras se obtuvieron resultados indirectos sobre la participación femenina en los CA y, concretamente, respecto de la facultad para convocar a asamblea general, los cuales arrojan un resultado más elevado que el porcentaje exclusivo de las sociedades cotizadas en los CA, como se precisa a continuación:

- 1) Muestra del periodo del 1o. al 15 de abril de 2018. *a)* Del total de 1188 personas que firmaron las convocatorias, 967 fueron hombres (81.39%) y 221 fueron mujeres (19.61%); *b)* las convocatorias fueron firmadas por 195 administradores generales únicos o gerentes (19.78%) y 622 CA (80.22%) incluyendo a las SAB; *c)* los 622 CA convocantes estuvieron representados por 791 personas, de las cuales 683 fueron hombres (84.34%) y 108 mujeres (15.66%); *d)* asimismo, también convocaron a asamblea los comisarios, 43 hombres (79.947%) y 12 mujeres (20.053%); *e)* adicionalmente, convocaron 89 hombres (60.958%) y 57 mujeres (39.942%) como liquidadores, socios y otras calidades, y *f)* de los 622 CA, firmaron las convocatorias como presidentes 304 hombres (91.56%) y 28 mujeres (8.44%).
- 2) Muestra del periodo del 1o. de marzo de 2019 al 15 de abril de 2019. *a)* Del total de 3504 personas que firmaron las convocatorias, 2870 fueron hombres (81.39%) y 634 fueron mujeres (19.61%); *b)* las convocatorias fueron firmadas por 583 administradores generales únicos o gerentes y 1284 CA, de acuerdo con lo cual, el

68.77% de las sociedades estaban administradas por un CA, incluyendo a las SAB que adicionalmente son dirigidas por un director general, y únicamente el 31.33% fue administrada por un administrador general único o un gerente; c) los 1284 CA convocantes estuvieron representados por 2207 firmantes de las convocatorias, en las que aparecen 1953 hombres (94.39%) y 124 mujeres (05.61%); d) convocaron a asamblea como comisarios 253 hombres (78.81%) y 68 mujeres (21.19%); e) convocaron a asamblea 206 hombres (52.41%) y 187 mujeres (47.59%) en su carácter de liquidadores, socios u otras calidades, y f) de los 1284 CA, firmaron las convocatorias como presidentes 1012 hombres (90.19%) y 110 mujeres (9.81%); como se puede apreciar en el apéndice de este trabajo.

Ante dichos resultados es imperante echar una mirada hacia el número de socios que integran las sociedades mercantiles dado que la mayoría de las que publicaron convocatoria están administradas por un CA, lo que se hizo mediante la tercera muestra, como sigue.

- 3) Muestra sobre la estructura accionaria de junio de 2018 a febrero de 2019. Durante este periodo SA, S de RL y SAS dieron aviso sobre la estructura de acciones y partes sociales en virtud de haber registrado en sus libros transmisiones de las mismas, cuyos resultados fueron: a) 70 sociedades (66.03%) asentaron tener 2 socios; b) 13 sociedades (14.1%) fueron SAS y expresaron tener un único socio como lo permite la LGSM; c) 11 sociedades (10.3%) manifestaron tener 4 socios después de la transmisión de acciones o partes sociales; d) 5 sociedades (4%) dijeron tener 3 socios después de la transmisión de acciones o partes sociales, y e) 7 sociedades (5.57%) manifestaron otras cifras, como una unión de crédito con 207 socios y otras 8.

Derivado de las dos primeras muestras se observa que más del 80% de las sociedades que convocaron a asamblea es administrada por un CA y conforme la tercera muestra, que dos terceras partes de las sociedades que dieron los avisos de transmisión de acciones y partes sociales contaba sólo con dos socios; de donde se puede concluir que estos son dos rasgos característicos de las sociedades mercantiles mexicanas y que la constitución o permanencia de sociedades con dos socios no ha sido obstáculo para que las sociedades sean administradas mayormente por un CA, lo que hace

factible exigir que la SA y la S de RL sean administradas solamente por un CA con paridad de género.

### III. LA EXPERIENCIA MEXICANA SOBRE LA PARTICIPACIÓN POLÍTICA DE LA MUJER Y SU PARTICIPACIÓN ECONÓMICA, UNA MIRADA A LA LEGISLACIÓN Y JURISPRUDENCIA NACIONALES

#### 1. *La experiencia mexicana sobre la participación política de la mujer*

Nuestro país tiene una exitosa experiencia en cuotas femeninas en materia electoral, precedida por la lucha constante de mujeres por el voto activo y pasivo desde principios del siglo XX (Lau 2017, 80), en donde se observa, con Francisco I. Madero, que “Las hijas de Cuauhtémoc” buscaron la participación de la mujer en la vida política, protestaron por el fraude en las elecciones y demandaron, en 1916, su participación política y el reconocimiento de su derecho de voto, que se lograría en algunos estados a partir de 1924, después de que, en 1923, en el Primer Congreso Nacional Feminista se exigiera la igualdad de la mujer para elegir y ser electa en los cargos públicos; también se les reconoció el derecho de voto pero restringido a las elecciones municipales y, excepcionalmente, en casos federales bajo el argumento de que las mujeres carecían de la preparación necesaria para intervenir en asuntos políticos más amplios como los estatales y federales.

Así, en San Luis Potosí, el derecho al voto municipal y estatal de las mujeres estuvo condicionado a que supieran leer y escribir, que no fueran miembros de una congregación religiosa ni hubieran hecho estudios en una escuela confesional. En 1925, Tabasco reconoció el voto municipal a mujeres para votar y ser votadas a regidoras, siempre y cuando no ocuparan más de la mitad de las regidurías ni la presidencia municipal, y, además, cumplieran con ciertos requisitos: edad, educación o situación civil, con moral sexual intachable y pensamiento socialista. Este mismo derecho fue reconocido en Chiapas y en Puebla. En 1937, el presidente Lázaro Cárdenas promovió la reforma del artículo 34 constitucional, para la ciudadanía de las mujeres, que fue aprobada en 1938. En 1946 se presentó una iniciativa de reforma constitucional para reconocer el derecho de voto igualitario de las mujeres para las elecciones municipales y hasta

1953, con el entonces presidente Adolfo Ruiz Cortines, se reconoció el derecho de voto en general a las mujeres, un año después de que México firmara el “Convenio relativo a la igualdad de remuneración entre la mano de obra masculina y la mano de obra femenina por un trabajo de igual valor”; en 1974, con la reforma de los artículos 4o. y 5o. constitucionales se reconoció la igualdad formal del hombre y la mujer, impulsada y reconocida por el Pleno de la Suprema Corte de Justicia de la Nación (SCJN), al desestimar la acción de inconstitucionalidad, promovida por el presidente del comité ejecutivo de cierto partido político en contra de diversos preceptos de la Ley de Instituciones Políticas y Procedimientos Electorales para el Estado de Coahuila de Zaragoza que argumentaba violación al derecho de igualdad y a la autonomía de la voluntad, porque “Las cuotas hacen desigual lo que es igual, y pueden llegar a restringir y limitar los derechos de personas que pueden aportar mucho al municipio, al estado, a la patria y en beneficio de personas no aptas o no capaces para tales empresas”. En las últimas décadas el legislador ha promovido la igualdad formal de la mujer en forma gradual como se observa enseguida: *a)* en 1993 con la reforma al Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales (Cofipe), que recomendó a los partidos políticos establecer cuotas de género e impulsar la participación activa de las mujeres en la vida política del país, mediante su postulación a cargos de elección popular; *b)* en 1996, con otra reforma al mismo Cofipe (artículo 5o., fracción XXII) para recomendar a los partidos políticos incluir en sus estatutos cuotas de género del 70/30 en las candidaturas a diputados y senadores; *c)* con la reforma, en 2002, al Cofipe para imponer cuota de género obligatoria para candidatos a diputados y senadores; *d)* en 2008 con otra reforma del mismo ordenamiento para imponer cuota de paridad de género en 60/40 para dichas candidaturas, salvo las de mayoría relativa (Zavaleta 2014), con la cual, la participación de la mujer en la política dejó de ser un asunto discrecional de los partidos políticos y se erige como una cuestión obligatoria y de interés general, aunque las resistencias al cambio no se hicieron esperar y algunos políticos le dieron vuelta a la ley, en 2009, con el fraude conocido como el de *Las Juanitas*, en el que en la primera sesión ordinaria de la LXI Legislatura de la Cámara de Diputados ocho diputadas electas solicitaron licencia para separarse del cargo (Zavaleta 2014) y en siete casos fueron sustituidas por sus suplentes hombres.

e) Mediante la reforma constitucional, del 12 de febrero de 2014, a la ley electoral se impuso cuota de igualdad, del 50/50 en candidaturas a legisladores federales y locales (Lau 2017; Zavaleta 2014) y se estableció un término perentorio para fijar las reglas que garantizaran la paridad entre los géneros, cuando la proporción media de mujeres parlamentarias en el mundo apenas superaba el 20% (ONU 2013), lo que permitió que el número de mujeres en la Cámara de Diputados ascendiera al 22.6% en 2005, a 42% en 2016 y para 2018 alanzara más del 50%, lo que colocó a México en uno de los países con mayor representación femenina en la Cámara de Diputados.

## 2. *Participación económica de la mujer, una mirada a la legislación y jurisprudencia nacionales*

La participación formal de la mujer en el ámbito económico mundial surge con fuerza en los países industrializados después de la Segunda Guerra Mundial y, poco a poco, en los países emergentes, particularmente en la década de los setenta con el reconocimiento de licencias y seguros de maternidad que favorecieron el trabajo de madres con hijos pequeños (Loggia 1988), pero su ascenso en las actividades económicas no ha sido fácil, los estereotipos de género y la discriminación han obstaculizado la igualdad de oportunidades, de salario y de empleo entre hombres y mujeres, al tiempo que la mujer trabaja fuera y dentro de su casa. Por ello, al lado del proceso constitucional de igualdad de género en el ámbito electoral, se han realizado diversas acciones, políticas y movimientos legislativos y gubernamentales hacia la igualdad de oportunidades de hombres y mujeres para hacer efectiva la participación de la mujer en la economía.

Entre ellos: *a)* la promulgación de la Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres, que establece los lineamientos y mecanismos institucionales para el cumplimiento de la igualdad sustantiva en los ámbitos público y privado y promover el empoderamiento de las mujeres y la lucha contra toda discriminación basada en el sexo; *b)* el Programa Nacional para la Igualdad de Oportunidades y No Discriminación contra las Mujeres (Pro igualdad) que introdujo la igualdad sustantiva entre mujeres y hombres; *c)* el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 (Plan Nacional de Desarrollo) dentro de cuyos objetivos estuvieron garantizar la igual-

dad sustantiva de oportunidades entre mujeres y hombres e incorporar la perspectiva de género como principio esencial y de justicia, la necesidad de realizar acciones especiales orientadas a garantizar los derechos de las mujeres y evitar que las diferencias de género sean causa de desigualdad, exclusión o discriminación, así como fomentar un proceso de cambio al interior de las instituciones de gobierno, para evitar que en las dependencias públicas se reproduzcan los roles y estereotipos de género que inciden en la desigualdad, la exclusión y discriminación; *d*) la ratificación de la Convención sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW); *e*) las reformas a la Ley Federal del Trabajo publicadas en el *Diario Oficial*, del 30 de noviembre de 2012 y el 1o. de mayo de 2019, para reconocer la igualdad sustantiva de oportunidades entre hombres y mujeres, la no discriminación, acoso sexual ni hostigamiento; *f*) la reforma constitucional, del 6 de junio de 2019, que impuso la paridad de género en los cargos públicos, y *g*) la tangencial incorporación de la igualdad en el Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024 (Presidencia 2019), como quehacer gubernamental para impulsarla como principio rector y el compromiso en la erradicación de las prácticas discriminatorias.

Al mismo tiempo, la SCJN ha hecho suya la perspectiva de género como principio esencial y de justicia y ha contribuido en el reconocimiento de la igualdad de derechos y de oportunidades entre hombres y mujeres en todos los ámbitos, como se evidencia con la tesis de jurisprudencia 1a./J. 30/2017 en la que sostiene que el artículo 4o. constitucional busca garantizar la igualdad de oportunidades para que la mujer intervenga activamente en la vida social, económica, política y jurídica del país, sin distinción alguna por causa de su sexo (SCJN 2017), lo cual es fundamental para acceder a la paridad en los CA de las SA y de las S de RL ante la resistencia de facto a la igualdad sustantiva entre hombres y mujeres y la precaria participación de éstas en la toma de decisiones de las empresas por medio de dichos CA.

#### IV. OBSTÁCULOS A LA PARIDAD DE GÉNERO

La exigua participación de la mujer en los CA está relacionada con la inercia de las organizaciones hacia estructuras tradicionalmente masculinas, el valor desigual del trabajo femenino, la falta de propiedad y de

autonomía de la mujer y, sobre todo, la permanencia de costumbres, prejuicios y estereotipos de género (Escobar 2017; ONU 2013; Smith 2014), identificados por la doctrina con nombres muy sugestivos como los de “techo de cristal”, “paredes de cristal”, “muros de palabras”, “techos de cemento”, “techos de diamante”, “guetos de terciopelo” y, “tuberías con fugas” (Barberá, *Estellés y Dema* 2009, 44; Bustos 2002; Dumas 1998, Dumas 1989; Roldán-García, Leyra-Fatou y Contreras-Martínez 2012), los cuales en su conjunto conforman una *casa de cristal* que no se ve pero se siente e impide a la mujer el pleno desarrollo y ejercicio de sus derechos de igualdad y propiedad. Los principales obstáculos jurídicos hacia la paridad de género en los CA son, entre otros: 1. La inercia o persistencia de estereotipos de género. 2. La desregulación societaria, y 3. La discriminación tácita del Estado.

### 1. *Persistencia de estereotipos de género*

En gran parte de la colectividad mexicana subyacen de manera arraigada los estereotipos de géneros masculino y femenino (Zabludovsky 2001), por virtud de los cuales, se califica *ex ante* a la mujer de ignorante, incapaz e inexperta “para tomar decisiones como el hombre”, tal y como lo explica el Segundo Tribunal Colegiado del Séptimo Circuito en la sentencia dictada el 8 de marzo de 2019 (TCC 2019); una explicación histórica de ello es que no se trata únicamente de un fenómeno social, “racional y moral” (Carreño 1875), sino legal, institucionalizado y fortalecido hasta el siglo pasado por el Estado por medio de diversas leyes que agravaron y perpetuaron la desigualdad entre hombres y mujeres al imponer a ellas deberes de obediencia y sumisión frente al hombre y destinarlas al cuidado del marido y del hogar, como el Código Civil de Zacatecas de 1829 que imponía a la mujer los deberes de obedecer al hombre, vivir con él y seguirlo a donde fuera (artículos 117 y 118); la Ley del Matrimonio Civil del 23 de julio de 1859 (artículo 15) expedida por Benito Juárez, exigía al Oficial del Registro Civil, leer a los contrayentes de matrimonio la denominada “Epístola de Melchor Ocampo”, que calificada a la mujer como la parte más delicada, sensible y fina del hombre, abnegada, bella, compasiva y tierna, obligada a obedecer, agradar, asistir, consolar y aconsejar al marido, tratándolo siempre con veneración y delicadeza.



Este estereotipo femenino se mantuvo en el Código Civil de 1884 y en los códigos de comercio, incluso el de 1890 (artículos 8o., 10 y 11) exigía a la mujer casada obtener la previa autorización del marido, revocable en cualquier tiempo, para ejercer el comercio y para realizar actos concretos de comercio para fines personales, como parece haberle ocurrido a doña Carmelita Romero Rubio, accionista de sociedades mineras de plata en Tlalpujahua, Michoacán, en Zacualpan y en El Oro del Estado de México, de quien se dice era testaferro de su esposo don Porfirio Díaz (INEHRM 2015). El Código Civil de 1928, aunque reconoció la igualdad entre el hombre y la mujer, mantuvo en su artículo 168 la obligación de la mujer de llevar la “dirección y cuidado de los trabajos del hogar”, de manera que sólo podía “desempeñar un empleo, ejercer una profesión, industria, oficio o comercio”, cuando ello no perjudicara la misión impuesta por la ley (artículo 169) y su marido no se opusiera (artículo 170); dichos preceptos permanecieron vigentes hasta la reforma del 31 de diciembre de 1974, en la que se reconoce la igualdad formal de derechos y obligaciones del hombre y de la mujer; pero la Epístola de Melchor Ocampo me mantuvo vigente en Oaxaca, Tabasco, Aguascalientes, Baja California, Colima, Jalisco, Puebla y Sonora, hasta que el 26 de abril de 2007 el Senado, los exhortó a eliminar su lectura y no atentar contra los derechos y dignidad de las mujeres.

## 2. *Desregulación societaria*

La desregulación societaria también ha sido un obstáculo para acceder al CA, porque elimina disposiciones legales imperativas para constituir y organizar sociedades mercantiles (Kluiver 1995) y privilegia la autonomía de la voluntad en la integración del órgano de administración de las sociedades y en su organización y funcionamiento (Embid 1998). Se trata de una tendencia reduccionista de la imperatividad en sociedades no cotizadas que busca eliminar o atemperar aquellas normas que impiden establecer restricciones a la enajenación de acciones, celebrar pactos entre socios, alterar los derechos de voto y utilidades, así como la injerencia proporcional en la vida social y, en general, que busca reconocer la libertad negocial y la autonomía de la voluntad de los socios para establecer libremente el régimen interno de la sociedad y eliminar diversos requi-

sitos, formas y formalidades para la constitución de sociedades con una grave desvalorización de la ley (Paillusesau 1997) y una discriminación por omisión hacia la mujer.

La desregularización societaria no es un fenómeno nuevo, ha estado presente en diversas leyes de sociedades de los Estados Unidos, como las de Carolina del Norte en 1795, Massachusetts en 1799, Nueva Cork en 1811 y Connecticut en 1837 y la ley inglesa (Barrera 1989; Cervantes 1980), que permitían la constitución de SA sin necesidad de autorización del Estado; mientras que en otros países, como Francia, se estableció en su Código de Comercio de 1807 un sistema imperativo que anulaba casi por completo la libertad de los socios en aras de proteger a los accionistas y al público en general (Guyón 1999); sin embargo, el desarrollo tecnológico, la globalización, la inversión extranjera, la privatización de empresas de Estado y la constante utilización de cláusulas de dudosa legalidad en sociedades, produjeron cambios sustanciales en el derecho societario de los sistemas romano germánicos y condujeron a la desregulación y flexibilización societarias en Europa y América Latina (Embid 1998; Mairal 2000; Paillusesau 1997).

México no fue ajeno a este fenómeno ni al de la re-regulación que al mismo tiempo floreció como remedio a los escándalos financieros; la Ley del Mercado de Valores, de 2006, endureció el régimen legal de las SAB a las que les impuso gobierno corporativo y al mismo tiempo reconoció un nuevo subtipo de SA, la SAPI con un régimen legal desregularizado, amplia libertad para incluir cláusulas estatutarias y celebrar pactos parasociales sin precedentes en nuestro país; en 2014, la LGSM reconoció un nuevo tipo societario flexibilizado, la SAS para empresas de pequeñas dimensiones a constituirse por medios electrónicos y con un solo socio; además, privilegió la autonomía de la voluntad de los socios, para constituir, organizar y operar la SA y los demás tipos sociales (artículos 1o., 6o. *in fine* y 9o.), con la supresión de normas imperativas como las que prohibían los pactos entre accionistas o fijaban un capital social mínimo y la posibilidad de alterar, suspender o suprimir ciertos derechos de socios que otrora fueron considerados inderogables, como acontece con los derechos de suscripción preferente y de voto.

En este contexto de desregulación, las cuotas femeninas solamente son una aspiración porque dejan a la voluntad de los socios la inclusión o bloqueo de mujeres en los consejos y facilita la decisión de los socios de

la SA no cotizada y de las S de RL para optar por un administrador general único (o gerente) sin obligación de integrar un órgano colegiado de administración ni incluir mujeres en el mismo; por ello, la desregulación perjudica la paridad femenina porque los estereotipos de género subsisten que obstaculizan el acceso de las mujeres al CA.

### 3. *Discriminación tácita del Estado*

La activa participación del Estado con reformas constitucionales y legales ha demostrado ser decisiva en el cambio de paradigmas políticos y estereotipos en México y con ello en el arribo de la igualdad de género en materia política y laboral, para contar con una estructura decisional compartida por mujeres y hombres “más funcional para la creación de mercados integrados sin distorsiones y la implementación de políticas de ajuste en el contexto de la crisis” (Archenti 2014; Bataille y Gaspard 2000) y para evitar que su exclusión sea un obstáculo para los programas de paz y desarrollo.

No obstante, el Estado se ha abstenido de imponer a las SA no cotizadas y a las S de RL la administración colegiada obligatoria por un CA integrado con hombres y mujeres en paridad de género, cuya importancia es mayúscula en virtud de que son los dos tipos societarios por medio de los cuales se llevan a cabo la mayor parte de las actividades económicas del país (además de la SAS que está reservada para pequeñas dimensiones y puede estar integrada con un solo socio y las sociedades de producción rural), ser sociedades capitalistas en las que los socios limitan su responsabilidad al monto de sus aportaciones que además forman parte del capital social y determinan la proporción de derechos corporativos, económicos e instrumentales del socio (H. León 2018); por lo que, al no hacerlo, el Estado discrimina por omisión implícita a la mujer y violenta los tratados internacionales en los que asumió el compromiso de actuar en contra de la discriminación de cualquier tipo y de promover la igualdad de género.

Establecer paridad entre hombres y mujeres en los CA es un imperativo categórico; la Constitución Política federal reconoce la igualdad de oportunidades y la Ley General para la Igualdad entre Hombres y Mujeres obliga al gobierno federal a garantizarla, entre otros, mediante cuotas femeninas (artículo 12, fracción V) y faculta a la Federación

para suscribir convenios o acuerdos de coordinación, para proponer iniciativas y políticas de cooperación para el desarrollo de mecanismos de participación igualitaria de mujeres y hombres en la economía (artículo 9o., fracción V). Conforme la CEDAW, la omisión del Estado mexicano es discriminación por omisión hacia la mujer (artículo 5o.) porque obliga a México a: “Tomar todas las medidas apropiadas para modificar los patrones socioculturales de conducta de hombres y mujeres, con miras a alcanzar la eliminación de los prejuicios y las prácticas consuetudinarias y de cualquier otra índole que estén basados en la idea de la inferioridad o superioridad de cualquiera de los sexos o en funciones estereotipadas de hombres y mujeres”.

Dentro de esas medidas están las cuotas de género, además de las actividades y acciones políticas, planes y programas de apoyo, difusión y estímulo para promover y hacer visible el talento femenino en las organizaciones empresariales y recomendar y reconocer los beneficios de la diversidad en los CA, como nuevas decisiones o la creatividad en ellas, representar la realidad corporativa y aumentar la responsabilidad de la empresa (Esteban 2007; Osborne 2004); no basta con reformas legislativas para suprimir la violencia lingüística es necesario imponer cuotas femeninas obligatorias en los CA, por el tiempo que subsista la situación fáctica de inequidad, para que la mujer participe en las decisiones empresariales, obtenga autonomía y goce de las mismas oportunidades de empleo que el hombre “porque las desigualdades históricas de las mujeres, exigen cerrar las brechas de género” (Medina 2010) y benefician a las empresas con la inclusión de mujeres capaces, responsables, competentes, honestas con nueva visión de la empresa para contribuir de la mejor manera en la producción de bienes y servicios, en beneficio de los accionistas y de los terceros interesados.

## V. LAS CUOTAS FEMENINAS OBLIGATORIAS EN LOS CA

La cuota femenina ha sido uno de los mecanismos más efectivos para erradicar la desigualdad entre hombres y mujeres y la Comunidad Europea ha sido pionera al establecer, desde 1957, en el Tratado de Roma y en la Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea, el principio de igualdad de remuneración para el desarrollo de un mismo trabajo y ha

llevado a cabo un cúmulo de acciones para promover la paridad de género en los CA de las sociedades y romper “el techo de cristal” en los países de la Unión con trascendencia internacional; como las recomendaciones del Consejo de la Unión Europea relativas a la promoción de acciones positivas en favor de la mujer en los órganos de decisión (DO L 331, del 19/12/1984); la participación equilibrada de las mujeres y los hombres en los procesos de toma de decisión; la nueva estrategia para la igualdad entre mujeres y hombres (2010-2015); el desafío de marzo de 2011, lanzado por Viviane Reading, Comisaria Europea de Justicia para incrementar progresivamente los porcentajes de presencia femenina (al menos un 30% en 2015 y un 40% en 2020), que no prosperó (Huerta 2012); así como, el Compromiso Estratégico para la Igualdad de Género 2016–2019, un marco de referencia para promover la igualdad de hombres y mujeres, como un objetivo y un indicador para el crecimiento económico (COM 2016) y la propuesta de una directiva encaminada para consejeros independientes, para la creación de un marco europeo para la aplicación de cuotas femeninas de, al menos, el 40% de representación para el 1.º de enero del 2020 en las sociedades no cotizadas y del 1.º de enero de 2018 para las sociedades cotizadas (Díaz Gómez 2015).

Fruto de estos esfuerzos han sido las diversas reformas societarias en las legislaciones de los Estados miembros para imponer cuotas femeninas voluntarias (Suecia, Dinamarca, Finlandia, Luxemburgo y Gran Bretaña, de los primeros países con mayor presencia de *mujeres en consejo*) y obligatorias (Noruega, seguido por Francia, Italia, Alemania y Bélgica que exigió cuota femenina del 30% para hacerse efectiva con el nombramiento de nuevos consejeros cada vez que expire un cargo o hasta alcanzar la cuota), con lo cual se ha favorecido la inserción de las mujeres en los CA.

Francia, entre otros países europeos, impuso a las SA la administración por CA (artículo L225-17, Código de Comercio) integrado con al menos 3 miembros y un máximo de 18, con una representación equilibrada de mujeres y hombres no inferior al 40% en las sociedades cotizadas y en las abiertas con un promedio medio de al menos quinientos trabajadores de base y un volumen de negocios neto o balance general de al menos 50 millones de euros. En el mismo sentido, estableció composición equilibrada de hombres y mujeres en el órgano de vigilancia (Redenius 2011).

Las cuotas obligatorias han favorecido, desde 2016, la participación de la mujer en la cuarta parte de los CA de las sociedades cotizadas euro-

peas, el 16.6% de los CA de las empresas familiares más importantes de Francia, Alemania, Italia y España (Díaz Gómez 2015). En España, en 2017, según el Índice Spencer la participación femenina en sociedades cotizadas alcanzó 31% de los consejeros nombrados aunque presentó una reducción porque algunas compañías fueron excluidas de la Bolsa, otras abandonaron el Índice Spencer (Spencer 2018) y otras más (FCC, OHL y Sacy) fueron sustituidas por otras; lo que de acuerdo con el Informe sobre asambleas generales de accionistas de las sociedades del Ibex 35 había provocado que el número de consejeras se redujera por primera al 20%) de 92 a 90 mujeres (Tápies 2018).

La tendencia en nuestro continente, también va en ascenso; en California, Estados Unidos, se expidió en 2019 la Senate Bill número 826, para obligar a todas las sociedades cotizadas residentes a incluir al menos una consejera en sus CA antes de finalizar ese año, incrementar para finales del 2021 la participación en función del número de miembros y respetar el principio de proporcionalidad conforme el cual, en caso de que haya un consejo integrado con cuatro personas, una de ellas debe ser mujer, si son cinco, deberá haber al menos dos a finales de 2020, si son seis o más, un mínimo tres mujeres. Asimismo, prevé una sanción por incumplimiento de cien mil a trescientos mil dólares. México hasta junio de 2020 no había impuesto cuota femenina en los CA a pesar de que han resultado un instrumento adecuado para avanzar mucho más rápido en la participación de las mujeres en las actividades políticas y económicas.

### *1. La administración de sociedades en México y la participación femenina en los CA*

La administración de las sociedades mercantiles es fundamental para el cumplimiento de su objeto social, la LGSM señala que las sociedades mercantiles serán administradas por una o varias personas quienes serán los representantes legales de las mismas con todas las facultades necesarias para el cumplimiento del objeto social; dicha administración se ejerce por una sola persona o por un conjunto de personas en CA, con facultades legales y estatutarias para adoptar las decisiones sociales, disponer de los recursos de la sociedad, fijar las estrategias, las políticas y los lineamientos (Barrera 1989; Frisch 1982; Garrigues 1981; Mantilla 1996; Malagarriga 1941; Mossa 1940) y en el caso de las no cotizadas para ejecutar los actos

de gestión y operación de la sociedad; por eso, una de las instituciones más sensibles para la paridad de género es el CA de la SA y de la S de RL porque son las principales corporaciones que realizan gran parte de las actividades económicas, de producción, distribución y comercialización de bienes y servicios, son fuentes de empleo y salvo las SAB o disposición legal se constituyen con dos socios únicamente, como se observó en la muestra propia que se hizo sobre los avisos de transmisión de acciones y partes sociales.

La LGSM reconoce siete tipos de sociedades de las cuales a la SA no cotizada y a la cooperativa les impone un sistema de administración dualista, es decir, exige que la dirección y control de las sociedades se realice por dos órganos autónomos, el de administración y el de vigilancia y otorga a sus socios, excepto a los de la SAS, plena libertad para elegir la forma de gobernar a las mismas ya sea colegiada (CA) o individualmente (administrador o gerente general). Otras leyes que regulan actividades especiales de sociedades, como las bursátiles o bancarias, exigen que la administración y control de las sociedades se lleve a cabo por un CA y un director general, en donde el primero es el encargado de aprobar y dictar las estrategias, políticas y lineamientos de la sociedad y de controlar al director general, mientras que éste es el encargado de llevar a cabo la gestión, la representación y la ejecución social (sistema monista) con todos los poderes y facultades de administración y los de dominio que le fija el CA (artículos 24 y 44 LMV). La LMV faculta a los socios de la sociedad anónima promotora de inversión (SAPI) a optar por un CA y un comisario o bien por un CA y un director general como las cotizadas.

Aunque la LGSM no fija el número mínimo y máximo de consejeros para las SA, El Código de Principios y Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo expedido por el Consejo Coordinador Empresarial, recomienda como mejor práctica su integración con un mínimo de 3 y un máximo de 15 consejeros y la LMV (artículo 24) lo amplía para las SAB a un máximo de 21 consejeros, de los cuales cuando menos 25% debe ser independiente.

Conforme la LGSM (artículos 20 y 142) puede ser administrador general o consejero de una SA cualquier persona, ya sea accionista o extraño, siempre que esté habilitado para ejercer el comercio y no sea corredor público ni amigo íntimo o pariente del comisario, tampoco se exigen requisitos especiales para el gerente de la S de RL, lo que permite que



formen parte del CA socios o personas ajenas, sin embargo, para las SAB, las SAPI y las sociedades del sistema financiero o de objeto especialmente regulado, se exige un CA y salvo la SAPI, una cuota de consejeros independientes, que no están supeditados a intereses personales, patrimoniales o económicos con la sociedad, sus altos directivos o socios, que están libres de conflictos de interés, y no hayan desempeñado en los últimos doce meses, el cargo de auditor externo de la sociedad o de alguna sociedad del grupo al que pertenezca, y que además cuenten con experiencia, capacidad y prestigio profesional (artículo 26 de la LMV).

Las disposiciones de carácter general aplicables a las emisoras de valores y a otros participantes del mercado de valores (Circular Única de Emisoras o CUE) fueron reformadas el 11 de agosto de 2017, para “impulsar la diversificación” en los consejos pero a la fecha no imponen cuotas femeninas, únicamente un informe sobre el número de miembros del CA, su nombre, sexo, cargo y composición porcentual y si la sociedad cuenta con alguna política o programa que impulse la inclusión laboral sin distinción de sexo en la composición de sus órganos de gobierno y entre sus empleados (CNBV 2017).

La incorporación obligatoria de cuotas de paridad en la Constitución Política federal, respecto de los puestos públicos de los poderes Ejecutivo, Judicial y Legislativo, y en la Ley de Instituciones de Crédito para los consejos de las instituciones de banca de desarrollo y órganos de los fideicomisos públicos constituidos por el gobierno federal constituyen un punto de referencia y la tendencia hacia la exigencia de cuotas de paridad en la LGSM y la LMV para ser congruentes en la lucha por la igualdad de género sin discriminación fáctica ni avances tortuosos hacia la paridad, como lo muestra la iniciativa de reformas a la LGSM y a la LMV de septiembre de 2016, que pretendía imponer cuota femenina de 1/3 en sociedades administradas por CA que no prosperó (Senado 2016), pero sí sacó ámpulas a propias y extraños.

## *2. La cuota de paridad obligatoria en los CA de sociedades mexicanas*

Si bien, en las muestras analizadas para este trabajo, el hallazgo fundamental es la participación femenina en la publicación de las convocatorias, también proporciona datos sobre los CA y la inserción femenina en

ellos con porcentajes superiores al porcentaje de mujeres en sociedades cotizadas (7.18%) (OIT 2019), aunque precaria e inestable; por lo que es necesario imponer cuotas de paridad que permitan avanzar más rápido hacia la igualdad en los puestos del CA reservado de facto de preferencia para hombres, perfil habitualmente buscado por los accionistas que los prefieren por el mero hecho de ser hombres, cuya cooptación les permite proponer y designar internamente a los candidatos, por recomendaciones o redes entre ellos, sin considerar el talento femenino (Díaz García 2012; Mateos 2010), en perjuicio de la sociedad y de los terceros interesados que no aprovechan el talento femenino y de los derechos de la mujer que es discriminada para los altos puestos, como lo fue en el siglo antepasado según se observa cuando el ministro de Justicia e Instrucción Pública en 1887, advertía que la educación de las mujeres no se debía orientar hacia las carreras profesionales para no compartir con ellas “la alta dirección de la inteligencia y de la actividad” (Alvarado 2007).

El Centro de Investigación de la Mujer en la Alta Dirección (CIMAD) ha propuesto un excelente Modelo de Promoción y Permanencia de Talento Femenino (MPPTF) para la participación de las mujeres en los CA con base en tres ejes centrales: la empresa, la mujer y la sociedad, al cual se deben agregar las cuotas femeninas obligatorias porque no basta la buena voluntad de los empresarios, se requiere de la ley, de políticas públicas, programas y otras acciones afirmativas (Bernal 2012) para no esperar que en sesenta años haya paridad de género en los CA, porque incluir mujeres en el consejo también es un negocio en sí mismo.

Una participación con paridad de mujeres en los CA de sociedades no cotizadas, micros, pequeñas, medianas y grandes empresas genera mayor oportunidad y mayor confianza en las empresas, constituye una ventana de experiencia y visibilidad, de actuación y aplicación del talento, permite a las mujeres tener experiencia y acceder más natural y fácilmente a los puestos del CA de las sociedades cotizadas, con independencia de la diversidad que es otro factor de peso hacia la paridad de géneros (Del Brío 2009). Las cuotas de paridad, como medidas transitorias, obligan a insertar mujeres talentosas en los CA, sin que tengan que transitar el sinuoso camino por el que pasaron las primeras consejeras y altas funcionarias públicas o administradoras de justicia, no porque sean mujeres sino porque tienen conocimientos y experiencia. Las cuotas son el mazo que rompe la casa de cristal para que las mujeres accedan a los puestos de consejeras,

porque son igual de talentosas y capaces como los hombres, porque cuentan con otras habilidades y cualidades particulares que abonan en favor de la empresa y de los destinatarios de los bienes y servicios que producen (Spencer 2018).

Las cuotas no desvalorizan el esfuerzo y la capacidad de las mujeres, sino que las visualizan y obligan a los accionistas a echar una mirada hacia el talento femenino, hacia la diversidad, la innovación, la originalidad y la honestidad, a incluir mujeres con perspectiva de género, no a rajatabla, sino porque son capaces y talentosas (Huerta 2017).

La cuota de paridad no busca privilegiar un asiento en el consejo para la estadística, la muestra de un gesto de bondad incluyente de los empresarios, o una certificación de responsabilidad social empresarial; sino un reconocimiento de los derechos humanos, un avance hacia la igualdad de oportunidades, hacia el buen gobierno corporativo y la no discriminación, así como hacia la mujer con méritos, habilidades y conocimientos, en igualdad de condiciones que el hombre (Beltrán y Maquieira 2001; ONU 2013), para contribuir a incrementar el valor de la empresa y el bienestar social, y no por el hecho de ser mujer o formar un segmento vulnerable que necesita asistencia o protección (CNMV 2006), sino porque contribuyen a atender y entender mejor las necesidades de los consumidores, máxime que la decisión de las compras en el mundo en casi todos los ámbitos es mayormente femenina, lo que asegura aprovechar su talento, habilidades y cualidades tanto para producir y vender más bienes y servicios con competitividad como con responsabilidad social empresarial en el sentido de atender dichas necesidades con las decisiones y opiniones de las mujeres (Esteban 2007).

Diversos estudios muestran que cuando hay liderazgos femeninos se gasta más en bienes valorados por las mujeres, hay menos corrupción, se reducen los estereotipos de género, se facilita la mentoría al promover a mujeres capaces y se contribuye a la cultura de igualdad y del reconocimiento a la capacidad y competencia de las mujeres, su participación contribuye al incremento de valor de la empresa (Esteban 2007; ONU-Mujeres 2017).

## VI. TALENTO FEMENINO COMO FACTOR DEL CAMBIO HACIA LA PARIDAD

Desde que en 1887 con la Ley de Instrucción Pública se reconoció expresamente el derecho de la mujer a la educación, muchas mujeres se han preparado en las universidades y han estado capacitadas para administrar negocios y sociedades, y desde hace años representan más de la mitad de los graduados universitarios y de posgrados con talento disponible para las empresas (Rivera 2012), como lo reconoce la Comisión Europea: “se gradúan más mujeres que hombres en las universidades, que el 60% de los licenciados son mujeres, la mujer europea trabajadora superó el 60% de la tasa de empleo, hace un mayor uso de su talento y aprovecha mejor sus competencias” (COM 2012). Para 2016 el número de egresadas de carreras idóneas para la administración de sociedades fue mayor que el de hombres: contabilidad (57%), administración (54%), mercadotecnia y publicidad (52%), y comercio y negocios internacionales (51%).

En México, la educación universitaria en general, conforme el Resumen de la Estadística de Alumnos 2017-2018 del Sistema Nacional de Información de Estadística Educativa de la Secretaría de Educación Pública (SEP 2018), prácticamente hubo igualdad entre hombres (50.4%) y mujeres (49.6%) de licenciatura y en posgrado las mujeres superaron (52%) el porcentaje de hombres (48.0%) con cuatro puntos (SEP 2018); lo que de suyo genera la presunción legal y humana de que hay más mujeres preparadas que hombres para administrar empresas y sociedades y eliminar la discriminación por razón de género que se realiza de facto al estimar erróneamente que los hombres *per se* están capacitados y no requieren demostrarlo mientras que las mujeres deben probar su talento porque “históricamente” carecen de él (Beltrán y Maquieira 2001).

Aunado a lo anterior, hoy por hoy, la *identidad profesional* del consejero contemporáneo se integra no sólo con prestigio y experiencia, sino con conocimientos, ética, honestidad, diligencia, lealtad, innovación, responsabilidad social y legalidad de la que gozan las mujeres, aunque carezcan de prestigio y de experiencia porque no han tenido la oportunidad para lograrlas (Díaz Gómez 2015). La nueva tendencia es incluir otros talentos que se traducen en una doble oportunidad para la participación femenina, por un lado, la contratación de mujeres expertas, talentosas, capaces honestas y honradas que han tenido cargos de altos ejecutivos (ejecutiva

C-Suite o ejecutiva C) y han sido bien calificadas y, por el otro, mujeres que son hábiles, líderes, innovadoras, honestas y honradas, que se identifican con objetivos estratégicos, riesgos empresariales y responsabilidad social y con criterios, conocimientos, culturas y experiencias diferentes, que representan la diversidad como un elemento que contribuye a incrementar el valor de las empresas y que en años recientes son contratadas como nuevas directoras independientes, especialmente afroamericanas, hispanas, latinas o asiáticas (Spencer 2017; 2018).

## VII. CONCLUSIONES

*Primera.* Las cuotas de paridad obligatorias constituyen una intromisión legítima, necesaria, positiva y urgente del Estado en la forma de administración de ciertas sociedades mercantiles, porque su actividad empresarial no es una cuestión meramente privada, sino también de interés general, público y social, en tanto impacta la economía, en la permanencia de empleo, y en la esfera de los derechos humanos como el de igualdad de oportunidades, respecto del cual el Estado no puede permanecer pasivo porque al hacerlo, no sólo discrimina por omisión a las mujeres sino que crea dos clases de mujeres: las de primera clase, con las empleadas y funcionarias públicas a quienes la Constitución federal les garantiza la cuota de género del 50/50 en el empleo público, federal, estatal y municipal, y de segunda clase, con las demás mujeres estereotipadas que laboran en el sector privado llevando a cuentas la casa de cristal.

*Segunda.* El Estado debe regular, proteger y hacer efectivos los derechos de igualdad, especialmente de oportunidades de las mujeres y hombres, para lo cual debe imponer como obligatoria la administración de SA no cotizadas y de S de RL por un CA, porque son las sociedades pluripersonales más utilizadas en México por la limitación de responsabilidad de los socios. Estas sociedades y las cotizadas deben imponer cuotas de paridad en los CA, con umbrales progresivos en los que al menos una tercera parte sean hombres o mujeres durante los primeros cinco años de vigencia y se incremente la cuota a partir del sexto año al 40/60.

*Tercera.* Los empresarios están en libertad para dedicarse a cualquier actividad económica productiva de utilidades, pero deben respetar y asegurar los derechos humanos y la satisfacción de las necesidades de los

consumidores con ética y responsabilidad y el Estado debe intervenir para regular el desarrollo sano de sus empresas por ser el motor fundamental de la economía, por lo que poder ser obligados a incluir mujeres en sus órganos de gestión para que contribuyan en la determinación de los métodos y procesos de los productos, ya que son quienes en mayor medida eligen los bienes y servicios que se compran y conocen las necesidades del público, lo cual es beneficioso para dichos empresarios, porque la inclusión favorece su competitividad, la demanda de sus productos y el cumplimiento de su responsabilidad social.

*Cuarta.* El Estado, mujeres, hombres, los empresarios y los participantes de la economía deben contribuir hacia la paridad de género mediante foros, congresos, conferencias, seminarios, programas de divulgación y preparación y mentorías femeninas, que permitan conocer, identificar, promover y aprovechar el talento femenino hacia los CA que impulsen la capacitación, la experiencia, la formación sólida y la visibilidad de las mujeres que les permita tener experiencia y prestigio en la administración de sociedades para acceder a corto plazo a los puestos más altos de las corporaciones (Barrera 2009).

*Quinta.* El Estado debe llevar a cabo los actos legislativos que correspondan para hacer efectiva la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en los CA de las SA y de las SDERL mediante la imposición del sistema de administración colegiada, tal y como la impuso para la SAPI pero con una representación equilibrada de mujeres y hombres no inferior a la tercera parte y a partir del sexto año con paridad del 40/60.

## VIII. BIBLIOGRAFÍA

- ALVARADO, María de Lourdes y BECERRIL GUZMÁN, Elizabeth. 2007. *Mujeres y educación superior en el México del siglo XIX, arranque de un progreso*. Ciudad de México. UNAM. Centro de Estudios sobre la Universidad-Plaza Valdez.
- ARCHENTI, Nélica y TULA, María Inés. 2014. “Cambios normativos y equidad de género. De las cuotas a la paridad en América Latina: los casos de Bolivia y Ecuador”. *Revista América Latina Hoy*, núm. 66.
- Banco Mundial. 2019. *Diagnóstico de género en México*. Banco Mundial. World Bank Group.

- BARBERÁ HEREDIA, Ester, RAMOS LÓPEZ, Amparo y CANDELA AGUILLO, Carlos. 2011. “Laberinto de cristal en el liderazgo de las mujeres”. *Psicothema*, núm. 23. Universidad de Oviedo.
- BARBERÁ RIBERA, Teresa, ESTELLÉS MIGUEL, Sofía y DEMA PÉREZ, Carlos M. 2009. “Obstáculos en la promoción profesional de las mujeres: El techo de cristal”. *XIII Congreso de Ingeniería de Organización Barcelona-Terrassa*, 2-4 de septiembre. <http://adingsor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2009/133-142.pdf>.
- BARRERA GRAF, Jorge. 1989. *Instituciones de derecho mercantil*. México. Porrúa.
- BATAILLE, Philippe y GASPARD, Françoise. 2000. *Cómo las mujeres cambian la política*. Buenos Aires. Ediciones de la Flor.
- BELTRÁN PEDREIRA, María Elena y MAQUIEIRA D'ANGELO, Virginia. 2001. *Feminismos. Debates teórico contemporáneos*. Madrid. Alianza.
- BERNAL, María del Carmen, MORENO MAYA, Alejandra y TARACENA, Enrique. 2012. *Talento femenino en la dirección en México*. México. IPADE Publishing.
- BRÍO, Esther del. 2009. “Los consejos de administración en las sociedades cotizadas: avanzando en femenino”. *Revista de Estudios Empresariales*, Segunda época, núm. 1, 102-118.
- BURIN, M. 1996. “Género y psicoanálisis: subjetividades femeninas vulnerables”. BURIN, M. y DIO BLEICHMAR, E. (comps.). *Género, psicoanálisis, subjetividad*. Buenos Aires. Paidós.
- BUSTOS ROMERO, O. 2002. “Mujeres rompiendo el techo de cristal: el caso de las universidades”. *OMNIA. Revista de la Coordinación de Estudios de Posgrado*, núm. 41.
- CAMARENA ADAME, María Elena y SAAVEDRA GARCÍA, María Luisa. 2018. “El techo de cristal en México”. *Revista de Estudios de Género La Ventana*, núm. 47: 312-347. [https://www.redalyc.org/jatsRepo/884/88453859009/html/index.html#redalyc\\_88453859009\\_ref35](https://www.redalyc.org/jatsRepo/884/88453859009/html/index.html#redalyc_88453859009_ref35).
- CARREÑO, Manuel Antonio. 1875. *Compendio del manual de urbanidad y buenas maneras*. México.
- CERVANTES AHUMADA, Raúl. 1980. *Derecho mercantil*. México. Porrúa.
- Centro de Investigación de la Mujer en la Alta Dirección. 2013. *Estadísticas sobre mujeres y empresarias en México*. México. [https://www.ipade.mx/wpcontent/uploads/2017/04/Estadisticas\\_sobre\\_mujeres\\_y\\_empresarias\\_en\\_Mexico.pdf](https://www.ipade.mx/wpcontent/uploads/2017/04/Estadisticas_sobre_mujeres_y_empresarias_en_Mexico.pdf).



- Comisión Europea. 2012. *Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo al Consejo, al comité económico y social europeo y al comité de las regiones el equilibrio entre hombres y mujeres en la dirección de las empresas: una contribución a un crecimiento inteligente, sostenible e integrado*. COM: 615 final. Bruselas. 14.11.2012, 21. <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2012:0615:FIN:ES:PDF>.
- Comisión Europea. 2016. *Strategic Engagement for gender equality 2016-2019, Luxembourg, Publications Office of the European Union*. [https://www.juntadeandalucia.es/institutodelamujer/ugen/lista\\_documentos/64](https://www.juntadeandalucia.es/institutodelamujer/ugen/lista_documentos/64).
- Comisión Nacional de Derechos Humanos. 2018. *Estudio sobre la igualdad entre mujeres y hombres en materia de puestos y salarios en la administración pública federal 2017 programa de asuntos de la mujer y de igualdad entre mujeres y hombres*. Ciudad de México. <http://www.cndh.org.mx/sites/all/doc/informes/especiales/estudio-igualdad-20180206.pdf>.
- Comisión Nacional de Mercado de Valores. 2006. *Código unificado de buen gobierno de sociedades cotizadas*. Madrid. [https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/CodigoGov/Codigo\\_unificado\\_Esp\\_04.pdf](https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/CodigoGov/Codigo_unificado_Esp_04.pdf).
- Deloitte. 2015. *Women in the boardroom. A global perspectiva*, 71. <https://www2.deloitte.com/mx/es/pages/risk/articles/mujeres-consejo.html>.
- Deloitte. 2019. “Los consejos de administración necesitan más mujeres, 6to Estudio de Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo”. Programa. <https://www2.deloitte.com/mx/es/pages/dnoticias/articles/consejos-de-administracion-con-mujeres.html>.
- Deloitte. 2020. *Mujeres en el consejo de administración*. 6a. ed. <https://www2.deloitte.com/mx/es/pages/risk/articles/mujeres-en-consejos-de-administracion-2019.html>.
- DÍAZ GARCÍA, María Cristina y GONZÁLEZ MORENO, Ángela. 2012. “La cuota de mujeres en los consejos de administración: ¿2015 una utopía?”. *Boletín Económico de ICE*, 3027, 53-61.
- DÍAZ GÓMEZ, María Angustias, PÉREZ CARRILLO, Elena F. y DÍAZ GÓMEZ, Elicio. 2015. “Equilibrio de género en la pequeña empresa familiar. El papel del protocolo. Estudios sobre el futuro del Código mercantil”. ARROYO VENDRELL, Tatiana *et al.* (coords.). *Estudios sobre el futuro Código Mercantil: Libro Homenaje al Profesor Rafael Illescas Ortiz*. Gefate. Universidad Carlos III de Madrid.

- DIJKSTRA, Geske. 2006. "Towards a Fresh Start in Measuring Gender Equality: A Contribution to the Debate". *Journal of Human Development*, 7, (2): 275-283.
- DUMAS, Colette. 1998. "Women's pathways to participation and leadership in the family-owned firm". *Family Business Review*, 11 (3), 219-228.
- DUMAS, Colette, 1989. "Understanding of father-daughter and father-son dyads in family-owned business". *Family Business Review* 2 (1), 31-46.
- EMBIÓ IRUJO, José Miguel. 1998. "Autonomía de la voluntad, estatutos sociales y derecho de sociedades de capital". *Academia Nacional de Derecho y Ciencias Sociales de Córdoba. Anales* 153.
- ESCOBAR ANDRAE, Bernardita. 2017. "Mujeres inventoras en Chile hasta el Centenario ¿Particularidades o emprendimiento?". LLORCA-JAÑA, M. y BARRUA TRAVERSO, Diego. *Empresas y empresarios en la historia de Chile: 1810-1930*. Santiago de Chile. Facultad de Administración y Economía. Editorial Universitaria.
- ESCRIBANO GÁMIR, María Cristina. 2015. "El acceso de la mujer a los Consejos de Administración de las sociedades mercantiles: igualdad de género y poder de decisión en el derecho español". ARROYO VENDRELL, Tatiana *et al.* (coords.), *Estudios sobre el futuro Código Mercantil: Libro Homenaje al Profesor Rafael Illescas Ortiz*, Gefate, Universidad Carlos III de Madrid.
- ESTEBAN SALVADOR, L. 2007. "Consejos de administración y creación de valor: la perspectiva del género". *Revista Española de Financiación y Contabilidad, Universidad de Zaragoza*, XXXVI (135), 645-648.
- FARIÑAS, Dulce María José. 2016. "Desregulación versus (Re)regulación: las aporías del Estado de derecho". Ponencia presentada al *I Congreso de Filosofía del Derecho para el Mundo Latino, sección V: Anomia y Estado de Derecho*, del 26 al 28 de mayo. Universidad de Alicante. <http://iusfilosofia-mundolatino.ua.es/download/DESREGULACION%20VERSUS%20RE.pdf>.
- Foro Económico Mundial. 2018. *The Global gender gap report*. <https://www.weforum.org/reports/the-global-gender-gap-report-2018>.
- FRISCH PHILIPP, Walter. 1982. *La sociedad anónima mexicana*. México. Porrúa.
- GABALDÓN, Patricia. 2013. *Mujeres en los Consejos de Administración y en la Alta Dirección en España*. Centro de Gobierno Corporativo. IE Business School. [https://directivasdearagon.es/wpcontent/uploads/2014/09/IE\\_2013\\_MUJERES\\_opt.pdf](https://directivasdearagon.es/wpcontent/uploads/2014/09/IE_2013_MUJERES_opt.pdf).

Esta obra está bajo una *Licencia Creative Commons*

Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional, IJJ-UNAM.

*Boletín Mexicano de Derecho Comparado*, núm. 158, mayo-agosto de 2020, pp. 789-824.

- GABALDÓN, Patricia. 2016. "Searching for Women on Boards: An Analysis from the Supply and Demand Perspective". *Corporate Governance: An International Review*, 24 (3), 371-385.
- GARCÍA NINET, José Ignacio y GARRIGUES GIMÉNEZ, Amparo. 2007. "La dimensión europea de la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en el ámbito laboral". *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Derecho Social, Internacional y Comunitario, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales* (67), 25-61.
- GARRIGUES, Joaquín. 1981. *Curso de derecho mercantil*. México. Porrúa.
- GIRÓN TENA, José. 1989. "La reforma proyectada en España de la sociedad anónima". *Estudios en Homenaje a Jorge Barrera*, t. I. México. UNAM, Instituto de Investigaciones Jurídicas. <http://biblio.juridicas.unam.mx/libros/2/644/26.pdf>.
- GÓMEZ ÁLVAREZ, J. y SÁNCHEZ BARRIOS, M. 2009. "La participación de la mujer en los consejos de administración de empresas del Ibex-35". *Revista de Humanidades* (16).
- GUYON, Yves. 1999. *Les sociétés, Aménagements statutaires et conventions entre associés, Traité des contrats*. 4a. ed. París. L.G.D.J.
- INEGI. 2014. *Mini monografía. Las mujeres y los hombres en las actividades económicas. Censos Económicos*. [https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ce/2014/doc/minimonografias/m\\_myhae\\_ce2014.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ce/2014/doc/minimonografias/m_myhae_ce2014.pdf).
- INEGI. 2016. *Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Enaproce)*. [https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/enaproce/2015/doc/ENAPROCE\\_15.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/enaproce/2015/doc/ENAPROCE_15.pdf).
- INEGI. 2019. *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas 2019. Información para la actualización e incorporación de unidades económicas al DEMUE*, datos a abril de 2019. México. <https://www.inegi.org.mx/rnm/index.php/catalog/477>.
- Instituto Nacional de Estudios Históricos de las Revoluciones de México (INEHRM). 2015. *Historia de las mujeres en México*, Secretaría de Educación Pública.
- H. León TOVAR, Soyla 2018. "Los derechos inderogables del accionista en la sociedad anónima como derechos mínimos fundamentales y los derechos instrumentales". *Derecho Global, Estudios sobre Derecho y Justicia*, año 3, núm 9, julio-octubre. Universidad de Guadalajara. <https://doi.org/10.32870/dgedj.v0i9.164>.

- HUERTA VIESCA, María Isabel. 2012. “En torno a la propuesta de directiva comunitaria sobre equilibrio de género e igualdad en los consejos de administración de las sociedades cotizadas de la Unión Europea”. COM (2012) 614 final, 2012/0299(COD). *Revista de Derecho de Sociedades*, 217-248.
- KLUIVER, Harm-Jan de. 1995. “Europe and the Private Company, an Introduction”. *The European Private Company*. Tilburg, MAKLU.
- LAU JAIVEN, Ana y RODRÍGUEZ BRAVO, Roxana. 2017. “El sufragio femenino y la Constitución de 1917. Una revisión”. *Política y Cultura*, (48), 57-81. México.
- MALAGARRIGA, Carlos. 1951. *Tratado elemental de derecho comercial*, t. I. Buenos Aires. Tipográfica Editora Argentina.
- MANTILLA MOLINA, Roberto L. 1996. *Derecho mercantil*. 29a. ed. México. Porrúa.
- MEDINA ESPINO, Adriana. 2010. *La participación política de las mujeres. De las cuotas de género a la paridad* Cámara de Diputados. México. LI Legislatura.
- MATEOS DE CABO, Ruth, GIMENO, Ricardo y ESCOT MANGAS, Lorenzo. 2010. “Discriminación en consejos de administración: análisis e implicaciones económicas”. *Revista de Economía Aplicada*, XVIII (53).
- MOSSA, Lorenzo. 1940. *Derecho mercantil, primera parte*. Traducción Felipe de J. Tena. Argentina. Uthea.
- ONU. 2013. *Objetivos de Desarrollo del Milenio, Informe de 2013*. Nueva York. 60. <http://www.un.org/es/millenniumgoals/pdf/mdg-report-2013-spanish.pdf>.
- ONU-MUJERES. 2017. “Hechos y cifras: liderazgo y participación política”. ONU 1. <http://www.unwomen.org/es/what-we-do/leadership-and-political-participation/facts-and-figures>.
- OIT. 2019. *Las mujeres en la gestión empresarial, Argumentos para un cambio*. Ginebra.
- OCARANZA, Claudia. 2019. *La Bolsa Mexicana de Valores, última en igualdad de Género Proyecto Mujeres en la Bolsa de Valores*. <https://www.rindecuentas.org/reportajes/2019/03/08/mexico-el-ultimo-en-la-igualdad-bursatil/>. Véase también <https://mujeresenlabolsa.org/>.
- OSBORNE, Raquel. 2004. “Desigualdad y relaciones de género en las organizaciones: diferencias numéricas, acción positiva y paridad”. *Política y Sociedad* 42 (2): 163-180. <https://revistas.ucm.es/index.php/POSO/article/view/POSO0505230163A>.

- PAILLUSSESAU, Jean. 1997. “La modernización del derecho de las sociedades comerciales”. *Tomo 1997. La Ley*.
- Presidencia de la República. 2013. *Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018*. México. <http://gaceta.diputados.gob.mx/Gaceta/64/2019/abr/Inmujeres-20190423.pdf>.
- Presidencia de la República. 2019. “Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024”. *Diario Oficial de la Federación*, 12 de julio. México. [https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5565599&fecha=12/07/2019](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5565599&fecha=12/07/2019).
- REDENIUS-HOEVERMANN, J. y Weber-Rey, D. 2011. “La représentation des femmes dans les conseils d’administration et de surveillance en France et en Allemagne”. *Revue des sociétés*.
- RIVERA P., Martha. 2012. “Contexto actual de la mujer directiva”. *Talento femenino en la dirección en México*. México. IPADE Publishing, 31-58.
- ROLDÁN-GARCÍA, Elena, Begoña LEYRA-FATOU y CONTRERAS-MARTÍNEZ, Leticia. 2012. “Segregación laboral y techo de cristal en el trabajo social: análisis del caso español”. *Portularia* 12 (2), 43-56.
- SANDOVAL, R. 1994. *Derecho comercial*, t. I, Santiago. Editorial Jurídica de Chile.
- SCJN. 2002. “Acción de inconstitucionalidad 2/2002”. Partido Acción Nacional. Novena Época. *Semanario Judicial de la Federación y su Gaceta*.
- SCJN. 2017. “Derecho humano a la igualdad entre el varón y la mujer. Su alcance conforme a lo previsto en el artículo 4o. de la constitución política de los Estados Unidos Mexicanos y en los tratados internacionales”. Tesis 1a./J. 30/2017. 10a Primera Sala. Décima Época. Jurisprudencia Constitucional. *Gaceta del Semanario Judicial de la Federación* 41, 789.
- SMITH, Nina. 2014. “Gender quotas on boards of directors, little evidence that gender quotas for women on boards of directors improve firm performance”. *IZA World of Labor*. DOI: 10.15185/izawol.
- SPENCER, Stuart. 2017. *Spencer Stuart U.S. Board Index*. [https://www.spencerstuart.com/~media/ssbi2017/ssbi\\_2017\\_final.pdf?la=en](https://www.spencerstuart.com/~media/ssbi2017/ssbi_2017_final.pdf?la=en).
- SPENCER, Stuart. 2018. “How US Boardrooms are reshaping themselves with fresh skills, qualifications and perspectives”. *Spencer Stuart U.S. Board Index*. [https://www.spencerstuart.com/~media/ssbi2017/ssbi\\_2017\\_final.pdf?la=en](https://www.spencerstuart.com/~media/ssbi2017/ssbi_2017_final.pdf?la=en).
- TÁPIES, Josep. 2018. “¿Cuándo llegará la paridad a los consejos de administración?”. <https://blog.iese.edu/empresafamiliar/2018/paridad-consejos-administracion>.

- Tribunal Colegiado del Séptimo Circuito. 2019. “Estereotipo de género. Se actualiza cuando en un juicio de divorcio la mujer reclama alimentos y el cónyuge varón manifiesta que las tareas educativas de los hijos le corresponden a ella por encontrarse en el hogar, por lo que el perjuicio derivado de aquél, debe eliminarse por el juzgador”. TA. Décima Época. TCC. *Gaceta S.J.F.* Libro 64, marzo de 2019, t. III, p. 2666, VII.2o.C.169 C (10a.).
- Unión Interparlamentaria y ONU Mujeres. 2017. *Mapa de las mujeres en la política 2017*. <http://www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2017/4/women-in-politics-2017-map>.
- ZABLUDOVSKY, Gina. 2001. “Ejecutivas en México”. ZABLUDOVSKY, Gina y AVELAR, Sonia. *Empresas y ejecutivas en México y Brasil*. México. Porrúa-UNAM, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales.
- ZAVALETA SALGADO, Ruth. 2014. “Cuotas de Género, una medida necesaria”. *Letras Libres*, 184: 25-27. <https://www.letraslibres.com/mexico/cuotas-genero-una-medida-necesaria>.

## IX. APÉNDICES

Apéndice A: “Paridad de género obligatoria en los consejos de administración de las sociedades anónimas y de responsabilidad limitada mexicanas”

Primera muestra propia sobre las convocatorias a asambleas generales de socios con números y porcentajes de participación de hombres y mujeres como consejeros, administradores generales o gerentes, comisarios u otro carácter.

Periodo del 1o. al 15 de abril de 2018												
Convocatorias de sociedades a asambleas generales publicadas en el PSM												
Totales: 1188												
Hombres: 967												
Mujeres: 221												
	Consejo de administración				Administrador		Comisario		Otros		Totales	
	Presidente		Otro consejero		o gerente		Comisario		otros		H	M
	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M		
Género	304	28	379	80	151	44	45	12	89	57	967	221
Por cargo	91.56	8.44	82.57	27.43	77.435	32.565	79.947	20.053	60.958	39.942	81.397%	18.603
Porcentaje	332		459		195		57		146		1188	
Totales	791											
Por órgano	H		M		H	M	H	M	H	M	H	M
Porcentajes	683		108		151		44		89		967	
	84.34%		15.66%		77.435		32.565		60.958		81.397%	

Fuente: PSM, [www.psm.gob.mx](http://www.psm.gob.mx) y [https://psm.economia.gob.mx/PSM/busqueda\\_resultados.jsf](https://psm.economia.gob.mx/PSM/busqueda_resultados.jsf).



Segunda muestra propia sobre las convocatorias a asambleas generales de socios con números y porcentajes de participación de hombres y mujeres como consejeros, administradores generales o gerentes, comisarios u otro carácter.

Periodo del 1o. de marzo al 15 de abril de 2019													
Convocatorias de sociedades a asambleas generales publicadas en el PSM													
Totales: 3504													
Hombres: 2870													
Mujeres: 634													
	Consejo de administración				Administrador general único o gerente			Comisario		Otros		Totales	
	Presidente del consejo		Otro consejo										
Género	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	M
cantidad	1012	110	941	144	458	125	253	68	206	187	2,870	634	
Porcentaje	90.19	9.81	86.72	13.28	78.55	31.45	78.81	21.19	52.41	47.59	81.90		
Totales	1122		1085		583			321		393		3504	
Total CA	2207												
	H		M		H	M	H	M	H	M	M		
Por órgano	1953		124		458	125	253	68	206	187	2,870	634	
Porcentajes	94.39%		5.61%		78.55	31.45	78.81	21.19	52.41	47.59	81,90	18.10	

Fuente: PSM, [www.psm.gob.mx](http://www.psm.gob.mx) y <https://psm.economia.gob.mx/PSM/index2.jsf>