

MUJERES CONSEJERAS EN LAS SOCIEDADES COTIZADAS EN LA BOLSA MEXICANA DE VALORES

Women Directors in Companies Listed on the Mexican Stock Exchange

*Miguel Ángel Cervantes Penagos (autor correspondencia) ¹, Guadalupe Inés Solís Salazar ²,
y María Isabel Mora Hernández ³*

Fecha de recepción: 04 de febrero de 2026

Fecha de aceptación: 08 de junio 2026

RESUMEN

A pesar del creciente interés en la equidad de género, persisten estereotipos que cuestionan la capacidad de las mujeres para enfrentar problemas empresariales estratégicos, atribuyendo dichas competencias como características exclusivas de los hombres. Esta percepción limita la participación de las mujeres en el sistema de Gobierno Corporativo (GC), encargado de definir objetivos y rumbo de las organizaciones. Hasta la fecha, la perspectiva de género no ha logrado permear de manera significativa en el GC, reflejándose en la baja presencia femenina en los consejos de administración y en barreras para acceder a cargos de alta jerarquía. Diversos estudios atribuyen esta baja participación varios factores: el techo de cristal, la ausencia de regulación sobre cuotas de género en el sector privado y condiciones inherentes a las propias mujeres. Estos elementos, no se identifican fácilmente en la información pública de las sociedades cotizadas. Esta investigación precisó el número de mujeres en los consejos de administración de empresas que cotizaron en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) en 2025, confrontándolos con datos obtenidos en 2006 por Hernández et al. (2009). Se utilizó un método descriptivo, directo y documental sobre una población de 133 Sociedades Anónimas Bursátiles (SAB). Entre los hallazgos destaca un incremento del 109.4% en la participación femenina en los consejos entre 2006 y 2025. El sector Comercio presentó el mayor crecimiento (381.3%), mientras Industria (36.1%) y Construcción (86.7%) mostraron menores avances. La proporción de mujeres pasó de 8.53% (96 de 1125 puestos

¹ Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, Facultad de Contaduría Pública, miguel.cervantes@correo.buap.mx, <https://orcid.org/0009-0007-0854-2620>

² Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, Facultad de Contaduría Pública, guadalupe.solis@correo.buap.mx, <https://orcid.org/0000-0002-1923-2325>

³ Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, Facultad de Contaduría Pública, isamorahd16@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0007-7729-785X>

en el consejo de administración) a 13.39% (201 de 1501). El avance es alto en términos reales y reducido en términos proporcionales. La presencia de consejeras sigue siendo minoritaria. Este estudio demuestra que no ha cambiado la estructura de poder en los consejos y permite sustentar decisiones de regulación y estructura del GC orientadas a corregir la baja representación femenina.

PALABRAS CLAVE: Consejo de Administración; Género; Gobierno Corporativo; Sociedades Cotizadas.

ABSTRACT

Despite growing attention to gender equity, persistent stereotypes continue to question women's ability to address strategic business issues, attributing such competencies primarily to men. These perceptions constrain female participation in Corporate Governance (CG), the system responsible for defining organizational objectives and direction. To date, a gender perspective has not significantly permeated CG structures, as reflected in the limited presence of women on boards of directors and the barriers to their access to senior positions. Prior research attributes this underrepresentation to several factors: the glass ceiling, the absence of gender quota regulations in the private sector, and conditions associated with women themselves. These elements that are not readily observable in publicly available corporate information. This study identifies the number of women serving on boards of directors of companies listed on the Mexican Stock Exchange (Bolsa Mexicana de Valores, BMV) in 2025 and compares these figures with data reported by Hernández et al. (2009) for 2006. A descriptive, direct, and documentary method was applied to a population of 133 publicly traded corporations (Sociedades Anónimas Bursátiles, SAB). The findings show a 109.4% increase in female board participation between 2006 and 2025. The Commerce sector showed the highest growth (381.3%), whereas Industry (36.1%) and Construction (86.7%) exhibited the lowest increases. The proportion of women rose from 8.53% (96 out of 1,125 seats) to 13.39% (201 out of 1,501 seats). Although the increase is substantial in absolute terms, it remains limited in proportional terms. Female representation on boards continues to be low, indicating that the underlying power structure has not changed. Furthermore, no legal or self-regulatory framework currently establishes gender quotas in the private sector.

KEYWORDS: Board of Directors; Gender; Corporate Governance; Listed Companies.

I. INTRODUCCIÓN

El Gobierno Corporativo (GC) constituye el sistema mediante el cual se articulan los órganos de decisión de las empresas, orientando su operación hacia el cumplimiento de objetivos financieros, sociales y éticos. Sin embargo, la perspectiva de género aún no ha logrado una participación equitativa de mujeres en estos espacios, a pesar de los compromisos internacionales asumidos en el marco del Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) número 5: Igualdad de Género.

Diversos estudios han documentado que, pese al talento y preparación de las mujeres, su presencia en los consejos de administración sigue siendo limitada. Persisten estereotipos que cuestionan su capacidad para resolver problemas estratégicos, atribuyendo dichas competencias como propias del carácter masculino. Esta visión ha contribuido a la reproducción de barreras estructurales, como el techo de cristal, que impiden el acceso de mujeres a puestos de alta dirección, incluso cuando poseen las mismas credenciales que sus pares varones.

La cultura empresarial tradicional continúa privilegiando la independencia de los consejeros como criterio rector, sin considerar el género como un factor relevante en las mejores prácticas corporativas. En México, no existe aún una norma jurídica ni autorregulatoria que establezca cuotas de género en los consejos de administración, lo que refleja una resistencia normativa a incorporar la equidad como principio rector del GC, aunque debe reconocerse que las cuotas de género no siempre garantizan el acceso de las mejores mujeres a los puestos estratégicos, hay evidencia de estas deficiencias en el sector público.

Este trabajo tiene como objetivo analizar la participación de mujeres en los consejos de administración de las empresas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV), a partir de datos estadísticos actualizados. Partiendo de un estudio realizado por Hernández et al. (2009) con datos de 2006, se busca identificar la proporción de mujeres y hombres en dichos

órganos, así como la existencia —o ausencia— de reglas que sustenten su designación. Los hallazgos permitirán valorar los avances y pendientes en materia de equidad, y ofrecer insumos para el diseño de políticas que promuevan una participación más justa y representativa en el GC empresarial.

II. MARCO REFERENCIAL

II.1 Inclusión de mujeres en el Gobierno Corporativo (GC).

Es preciso definir al Gobierno Corporativo:

El GC es el sistema mediante el cual se diseña la integración y funcionamiento de los órganos de la empresa encargados de dirigirla y controlarla, mediante el establecimiento de principios rectores que contribuyan al logro efectivo de sus objetivos, así como de los estándares que guíen el comportamiento, obligaciones y responsabilidades de los miembros de la alta dirección de la compañía, para con sus propietarios y sus stakeholders (Flores y Cervantes, 2019, p.39).

La preocupación por la inclusión de mujeres dentro del sistema de GC se ha dejado a consideración de cada una de las entidades privadas. No existen reglas de perspectiva de género dentro de los Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE ni dentro del Código de Principios y Mejores Prácticas Corporativas (CCE, 2025) emitido por el Consejo Coordinador Empresarial de México. Luena (2018) sostiene que la perspectiva de género forma parte de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), en tanto que existen recomendaciones de los reguladores bursátiles para incluir a la RSE dentro de los GC de las entidades que cotizan en bolsa (Alonso-Olea, 2022), razón por la cual es necesario desarrollar modelos que sirvan para promover la inclusión formal de la perspectiva de género dentro del gobierno de las organizaciones.

El estudio de Briozzo et al. (2017) concluye que los mecanismos de GC en las pymes desde una perspectiva de género en países emergentes constituyen un tema poco estudiado. Asimismo, afirma que no existe relación entre la participación de mujeres y los distintos estamentos del GC: propiedad, consejo de administración (CA), alta gerencia y auditoría. Su

participación se relaciona directamente con el porcentaje de consejeros externos y no por su condición de mujer, resultado que concuerda con Brunninge et al. (2007). Dado el rol cada vez más relevante que tienen los consejeros externos en las decisiones estratégicas ha aumentado el número de consejeros externos y, por tanto, a mayor número de consejeros externos, mayor número de mujeres en el GC. Por otro lado, la participación de mujeres dentro del CA de las empresas familiares se incrementa, más por la búsqueda de la conservación del patrimonio y de la unidad familiar que por una perspectiva de género (López et al., 2011).

II.2 Causas de la no inclusión de mujeres en el GC

A pesar del creciente reconocimiento del talento y la preparación profesional de las mujeres, su presencia en puestos de alta responsabilidad sigue siendo escasa. Las causas de esta baja representación ha sido objeto de varias investigaciones, desde las que afirman que existen obstáculos en el acceso de las mujeres a posiciones de liderazgo hasta otras que han identificado otros factores que inciden en esta desigualdad: 1) la incertidumbre sobre la capacidad de las mujeres de alto nivel ejecutivo, debido a la falta de experiencia previa en esos roles; 2) estereotipos que sostienen que las mujeres son menos proactivas o no buscan ascensos, lo que afecta su promoción a puestos de dirección; 3) la ausencia de procedimientos formales de promoción hacia la alta dirección; 4) la existencia de redes cerradas o círculos sociales tradicionales que fomentan el ascenso solo de los miembros de tales grupos; y 4) los estereotipos de género que distorsionan el reconocimiento del talento de las mujeres, reduciendo sus oportunidades de ascenso. Todo ello merma su visibilidad y valoración dentro de las organizaciones (Carrasquero, 2014).

Desde los setenta se ha atendido el fenómeno denominado techo de cristal, acuñado en 1978 por Marilyn Loden para referirse al obstáculo invisible que se le presenta a las mujeres que trabajan dentro de una organización y que les dificulta un ascenso a cargos laborales de mayor responsabilidad, pese a estar altamente cualificadas, con la consecuente discriminación salarial y ocupacional. Al no existir políticas formalmente establecidas, el techo de cristal se basa en estereotipos y construcciones sociales que dificultan su detección; no obstante, causan el estancamiento laboral y profesional de gran cantidad de mujeres (Barberá, 2004).

Este concepto es uno de los más representativos impedimentos organizacionales en el progreso de las trabajadoras (Villavicencio et al., 2023).

Otros factores son las barreras internas asumidas por las propias mujeres, muchas veces de forma inconsciente: la priorización de la carrera del cónyuge, la autculpa derivada de la doble jornada laboral o la autolimitación en la aspiración a cargos de mayor responsabilidad (Gómez y Sánchez, 2009). Asimismo, la cultura empresarial tradicional poco receptiva a la diversidad, junto con políticas de conciliación insuficientes o de mero cumplimiento, refuerzan las desigualdades (Chinchilla y Jiménez, 2019).

Estos obstáculos o factores requieren un abordaje estructural y estratégico por parte de las organizaciones para ser revertidos y avanzar hacia una representación equitativa en los espacios de toma de decisiones (Chinchilla y Jiménez, 2019). Además, abonan al debate abierto acerca de si la presencia femenina en los CA incide en un mejor funcionamiento de las compañías y, por ende, en un incremento del valor de las sociedades cotizadas (Gómez y Sánchez, 2009).

II.3 Situación actual en México

En México solo el 13% de las mujeres ocupan cargos ejecutivos altos y apenas el 5% llega a ser directora general o CEO. La baja participación de mujeres como miembros de los CA se atribuye a factores de segregación ocupacional por género que asocian ciertas áreas de trabajo con un género determinado. Así, las mujeres se concentran en los sectores de comunicación, recursos humanos y servicios sociales, mientras que su presencia en los campos estratégicos de finanzas, sistemas o planeación es mínima. Las organizaciones tienden a replicar su contexto social y suelen funcionar con esquemas que promueven el dominio masculino del poder (Zabludovsky, 2020).

II.4 Cuotas de género

Una respuesta a la baja representación femenina en los CA es el establecimiento de cuotas de género. Esta medida adoptada en España busca corregir algunas desigualdades estructurales, dado que las medidas voluntarias han sido insuficientes para revertir la inercia

empresarial. Y aunque estas cuotas no pretenden vulnerar los criterios de mérito, sino garantizar que las mujeres puedan competir en igualdad de condiciones y oportunidades frente a un entorno estructuralmente sesgado, su implantación ha sido criticada por la doctrina al considerar que la equidad de género debe provenir del compromiso individual y la voluntariedad interna de las empresas y no de la coerción, que no garantiza las competencias (Montesdeoca 2023).

La implantación de cuotas de género ha sido objetada por quienes argumentan que contravienen el mérito individual, aunque algunos estudios han mostrado que su aplicación vinculante conduce a mejoras sostenidas en la equidad de género (Terjesen et al., 2009; Krook, 2009). La experiencia de Noruega, España o Francia evidencia que las cuotas, cuando son obligatorias y van acompañadas de mecanismos de control y sanción, aparte de aumentar la proporción femenina, favorecen la transformación cultural en las empresas, al introducir novedosos modelos de liderazgo y ampliar la diversidad en la toma de decisiones (Labelle et al., 2015; Seierstad y Opsahl, 2011). Sin embargo, su eficacia depende del diseño normativo acorde con el contexto institucional, y de su integración con otras políticas complementarias, como la conciliación de la vida personal y profesional, la sensibilización organizacional y una evaluación basada en capacidades y libre de sesgos (European Institute for Gender Equality [EIGE], 2025).

La adopción de cuotas de género en el sector privado mexicano ha generado controversias y una resistencia sustentada en la afectación al principio de mérito. Estas cuotas se interpretan como una elección alejada de las competencias individuales de las mujeres seleccionadas. Esta percepción las impacta de manera negativa pues existe el riesgo del surgimiento de juicios despectivos en contra de las mujeres que acceden a posiciones de liderazgo mediante estos mecanismos, al suponer que no han alcanzado sus cargos por mérito propio, sino por cumplimiento normativo. Además, la ausencia de regulación de cuotas de género en el sector empresarial, a diferencia del ámbito público, contribuye a su débil implementación (Fernández, 2011).

III. METODOLOGIA

La investigación se desarrolló bajo un enfoque descriptivo, orientado a caracterizar con precisión un fenómeno social dentro del ámbito empresarial: la participación de mujeres en los consejos de administración de empresas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV). El estudio se propuso identificar propiedades, rasgos y dimensiones relevantes del fenómeno, mediante la medición de variables específicas y el análisis documental directo de fuentes oficiales.

El universo de estudio lo constituyen todas las empresas que cotizaban en la BMV en abril de 2025. A partir de este universo, se delimitó una población compuesta por 133 Sociedades Anónimas Bursátiles (SAB) activas en dicho periodo. Para garantizar la representatividad de los resultados, se seleccionó una muestra probabilística de 99 SAB, determinada con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, utilizando un método aleatorio basado en tablas de números aleatorios.

La técnica empleada fue documental directa, basada en la recopilación y análisis de información pública disponible en los registros de la BMV, con el objetivo de identificar la proporción de mujeres que ocupan cargos como consejeras propietarias y suplentes en los órganos de gobierno corporativo. Este enfoque permitió construir una base estadística confiable para evaluar el grado de avance en materia de equidad de género en el sector bursátil mexicano, así como establecer comparaciones con estándares internacionales y detectar la ausencia de normativas que promuevan la paridad en dichos órganos.

Los datos se analizaron mediante estadística descriptiva, utilizando frecuencias absolutas y relativas, proporciones y tasas de crecimiento para comparar la participación femenina entre 2006 y 2025. Asimismo, se realizó un análisis sectorial para identificar variaciones por actividad económica. Los resultados se organizaron en tablas comparativas y medidas porcentuales que permitieron evaluar cambios en términos absolutos y proporcionales.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIONES

La investigación de Hernández et al. (2009) agrupó las empresas cotizadas en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) en 5 sectores (Tabla 1) que, para facilidad de lectura, se identifican con las siguientes claves: Comercio (1C), Industria (2I), Servicios (3S), Construcción (4M) y Comunicaciones y transportes (6T). En 2025 estos sectores se extendieron a 8 (Tabla 2), según agrupación de la propia BMV: Productos de consumo frecuente (1C), Industria (2I), Servicios financieros (3S), Materiales (4M), Servicios y bienes de consumo no básico (5C), Servicios de telecomunicaciones (6T), Salud (7S) y Energía (8I). Para fines comparativos de este estudio, las claves 1C y 5C se agruparon dentro del sector Comercio, las claves 3S y 7S, dentro del sector Servicios; y las claves 2I y 8I se consolidan dentro del sector Industria. Asimismo, el sector Comunicaciones y transportes se convierte en el sector de Telecomunicaciones (6T). Asimismo hombres se identifica con la letra H y mujeres con la letra M (Tablas 1 y 2).

En 2006 cotizaban 150 empresas, en tanto que en 2025 lo hacían 133 lo que demuestra un decremento del 11.3% de unidades productivas. La muestra de la investigación de Hernández et al. (2009) abarcó un 33.3% del universo. En 2006 la proporción neta de mujeres en el consejo de administración oscilaba el 8.53%, dado que solamente se tenían 96 consejeras de un total de 1125 puestos en el consejo (Tabla 1).

Tabla 1

Miembros de los consejos de administración de sociedades cotizadas en la Bolsa Mexicana de Valores – 2006.

No.	Sector	Nombre de la empresa	Miembros					
			Titulares		Suplentes		Total	
			H	M	H	M	H	M
1	2I	FEMSA	18	3	19	2	37	5
2	2I	Grupo Embotelladoras Unidas	14	3	1	0	15	3
3	2I	Grupo Modelo	18	3	20	2	38	5
4	4M	Internacional de Cerámica	9	3	0	0	9	3
5	2I	Corporación Durango	16	2	2	0	18	2
6	1C	Corporativo Fragua	5	2	6	3	11	5
7	3S	General de Seguros	8	2	8	1	16	3
8	3S	Grupo Financiero Banorte	11	2	16	0	27	2
9	1C	Grupo Marti	13	2	2	1	15	3
10	1C	Organización Soriana	9	2	7	2	16	4
11	6T	Teléfonos de México	19	2	19	1	38	3

No.	Sector	Nombre de la empresa	Miembros					
			Titulares		Suplentes		Total	
			H	M	H	M	H	M
12	6T	América Móvil	8	1	0	0	8	1
13	3S	Casa de Bolsa Arka	4	1	3	1	7	2
14	2I	Compañía Industrial de Parras	13	1	12	2	25	3
15	1C	Controladora Comercial Mexicana	13	1	2	0	15	1
16	1C	Edoardos Martin	11	1	15	1	26	2
17	2I	Embotelladoras Arca	21	1	22	2	43	3
18	4M	Empresas ICA	18	1	17	1	35	2
19	2I	Grupo Bimbo	20	1	17	2	37	3
20	2I	Grupo Continental	11	1	11	0	22	1
21	3S	Grupo Financiero Inbursa	15	1	2	0	17	1
22	3S	Grupo Financiero Interacciones	8	1	8	0	16	1
23	4M	Grupo Mexicano de Desarrollo	16	1	1	1	17	2
24	6T	Grupo Radiocentro	2	1	0	0	2	1
25	6T	Grupo Televisa	20	1	21	1	41	2
26	2I	Hérdez	9	1	2	0	11	1
27	3S	Invez Grupo Financiero	13	1	17	0	30	1
28	2I	La Moderna	11	1	8	2	19	3
29	3S	Médica Sur	13	1	15	1	28	2
30	3S	Reaseguradora Patria	6	1	8	1	14	2
31	4M	Consorcio Ara	13	0	11	2	24	2
32	2I	Convertidora Industrial	11	0	11	1	22	1
33	2I	Ecko	12	0	1	1	13	1
34	2I	Editorial Diana	9	0	6	2	15	2
35	3S	Grupo Aeroportuario del Sureste	8	0	4	1	12	1
36	2I	Grupo Bafar	14	0	1	1	15	1
37	4M	Grupo Cementos de Chihuahua	14	0	12	2	26	2
38	3S	Grupo Financiero Santander Serfin	11	0	12	1	23	1
39	1C	Grupo Gigante	11	0	14	1	25	1
40	6T	Grupo Iusacell	10	0	2	1	12	1
41	3S	Grupo Nacional Provincial	17	0	15	1	32	1
42	3S	Grupo Posadas	14	0	8	1	22	1
43	4M	Gpo. Profesional de Planeación y Proyectos	7	0	4	3	11	3
44	2I	Minera Autlán	12	0	13	1	25	1
45	3S	Promotora Ambiental	8	0	8	1	16	1
46	3S	Qualitas Compañía de Seguros	10	0	11	1	21	1
47	2I	Tenaris	9	0	0	1	9	1
48	6T	Unefon	6	0	7	1	13	1
49	4M	Urbi Desarrollos Urbanos	9	0	8	1	17	1
50	3S	Value Grupo Financiero	9	0	14	0	23	0
		Sumas	586	45	443	51	1029	96

Nota: Hernández et al. (2006, p.58).

La muestra del presente estudio se elevó a 99 empresas (Tabla 2) que abarca un 74.4% de las sociedades que cotizan en la BMV, lo que es más representativo. Asimismo, en 2025 la

proporción neta de mujeres en el consejo de administración oscilaba el 13.39%, al tenerse 201 consejeras de un total de 1501 puestos en el consejo (Tabla 2).

Tabla 2

Miembros de los consejos de administración de sociedades cotizadas en la Bolsa Mexicana de Valores – Abril de 2025.

No.	Sector	Empresa	Miembros					
			Titulares		Suplentes		Total	
			H	M	H	M	H	M
1	1C	Arca Continental, S.A.B. de C.V.	17	3	17	3	34	6
2	2I	Accel, S.A.B. de C.V.	8	2	0	0	8	2
3	3S	Corporación Actinver, S.A.B. de C.V.	17	0	5	0	22	0
4	2I	Grupo Rotoplas, S.A.B. de C.V.	13	1	0	0	13	1
5	2I	Alfa, S.A.B. de C.V.	12	1	0	0	12	1
6	4M	Alpek, S.A.B. de C.V.	11	3	0	0	11	3
7	5C	Alsea, S.A.B. de C.V.	10	3	0	0	10	3
8	3S	Alternativa Asesoría Internacional, S.A.B. de C.V.	10	0	0	0	10	0
9	6T	América Móvil, S.A.B. de C.V.	11	3	0	0	11	3
10	2I	Consorcio Ara, S.A.B. de C.V.	12	1	4	2	16	3
11	2I	Consorcio Aristos, S.A.B. de C.V.	5	2	0	0	5	2
12	2I	Grupo Aeroportuario del Sureste, S.A.B. de C.V.	8	3	2	0	10	3
13	4M	Compañía Minera Autlán, S.A.B. De C.V.	12	2	0	0	12	2
14	6T	Axtel, S.A.B. de C.V.	10	0	1	0	11	0
15	3S	Banco del Bajío, S.A., Institución de Banca Múltiple	15	3	4	0	19	3
16	3S	Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A.	8	7	0	0	8	7
17	1C	Grupo Bimbo, S.A.B. de C.V.	13	5	0	0	13	5
18	2I	Corpovael S.A.B. de C.V.	9	1	0	0	9	1
19	4M	Cemex, S.A.B. de C.V.	11	2	0	0	11	2
20	1C	Grupo Comercial Chedraui, S.A.B. de C.V.	10	2	0	0	10	2
21	5C	Grupe, S.A.B. de C.V.	16	4	0	0	16	4
22	5C	Corporación Interamericana de Entretenimiento, S.A.B. de C.V.	8	0	0	0	8	0
23	4M	Corporación Moctezuma, S.A.B. de C.V.	8	0	6	1	14	1
24	5C	CMR, S.A.B. de C.V.	10	1	7	3	17	4
25	4M	G Collado, S.A.B. de C.V.	12	2	10	0	22	2
26	4M	Convertidora Industrial, S.A.B. de C.V.	5	0	1	0	6	0
27	1C	Becle, S.A.B. de C.V.	12	0	3	1	15	1
28	1C	Organización Cultiba, S.A.B. de C.V.	14	4	0	0	14	4
29	4M	Cydsa, S.A.B. de C.V.	12	3	0	0	12	3
30	2I	Dine, S.A.B. de C.V.	12	0	0	0	12	0
31	5C	Grupo Elektra, S.A.B. de C.V.	8	2	0	0	8	2
32	1C	Fomento Económico Mexicano, S.A.B. de C.V.	9	6	13	1	22	7
33	3S	Casa de Bolsa Finamex, S.A.B. de C.V.	13	1	6	1	19	2

No.	Sector	Empresa	Miembros					
			Titulares		Suplentes		Total	
			H	M	H	M	H	M
34	3S	Financiera Independencia, S.A.B. de C.V. Sofom, E.N.R.	7	2	0	0	7	2
35	7S	Corporativo Fragua, S.A.B. de C.V.	5	2	4	3	9	5
36	4M	Fresnillo Plc	8	4	0	0	8	4
37	2I	Grupo Aeroportuario del Pacifico, S.A.B. de C.V.	7	4	3	1	10	5
38	2I	Acosta Verde, S.A.B. de C.V.	10	1	6	0	16	1
39	3S	Corporativo GBM, S.A.B. de C.V.	13	2	2	0	15	2
40	2I	Grupo Carso, S.A.B. de C.V.	10	1	5	0	15	1
41	4M	GCC, S.A.B. de C.V.	11	3	12	2	23	5
42	3S	Gentera, S.A.B. de C.V.	10	2	0	0	10	2
43	3S	Grupo Financiero Inbursa, S.A.B. de C.V.	13	1	2	1	15	2
44	3S	Grupo Financiero Multiva S.A.B. de C.V.	11	0	0	0	11	0
45	3S	Grupo Financiero Banorte, S.A.B de C.V.	11	4	13	1	24	5
46	2I	Grupo Gicsa, S.A.B. de C.V.	15	0	4	0	19	0
47	1C	Grupo Gigante, S.A.B. de C.V.	18	2	13	0	31	2
48	2I	Grupo Industrial Saltillo, S.A.B. de C.V.	12	2	9	1	21	3
49	2I	Grupo Mexicano de Desarrollo, S.A.B.	13	0	0	0	13	0
50	4M	Grupo México, S.A.B. de C.V.	14	0	0	1	14	1
51	2I	Gmexico Transportes, S.A.B. de C.V.	11	0	2	0	13	0
52	3S	Grupo Nacional Provincial, S.A.B.	11	0	10	1	21	1
53	5C	Grupo Palacio de Hierro, S.A.B. de C.V.	15	0	9	4	24	4
54	1C	Gruma, S.A.B. de C.V.	10	1	0	0	10	1
55	5C	Hoteles City Express, S.A.B. de C.V.	10	1	0	0	10	1
56	1C	Grupo Hérdez, S.A.B. de C.V.	15	3	0	0	15	3
57	2I	Desarrolladora Homex, S.A.B. de C.V.	5	0	0	0	5	0
58	5C	Grupo Hotelero Santa Fe, S.A.B. de C.V.	9	1	4	1	13	2
59	4M	Industrias Ch, S.A.B. de C.V.	4	0	0	0	4	0
60	2I	Impulsora del Desarrollo y el Empleo en América Latina, S.A.B. de C.V.	10	2	5	0	15	2
61	3S	Invex Controladora, S.A.B. de C.V.	17	1	15	2	32	3
62	2I	Servicios Corporativos Javer, S.A.B. de C.V.	11	0	0	0	11	0
63	1C	Kimberly - Clark de México S.A.B. de C.V.	11	1	9	3	20	4
64	1C	Coca-Cola Femsa, S.A.B. de C.V.	13	3	5	3	18	6
65	2I	Grupo Kuo, S.A.B. de C.V.	12	0	0	0	12	0
66	7S	Genomma Lab Internacional, S.A.B. de C.V.	10	1	0	1	10	2
67	1C	La Comer S.A.B. de C.V.	9	1	6	0	15	1
68	4M	Grupo Lamosa, S.A.B. de C.V.	12	0	0	0	12	0
69	3S	La Latinoamericana Seguros, S.A.	10	0	6	0	16	0
70	2I	Sitios Latinoamérica, S.A.B. de C.V.	7	1	0	0	7	1
71	5C	El Puerto de Liverpool, S.A.B. de C.V.	13	2	0	0	13	2
72	4M	Minera Frisco, S.A.B. de C.V.	10	0	0	0	10	0

No.	Sector	Empresa	Miembros					
			Titulares		Suplentes		Total	
			H	M	H	M	H	M
73	5C	Nemak, S.A.B. de C.V.	8	3	0	0	8	3
74	2I	Grupo Aeroportuario del Centro Norte, S.A.B. de C.V.	8	3	0	0	8	3
75	2I	Orbia Advance Corporation, S.A.B. de C.V.	8	3	0	0	8	3
76	4M	Industrias Peñoles, S.A.B. de C.V.	20	1	10	0	30	1
77	2I	Promotora y Operadora de Infraestructura, S.A.B. de C.V.	8	1	0	0	8	1
78	2I	Planigrupo Latam, S.A.B. de C.V.	7	0	0	0	7	0
79	4M	Grupo Pochteca, S.A.B. de C.V.	7	3	1	0	8	3
80	5C	Grupo Posadas, S.A.B. de C.V.	8	1	2	0	10	1
81	3S	Procorp, S.A.B. de C.V.	11	1	11	1	22	2
82	3S	Peña Verde S.A.B.	9	1	4	0	13	1
83	3S	Quálitás Controladora, S.A.B. de C.V.	10	2	0	0	10	2
84	3S	Regional, S.A.B. de C.V.	14	1	0	0	14	1
85	5C	Rlh Properties, S.A.B. de C.V.	12	0	1	0	13	0
86	2I	Operadora de Sites Mexicanos, S.A.B. de C.V.	6	0	0	0	6	0
87	1C	Organización Soriana, S.A.B. de C.V.	11	3	0	0	11	3
88	4M	Proteak Uno, S.A.B. de C.V.	8	1	0	0	8	1
89	6T	Grupo Televisa, S.A.B.	18	2	7	0	25	2
90	2I	Grupo TMM, S.A.	5	3	0	0	5	3
91	2I	Grupo Traxión S.A.B de C.V.	12	3	0	0	12	3
92	5C	Grupo Vasconia S.A.B.	9	0	0	0	9	0
93	2I	Corporación Inmobiliaria Vesta, S.A.B. de C.V.	7	3	8	2	15	5
94	2I	Vinte Viviendas Integrales, S.A.B. de C.V.	10	0	0	0	10	0
95	8I	Vista Energy, S.A.B. de C.V.	5	1	0	0	5	1
96	4M	Vitro, S.A.B. de C.V.	5	0	0	0	5	0
97	2I	Controladora Vuela Compañía de Aviación, S.A.B. de C.V.	12	2	0	0	12	2
98	1C	Wal - Mart de México, S.A.B. de C.V.	4	6	0	0	4	6
99	2I	Aleática, S.A.B. de C.V.	6	2	1	0	7	2
		Sumas	1032	161	268	40	1300	201

Nota: Elaboración propia, basado en información pública de cada empresa (BMV, 2025).

En términos absolutos, el incremento de las posiciones del consejo ocupadas por las mujeres se elevó 109.4%. Es relevante observar el mayor incremento se dio en el sector Comercio (381.3%), en tanto que los menores incrementos se dieron en los sectores de Industria (36.1%) y Construcción (86.7%), que es una manifestación de que dichos segmentos son

habitualmente dominados por los varones. Además el sector de Telecomunicaciones existe un retroceso de un 44.4% (Tabla 3).

El crecimiento de 109.4% en los puestos en el consejo podría interpretarse como un avance relevante en el reconocimiento del talento de las mujeres, sin embargo, al considerar que la población femenina aumentó 19.9% entre 2006 y 2025 —de 55,205,266 (INEGI, 2006) a 66,200,000 (estimado) (INEGI, 2024)—, casi una quinta parte del incremento puede asociarse al cambio demográfico en México. Además, destaca el aumento en el número de consejeras titulares que pasó de 45 en 2006 a 161 en 2025, incremento que alcanza el 257.7%. No obstante, este saldo positivo vino acompañado de una disminución del 21.5% de las mujeres consejeras suplentes (Tabla 3). Este estudio no permite identificar los factores que explican dicho cambio.

Tabla 3

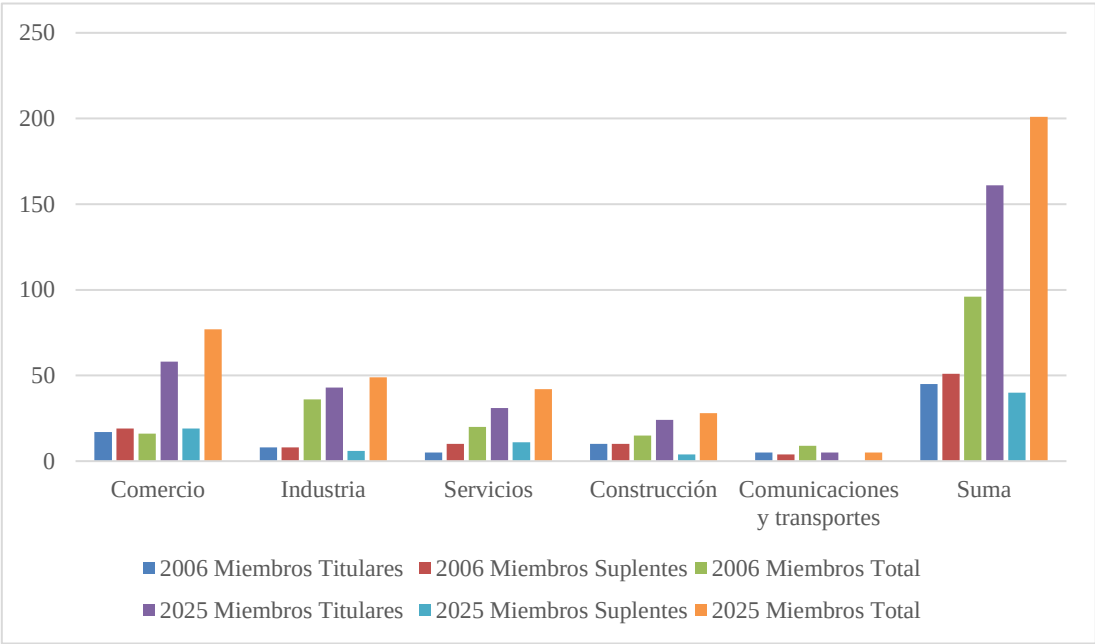
Comparativo de número de mujeres integrantes de los consejos de administración de sociedades cotizadas en la Bolsa Mexicana de Valores 2006-2025.

Sector	2006			2025			Aumento / disminución
	Miembros			Miembros			
	Titulares	Suplentes	Total	Titulares	Suplentes	Total	
Comercio	17	19	16	58	19	77	381.3%
Industria	8	8	36	43	6	49	36.1%
Servicios	5	10	20	31	11	42	110.0%
Construcción	10	10	15	24	4	28	86.7%
Comunicaciones y transportes	5	4	9	5	0	5	-44.4%
Sumas	45	51	96	161	40	201	109.4%

Nota: Elaboración propia, basado Hernández et al. (2006) e información pública de la BMV (2025).

Es relevante que en términos numéricos sí existe un avance respecto a 2006, aunque este no es uniforme (Figura 1).

Figura 1
Incremento de mujeres en consejos de administración de sociedades cotizadas en BMV (2006-2025).



Nota: Elaboración propia, basado Hernández et al. (2006) e información pública de la BMV (2025).

Ahora bien, la proporción de las mujeres en los consejos de administración ofrece una perspectiva distinta (Tabla 4), al mostrar su peso relativo dentro del total de integrantes. Dado que la proporción se calcula sobre el total de integrantes, el incremento en la participación femenina implica necesariamente una reducción relativa de la participación masculina. En los resultados se observa un aumento en los cinco sectores, aunque en ninguno de ellos se supera el 39%. El sector Servicios muestra un fuerte incremento pues elevó un 542.9% la proporción de mujeres respecto de 2006.

Tabla 4
Comparativo de proporción mujeres integrantes de los consejos de administración de sociedades cotizadas en la Bolsa Mexicana de Valores 2006-2025.

Sector	2006	2025	Porcentaje de aumento
	Proporción de mujeres	Proporción de mujeres	
Comercio	15.0%	32.0%	113.3%

Industria	10.0%	29.0%	190.4%
Servicios	7.0%	38.0%	542.9%
Construcción	11.0%	11.8%	9.0%
Comunicaciones y transportes	8.0%	9.6%	25.0%

Nota: Elaboración propia, basado Hernández et al. (2006) e información pública de la BMV (2025).

Sin embargo, este aumento no es uniforme, el sector Construcción solamente tuvo un incremento de 9.0% en 16 años. Por otro lado, el sector de Comunicaciones y Transportes pese a tener un incremento del 25% desde 2006, en 2025 tiene una proporción de mujeres de tan solo 9.6%, lo que significa que hay solo una mujer por cada 9 hombres en el consejo de administración (Tabla 4).

V. CONCLUSIONES

La proporción de mujeres en asientos del consejo de administración en las sociedades que cotizan en bolsa obtenida de este estudio (13.3%) alcanza los estándares latinoamericanos: Perú (13.2%), Chile (10.0%) y Brasil (10.4%) y supera el 8.53% que tenía México en 2006 y el 9.7% que reportó Deloitte en 2022, pero queda muy atrás del 40.0% que en promedio tiene la Unión Europea y del líder Francia con un 45.1% (Mucharraz et al., 2023).

Asimismo, es notorio el incremento en la proporción de consejeras titulares obtenida en este estudio (10.7%) respecto del 4% que se tenía en 2025. Es relevante indicar que no existe norma jurídica ni autorregulación alguna que establezca el número de mujeres que deba ser parte del consejo de administración ni como propietarias, ni como suplentes (CCE, 2025). El interés se sigue manteniendo en la independencia de los consejeros y no en su género, lo que corrobora la prevalencia de factores de imparcialidad los que se consideran en las mejores prácticas corporativas y no de competencia, competitividad ni de género. En consecuencia, las cuotas de género aún están lejos de ser aceptadas en la normatividad del Gobierno Corporativo.

Además, si bien es cierto que hay estudios que relacionan positivamente el rendimiento financiero, ético y social de la empresa con el involucramiento de la mujer en los consejos de administración, toda vez que “la toma de decisiones importantes crece hasta un 3.5% más, en términos anuales, que las que cuentan con una representación femenina menor” (Martínez

y Rambaud, 2019 y Credit Suisse, 2021 citado en Mucharraz et al., 2023), tales afirmaciones son bastante subjetivas, dado que lo que para una empresa puede ser una decisión importante, para otra empresa no lo es, lo que impide sostener un mecanismo de comparabilidad que sustente empíricamente el cotejo de decisiones. El principio de importancia relativa es aplicable en toda su extensión.

Los resultados tienen implicaciones directas para la práctica del Gobierno Corporativo. Por un lado, ofrecen evidencia objetiva que permite a reguladores, organismos empresariales y emisoras evaluar la conveniencia de incorporar criterios de equidad de género en la integración de los consejos, ya sea mediante lineamientos formales o mecanismos de autorregulación. Por otro, proporcionan a inversionistas y analistas un referente adicional para valorar la composición de los órganos de gobierno como factor en sus decisiones. Finalmente, permite a las propias empresas identificar rezagos en la integración de sus consejos y, en su caso, ajustar sus políticas de selección y desarrollo de consejeros.

Este estudio abre líneas de investigación orientadas a examinar la relación entre baja presencia de consejeras y factores asociados a competencias o restricciones vinculadas con el género. Asimismo, plantea necesidad de evaluar las capacidades de los consejeros en las empresas que cotizan en bolsa, con el fin de verificar su correspondencia con políticas de género. Finalmente, sugiere ampliar la medición de la presencia de las mujeres en los consejos de administración y en la alta dirección de las empresas que no cotizan en bolsa.

VI. REFERENCIAS

- Alonso-Olea, B. (2022). Gobierno corporativo y responsabilidad social corporativa de las sociedades anónimas cotizadas, *Temas Laborales*, 162, 19-54, <https://portalcientifico.uned.es/documentos/6288699692f707520ed2d9e7>
- Barberá, E. (2004). Diversidad de género, igualdad de oportunidades y entornos laborales, *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 50, 37-53, <https://www.redalyc.org/pdf/174/17405003.pdf>
- Bolsa Mexicana de Valores (BMV). (2025). Empresas listadas. Información de emisora, <https://www.bmv.com.mx/es/emisoras/informacion-de-emisoras>
- Briozzo, A., Albanes, D. y Santolíquido, D. (2017). Gobierno corporativo, financiamiento y género: un estudio de las pymes emisoras de títulos en los mercados de valores argentinos, *Contaduría y Administración*, 62, 339-357, <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6030504.pdf>

- Brunninge, O., Nordqvist, M. y Wiklund, J. (2007). Corporate governance and strategic change in SMEs: The effects of ownership, board composition and top management teams. *Small Business Economics*, 29, 295–308, <https://link.springer.com/article/10.1007/s11187-006-9021-2>
- Carrasquero, M. (2014). Participación femenina en los consejos de administración de las empresas: una aproximación a la propuesta de Directiva de 14 de noviembre de 2012 relativa al equilibrio entre hombres y mujeres en las empresas. *Estudios de Deusto. Revista de Derecho Público*, 62 (1), 349-370, <https://revista-estudios.revistas.deusto.es/article/view/244>
- Consejo Coordinador Empresarial (CCE). (2025). Código de Principios y Mejores Prácticas. Gobierno Corporativo, México: CCE, https://cce.org.mx/wp-content/uploads/2025/02/CODIGO_DE PRINCIPIOS_Y_MEJORES_PRACTICAS_DE GOBIERNO CORPORATIVO PARA MEXICO.pdf
- Chinchilla, N. y Jiménez, E. (2019). Mujeres en consejos de administración. *Economistas*, 161, 22-33, https://www.cemad.es/wp-content/uploads/2019/05/05_NuriaChinchillayEstherJimenez.pdf
- European Institute for Gender Equality (EIGE). (2025). Why More Women on Company Boards Is Good for Business, <https://eige.europa.eu/newsroom/news/why-more-women-company-boards-good-business>
- Fernández, A. (2011). Las cuotas de género y la representación política femenina en México y América Latina. *Argumentos: Estudios críticos de la sociedad*, 24 (66), 247–271. UAM, Unidad Xochimilco, <https://www.scielo.org.mx/pdf/argu/v24n66/v24n66a10.pdf>
- Flores, R. y Cervantes, M. (2019). *Evaluación del desempeño del Gobierno Corporativo*, México: IMCP.
- Gómez, J. y Sánchez, M. (2009). La participación de la mujer en los consejos de administración de empresas del Ibex-35. *Revista de Humanidades*, 16, 105-140, <https://core.ac.uk/download/pdf/60668892.pdf>
- Hernández, C., Camarena, M. y Castanedo, B. (2009). *Para las mujeres no todo el poder... pero sí todos el trabajo*, México: Eón y UNAM.
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI). (2006). *Mujeres y hombres en México 2006* (10ª ed.), México: INEGI, https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvin_egi/productos/integracion/sociodemografico/mujeresyhombres/2006/MyH_x_1.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2024). *Mujeres y hombres en México 2024* (25ª ed.). INEGI e Instituto Nacional de las Mujeres, https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvin_egi/productos/nueva_estruc/889463921318.pdf
- Krook, M. L. (2009). *Quotas for Women in Politics: Gender and Candidate Selection Reform Worldwide*. Oxford University Press.
- Labelle, R., Francoeur, C. y Lakhali, F. (2015). To regulate or not to regulate? Early evidence on the means used around the world to promote gender diversity in the boardroom. *Gender, Work & Organization*, 22(4), 339–363. <https://doi.org/10.1111/gwao.12091>

- López, M., Gómez, G. y Betancourt, J. (2011). Factores que influyen en la participación de la mujer en cargos directivos y órganos de gobierno de la empresa familiar colombiana. *Cuadernos de Administración*, 24(42), 253–274, https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/view/1773
- Luená, M. (2018). La inclusión de la perspectiva de género en la Responsabilidad Social Empresarial, *Faces*, año 24, 50, 63-84, <https://nulan.mdp.edu.ar/id/eprint/2920/1/FACES-50-luená.pdf>
- Montesdeoca, A. (2023). La situación actual de la mujer en los consejos de administración de las empresas cotizadas: ¿desequilibrio, desigualdad o ceguera de género? *Revista de Trabajo y Seguridad Social*, 477, 23-58, <https://revistas.cef.udima.es/index.php/rtss/article/view/18969>
- Mucharraz, Y. y Cuilty, K. (2023). Participación de las mujeres en consejos de administración, Pamplona: EUNSA.
- Seierstad, C. y Opsahl, T. (2011). For the few, not the many? The effects of affirmative action on presence, prominence, and social capital of women directors in Norway. *Scandinavian Journal of Management*, 27(1), 44–54. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0956522110001272?via%3Dihub>
- Terjesen, S., Sealy, R. y Singh, V. (2009). Women directors on corporate boards: A review and research agenda. *Corporate Governance: An International Review*, 17 (3), 320–337, <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2009.00742.x>
- Villavicencio, E., Salvador, O. y Zúñiga, B. (2023). Validación de la escala techo de Cristal en trabajadoras durante la pandemia. *Revista Costarricense de Psicología*, 42 (1), 97–110, <https://doi.org/10.22544/rcps.v42i01.06>
- Zabludovsky, G. (2020). Mujeres y empresas: tendencias estadísticas y debates conceptuales. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, UNAM, <https://www.scielo.org.mx/pdf/rmcps/v65n240/0185-1918-rmcps-65-240-431.pdf>