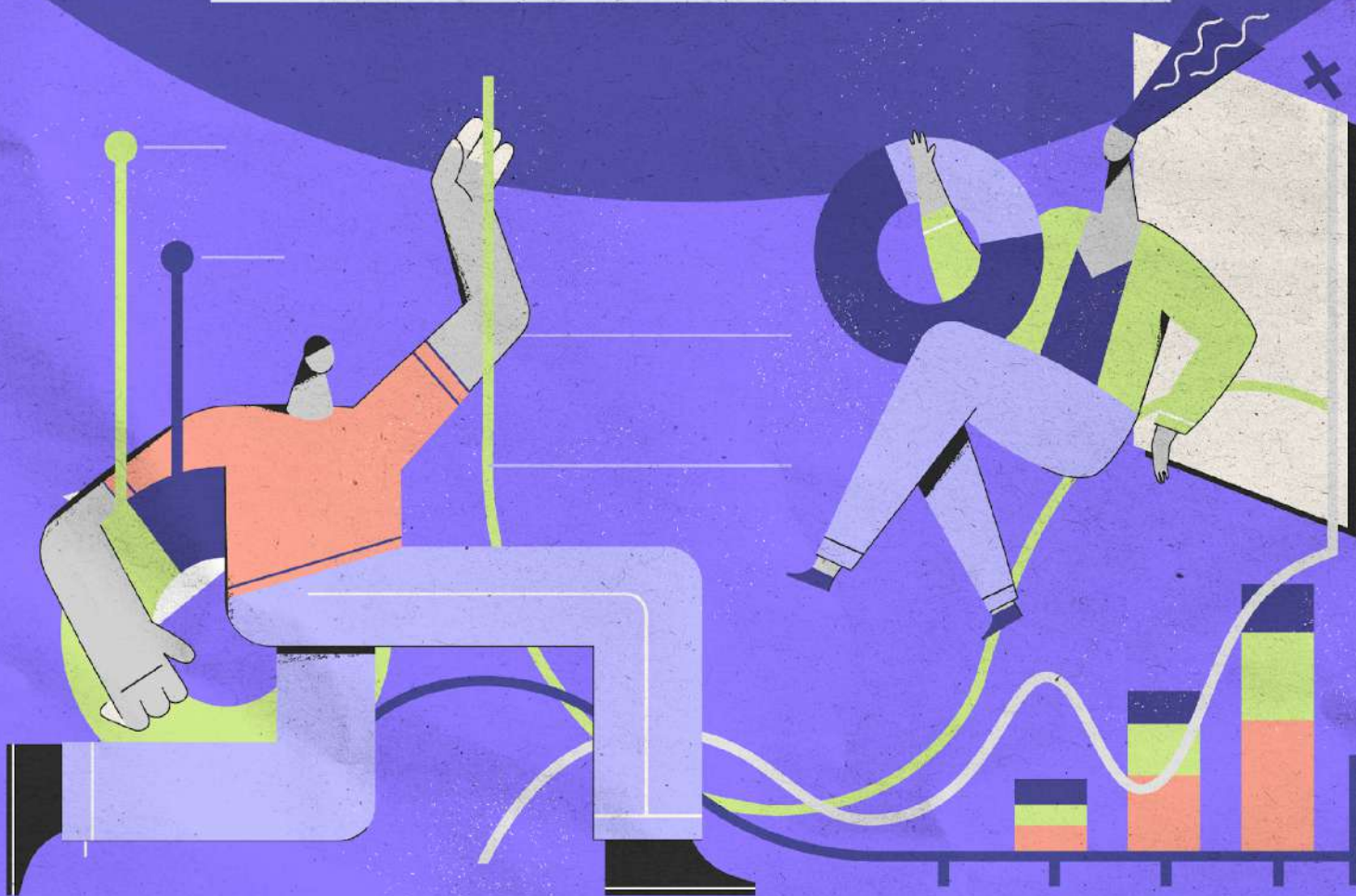


MEJORES PRÁCTICAS DE  
**INCLUSIÓN DE MUJERES**  
EN LAS EMPRESAS



[www.kas.de/mexico](http://www.kas.de/mexico)

[f](#) [@](#) [t](#) @kasmexiko



[www.imco.org.mx](http://www.imco.org.mx)

[f](#) [@](#) [t](#) @imcomx

**Autores: Sebastián Corona, Fernanda García, Regina García y Fátima Masse.**

Fecha: 23-11-2022

[contacto@imco.org.mx](mailto:contacto@imco.org.mx)

## Agradecimientos

Agradecemos la participación de las siguientes organizaciones y sus contribuciones a este documento, así como aquellas que prefirieron no ser mencionadas:

ALSEA

AXA México

Banco Santander México

CI Banco

De la Calle, Madrazo, Mancera, S.C.

Docplanner

Galicia Abogados, S.C.

Genera

Genworth

Great Place to Work

Grupo Bimbo

Grupo Profuturo

Grupo Rotoplas

Mariana Rivera Studio

Movimiento STEM

Quálitás

Repsol

VESTA

WeWork

## Presentación

### Fundación Konrad Adenauer

La Fundación Konrad Adenauer (KAS, por sus siglas en alemán), de orientación demócrata cristiana promueve los principios de libertad, justicia y solidaridad. La principal meta de su trabajo es el fortalecimiento de la democracia en todas sus dimensiones, y con este enfoque impulsa proyectos en Alemania y en más de 100 países, a través de más de 80 oficinas en el mundo. En México colabora principalmente con partidos políticos afines, instituciones estatales, universidades y *think tanks*, fundaciones humanistas y organizaciones de la sociedad civil.

Las áreas de trabajo de la oficina en México son principalmente la capacitación política, el fortalecimiento del Estado de Derecho, el fomento de la participación política de la sociedad civil mexicana, la promoción del modelo de Economía Social de Mercado, y la política internacional y de seguridad.

En lo que respecta al desarrollo económico y la inclusión, consideramos fundamental reducir las desigualdades y brechas sociales que existen. Actualmente, México sigue siendo el tercer país con participación femenina en las empresas por debajo del 50% entre los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). Si se incrementa la participación de las mujeres en el mercado laboral se puede impulsar no solamente el crecimiento económico, sino la innovación. Aunque paulatinamente se han ido incorporando a las prácticas empresariales acciones afirmativas y elementos de inclusión de las mujeres, todavía hay tareas pendientes para tener una igualdad en la participación laboral.

Es por esto que en la oficina de la KAS México tomamos la decisión de apoyar la presente investigación, elaborada por el Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO), en razón de lo imprescindible de estudiar, discutir y proponer acciones que atiendan la inclusión y el crecimiento económico desde la perspectiva de la igualdad de género en las empresas. De la misma manera, compartimos con el IMCO la idea de enriquecer el debate, el diálogo y la toma de decisiones de política pública con evidencia y análisis de alto rigor técnico, a fin de transitar hacia un México más próspero, incluyente y justo.

Esperamos que los resultados, conclusiones y recomendaciones expuestas en este documento puedan ser aprovechadas por los distintos sectores a todos niveles. Si bien las empresas podrán encontrar cuáles son las acciones que favorecen un mejor ambiente laboral e inclusión de sus colaboradoras, los gobiernos a nivel federal y local pueden encontrar una guía previa políticas públicas y acciones que podrán llevar a cabo para que se reduzcan las brechas de género. En tanto, las organizaciones de la sociedad civil encontrarán evidencia y testimonio de la necesidad de seguir impulsando esta agenda.

Por nuestra parte, desde la cooperación internacional, seguiremos promoviendo encuentros entre diversos actores sociales para promover políticas de igualdad que fortalezcan la democracia en México y el mundo.

## Contenido

Resumen ejecutivo.....	5
I. Introducción.....	6
II. ¿Cómo se ve la representación de mujeres en las empresas en México? .....	7
III. Metodología.....	10
IV. Decálogo de lecciones para sumar a más mujeres.....	11
1. Las políticas de inclusión de género se basan en un autodiagnóstico que considera los desafíos de cada empresa y su plantilla laboral.	
2. Identificar las necesidades y retos de las mujeres, mediante la escucha activa y continua, permite diseñar e implementar políticas de inclusión más efectivas.	
3. Medir los resultados de las políticas de inclusión permite mejorar su diseño y garantizar su continuidad.	
4. Una mayor flexibilidad atrae a más mujeres.	
5. Las empresas que reconocen el mérito y tienen planes de crecimiento profesional son más atractivas para las mujeres.	
6. Las políticas de inclusión de género también deben incluir a los hombres.	
7. Las condiciones de los puestos directivos son relevantes para atraer a más mujeres.	
8. El compromiso del consejo de administración y la alta dirección es fundamental para concretar esfuerzos.	
9. Las políticas de inclusión de género institucionalizadas benefician a más colaboradoras.	
10. Apoyarse de personas expertas en género y recursos especializados permite diseñar e implementar políticas más precisas.	
V. Conclusiones.....	23
VI. Propuestas.....	24
VII. Bibliografía .....	25
VIII. Anexo 1. Recopilatorio de políticas de inclusión.....	27
IX. Anexo 2. Metodología utilizada para las entrevistas a las empresas.....	29
X. Anexo 3. Agenda de trabajo para el conversatorio entre mujeres.....	30

## Resumen ejecutivo

**Promover la equidad de género al interior de las empresas cada vez adquiere mayor relevancia en el sector privado en México.** En parte es el resultado del compromiso internacional adquirido en esta materia, de la presión de los mercados para lograr inversiones sostenibles con enfoque ambiental, social y de gobernanza, así como de la evidencia de mayores retornos económicos asociados a contar con equipos de liderazgo más diversos. Reflejo de esto es el aumento de colaboradores que reconocen la relación que existe entre la diversidad y el desempeño del negocio; esta percepción en el país pasó de 28% a 38% entre 2017 y 2020<sup>1</sup>.

Para cumplir con este objetivo, las empresas implementan acciones para atraer y retener el talento de las mujeres, como cursos de sensibilización de género, políticas de diversidad en los equipos y programas de liderazgo para mujeres. **A pesar de este tipo de esfuerzos, las mujeres están subrepresentadas al interior de las organizaciones, sobre todo en los puestos de mayor nivel jerárquico.**

Contar con información del sector privado no es una tarea fácil, es por ello que el Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO) con apoyo de la Fundación Konrad Adenauer (KAS) **analizó con detalle las políticas corporativas que están implementando algunas empresas mexicanas para sumar a más mujeres en toda la estructura organizacional,** desde la plantilla laboral hasta el consejo de administración. Este estudio profundiza en los principales desafíos y aprendizajes respecto a la implementación de estas acciones con el objetivo de que sirvan como referencia para otras empresas que están en el camino hacia la equidad de género.

A partir de una serie de entrevistas a personal de empresas en México y un conversatorio entre mujeres en puestos de mandos altos y medios, **se recopilaron 10 lecciones para sumar a más a mujeres.** Esta lista resume las características de las políticas efectivas para sumar y retener a más mujeres. Entre los aprendizajes está empezar por reconocer que las políticas de inclusión deben ser diseñadas de acuerdo con las necesidades de las empresas y de las mujeres, así como medir el impacto de las acciones periódicamente para evaluar y mejorar su implementación.

El documento se divide en seis secciones. En la segunda sección, se describe un panorama de la representación de mujeres en las empresas. En la tercera, se explica la metodología para recopilar la visión de las empresas y de las colaboradoras. A partir del análisis de esta información, la cuarta sección resume y describe las 10 lecciones para sumar a más mujeres en las empresas. Por último, se encuentran las conclusiones y algunas recomendaciones dirigidas a las empresas para promover mejores políticas de inclusión de mujeres.

<sup>1</sup> McKinsey & Company. 2021. *Women in the Workplace*. Disponible en: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/diversity%20and%20inclusion/women%20in%20the%20workplace%202021/women-in-the-workplace-2021.pdf?shouldindex=false&deliveryName=DM224119>

## I. Introducción

**A las empresas les conviene captar y retener el talento de las mujeres.** Diversos estudios han mostrado que empresas con una mayor proporción de mujeres en puestos de toma de decisiones se asocian con mayor innovación<sup>2</sup> —entendida como el desarrollo de nuevos productos y servicios, así como una mayor venta por ellos—, mejor desempeño financiero<sup>3,4</sup>, ambientes laborales mejor evaluados por los colaboradores<sup>5</sup> y mayor contratación de mujeres<sup>6</sup>. Esto, a su vez, aporta al crecimiento económico del país. El Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO) estimó que, en 2030, **el PIB de México podría ser 15% mayor que el de 2020 si se suman a 8.2 millones más de mujeres a la economía en los próximos 10 años.**

A pesar de estos beneficios sociales y económicos, **en México la participación de mujeres de 2005 a la fecha fluctúa entre 40% y 45%, siendo el tercer país con menor participación femenina** entre los países miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). **La subrepresentación de mujeres se agudiza conforme aumenta el nivel jerárquico dentro de las empresas.** Ellas constituyen, en promedio, 36% de la plantilla laboral. Sin embargo, su participación se reduce a 12% en las direcciones relevantes (dirección general, finanzas y jurídica) y a 4% en las direcciones generales<sup>7</sup>.

**Las empresas son agentes capaces de transformar esta situación y abrir oportunidades para que más mujeres trabajen en la formalidad y consoliden sus carreras profesionales.** Varias de las empresas implementan políticas de inclusión con perspectiva de género; sin embargo, es difícil sistematizar estos esfuerzos porque la información no es pública.

Un estudio que analizó a las empresas que cotizan en las bolsas de valores mexicanas encontró que las políticas que reportan con mayor frecuencia son la capacitación continua en diferentes temas como liderazgo o sensibilización de género, los protocolos de diversidad en los equipos de trabajo y los programas de liderazgo y crecimiento<sup>8</sup>. **¿Son estas las políticas que necesitan las mujeres? ¿Por qué se escogen estas políticas? ¿Cómo diseñar políticas de inclusión corporativas más efectivas?**

<sup>2</sup> Boston Consulting Group y Universidad Técnica de Munich. 2017. The Mix that Matters. Disponible en:

<http://media-publications.bcg.com/22feb2017-mix-tha>

<sup>3</sup> McKinsey & Company. 2020. *Diversity wins: How inclusion matters*. Disponible en:

[https://www.mckinsey.com/~/\\_media/mckinsey/featured%20insights/diversity%20and%20inclusion/diversity%20wins%20how%20inclusion%20matters/diversity-wins-how-inclusion-matters-vf.pdf](https://www.mckinsey.com/~/_media/mckinsey/featured%20insights/diversity%20and%20inclusion/diversity%20wins%20how%20inclusion%20matters/diversity-wins-how-inclusion-matters-vf.pdf)

<sup>4</sup> Peterson Institute for International Economics. 2016. *Is Gender Diversity Profitable? Evidence from a Global Survey*. Disponible en: <https://www.piie.com/sites/default/files/documents/wp16-3.pdf>

<sup>5</sup> Jennifer Amozorrutia, Eugenio Gómez y Antonio Ono. 2020. *Más Allá de La Equidad de Género: Liderazgo Complementario*. Disponible en:

<https://greatplacetowork.com.mx/wp-content/uploads/2020/02/Estudio-Liderazgo-Complementario-Completo.pdf>

<sup>6</sup> Chiradeep BasuMallick. 2021. *Men tend to hire men, whom do women tend to hire?* Disponible en:

<https://www.spiceworks.com/hr/diversity-inclusion/articles/how-do-female-leaders-hire-trends-challenges/>

<sup>7</sup> IMCO. 2022. *Mujeres en las empresas: Impulsoras del cambio*. Disponible en:

[https://imco.org.mx/wp-content/uploads/2022/09/Mujeres-en-las-empresas-2022\\_Documento.pdf](https://imco.org.mx/wp-content/uploads/2022/09/Mujeres-en-las-empresas-2022_Documento.pdf)

<sup>8</sup> *Idem*.

Para contestar estas preguntas, el IMCO con el apoyo de la Fundación Konrad Adenauer (KAS) entrevistó a personal clave de 13 empresas de diversos tamaños y sectores, además de convocar a 17 mujeres en puestos de mando medio y alto para conversar sobre acciones para incrementar la participación de mujeres en el mercado laboral. Con ello, este documento tiene el objetivo de **profundizar en los desafíos que enfrentan las empresas en el diseño e implementación de políticas corporativas para captar el talento de más mujeres**, sobre todo en puestos de mando.

El estudio encontró que **existen buenas prácticas y elementos comunes que elevan la probabilidad de que las acciones de inclusión al interior de las empresas sean más efectivas**. Estos elementos se concentran en 10 lecciones útiles para iniciar o mejorar las políticas de inclusión de género en cualquier compañía. La lección principal es que las mejores políticas de inclusión son aquellas pensadas con base en las características y el tipo de ocupaciones al interior de una organización, es decir, a la medida. Estas se diseñan a partir de un proceso de autodiagnóstico que permite identificar los desafíos que enfrentan las mujeres para permanecer en la empresa o crecer hacia puestos de mayor jerarquía.

## II. ¿Cómo es la representación de mujeres en las empresas en México?

Las empresas son actores clave en el desarrollo y crecimiento económico de México. **Las empresas generan 71% de los empleos<sup>9</sup> y captan 69% del talento femenino que tiene un trabajo subordinado<sup>10</sup> del país**. De las 416 mil mujeres a nivel nacional en puestos de mayor jerarquía, 84% de ellas colaboran en pequeñas, medianas y grandes empresas<sup>11</sup>.

Sin embargo, **es difícil conocer lo que ocurre al interior de las empresas, puesto que son ámbitos privados y no hay suficiente información pública** para medir la representación de mujeres por nivel de puesto ni las políticas de inclusión que ofrecen las empresas. Sin embargo, se han hecho algunos esfuerzos para medir esta situación. Uno de ellos es el estudio *Mujeres en las empresas: Impulsoras del cambio* del IMCO en alianza con el Centro de Investigación de la Mujer en la Alta Dirección (CIMAD) del Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa (IPADE) Business School.

En este estudio se analizó a un grupo de 182 empresas del mercado de capitales y deuda listadas en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) y la Bolsa Institucional de Valores (BIVA) utilizando la información pública contenida en los reportes anuales, que por normatividad las emisoras deben presentar ante la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), así como la información publicada en los reportes de sustentabilidad, en ambos casos para 2021. Este

<sup>9</sup> Se refiere al porcentaje de empleos que genera el sector formal con datos de la ENOE del INEGI del tercer trimestre de 2022.

<sup>10</sup> Se consideran a las mujeres subordinadas y remuneradas en micro, pequeños, medianos y grandes establecimientos. Datos obtenidos de la ENOE del INEGI del segundo trimestre de 2022.

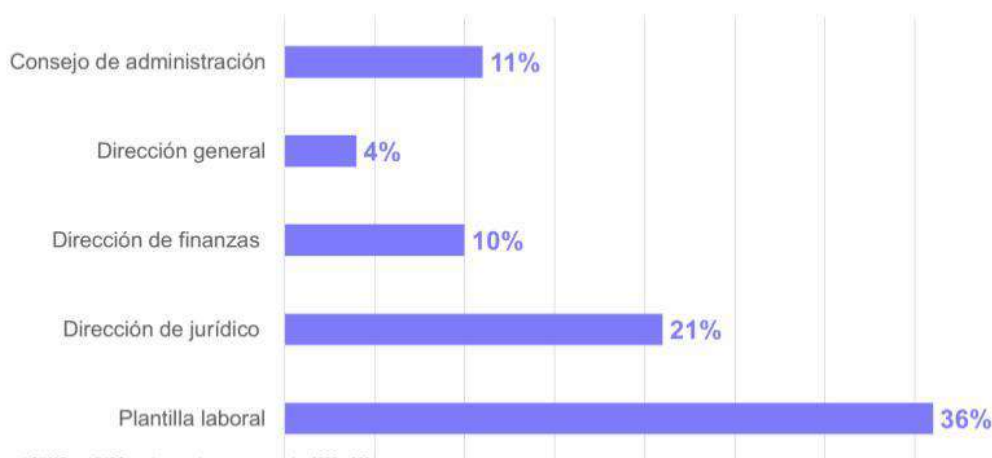
<sup>11</sup> Los puestos de mayor jerarquía consideran funcionarias y directoras. Datos obtenidos del 2T de la ENOE del INEGI en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas.

último se considera una buena práctica de transparencia, ya que su publicación no es obligatoria y por lo tanto solo 43% de las empresas analizadas lo hacen.

A partir de esta información, se encontró que **la representación de las mujeres disminuye conforme aumenta el nivel jerárquico**. Las mujeres en estas empresas alcanzan una participación de 36%, sin embargo, se reduce a 21% en direcciones de áreas jurídicas, 10% en direcciones de finanzas y a 4% en la dirección general. En cuanto a los consejos de administración, hay una mujer por cada 10 integrantes en los consejos de administración, lo que posiciona a México como el cuarto país entre los miembros de la OCDE con menor presencia de mujeres en estos órganos de gobierno corporativo.

## Aún pocas mujeres en México llegan a puestos de alta dirección

Representación de mujeres en las empresas para algunos puestos



Fuente: Elaborado por el CIMAD y el IMCO con base en los reportes anuales 2020 y 2021.

Estos resultados son similares a los que encontró McKinsey & Company en su reporte *Women Matter México 2022*. Por segunda ocasión analizó a 120 empresas en México y a 30 de sus subsidiarias en la región de Latinoamérica para conocer la situación que enfrentan las mujeres profesionistas en el país, así como destacar las políticas de las empresas que han logrado un mayor avance en captar el talento femenino. Cada empresa entregó información sobre sus recursos humanos, procesos de reclutamiento y las políticas de inclusión que implementan, complementada con una encuesta a 55 mil colaboradores y mesas de discusión entre algunos directivos.

De acuerdo con McKinsey, la representación promedio de mujeres en las empresas alcanza 40% en el nivel de entrada y disminuye conforme aumenta el nivel jerárquico. En las posiciones de mayor rango como la vicepresidencia senior hay 14% de mujeres, 10% entre los directivos ejecutivos y 10% en la dirección general. Estas proporciones que han aumentado poco desde



2017 con excepción de los puestos de vicepresidencia senior donde la participación de mujeres cayó en dos puntos porcentuales en el mismo periodo de tiempo.

Muchas empresas han hecho esfuerzos para incrementar la representación de mujeres. En el estudio del IMCO y el CIMAD se contabilizaron las políticas reportadas con mayor frecuencia en los reportes de sustentabilidad (ver Anexo 1). Se encontró que **la principal política de inclusión entre las empresas que reportaron esta información es la capacitación continua** en diferentes temas como liderazgo o sensibilización de género. Sin embargo, **faltan acciones para impulsar un balance entre la vida y el trabajo** como es la flexibilidad de horarios, ya que, a pesar de su relevancia, 37% de las empresas reportan contar con esta política.

Mejores prácticas de inclusión de mujeres en las empresas

## Existen esfuerzos para sumar a más mujeres y lograr que lleguen a puestos más altos

Porcentaje de empresas que reportan políticas de inclusión para mujeres, por tipo



Fuente: Elaborado por el CIMAD y el IMCO con base en los reportes de sustentabilidad.

[IMCO.org.mx](http://imco.org.mx)

KONRAD  
ADENAUER  
STIFTUNG

[@IMCOmx](https://www.instagram.com/imcomx) [/IMCOmx](https://www.facebook.com/imcomx) [/IMCO\\_mx](https://www.youtube.com/channel/UCIMCO_mx) [/IMCOmexico](https://www.linkedin.com/company/imcomexico) [/IMCOmx](https://www.tiktok.com/@imcomx)

Este es el punto de partida de este estudio en el que se buscó **entender con mayor profundidad las motivaciones, desafíos y aprendizajes de las empresas en el diseño e implementación de políticas corporativas de inclusión** con perspectiva de género para sumar a más mujeres en toda la estructura organizacional, sobre todo en los puestos más altos, así como detectar mejores prácticas para inspirar a otras empresas que buscan incursionar o estén en el camino hacia la equidad de género.

### III. Metodología

Para este documento se siguió una metodología en dos partes para profundizar, de forma cualitativa, en la percepción y experiencia de las empresas y de las colaboradoras. Primero, entre el 7 de octubre y el 17 de noviembre de 2022, **se entrevistó a directivos de las áreas de recursos humanos, desarrollo institucional, o diversidad e inclusión pertenecientes a 13 empresas** con las siguientes características:

- 10 empresas grandes y tres medianas en función del número de colaboradores<sup>12</sup>.
- Ocho empresas que cotizan en bolsa o emiten deuda, analizadas previamente por el IMCO y el CIMAD.
- Empresas que provienen de diferentes sectores económicos como el financiero, consumo, industrial, manufactura y servicios empresariales.

**Todas las empresas entrevistadas ofrecen políticas de inclusión para sumar a más mujeres, pero con diferentes niveles de maduración y en distintas etapas de implementación.** En un principio se buscó hablar con una selección de las empresas analizadas en el estudio *Mujeres en las empresas: Impulsoras del cambio* del IMCO y el CIMAD. Sin embargo, ante complicaciones de agenda o falta de respuesta, se amplió la invitación a otras empresas que cuentan con este tipo de políticas. Esto permitió conocer qué sucede tanto en empresas que cotizan en las bolsas de valores de México como en otro tipo de organizaciones.

Las entrevistas duraron en promedio una hora. Al inicio, se mostró a las personas entrevistadas una lista de políticas de inclusión<sup>13</sup> (ver Anexo 2) y se les solicitó identificar las tres que consideran de mayor prioridad para sumar a más mujeres en toda la estructura organizacional. Posteriormente, se presentó un resumen de los resultados del estudio publicado por el IMCO y el CIMAD, incluyendo los resultados de la empresa entrevistada, en el caso de que fuera parte de la muestra. Por último, se abrió una conversación en torno a la experiencia de las empresas al implementar este tipo de políticas. Para mayor detalle de la metodología de las entrevistas, ver el Anexo 2.

A la par, el 13 de octubre el IMCO en alianza con la KAS, organizó **un conversatorio de 90 minutos, vía Zoom, conformado por 17 mujeres en puestos de mando medio y alto** en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas u organizaciones de distintos sectores económicos para profundizar en las políticas de inclusión que las mujeres necesitan para continuar con su desarrollo profesional. El diálogo fue guiado con base en la metodología *Hexagons for systems thinking*<sup>14</sup>, una técnica utilizada en la toma de decisiones para identificar

<sup>12</sup> Con base en la clasificación de los Censos Económicos del INEGI respecto al tamaño de empresa por número de colaboradores: Micro (1 a 10 colaboradores), pequeña (11 a 50 colaboradores), medianas (51 a 250 colaboradores) y grandes (más de 250 colaboradores)

<sup>13</sup> Esta lista se refiere a las políticas más frecuentes que captó el estudio del IMCO y CIMAD (2022).

<sup>14</sup> Anthony M. Hodgson. 1992. *Hexagons for systems thinking*. European Journal of Operational Research. Disponible en: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0377221792900196>

un problema y mapear posibles soluciones de una manera flexible y visual. A través de un proceso interactivo, se logró identificar y contrastar las experiencias de las mujeres con las políticas de inclusión que las empresas implementan.

Al principio del conversatorio se realizó un sondeo entre las colaboradoras para identificar las políticas de inclusión que ofrecen sus lugares de trabajo. Después, se dividió a las participantes en grupos para discutir sobre las políticas más relevantes para permanecer y crecer en el trabajo y por qué. Tras la discusión, el grupo se volvió a juntar y una representante de cada subgrupo presentó las conclusiones al resto. Por último, en un pizarrón digital se colocaron notas con los elementos que las mujeres consideran pendientes para que las políticas que se identificaron como prioritarias se implementen al interior de sus centros de trabajo. Para mayor detalle de la metodología del conservatorio (ver el Anexo 3).

Con el fin de **identificar elementos comunes para elevar la probabilidad de éxito de las políticas de inclusión, aprender de los errores en la implementación, así como para detectar mejores prácticas**, se analizaron las conclusiones de ambos ejercicios. Tanto las entrevistas como el conversatorio se condujeron bajo la regla de Chatham House<sup>15</sup> la cual establece que las personas participantes son libres de utilizar la información recibida, pero no se puede hacer relación a la identidad ni la afiliación de quienes participan, por lo que no se presentan citas textuales de las personas ni de las empresas participantes dentro del documento.

#### IV. Decálogo de lecciones para sumar a más mujeres

A pesar de las diferencias en los sectores económicos y tamaños de las empresas donde se ocupan las personas entrevistadas, se encontraron elementos comunes en las experiencias recuperadas de las empresas en las entrevistas y de las mujeres en el conversatorio que permiten avanzar hacia políticas efectivas de inclusión con perspectiva de género. **A continuación, se presentan 10 lecciones para diseñar o robustecer acciones para captar el talento de más mujeres.**

##### Lección 1. Las políticas de inclusión de género se basan en un autodiagnóstico que considera los desafíos de cada empresa y su plantilla laboral

Durante las entrevistas, el personal de las empresas identificó las políticas que consideran como prioritarias para sumar a más mujeres en toda su estructura organizacional, independientemente de las políticas con las que se implementen al interior de la empresa. **Las respuestas más frecuentes fueron las políticas de programas de liderazgo y crecimiento (57%) y políticas de equidad salarial (52%), seguidas por contar con flexibilidad de horarios (35%).**

<sup>15</sup> Para mayor detalle sobre la regla del Chatham House se puede consultar en: <https://www.chathamhouse.org/about-us/chatham-house-rule>

Mejores prácticas de inclusión de mujeres en las empresas

## ¿Qué políticas de inclusión son prioritarias para sumar a más mujeres en toda la estructura organizacional?

### Respuestas del personal durante las entrevistas



Nota: La suma de las políticas no da como resultado 100%, ya que los entrevistados podían considerar más de una opción.  
Fuente: Elaboración del IMCO con información levantada entre el 7 de Octubre y el 15 de Noviembre de 2022, a partir de entrevistas a empresas.

Por otro lado, durante el conversatorio se les preguntó a las participantes qué barreras perciben para continuar en el mercado laboral. Actitudes negativas de hombres hacia mujeres, la maternidad, y la falta de tiempo para continuar con su carrera profesional sin sacrificar su vida personal fueron tres respuestas recurrentes entre las participantes. Asimismo, se les preguntó si las políticas de inclusión que les ofrecen sus centros de trabajo atienden estos desafíos, donde la mayoría respondió que aún faltan cosas por hacer.

Además, en el bloque de la discusión donde se pidió profundizar en el tipo de políticas que ellas consideran necesarias surgieron dos temas: flexibilidad en los empleos, incluyendo en puestos altos, y planes definidos de crecimiento profesional. También, a lo largo de la conversación se destacó la relevancia de los permisos de paternidad para romper con estereotipos.

En ambos ejercicios tanto los programas de liderazgo y crecimiento profesional como la flexibilidad de horarios fueron de los temas más mencionados como necesarios para que las mujeres continúen con sus carreras profesionales. Sin embargo, para que el diseño y la implementación de este tipo de acciones sean exitosas es necesario partir de un **autodiagnóstico al interior de las organizaciones para dimensionar el desafío al que se enfrenta, conocer mejor a qué se debe y definir un plan de acción** para cerrar brechas.

Se sugiere contar con una parte cuantitativa en la que se pueden usar los registros de nómina para calcular diferentes indicadores como el porcentaje de mujeres por puesto o diferencia del salario entre sexos, y complementarlos con ejercicios cualitativos para entender por qué los números se ven así. Además, se debe llevar a cabo un análisis cualitativo con el personal para

identificar en dónde están las barreras y qué se puede hacer. De esta forma, se puede **incorporar la visión de las mujeres desde el diseño de las estrategias** en favor de la inclusión y así promover su desarrollo profesional de una manera más efectiva.

## Lección 2. Identificar las necesidades y retos de las mujeres, mediante la escucha activa y continua, permite diseñar e implementar políticas de inclusión más efectivas.

En varias entrevistas se mencionó la importancia de contar con **mecanismos para identificar las necesidades y las barreras que perciben las mujeres** en sus organizaciones con el fin de diseñar y mejorar las políticas de inclusión. En parte se reconoce que **no todas las mujeres necesitan lo mismo**, y puede haber diferencias incluso entre grupos de mujeres dentro de una misma empresa.

A su vez, fue recurrente escuchar que las empresas separan a sus plantillas entre operativas y corporativas para definir acciones de inclusión. Por ejemplo, en una entrevista se mencionó que los protocolos de prevención de hostigamiento y acoso son diferentes porque en las plantas la violencia tiende a ser más física, mientras que en las oficinas tienden a ser intangible con actitudes como la descalificación del trabajo. En otro caso, se mencionó que las prácticas de flexibilidad hacia las mamás que se aplican en los corporativos no se pueden aplicar en puestos más operativos y se buscan opciones de cuidados alternativos para subsanarlo. Por esto, **algunos factores que se deben considerar para el diseño de las políticas son el tipo de trabajo que realizan, el área en la que están, el nivel de puesto, la edad y la entidad federativa.**

Se reconoce como buena práctica que algunas **empresas abren canales de comunicación entre las colaboradoras y los tomadores de decisiones.** Algunas de las empresas entrevistadas mencionaron contar con plataformas digitales que tienen un espíritu colaborativo abierta para recibir propuestas o retroalimentación por parte de toda la plantilla laboral. Otras empresas tienen grupos focales o implementan encuestas de satisfacción de manera periódica. También los programas de mentoría funcionan como un canal de comunicación entre los colaboradores y directivos.

Lo ideal es que no sean solo mecanismos esporádicos. Para que estos canales den resultados deben mantenerse los espacios abiertos, con el fin de que permitan **construir un diálogo continuo entre las dos partes.** Algunos ejemplos concretos son línea interna de reportes, entrevistas voluntarias, grupos focales, talleres, conferencias y foros de mujeres. Estos esfuerzos son importantes ya que **las necesidades evolucionan con el tiempo** y permiten generar evidencia para revisar, de forma periódica, las políticas de inclusión de género para tener mejores resultados.

## Lección 3. Medir el impacto de las políticas de inclusión permite mejorar su diseño y garantizar su continuidad.

**Medir resultados en torno a las políticas de inclusión es clave para determinar si estas cumplen con su objetivo y vale la pena continuar su implementación.** Es una forma de generar evidencia sobre el desempeño de este tipo de acciones y, en caso de ser necesario, hacer ajustes para lograr mejores resultados. Estos datos, a su vez, sirven para comunicar de forma efectiva los resultados de estas acciones a toda la plantilla laboral, lo que incluso puede sensibilizar al personal en mandos medios y altos para que apliquen las políticas con mayor convencimiento. Además, esta información sirve para conseguir financiamiento para continuar o escalar las políticas.

10 de las 13 empresas entrevistadas tienen **indicadores para medir los resultados de sus políticas**. Los resultados se miden a través de encuestas de satisfacción entre sus colaboradores, canales de comunicación para recibir retroalimentación, evolución de indicadores clave de desempeño (KPIs) o de ciertos indicadores relacionados con la participación de mujeres. En la mayoría de estos casos se reportaron evaluaciones generales, incapaces de establecer una relación directa, específica y medible con las políticas implementadas.

**Las empresas en México pueden generar indicadores más precisos sobre la efectividad de las políticas implementadas** con la finalidad de detectar qué acciones funcionan para sumar a más mujeres y atender las áreas de oportunidad. Estos permiten a su vez **establecer metas en el corto, mediano y largo plazo para monitorear su efectividad con el tiempo**. Algunos ejemplos de estos indicadores deben considerar medir la brecha de ingresos por género a partir de los registros de nómina.

### Cuadro 1. Evaluación y auditoría de las políticas de inclusión

En 2011, Danone Italia arrancó un programa de flexibilidad y licencias parentales ampliadas para nuevos padres y madres. Se identificó que gracias al programa el 100% de las madres que lo aprovecharon regresaron a trabajar y el 40% de ellas tuvieron una promoción. Otro estudio sobre el programa encontró una mejora en algunas habilidades blandas como la priorización, la toma de decisiones, la capacidad de delegar y la solución de problemas. Los datos duros del impacto del programa han garantizado su financiamiento y permitieron que este escalara a nivel global.

Fuente: LIFEED. 2020. *Why care? People experience impact: Case study Danone.*

### Lección 4. Una mayor flexibilidad atrae a más mujeres.

Las actividades del hogar y de cuidados recaen desproporcionadamente sobre las mujeres, en México ellas dedican 2.5 veces más horas a la semana a estas tareas que los hombres<sup>16</sup>. En promedio, a la semana, **las mujeres dedican la mitad de su tiempo al trabajo no remunerado en comparación con los hombres quienes dedican 20% de su tiempo a**

<sup>16</sup> IMCO. Monitor Mujer en la economía con datos de la Encuesta Nacional sobre el Uso del Tiempo 2019 del INEGI. Disponible en: <https://imco.org.mx/monitor/mujeres-en-la-economia/>

**estas activades.** Es decir, las mujeres dedican 50.4 horas en promedio a la semana a tareas no remuneradas en comparación con 19.6 horas que dedican los hombres. Esto limita el tiempo disponible que tienen para dedicarle al trabajo remunerado, al grado de ser una barrera para el crecimiento profesional hacia puestos mejor remunerados o incluso incentiva la salida de muchas mujeres del mercado laboral.

Mejores prácticas de inclusión de mujeres en las empresas

## Las mujeres dedican más del doble de tiempo que los hombres al trabajo no remunerado

Promedio de horas a la semana por tipo de trabajo








Nota El trabajo no remunerado incluye aquel para el propio hogar, de cuidados a integrantes del hogar, apoyo de otro hogar y para la comunidad o voluntario. Las proporciones no suman 100 porque no incluye trasladados al trabajo.

Fuente: Elaborado por el IMCO con datos de la Encuesta Nacional sobre el Uso del Tiempo 2019.

IMCO.org.mx



 @IMCOmx 
  /IMCOmx 
  /IMCO\_mx 
  /IMCOMexico 
  /IMCOmx

Durante el conversatorio, **las mujeres resaltaron la importancia de las políticas de flexibilidad para que puedan conservar sus empleos** después de convertirse en madres, cuando es el caso. Asimismo, ellas destacaron la relevancia de contar con acceso a cuidados alternativos de calidad como guarderías, centros de atención infantil o casas de retiro para tener más tiempo disponible para trabajar de forma remunerada. Es importante decir que, en la conversación, los desafíos se concentraron alrededor de la maternidad, pero se reconoce que hay otras razones de cuidados por las que se puede observar un efecto similar.

**La flexibilidad laboral facilita acomodar el tiempo y el espacio donde los colaboradores desempeñan sus tareas**, por lo que ha adquirido diversas formas. Los esquemas más comunes son el trabajo a distancia, los horarios flexibles y el trabajo híbrido, los cuales están cada vez más valorados por los colaboradores<sup>17</sup>. Sin embargo, hay otras modalidades como el trabajo compartido (*job sharing*), en el que dos personas empleadas al mismo tiempo con flexibilidad hacen el trabajo equivalente de una persona de tiempo completo, o las semanas de cuatro días por la misma paga.

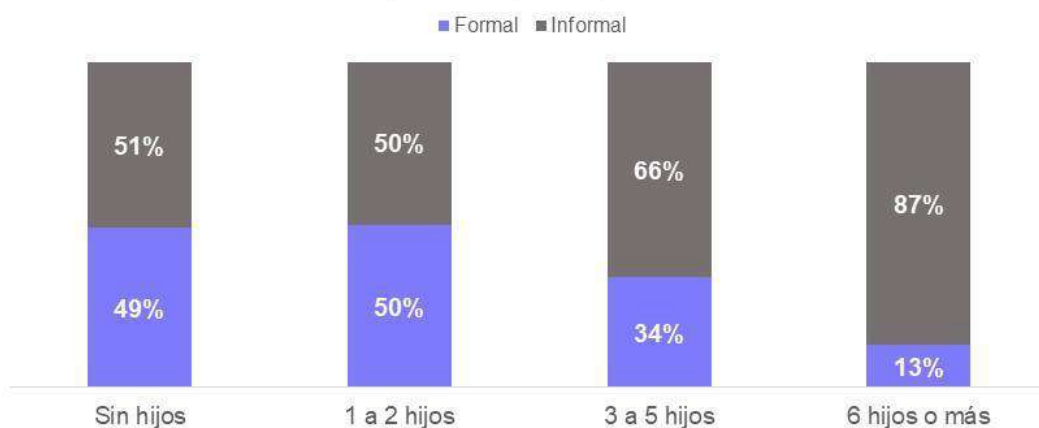
<sup>17</sup> Deloitte. 2017. *Flexibilidad, el atractivo laboral más valorado*. Disponible en: <https://www2.deloitte.com/mx/es/pages/dnoticias/articulos/flexibilidad-laboral.html>

Además, la falta de servicios de cuidados accesibles y de calidad, sumada a la falta de opciones de empleo formal flexible orilla a que las madres o a las mujeres que cuidan a otras personas busquen empleos de medio tiempo, por honorarios o emprendan en la informalidad, lo cual castiga sus ingresos y su trayectoria profesional.<sup>18</sup> Mientras la mitad de las mujeres sin hijos y aquellas que tienen entre 1 y 2 hijos laboran en la informalidad, esta proporción aumenta a 87% para las mujeres que tienen 6 hijos o más.

Mejores prácticas de inclusión de mujeres en las empresas

## Conforme aumenta el número de hijos, aumenta la tasa de informalidad

Distribución de mujeres ocupadas por condición de formalidad



Nota: Se consideran mujeres de 15 años o más.  
Fuente: Elaborado por el IMCO con datos de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo 4T 2021 INEGI

Varias empresas entrevistadas mencionaron que ofrecen condiciones laborales flexibles para algunos puestos, situación que se aceleró a raíz de la pandemia. **La práctica más frecuente entre las empresas participantes es el trabajo a distancia en puestos corporativos.** Sin embargo, esta no es la única práctica. En una entrevista, se mencionó un puesto que implicaba múltiples viajes, y se asignó a dos mujeres para que fuera manejable (es un ejemplo de compartir una posición de trabajo o *job sharing* en inglés).

También se captaron ejemplos de flexibilidad asociados con la maternidad durante las entrevistas. Con el objetivo de **adaptar y extender la licencia de maternidad conforme a las necesidades de cada familia**, en particular, una empresa grande ofrece tres posibilidades de esquemas de trabajo para la transición de las mujeres en la maternidad, de las cuales ellas eligen la que consideren más apropiada para su caso:

<sup>18</sup> IMCO. 2022. *Radiografía de las madres en la economía*. Disponible en: [https://imco.org.mx/wp-content/uploads/2022/05/Radiografi%CC%81a-de-las-madres-en-la-economi%CC%81a\\_IMCO\\_20220509.pdf](https://imco.org.mx/wp-content/uploads/2022/05/Radiografi%CC%81a-de-las-madres-en-la-economi%CC%81a_IMCO_20220509.pdf)



1. Ausentarse durante 12 semanas conforme a lo establecido en la Ley Federal de Trabajo.
2. Trabajar desde casa la mitad de la jornada durante algunas semanas posteriores a la licencia de maternidad.
3. Un regreso escalonado en función de los meses de vida del bebé. Las horas de trabajo aumentan de forma gradual conforme al crecimiento del bebé, hasta que la madre regresa a una jornada laboral de tiempo completo.

La política de regreso escalonado tras la licencia de maternidad también fue mencionada por una empresa mediana. Esta empresa cuenta con un programa en que al terminar la licencia el primer mes las madres regresan a la oficina solo por dos horas, al siguiente mes cuatro horas, y así sucesivamente hasta regresar a su jornada habitual.

### Lección 5. Las empresas que reconocen el mérito y tienen planes de crecimiento profesional son más atractivas para las mujeres.

Las mujeres que participaron en el conversatorio mencionaron en varias ocasiones la necesidad de **contar con un plan de desarrollo profesional claro, que reconozca los logros y capacidades**, que haga sentir al personal valorado y que marque una hoja de ruta para el crecimiento profesional, incluyendo claridad en los aumentos de sueldo. También se hizo énfasis en que **no reconocer el mérito y el potencial de las colaboradoras desalienta al talento femenino**, al grado de que algunas no están dispuestas a trabajar bajo esas condiciones, lo que a su vez es un riesgo para las empresas porque puede elevar los costos de rotación de personal.

Por su parte, este tema también surgió en algunas entrevistas. En particular, se mencionó la importancia de **contar con tabuladores y claridad en las expectativas para acceder a los diferentes puestos y niveles**. Este tipo de información incluso es importante para interpretar la medición de la brecha de ingresos por género.

De igual manera, algunas empresas mencionaron contar con **programas de desarrollo exclusivos para mujeres** que desde el principio sean claros en las oportunidades de desarrollarse dentro de la empresa. En esta línea, las participantes del conversatorio mencionaron que este es un factor decisivo para ellas al momento de entrar a un nuevo trabajo. Algunas de ellas reconocieron que a lo largo de su experiencia solo habían logrado conseguir ascensos de puestos cambiando de compañía, así que este tipo de programas pueden ser determinantes para captar el talento de las mujeres.

### Lección 6. Las políticas de inclusión de género también deben incluir a los hombres.

La igualdad de género no debe ser una agenda exclusiva de mujeres, puesto que los **hombres también juegan un papel fundamental para romper estereotipos al interior de las empresas** e incentivar cambios de conducta que puedan transformar dinámicas sociales

que limitan el crecimiento profesional de las mujeres. Hay que reconocer que difícilmente se alcanzará una igualdad de acceso a posiciones de mando en el mercado laboral sin tener igualdad en el hogar ni un piso parejo de oportunidades para ambos sexos.

En el conversatorio se mencionó la importancia de **promover una corresponsabilidad del trabajo** no remunerado entre mujeres y hombres a través de permisos o licencias de paternidad, así como acciones para que los hombres también se puedan involucrar más en las tareas de sus hogares.

## Cuadro 2. Permisos de paternidad

Falta camino por recorrer para alcanzar permisos de paternidad que se parezcan cada vez más a las licencias de maternidad. La Ley Federal del Trabajo establece que los hombres tienen derecho a cinco días de permiso de paternidad con goce de sueldo al tener o adoptar un infante, que deberá correr a cuenta del empleador. Esta prestación es baja en comparación con otros países de la región latinoamericana como Colombia o Uruguay, donde los permisos de paternidad otorgan 14 y 13 días remunerados respectivamente. La tendencia en la Unión Europea está encaminada a una licencia parental compartida de al menos 8 meses.

Fuente: IMCO. 2022. *Licencias de paternidad, mayor equidad de género.*

Aunque cada vez hay más hombres que ejecutan tareas no remuneradas en casa, las empresas entrevistadas coinciden que **el porcentaje de hombres que son nuevos padres que toman el permiso de paternidad es bajo y que pocos aprovechan el periodo completo**. Para muestra, no se tiene un dato promedio de cuántos lo toman. En parte, por la falta de conocimiento de esta política, pero también por el costo de oportunidad que perciben los hombres de salir del mercado laboral. Extender los días del permiso de paternidad y hacerlos obligatorios y remunerados, pone el piso parejo para hombres y mujeres en los centros de trabajo. Asimismo, las políticas de flexibilidad para ellos les permitiría involucrarse más con las tareas de cuidados después del periodo de paternidad.

Por otro lado, en el conversatorio se mencionó en reiteradas ocasiones la idea del **“club de hombres” en referencia a cómo para crecer muchas veces es necesario hacer actividades consideradas tradicionalmente de hombres** y poco compatibles con los horarios de las mujeres por motivos de cuidados, como salir a bares y eventos para construir relaciones laborales o *networking* por las noches. Además, también se mencionó la idea de que **las mujeres todavía requieren la validación de un hombre para ser tomadas en cuenta**.

Ante este escenario, es importante considerar que **los hombres pueden tener un rol clave para contribuir al crecimiento profesional de las mujeres**, por lo que algunas empresas mencionaron la importancia de trabajar en los sesgos inconscientes y eliminar micromachismos. Por ejemplo, hay programas de mentoría y promotoría donde directivos asesoran y comparten su experiencia con una colaboradora con el objetivo de que más de

ellas conozcan estos roles, las entiendan mejor y les faciliten su llegada a puestos de toma de decisiones<sup>19</sup>.

### Lección 7. Las condiciones de los puestos directivos son relevantes para atraer a más mujeres.

Las empresas entrevistadas buscan promover el crecimiento profesional de las mujeres a través de capacitación continua, programas de promoción, así como el reclutamiento inclusivo con vacantes neutras o exigiendo ternas con al menos una mujer para puestos altos. En contraste, las participantes del conversatorio comentaron que, en los casos de contar con la capacitación y la experiencia necesaria para postular a un puesto directivo, el ascenso no les asegura las condiciones que ellas necesitan para poder tomarlo.

**No basta con capacitar a más mujeres para que puedan desempeñar un puesto directivo, sino que el puesto directivo requiere contar con condiciones laborales que permitan que más mujeres lo puedan desempeñar**, sobre todo en términos de tiempo y espacio. Por ejemplo, hay mujeres que no pueden trabajar tantas horas seguidas o que no se pueden mudar de ciudad porque perderían a su red de apoyo o no podrían cuidar a algún familiar. Esto es clave para las mujeres mientras que ellas mantengan el rol como cuidadoras principales, pero en la medida de que se avance a una corresponsabilidad de cuidados, cobrará mayor relevancia para los hombres que ocupen estas posiciones.

Si se rompen las barreras para lograr una mayor representación en puestos de mando, se podrían crear círculos virtuosos que faciliten la llegada y permanencia de más mujeres. De acuerdo con el Foro Económico Mundial<sup>20</sup>, existe una relación positiva entre la proporción de mujeres en puestos de liderazgo y la atracción de talento femenino en toda la estructura organizacional. Esto se debe a que más mujeres en puestos directivos tienden a considerar las necesidades de las mujeres en los procesos de decisiones y ofrecer empleos de acuerdo con ello.

### Lección 8. El compromiso del consejo de administración y la alta dirección es fundamental para concretar esfuerzos.

El discurso en materia de inclusión de mujeres dista de las acciones, lo que refleja una falta de compromiso con la igualdad de género en el mercado laboral. **Aunque siete de cada 10 empresas en México afirman que tiene un enfoque en la diversidad e inclusión de género, solo cuatro de ellas cuenta con una estrategia para atenderlo<sup>21</sup>.**

<sup>19</sup> Rania H. Anderson. 2013. *The Global Male Perspective on Mentoring and Sponsorship*. Disponible en: <https://thewaywomenwork.com/2013/05/the-global-male-perspective-on-mentoring-sponsorship/>

<sup>20</sup> Foro Económico Mundial. 2017. *The key to closing the gender gap? Putting more women in charge*. Disponible en: <https://www.weforum.org/agenda/2017/11/women-leaders-key-to-workplace-equality-closing-the-gender-gap/>

<sup>21</sup> Mercer. 2020. *When Women Thrive 2020: Mexico Report*. Disponible en: <https://www.latam.mercer.com/our-thinking/proxima-generacion-informe-global-when-women-thrive-2020.html>

Durante el conversatorio se mencionó en repetidas ocasiones la importancia del **compromiso de la alta dirección**, ya que las participantes consideran necesario contar con esta voluntad para que más mujeres puedan crecer en sus empleos, así como el apoyo del liderazgo a través de conductas más comprensivas y de recursos para diseñar e implementar políticas de inclusión.

Además, existe una tendencia entre las empresas con más mujeres al frente y las políticas de inclusión que se implementan. Un estudio de McKinsey encontró que en Estados Unidos hay más del doble de mujeres en puestos de liderazgo que dedican tiempo a promover la diversidad, equidad e inclusión (19%) que hombres (9%)<sup>22</sup>. Esto a su vez permite que la figura del liderazgo evolucione también. Según un estudio de Great Place To Work México y el CIMAD “las mujeres líderes logran dar una visión más humana al ambiente laboral y reconocen el trabajo del equipo”<sup>23</sup>.

En una de las entrevistas se hizo énfasis en que la propia experiencia de las mujeres en los puestos más altos influye en el tipo de políticas que se implementan, al grado de que no basta con lograr que más mujeres lleguen a los puestos en los que están subrepresentadas, sino que necesitan condiciones que permitan subsanar la serie de inequidades a las que están expuestas a lo largo de su trayectoria profesional. Por eso, la importancia de contar con diversidad entre las mujeres.

En otra entrevista se mencionó que, al tener mujeres en sus equipos directivos, notaron cómo las mujeres de todos los niveles incrementaron su confianza para hablar sobre ciertos temas, sin temer ser interrumpidas. De esta manera, se dieron cuenta de que entre más mujeres eran, más se ampliaban las oportunidades.

### Lección 9. Las políticas de inclusión de género institucionalizadas benefician a más colaboradoras.

Durante el proceso de entrevistas, se identificó que **uno de los principales retos para una implementación efectiva es la falta de institucionalización de las políticas**, es decir que no tienen reglas claras, sino que se analizan y resuelven los casos de forma individual. Aunque las necesidades de las mujeres son diferentes y vale la pena tener espacios para identificar soluciones a casos específicos, se necesita contar con lineamientos y criterios para que la mayoría de las mujeres tengan acceso a esos beneficios. **De lo contrario, las colaboradoras podrían no conocer las acciones que ha definido la empresa, por lo que perderían la oportunidad de aprovecharlas.** Además, se puede abrir espacio a que las acciones estén

<sup>22</sup> McKinsey & Company. 2021. *Women in the Workplace*. Disponible en: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/diversity%20and%20inclusion/women%20in%20the%20workplace%202021/women-in-the-workplace-2021.pdf?shouldindex=false&deliveryName=DM224119>

<sup>23</sup> Jennifer Amozorrutia, Eugenio Gómez y Antonio Ono. 2020. *Más Allá de La Equidad de Género: Liderazgo Complementario*. Disponible en <https://greatplacetowork.com.mx/wp-content/uploads/2020/02/Estudio-Liderazgo-Complementario-Completo.pdf>

sujetas al arbitrio de un área o del jefe en turno, lo que fomenta la desigualdad de acceso a posiciones de mando o la oportunidad de tener mejores condiciones laborales.

Las empresas entrevistadas también consideran relevante que estas acciones estén alineadas con su misión, visión y sus valores empresariales, así como que **se implementen de manera transversal dentro de la empresa para cubrir a toda la plantilla laboral**. La coordinación entre áreas evita duplicar esfuerzos y que estos se realicen de manera discrecional. Además, las empresas que cuentan con políticas de inclusión formales reportan una evolución positiva en su cultura organizacional.

**Las empresas entrevistadas ven un beneficio en tener una política de diversidad, equidad e inclusión (DEI)** como paraguas de las acciones para generar condiciones laborales en favor de las mujeres. Se observó que varias de ellas tienden a establecer áreas o comités de DEI que integren un grupo de trabajo específico para ello, de la mano de estrategias de comunicación.

### Lección 10. Apoyarse de personas expertas en género y recursos especializados permite diseñar e implementar políticas más precisas.

En algunas entrevistas se mencionó que **colaborar con personas expertas en materia de género que asesoren el proceso para elaborar o mejorar las políticas de inclusión les ahorró tiempo y mejoró los resultados**. Esto tiene sentido porque en medio de las actividades diarias, para las empresas puede ser difícil encontrar la mejor manera de analizar sus condiciones, así como las políticas que deberían adoptar para sumar a más mujeres, sobre todo en puestos de mando medio.

A la fecha existe una serie de investigaciones, recursos y expertas relacionados con la igualdad de género en el sector privado que podrían ser útiles para plantear mejores acciones o dar el siguiente paso. **Las empresas pueden apoyarse en consultoría especializada** y en otras herramientas para acompañar la construcción de una estrategia de negocio transversal a través de la equidad de género y diversidad<sup>24</sup>. Algunos recursos específicos, de libre acceso, son:

- Cuestionario de Índice de Equidad de Género de Bloomberg que permite hacer un autodiagnóstico y monitorear acciones<sup>25</sup>.
- Metodología de la Embajada Británica para medir la brecha de ingresos por género al interior de las empresas<sup>26</sup>.
- Ranking Par de la empresa Aequales que le ofrece un autodiagnóstico a las empresas que participen y las compara con otras similares.

<sup>24</sup> Aequales. 2022. *Ranking Par*. Disponible en: <https://aequales.com/rankingpar/>

<sup>25</sup> Bloomberg. 2022. *Gender-Equality Index*. Disponible en: <https://www.bloomberg.com/gei/>

<sup>26</sup> Embajada Británica en México. 2022. *Medir la Brecha Salarial de Género en México*. Disponible en: <https://www.intersecta.org/wp-content/uploads/2022/09/Intersecta-y-Embajada-de-Reino-Unido-en-Me%CC%81xico-Gui%CC%81a-para-medir-la-brecha-salarial-de-ge%CC%81nero.pdf>

- *Guías de implementación de diversidad e inclusión: Igualdad de género* del Consejo Coordinador Empresarial en conjunto con el Pacto Mundial México, cuyo objetivo es promover acciones enfocadas a lograr condiciones de igualdad de género, así como mecanismos de protección e inclusión en el entorno laboral, para que cualquier empresa pueda adaptarlas a sus necesidades y disfrutar los beneficios<sup>27</sup>.

---

<sup>27</sup> CCE y Pacto Mundial México. 2021. *Guías de implementación de diversidad e inclusión: Igualdad de género*. Disponible en: <https://www.pactomundial.org.mx/wp-content/uploads/2022/07/igualdadgenero-guiasimplementacion-final.pdf>

## V. Conclusiones

Lograr que México cuente con un mercado laboral más incluyente, en el que más mujeres lleguen y permanezcan en el mercado laboral, sobre todo en puestos de toma de decisiones es tarea de todos y todas. Se necesita de todos los actores –desde cambios en los hogares hasta políticas públicas– para romper con las dinámicas sociales y económicas que alimentan este problema estructural. En ese sentido, **las empresas pueden ser agentes de cambio que generen las condiciones para fomentar las condiciones laborales que las mujeres requieren para consolidar su crecimiento profesional.**

En este análisis se detectó una lista de **10 directrices o elementos comunes entre las buenas prácticas, que pueden servir como un punto de partida para las empresas** que quieren iniciar o robustecer sus acciones corporativas para sumar a más mujeres y lograr que lleguen a puestos gerenciales o directivos. Además, se identificaron ejemplos de políticas que pueden implementar las compañías. Todas las empresas y organizaciones pueden trabajar para facilitar el crecimiento profesional de las mujeres, se necesita compromiso y enfocar los esfuerzos para poner a las colaboradoras en el centro.

En la medida en la que más empresas logren incrementar la representación de mujeres en toda la estructura organizacional, en condiciones más equitativas, podrán **capitalizar los beneficios de la diversidad: mayor innovación, mejor desempeño financiero y ambientes laborales más atractivos para el talento.** Esto, a su vez, puede incidir en condiciones laborales capaces de sumar a más mujeres desde la base hasta la punta. **Todos estos efectos podrían contribuir a acelerar el crecimiento económico de México.**

Aunque es recomendable que todas las empresas emprendan acciones de igualdad de género, su **diseño debe responder a las características, condiciones y ocupaciones que tienen las diferentes mujeres de la plantilla laboral.** Por lo mismo, no todas las empresas tendrán las mismas políticas o funcionarán de la misma manera. De ahí la importancia de arrancar con autodiagnósticos, que permitan profundizar en las problemáticas que tiene la organización en los diferentes puestos, así como abrir canales de comunicación y medir resultados.

## VI. Propuestas

Las empresas pueden empezar hoy a impulsar mejores políticas de inclusión que atiendan directamente las necesidades de sus colaboradoras, de modo que puedan retener su talento. Para ello, se propone:

1. **Medir las brechas de género y entender de dónde vienen.** Calcular, a través de los registros de nómina, el porcentaje de mujeres por nivel de puesto y su brecha de ingresos. Estos datos pueden ser insumos para cuestionar en dónde se pierden mujeres y por qué, de forma que se puedan diseñar políticas más precisas para cerrar las brechas de género en el mercado laboral. Además, permiten tener una línea base para monitorear resultados de las políticas de inclusión que se implementen.
2. **Crear vías de comunicación con los y las colaboradoras para diseñar e implementar políticas de inclusión.** Las políticas de inclusión no funcionan de manera universal, cada grupo de colaboradoras tiene necesidades distintas y el reconocerlas es clave para atenderlas. Los canales de comunicación entre colaboradores y directivos permiten captar preocupaciones y experiencias para diseñar e implementar políticas con mayor impacto.
3. **Sensibilizar al equipo de liderazgo sobre la importancia y cambios necesarios para atraer, retener, y desarrollar el talento femenino en su organización.** Los sesgos inconscientes, los prejuicios y el miedo al cambio generan que muchos directivos se rehúsen a implementar políticas de inclusión. Sin embargo, su compromiso es fundamental para tener políticas más sólidas que permeen en toda la estructura organizacional. Políticas como círculos de nuevas masculinidades atacan directamente estos pensamientos e involucran a los hombres a buscar mayor igualdad al interior de la organización.
4. **Evaluar y comunicar el impacto de las políticas.** Construir indicadores que permitan monitorear y evaluar el impacto de las políticas de inclusión en el tiempo con base en ello las empresas tendrán más elementos para medir el costo-beneficio de implementarlas. Comunicar estos resultados al resto de la plantilla laboral y compartir buenas prácticas con el resto del sector privado para fortalecer las acciones que buscan sumar a más mujeres.
5. **Fomentar el reclutamiento inclusivo.** Ajustar las reglas de contratación para que más mujeres tengan más oportunidades de demostrar su talento. Por ejemplo, considerar prácticas como redactar vacantes neutras, hacer procesos de contratación donde no se conozca el sexo de la persona candidata hasta después de dos etapas o incluir al menos una mujer en ternas.



## VII. Bibliografía

Anthony M. Hodgson. 1992. *Hexagons for systems thinking*. European Journal of Operational Research. Disponible en:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0377221792900196>

Boston Consulting Group y Universidad Técnica de Munich. 2017. *The Mix that Matters*. Disponible en: <http://media-publications.bcg.com/22feb2017-mix-that-matters.pdf>

CCE y Pacto Mundial México. 2021. *Guías de implementación de diversidad e inclusión: Igualdad de género*. Disponible en:

<https://www.pactomundial.org.mx/wp-content/uploads/2022/07/igualdadgenero-guiasimplementacion-final.pdf>

Chiradeep BasuMallick. 2021. *Men tend to hire men, whom do women tend to hire?* Disponible en:

<https://www.spiceworks.com/hr/diversity-inclusion/articles/how-do-female-leaders-hire-tr ends-challenges/>

Deloitte. 2017. *Flexibilidad, el atractivo laboral más valorado*. Disponible en:

<https://www2.deloitte.com/mx/es/pages/dnoticias/articulos/flexibilidad-laboral.html>

Foro Económico Mundial. 2017. *The key to closing the gender gap? Putting more women in charge*. Disponible en:

<https://www.weforum.org/agenda/2017/11/women-leaders-key-to-workplace-equality-closing-the-gender-gap/>

IMCO. 2022. *Mujeres en las empresas: Impulsoras del cambio*. Disponible en:

[https://imco.org.mx/wp-content/uploads/2022/09/Mujeres-en-las-empresas-2022\\_Documento.pdf](https://imco.org.mx/wp-content/uploads/2022/09/Mujeres-en-las-empresas-2022_Documento.pdf)

IMCO. 2021. *Beneficios económicos de sumar a más mujeres*. Disponible en:

<https://imco.org.mx/cuales-son-los-beneficios-economicos-de-sumar-a-mas-trabajadoras>

IMCO. 2022. *Licencias de paternidad, mayor equidad de género*. Disponible en:

<https://imco.org.mx/licencias-de-paternidad-mayor-equidad-de-genero/>

IMCO. 2022. *Radiografía de las madres en la economía*. Disponible en:

[https://imco.org.mx/wp-content/uploads/2022/05/Radiografi%CC%81a-de-las-madres-en-la-economi%CC%81a\\_IMCO\\_20220509.pdf](https://imco.org.mx/wp-content/uploads/2022/05/Radiografi%CC%81a-de-las-madres-en-la-economi%CC%81a_IMCO_20220509.pdf)

- Jennifer Amozorrutia, Eugenio Gómez y Antonio Ono. 2020. *Más Allá de La Equidad de Género: Liderazgo Complementario*. Disponible en <https://greatplacetowork.com.mx/wp-content/uploads/2020/02/Estudio-Liderazgo-Complementario-Completo.pdf>
- Life Based Value. 2020. *Why care? People experience impact: Case study Danone*. Disponible en: [https://lifestudio.io/wp-content/uploads/2020/04/whycaredanone\\_-\\_eng\\_fix-1.pdf](https://lifestudio.io/wp-content/uploads/2020/04/whycaredanone_-_eng_fix-1.pdf)
- McKinsey & Company. 2021. *Women in the Workplace*. Disponible en: [https://www.mckinsey.com/~/\\_media/mckinsey/featured%20insights/diversity%20and%20inclusion/women%20in%20the%20workplace%202021/women-in-the-workplace-2021.pdf?shouldindex=false&deliveryName=DM224119](https://www.mckinsey.com/~/_media/mckinsey/featured%20insights/diversity%20and%20inclusion/women%20in%20the%20workplace%202021/women-in-the-workplace-2021.pdf?shouldindex=false&deliveryName=DM224119)
- McKinsey & Company. 2022. *Women Matter México: Paridad dispareja*. Disponible en: <https://womenmattermx.com/document/Paridad%20dispareja.pdf>
- Mercer. 2020. *When Women Thrive 2020: Mexico Report*. Disponible en: <https://www.latam.mercer.com/our-thinking/proxima-generacion-informe-global-when-women-thrive-2020.html>
- Rania H. Anderson. 2013. *The Global Male Perspective on Mentoring and Sponsorship*. Disponible en: <https://thewaywomenwork.com/2013/05/the-global-male-perspective-on-mentoring-sponsorship/>

## VII. Anexo 1. Recopilatorio de políticas de inclusión

A partir del análisis de las empresas que cotizan en las bolsas de valores en el estudio *Mujeres en las empresas: Impulsoras del cambio* del IMCO y el CIMAD, se recopilaron, contabilizaron y categorizaron las políticas de inclusión que transparentan las empresas en sus reportes de sustentabilidad 2021. A continuación se muestra una tabla de los tipos de políticas de inclusión y algunos ejemplos:

Política de inclusión (Porcentaje de implementación)	Ejemplos
<b>Capacitación continua</b> (94%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Capacitación anual sobre el código de conducta y prácticas éticas.</li> <li>● Capacitación para mujeres sobre el desarrollo de habilidades en independencia financiera.</li> <li>● Capacitación para toda la plantilla laboral en las que se promueve la cultura de la no discriminación y equidad de género.</li> <li>● Capacitación profesional enfocada en mujeres.</li> </ul>
<b>Políticas de diversidad en los equipos de trabajo</b> (82%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Incremento del número de colaboradores capacitados y sensibilizados en cuestiones éticas que incluyen equidad de género.</li> <li>● Construcción de espacios y procesos inclusivos.</li> <li>● Programas para cerrar las brechas de género, promover el talento de las personas con discapacidad e inclusión de la comunidad LGBT+.</li> <li>● Diversidad en la cadena de suministro, por ejemplo, contratar proveedores que promuevan la diversidad.</li> <li>● Impulsar el ambiente laboral inclusivo.</li> </ul>
<b>Programas de liderazgo y crecimiento</b> (72%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Capacitación enfocada en el liderazgo.</li> <li>● Programas de mentorías.</li> <li>● Promover liderazgo de colaboradoras en puestos ejecutivos</li> <li>● Certificación para medir el empoderamiento de las mujeres al interior de la organización y su crecimiento hacia puestos de liderazgo.</li> <li>● Seminarios virtuales de liderazgo femenino.</li> </ul>
<b>Protocolos contra violencia y acoso</b> (61%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Explicación detallada de los procesos de denuncia dentro del código de conducta.</li> <li>● Medidas disciplinarias que van desde una llamada de atención hasta la terminación de la relación laboral.</li> </ul>

<b>Política de inclusión</b> (Porcentaje de implementación)	<b>Ejemplos</b>
<b>Programas de maternidad y paternidad</b> (53%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestaciones por encima de la ley durante el periodo de maternidad y paternidad.</li> <li>• Programa de guarderías.</li> </ul>
<b>Diagnóstico para identificar oportunidades de desarrollo</b> (51%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emisión de lineamientos para el desarrollo, monitoreo y apoyo técnico para evaluar la efectividad de las políticas de inclusión.</li> <li>• Análisis sobre los resultados de las políticas propuestas anteriormente para dar seguimiento a las personas beneficiadas.</li> </ul>
<b>Políticas de equidad salarial</b> (39%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicar la brecha de ingresos al interior de los centros de trabajo.</li> <li>• Contar con tabuladores de ingresos por nivel de puesto con criterios establecidos.</li> </ul>
<b>Flexibilidad de horarios</b> (37%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo de trabajo híbrido.</li> <li>• Trabajo remoto.</li> <li>• Promoción de equilibrio vida-trabajo.</li> </ul>
<b>Promoción para participar en puestos directivos</b> (35%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de la representación mujeres en los consejos de administración</li> <li>• Impulsar la presencia de las mujeres en la empresa, especialmente en los puestos de liderazgo.</li> </ul>
<b>Foros dirigidos a mujeres</b> (32%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación en foros universitarios para promover la sensibilización de género.</li> <li>• Apertura de espacios de diálogo que promueven la igualdad de género dentro de las empresas.</li> </ul>
<b>Norma Mexicana 025 en Igualdad Laboral y No Discriminación</b> (9%)	Reconocimiento los centros de trabajo que cuentan con prácticas en materia de igualdad laboral y no discriminación, la cual se obtiene a través de una auditoría externa con base en los siguientes ejes: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorporar la perspectiva de género y no discriminación en procesos de reclutamiento.</li> <li>• Cerrar la brecha de ingresos por género.</li> <li>• Acciones para la prevención de la violencia laboral.</li> <li>• Promover el equilibrio entre la vida laboral y personal.</li> </ul>

Nota: 79 de 182 empresas analizadas reportan información sobre sus políticas de inclusión en los reportes de sustentabilidad 2021. La suma de las políticas implementadas no da como resultado 100%, ya que las empresas pueden implementar más de una estrategia.

Fuente: Elaborado por el IMCO a partir del estudio *Mujeres en las empresas: Impulsoras del cambio 2022*.

## VIII. Anexo 2. Metodología utilizada para las entrevistas a las empresas

Al iniciar la entrevista a las empresas se les mostraba la siguiente lista de políticas de inclusión y se les pedía que contestaran a la siguiente pregunta: ¿Cuáles de las siguientes políticas de inclusión consideran las más necesarias para sumar a más mujeres en toda la estructura organizacional? Se les pidió a las empresas seleccionar tres políticas en orden de prioridad, independientemente de las acciones que implementen en las empresas.

### Políticas de inclusión para sumar a más mujeres:

1. Capacitación continua
2. Diagnóstico para identificar oportunidades de desarrollo
3. Flexibilidad de horarios
4. Foros dirigidos a mujeres
5. Implementación de la Norma Mexicana 025 en Igualdad Laboral y No Discriminación
6. Políticas de diversidad en los equipos de trabajo
7. Políticas de equidad salarial
8. Programas de liderazgo y crecimiento
9. Programas de maternidad y paternidad
10. Promoción para participar en puestos directivos
11. Protocolos contra violencia y acoso

Una vez contestada la pregunta anterior, se mostró un resumen de los resultados principales del estudio *Mujeres en Empresas: Impulsoras del Cambio* del IMCO y CIMAD, incluyendo los resultados de la empresa entrevistada, en el caso de que fuera parte de la muestra.

Posteriormente iniciaba la conversación en torno a las experiencias de las empresas al implementar políticas de inclusión en sus centros de trabajo. Para estructurar la entrevista se usó la siguiente guía de preguntas.

### Guía de preguntas:

1. ¿Cuándo empezaron a implementar políticas de inclusión?
2. ¿Con qué políticas empezaron? ¿Han evolucionado?
3. ¿Miden el impacto? Si es así, ¿cuáles les han dado mejores resultados y por qué?
4. ¿Cuáles son los principales desafíos al implementar las políticas?
5. ¿Cuáles han sido sus principales lecciones en la implementación de políticas? ¿Cómo las corrigieron?
6. ¿Qué sienten que pueden hacer mejor?

## IX. Anexo 2. Agenda de trabajo para el conversatorio entre mujeres

Actividad	Descripción
<b>Bienvenida</b>	Reglas, presentación y objetivos.
<b>Detectar barreras</b>	Conocer las principales barreras y desafíos que enfrentan las mujeres en el mercado laboral.
<b>Políticas de inclusión corporativas</b>	Identificar las políticas de inclusión para mujeres dentro de los centros de trabajo.
<b>Políticas de inclusión que necesitan las mujeres</b>	Contrastar las políticas identificadas con las necesidades de las mujeres para permanecer y seguir su crecimiento profesional.
<b>¿Qué falta?</b>	Identificar las acciones y dinámicas dentro de los centros de trabajo que deben cambiar o incorporarse para que las políticas de inclusión se implementen.
<b>Cierre</b>	Conclusiones y agradecimientos.



INSTITUTO MEXICANO PARA LA COMPETITIVIDAD A.C.