




Efecto de la equidad de género en puestos ejecutivos en la rentabilidad del Mercado Integrado Latino Americano.

(Effect of gender equity in executive positions on the profitability of the Latin American Integrated Market.)

Lorena Alvarez-Flores^{*1} ; Arturo Reymundo-Flores²  y Antony Dirier Pérez-Nicolas³ 

¹ Universidad Autónoma de Baja California –Facultad de Ingeniería y Negocios San Quintín (México), alvarez.lorena@uabc.edu.mx

² Universidad Intercultural de Baja California (México), arturo.reymundo@uabc.edu.mx

³ Universidad Autónoma de Baja California –Facultad de Ingeniería y Negocios San Quintín (México) antony.perez@uabc.edu.mx

* Autor de Contacto

Cómo citar: Alvarez-Flores, L., Reymundo-Flores, A., & Pérez-Nicolas, A. D. Efecto de la equidad de género en puestos ejecutivos en la rentabilidad del Mercado Integrado Latino Americano. *Vinculatégica EFAN*, 11(6), 236–245. <https://doi.org/10.29105/vtga11.6-1291>

Información revisada por arbitraje tipo doble par ciego.

Recibido: 5 de mayo del 2025

Aceptado: 2 de junio del 2025

Publicado: 28 de noviembre del 2025



Copyright: © 2025 por los autores; licencia no exclusiva otorgada a la revista VinculaTégica EFAN. Este artículo es de acceso abierto y distribuido bajo una licencia de Creative Commons Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0). Para ver una copia de esta licencia, visite <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Resumen

La equidad de género es un derecho transversal que requiere acciones tanto por el Estado en su carácter de ente público, como por parte de las entidades privada y en ambos casos en múltiples vertientes tomando en consideración la identidad de las mujeres. La presente investigación tiene por objetivo estimar la incidencia de las mujeres en puestos ejecutivos y mandos medios en la rentabilidad de las empresas, con la métrica de *Earnings Before Interest Taxes Depreciation and Amortization* (EBITDA por su término en inglés). Considerando como población las empresas mexicanas que participan en el Mercado Integrado Latinoamericano de la Alianza del Pacífico ofertando el índice Dow Jones. Utilizando datos de 2007 a 2019 obtenidos de la base de datos de Bloomberg. Aplicando como método de análisis datos panel y regresión cuantílica en el software Eviews, obteniendo evidencia estadística significativa de una relación positiva que indica que mayor cantidad de mujeres en puestos ejecutivos mayor sería la rentabilidad de la empresa.

Palabras clave: EBITDA, competitividad, igualdad de género.

Códigos JEL: N50, O13, Q10

Abstract

Gender equity is a transversal right that requires actions both by the State as a public entity, as well as by private entities and in both cases in multiple aspects taking into consideration the identity of women. The purpose of this research is to estimate the incidence of women in executive and middle management positions in the profitability of companies, using the Earnings Before Interest Taxes Depreciation and Amortization (EBITDA) metric. Considering as population the Mexican companies that participate in the Latin American Integrated Market of the Pacific Alliance bidding the Dow Jones index. Using data from 2007 to 2019 obtained from the Bloomberg database. Applying as analysis method panel data and quantile regression in Eviews software, obtaining significant statistical evidence of a positive relationship indicating that the higher the number of women in executive positions, the higher the profitability of the company.

Key words: EBITDA, competitiveness, gender equality

JEL Codes: N50, O13, Q10

Introducción

La participación de la mujer en la economía de México ha incrementado de manera pausada pero constante, en la última década de 2010 a 2020 se reconoce un incremento de más de 10%. El Instituto de Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) señaló según las cifras del Censo de Población y Vivienda 2020 la participación de la mujer en la economía creció de 33.3 A 49.0% en el periodo en comento (INEGI, 2021).

El crecimiento en la participación de la mujer en la Población Económicamente Activa (PEA) precisado por el Instituto Mexicano de la Competitividad (IMCO) también ha crecido, sin embargo, el porcentaje de participación manifestado es menor al precisado por INEGI. De acuerdo a las cifras del IMCO a 2021 la participación de las mujeres en la economía asciende al 43.6%, cifra que posiciona a México por debajo del promedio mundial (IMCO, 2022).

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) define la equidad como el tener acceso a las mismas condiciones y oportunidades a todas las personas sin distinción alguna. En tanto la igualdad esta prevista como acceso a los mismos derechos y obligaciones, es decir tratar a toda persona por igual. La relevancia de emprender acciones a favor de la equidad infiere dar un trato igual a los iguales y desigual (Secretaría General de la Organización de los Estados Americanos, 2016).

La equidad de género es un derecho humano, por ende, posee las características de universalidad, indivisibilidad e interdependencia. Para dar cabal cumplimiento al derecho de equidad de género, se requiere la intervención y cumplimiento de resto de derechos humanos. Hablar de equidad de género conlleva muchas aristas como la social, familiar, educativa, cultural, laboral de manera enunciativa mas no limitativa.

En la agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible estable como uno de sus objetivos lograr el acceso al trabajo decente. La meta es que el 100% de la población cuenten con empleo pleno y productivo en condiciones de igualdad sustantiva, representando un desafío para el Estado, ya que, se estima que para 2030 deben ser creados más de 600 millones de nuevos empleos. Otro reto es erradicar la brecha salarial, lo que, significaría mejorar las condiciones de 780 millones de hombres y mujeres que no ganan menos de 2 dólares al día (OIT, SF).

El objetivo del presente trabajo es determinar el efecto de la equidad de género de puestos ejecutivos en la rentabilidad de las organizaciones, considerando como variable de la rentabilidad la utilidad de operación es decir el *Earnings Before Interest Taxes Depreciation and Amortization* (EBITDA por su término en inglés). La población objeto de estudio son las empresas mexicanas que participan como ofertantes de valores en el Mercado Integrado Latinoamericano (MILA). Tratándose

de una investigación causal que indaga ¿el efecto la equidad de género laboral en puestos directivos en la rentabilidad de las organizaciones?

Al indagar en estudios previos en torno al tema objeto de estudio, se encontró al realizado en Campeche a 33 empresas del sector turístico en el que se analizó como influye la percepción de la vida laboral del trabajador en los resultados organizacional, generando un modelo en el cual se identifican 7 dimensiones de la calidad de vida laboral que inciden favorablemente en la rentabilidad (Argüelles, Quijano y Fajardo, 2017).

Mendoza y Briano (2007) realizaron el proyecto denominado la diversidad de género en posiciones estratégicas y la rentabilidad empresarial en empresas cotizadas mexicanas. Para determinar si los indicadores financieros ROA y ROE crecen favorablemente a partir de la inclusión de mujeres en puestos ejecutivos como directoras generales, consejeras y/o gerentes, incluyendo el índice financiero que cuantifica el retorno sobre ventas durante el periodo 2004 a 2016, obteniendo evidencia de no tener incidencia en la rentabilidad la participación femenina en los puestos claves de la entidad (Mendoza y Briano, 2017).

Otro estudio que manifiesta que no hay incidencia cuando se desempeñan damas en puestos empresariales y el resultado del ejercicio es el realizado por las Doctoras Martínez y Sánchez (2013) nombrado "Relación entre la diversidad de género y la rentabilidad económica de la sociedad IBEX". Utilizaron como muestra 34 empresas de IBEX-35 obteniendo los datos de los informes de gobierno corporativo de 2008 y 2009. Realizando un análisis univariante. Denotando una influencia negativa del tamaño de la empresa y del indicador de endeudamiento.

En contraste la investigación de Álvarez, Cortes y Rositas (2020) precisa una relación positiva entre la relación del número de mujeres en las empresas y el desempeño financiero de las empresas, analizando a las empresas que participan en el índice bursátil Dow Jones de la Alianza del Pacífico. La Organización Internacional del Trabajo (OIT) manifiesta en el estudio denominado argumento para el cambio (2019) que la presencia de mujeres en el mercado de trabajo, y en la empresa en puestos directivos y mandos medios incrementa los beneficios un 5 y 20%.

Resaltando la OIT en el mismo documento los estudios de MacKinsey & Company en 2018 en el que a partir de la muestra de 1000 empresas determina que las empresas que tienen diversidad de género en cargos directivos tienen un 21% más sobre la media de generar rentabilidad. También el estudio del Instituto Petersen en 2016 a 22 0000 empresas de 91 países, señalan que las empresas que tengan 30% de participación femenina incrementara la rentabilidad.

Marco Teórico

Equidad de género

La agenda 2030 contempla entre los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en el numeral 5 “Igualdad de Género” buscando poner fin a la discriminación contra mujeres y niñas de todo el mundo, así como erradicar cualquier forma de violencia, eliminar el matrimonio infantil y la mutilación genital femenina. Promoviendo la valorización del trabajo doméstico no remunerado. El compromiso de los organismos internacionales para cumplir con los ODS se enfoca en cinco ámbitos prioritarios que son (Trujillo, Gómez, Canales, García y Maruri, 2019):

1. Incremento del número de mujeres que son independientes por participar activamente en el mercado laboral remunerado.
2. Reducción de desigualdades en salarios, pensiones y nivel de pobreza
3. Fortalecer la igualdad entre mujeres y hombres
4. Dirimir la violencia de género y brindar protección a las víctimas
5. Fortalecer la igualdad de género y derechos de las mujeres.

Los desafíos principales identificados para lograr la igualdad en materia laboral son la segregación vocacional, la penalización de la maternidad, la división sexual en el trabajo, la precariedad laboral, la concentración de hombres en puestos claves o de mayor responsabilidad y de toma de decisiones, la brecha salarial y la doble jornada, porque después de la jornada laboral remunerada, realizan trabajo no remunerado dedicado a la atención de los hijos y familia, así como a las tareas domésticas.

En México el Plan Nacional de Desarrollo (PND, 2019) incorporara perspectiva de género en las políticas públicas, programas, proyectos e instrumentos promovidos por la Administración Pública Federal, considerando como acciones prioritarias establecer, promover y fortalecer programas que permitan que las mujeres se incorporen y permanezcan en el mercado laboral remunerado, garantizando la seguridad social y promoviendo el bienestar económico de la mujer y de la familia que depende de ella, con ello se dan grandes pasos a alcanzar la igualdad entre hombre y mujeres para lograr que exista igualdad de oportunidades, ampliando la participación de los hombre en el trabajo del hogar, no remunerado o doméstico, contemplado en el principio rector de no dejar a nadie atrás, no dejar a nadie afuera.

Como parte de las acciones del Estado de mexicano para abatir las diferencias en equidad de género el Instituto Nacional de Mujeres realiza el proyecto de Modelo de Equidad de Género (MEG) como un programa de certificación en equidad de género, el cual contemplaba acciones que:

- ✓ Buscaran equilibrio entre la vida familiar y laboral

- ✓ El reclutamiento y la selección con igualdad de oportunidades
- ✓ Fortalecer el bienestar personal y profesional
- ✓ La mejora de las instalaciones de trabajo
- ✓ Salud y ambiente laboral
- ✓ Capacitación y sensibilización equidad de género
- ✓ Prevención y atención de la violencia laboral
- ✓ Solución a problemas de segregación ocupacional
- ✓ Igualdad salarial

Posteriormente el 01 de febrero 2007 publica la Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia considerada como una ley de observancia general, de orden público e interés social, y a partir de 2014 cada entidad federativa promulga la ley estatal de acceso de las mujeres a una vida libre de violencia.

El capítulo II de este ordenamiento regula la violencia laboral decente en congruencia con el artículo 3 Bis de la Ley Federal del Trabajo distingue entre acoso y hostigamiento sexual, precisando que corresponde a las tres órdenes de gobierno reivindicar la dignidad de las mujeres, establecer mecanismos de precisos y claros para sancionar los actos ilícitos. En ningún caso de hará público los datos de la víctima, deberá proporcionar atención psicológica, legal y especializada y gratuita, así como implementar sanciones administrativas para los superiores jerárquicos del hostigador o acosador.

En 2015 el MEG es sustituido por la norma oficial mexicana NMX-R-025-SCFI-2015 en igualdad laboral y no discriminación entre mujeres y hombres, también como una certificación voluntaria para todos los centros de trabajo de México, los ejes principales que ponderan para otorgar la certificación son: incorporación de perspectiva de género y no discriminación durante las diferentes actividades de difusión de puestos vacantes, el reclutamiento, las formas de reclutamiento, comunicación, inducción, fortalecimiento de las habilidades y competencias del personal; establecer mecanismos que reduzcan la desigualdad salarial: implementar y dar seguimiento a los protocolos de atención de violencia laboral; además de realizar acciones de equilibrio y convivencia de los empleados con su respectivas familias.

El procedimiento para la evaluación de la norma oficial mexicana iniciará con la solicitud del centro de trabajo interesado, la revisión se llevará a cabo por organismos certificadores acreditados y autorizados conforme a la Ley Federal sobre Metodología y Normalización. El certificado tendrá vigencia de dos años y se realizará una visita anual de seguimiento y/o revisión anual la cual se le notificará con 5 días de anticipación. En la evaluación en caso de obtener 180 puntos o menos se le cancelará el certificado, si el resultado es entre 180 y 190 se le otorgaran 60 días para implementar

acciones correctivas, suspendiendo el certificado máximo por 4 meses para que en este lapso de tiempo implemente todas las acciones correctivas, de no ser así se cancelara el certificado (Norma Mexicana, 2009).

Rentabilidad

La eficiencia operativa de la entidad y su capacidad de generar resultados favorables para el accionista se determinan en virtud de identificar el tiempo que llevara la recuperación de su inversión, el valor de una empresa generalmente depende de la capacidad que tiene la empresa en producir dividendos y pueden utilizarse diversos índices para determinarlo, Álvarez et al. (2006) siendo indispensable diferenciar entre costo, precio, rentabilidad y valor de la empresa.

Para determinar los indicadores financieros se requieren los estados financieros básicos Tovar y Muñoz (2018), al tener plasmada la información financiera de las operaciones que desarrolla la empresa y ser la base fundamental para determinar los principales indicadores financieros que se requieren para la toma de decisiones de todas las organizaciones sin tomar en cuenta el tamaño Nava (2009).

El Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization (EBITDA) es decir la Utilidad antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones es un indicador que mide la capacidad de la entidad de generar rentabilidad en términos de operaciones, determina la factibilidad de un proyecto (Rodríguez, Pérez, Amado, y Castillo (2020)). Permite identificar el flujo de caja para determinar si la empresa genera liquidez.

Metodología

Es una investigación explicativa porque busca medir el efecto de la equidad de género laboral en la rentabilidad de las empresas, el análisis se realiza con una población finita sin alterar o modificar las condiciones en las que operan se utilizan datos panel, ya que se estudian indicadores sobre un grupo de unidades transversales en varios periodos de tiempo, para cada sujeto de la población que se analiza se representa en un periodo temporal t , con datos de los Estados Financieros 2007 al 2019 de las empresas mexicanas que participan en la Alianza del Pacífico en el MILA con el índice de sustentabilidad Dow Jones, los datos fueron obtenidos de la base de datos de Bloomberg.

La información utilizada está en series de tiempo lo que lo identifica como datos panel, se utiliza el modelo de regresión que proyecta la distribución en una relación bivariada, a partir de las organizaciones que emiten información financiera volátil que puede ser influenciada por factores micro y macro económicos, propiciando que no representen por lo general la línea de regresión convencional, por lo que en la presente investigación se utiliza la regresión cuantílica en el

software Eviews 7.

La regresión cuantilica es un método no paramétrico para datos que no son normales, que facilita diferir estadísticamente a partir de ciertos de fenómenos cuya presencia potencial es predicha por la teoría económica, además es una multi-norma que permite la asociación con distintos condicionantes, lo cual no es posible con el análisis estadístico de mínimos cuadrados (Hernández y García, 2017).

La hipótesis planteada es

H_0 . La equidad de género laboral no incide en la rentabilidad de las empresas

H_1 . La equidad de género laboral incide positivamente en la rentabilidad de las empresas

El modelo que ilustra la hipótesis es el siguiente:

$$EBITDA_{it} = \beta_0 + \beta_1 \log(Assets)_{it} + \beta_2 \log(Women_{ej})_{it}$$

$EBITDA_{it}$ = Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization

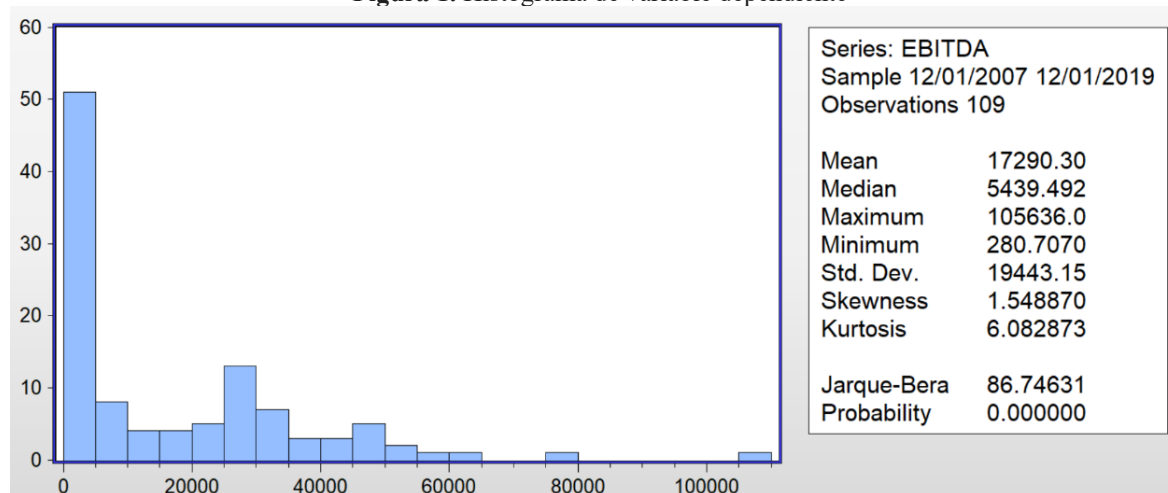
$\log Women_{ej_{it}}$ = Logaritmo natural del número de mujeres en puestos ejecutivos

$\log Assets_{it}$ = Logaritmo natural activo totales

Resultados

De la variable EBITDA se efectúa el análisis estadístico, la cual representa la variable dependiente representada por los rendimientos operativos de las empresas objeto de estudio hayan tenido en el periodo de 2007 a 2019, los resultados pueden observarse en la figura 1. Al revisar el detalle los datos, se identifica que no existe evidencia de acuerdo con la prueba de Jarque Bera para considerar que existe normalidad en los datos, como indican las cifras la media, la mediana y la moda están dispersas, siendo factible aplicar la regresión cuantilica para el análisis.

Figura 1. Histograma de variable dependiente



Fuente elaboración propia con resultados obtenido de Eviews7

Para estimar el efecto de la equidad laboral en la rentabilidad de las empresas mediante la regresión cuantílica porque se puede observar datos o información atípica, los cambios estructurales en la información. Se basa en las minimizaciones de las variaciones absolutas con pesos asimétricos que no cambian por la influencia de datos extremos. Así mismo es un método que facilita la estimación en las áreas de las ciencias sociales. (Hernández y García, 2017).

Tabla 1. Regresión cuantílica Equidad de género laboral en la rentabilidad

Concepto		P-25%(pequeñas)		P-50%(medianas)		P- 75%(grandes)	
		Coeficiente	P-Valor	Coeficiente	P-Valor	Coeficiente	P-Valor
EBITDA	Constante	-123794	0.0000	-113243.	0.0000	-131211.8	0.0000
	LogAssets¹	10744.21	0.0000***	10351.96	0.0000***	11538.07	0.0000***
	LogWomen_ej²	5743.200	0.1068	0.5469.07	0.00235***	8039.735	0.0057**

Fuente elaboración propia con resultados obtenido de Eviews7

*** P-Valor < 0.05

**P-Valor < 0.10

EBITDA= Retorno s/ Capital

¹LogAssets= logaritmo natural de activos totales

²LogWomen_ej= Logaritmo natural del número de mujeres en puestos ejecutivos

Como se puede muestra la Tabla 1 se consideraron tres percentiles considerando que el Percentil-25 representa a las pequeñas empresas, el P-50% a las medianas empresas y el P-75% a las grandes empresas. Los resultados indican que existe evidencia estadística significativa para indicar que existe una relación positiva entre el número de mujeres que ocupan puestos ejecutivos en las empresas y la rentabilidad en las medianas empresas (0.00235) y en las grandes empresas (0.0057). En las pequeñas empresas no existe identifica relación entre el número de mujeres en puestos ejecutivos y la rentabilidad.

Resulta imperativo resaltar la relación de los activos con la rentabilidad una relación positiva estadísticamente significativa sin importar el tamaño de la empresa podemos observas que en las pequeñas, medianas y grandes existe la incidencia positiva.

A partir de los resultados en comento existe evidencia estadística para rechazar la hipótesis nula, precisando que la equidad de género laboral incide positivamente en la rentabilidad de las empresas mexicanas que participan en la Alianza del Pacífico del MILA.

Comentarios Finales

La equidad de género es un principio no resta importancia al derecho a la igualdad, por el contrario, suma valor al tomar en cuenta las particularidades en que se encuentra cada persona, con la finalidad

de dar apertura al desarrollo integral particular de cada individuo.

Los resultados obtenidos en la presente investigación difieren de los realizados por Mendoza y Briano (2017) y el realizado por Martínez y Sánchez (2013) en los que determinan que no existe relación entre la cantidad de mujeres que se encuentra en la fuerza laboral de las empresas y la rentabilidad, resaltando que las métricas utilizadas para medir la rentabilidad son distintas. En el presente se utilizó la utilidad operativa en tanto ellos utilizaron el rendimiento sobre activo y el retorno sobre la inversión de los accionistas.

Los resultados evidencian una relación positiva entre la rentabilidad con la cantidad de mujeres en fuerza laboral, como la investigación realizada Argüelles, Quijano y Fajardo en 2017, así como las publicaciones de la OIT en las que señala que el incremento de la cantidad de mujeres en la fuerza laboral de las empresas puede ir desde un 5 hasta un 30% más.

Se considera que en las empresas pequeñas no se evidencio una relación significativa de la fuerza laboral femenina en la rentabilidad debido a que en este tipo de empresas es menor la cantidad de empleados y los cargos medio o ejecutivos generalmente son ocupados por los inversionistas o propietarios de las empresas, se recomienda a investigaciones futuras analizar el efecto de la equidad en empresas familiares considerando únicamente a las micro, pequeñas y medianas empresas.

Referencias

- Álvarez, G. R., García, M. K. Borraez, A. A. (2006). Las razones para valorar una empresa y los métodos empleados. *Semestre económico*, 9(18), 59-83.
- Alvarez F. L. Cortes, A. K. y Rositas, M. J. (2020). Efecto de la equidad como dimensión de calidad de vida laboral en el desempeño financiero del Mercado Integrado Latinoamericano. *Revista Vinculatégica EFAN*, 6(2), 382-391.
- Argüelles, M. L., Quijano, G. R. y Fajardo, M. (2017). Rentabilidad y Calidad de Vida Laboral. *Revista internacional de Administración & Finanzas*, 10(1), 81-93.
- INEGI. (2021). Estadísticas a propósito del día internacional de la mujer (8e marzo). https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2021/mujer2021_nal.pdf
- IMCO. (2022). Mujer en la economía #8M2022: Datos #con lupa de género. file:///C:/Users/HP/Downloads/Datos-ConLupaDeGe%CC%81nero-8M_IMCO.pdf
- Hernández, G.E. y García, R. G. (2017). Determinantes por cuantiles de la duración del desempleo en Cali y su área metropolitana en el periodo 2012-2014. *Estudios Gerenciales*, 33 (2017), 177-176.
- Mendoza, Q. D. y Briano, T. G. (2017). La diversidad de género en posiciones estratégicas y la rentabilidad empresarial en empresas cotizadas mexicanas. *Revista de Filosofía y Cotidianidad*, 3(7), 54-68.
- Nava, R. M. (2009). Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(48), 606-628.
- Norma Oficial Mexicana. NMX-R-025-SCDI-2009. Diario Oficial de la Federación (DOF). <https://www.stps.gob.mx/bp/anexos/igualdad%20laboral/2.%20Norma%20mexicana%20para%20la%20igualdad%20laboral.pdf>
- Pucheta, M. M. y Sánchez, P. P. (2013). Relación entre la diversidad de género y la rentabilidad

- económica de las empresas del IBEX 35. La ventana, 4(38), 331-371.
- Plan Nacional de Desarrollo 2018-2024 (PND), Diario Oficial de la Federación (DOF), 12 de julio de 2019 (Mex).
- OIT. OIT. (2017). Trabajo decente y la agenda 2030 de desarrollo sostenible. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms_470340.pdf
- OIT. (2019). Argumentos para un cambio. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_700977.pdf
- Rodríguez, C. Pérez, S., Amado, F. Y castillo, Y. (2020). Indicadores de rentabilidad, endeudamiento y EBITDA en el entorno de la inversión en las plataformas tecnológicas. Economy Business Computer Science, 20, 61-75.
- Secretaria General de la Organización de los Estados Americanos. (2016). Equidad e inclusión social. Superando las desigualdades hacia una sociedad más inclusiva. http://www.oas.org/docs/inclusion_social/equidad-e-inclusion-social-entrega-web.pdf
- Tovar, P.M. y Muñoz, M.I. (2018). Metodología para valoración financiera de Pymes colombianas utilizando flujos de efectivo. Civilizar: ciencias sociales y humanas, 18(35), 139-161.
- Trujillo, R., Gómez, A., Canales, R., García, V. y Maruri, I. (2019). El rol empresarial en la brecha de género: claves de la contribución de las empresas a la igualdad. https://foretica.org/wp-content/uploads/El_rol_empresarial_en_la_brecha_g%C3%A9nero.pdf