McKinsey & Company

Women Matter México 2022

# Paridad dispareja

Agosto 2022

# Acerca de McKinsey

McKinsey es una firma global de consultoría comprometida con ayudar a las organizaciones a acelerar el crecimiento sostenible e inclusivo. Trabajamos con clientes de los sectores privado, público y social para resolver problemas complejos y crear un cambio positivo y duradero. Combinamos estrategias y tecnologías para ayudar a las organizaciones a innovar de manera más sostenible, lograr crecimiento y crear fuerzas de trabajo que prosperarán para esta generación y la siguiente. McKinsey abrió sus puertas en México en 1970 con un equipo de consultores especializados. En la actualidad, la oficina de México tiene sedes en la Ciudad de México y en Monterrey, en las cuales trabajan consultores con experiencia global y un conocimiento profundo de nuestro país, sirviendo empresas del sector público y privado, así como multinacionales que tienen una presencia local.

Women Matter México 2022

# Paridad Dispareja

Agosto 2022

**Autores:**

Eduardo Bolio
Valentina Ibarra
Gabriela Garza
Melissa Renteria
Lorelen De Urioste

# Prólogo

Esta es la segunda edición del estudio Women Matter México con un enfoque en el entendimiento de la paridad de género en el ámbito empresarial del país. En esta ocasión contamos con la participación de 120 empresas emblemáticas en México y 30 de sus subsidiarias en América Latina, que en conjunto emplean a más de un millón de personas y registran en ventas anuales el equivalente al 35% del PIB mexicano.

El estudio se compone de dos artículos. En el primero, "**Paridad Dispareja, Women Matter México 2022**", realizamos un análisis sobre cómo ha evolucionado la situación de las mujeres profesionistas en México desde la publicación del primer estudio en el 2018, con un nuevo enfoque en identificar las prácticas diferenciadoras que han implementado las empresas que han logrado mayores avances. Adicionalmente, dado el contexto del COVID-19 por el que atravesamos, realizamos un estudio complementario que busca entender el impacto de la pandemia en la paridad de género. Los hallazgos de este análisis se resumen en el artículo "**Luces y Sombras de la Pandemia, Women Matter México 2022**".

Queremos agradecer a todas las organizaciones que formaron parte de esta edición de Women Matter México 2022. Sin su cooperación, tiempo y colaboración, el reporte no habría sido posible. Esperamos seguir contando con ustedes en nuestras próximas ediciones para continuar promoviendo la equidad de género en nuestro país y en toda América Latina.

Desde McKinsey & Company seguiremos comprometidos en profundizar y ampliar el conocimiento y la información disponible sobre la situación profesional de las mujeres, y contribuir así en transformaciones que impulsen cada vez más la diversidad y la inclusión.

**Bob Sternfels**
Global Managing Partner

**Maria del Mar Martinez**
Global Chief Diversity, Equity, and Inclusion Officer

**Marina Cigarini**
Mexico Managing Partner

Agosto 2022.

# Paridad Dispareja

## Women Matter México 2022

Durante más de 15 años, McKinsey & Company ha invertido en investigar la paridad de género en el mundo a través de la serie de reportes Women Matter. El primer trabajo en México se hizo en el 2018 y fue titulado "Una ambición, dos realidades", evaluando las barreras que enfrentan las mujeres para avanzar en su carrera profesional, a pesar de que en un inicio tienen las mismas ilusiones que los hombres por alcanzar posiciones de liderazgo.

Aquí presentamos un nuevo estudio para entender el avance en México en materia de diversidad de género. El foco se puso en cuantificar cambios desde la última medición, y profundizar en las prácticas que se encuentran en las empresas que han logrado mayores avances.

Este reporte se basa en información recibida de 120 empresas en México y 30 de sus subsidiarias en América Latina, pertenecientes a diversos sectores de la vida económica (consumo masivo y comercio minorista, industrial / energía / agronomía / minería, finanzas y servicios profesionales, entre otros) que, en conjunto, emplean a más de un millón de personas en México, y cuyas ventas representan el 35 por ciento del PIB de México. Se siguió una metodología y usaron herramientas de investigación semejantes a otros estudios de Women Matter: cada empresa participante entregó información sobre recursos humanos incluyendo sus políticas y procesos, censo de talento, y datos de reclutamiento, promoción, rotación, y diferencias de salarios por género. Además, se encuestaron directamente a ~55 mil colaboradores de estas empresas, se realizaron entrevistas a CEOs y se sostuvieron mesas de discusión con directivos (ver Nota Metodológica).

Este artículo proporciona una descripción del contexto, reporta los principales hallazgos del estudio y ofrece conclusiones que pueden apoyar la toma de decisiones por parte de los ejecutivos para impulsar la diversidad de género, especialmente en México, pero también en contextos semejantes en América Latina.

## 1. Mayor conciencia de todos

En comparación con las actitudes medidas en 2017, los líderes y los empleados mexicanos son cada vez más conscientes de la importancia de promover la equidad de género. El cambio es notable y hoy más empresas promueven como una prioridad estratégica a la diversidad de género y a la inclusión.

**Organizaciones más atentas**

En los últimos cuatro años, en México creció la conciencia general sobre la relevancia y el valor de la equidad de género. Los resultados de nuestro estudio reflejan un mayor conocimiento de los empleados sobre la problemática de género y los beneficios positivos de impulsar la equidad, tanto para el ambiente laboral como para el desempeño financiero de la empresa.

En efecto, la percepción ha cambiado para bien en los últimos cuatro años. En la actualidad, el 80 por ciento de los empleados encuestados (hombres y mujeres) considera que sus organizaciones están comprometidas con la diversidad de género, contra el 68 por ciento en 2017. Además, cuando se hablaba de que las empresas debían perseguir la diversidad y equidad de género en años anteriores, se hacía sobre un discurso de justicia social. Hoy en día, más del 60 por ciento de los empleados opinan que la diversidad de género debe ser una prioridad porque contribuye a un mejor clima organizacional y ambiente de trabajo (Gráfica 1).

Gráfica 1

**Percepciones sobre la diversidad de género dentro de las empresas 2017-20**

% de empleados

Adicionalmente, entre los empleados hay mayor claridad de los beneficios económicos que conlleva impulsar la diversidad. En 2017, solo el 28 por ciento de los empleados relacionaba a la diversidad con un mejor desempeño de la empresa. Hoy, el 38 por ciento reconoce la importancia de la relación entre la diversidad y el desempeño exitoso del negocio.

**El 60 por ciento de los empleados opina que la diversidad debe ser una prioridad porque contribuye a un mejor ambiente de trabajo.**

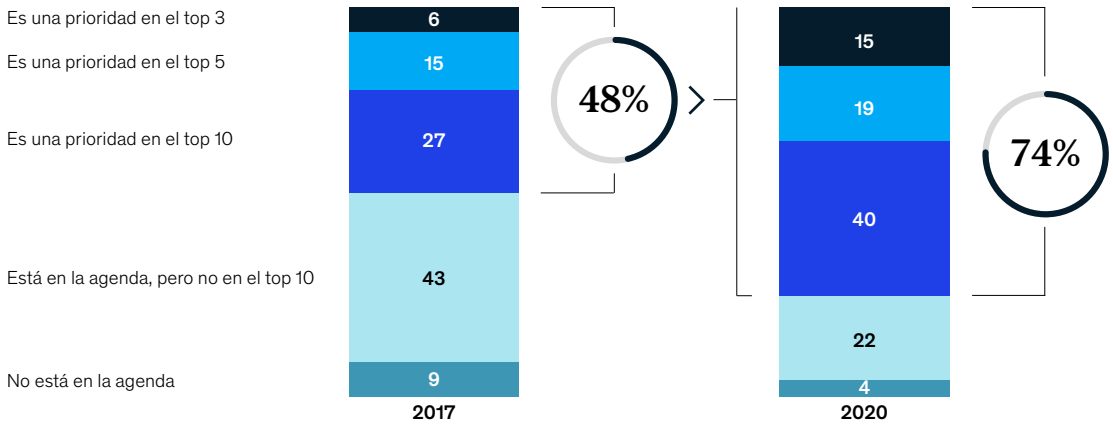
**Conciencia desde las empresas**

La diversidad de género adquirió una mayor importancia en la agenda de las organizaciones: el 74 por ciento de las empresas en México describen la diversidad de género como una de sus diez prioridades principales, frente al 48 por ciento de las empresas en 2017 (Gráfico 2). Actualmente, sólo el 4 por ciento de las empresas indica que no incluyen la diversidad de género en su agenda estratégica, en comparación con el 9 por ciento en 2017.

Gráfica 2

**Prioridad de género en la agenda estratégica de las empresas**

% de empresas que seleccionaron la opción




Además, el 45 por ciento de las empresas que participaron en nuestro estudio cuentan con un Comité de Diversidad[1]. De éstas, casi todas (96%) cuentan con una participación activa de sus líderes senior. Los Comités de Diversidad son un desarrollo reciente en México, ya que el 59 por ciento de las empresas que reportaron tenerlo mencionaron que se implementó hace menos de tres años.

Asimismo, más empresas están estableciendo objetivos cuantitativos. Un poco más de la mitad (54%) de las empresas dicen haber definido objetivos cuantitativos de representación de género para aumentar el número de mujeres en los diferentes niveles de la organización. De las empresas que tienen estos objetivos, el 40 por ciento comenzó a implementarlos en los últimos tres años.

## En México, la mitad de las empresas participantes tiene objetivos cuantitativos de representación de género para incrementar el número de mujeres en la organización.

[1] Un Comité de Diversidad es un comité de líderes senior que asesoran y son responsables de la estrategia de diversidad de la organización.

## 2. Obstáculos subsistentes y progreso lento

A pesar de que muchas organizaciones han invertido en avanzar, hay obstáculos relevantes que persisten. Las creencias sociales y los prejuicios de género continúan creando un contexto adverso para las mujeres en los negocios. Las empresas han tomado medidas para llegar a la paridad de género, pero al ritmo de las tendencias actuales, se necesitarán otros 100 años para alcanzar la paridad.

**Contexto adverso**

Si bien la diversidad de género se ha convertido en parte de las agendas de las empresas, las mujeres en México aún enfrentan adversidades derivadas de creencias sociales y sesgos de género, según los resultados de la Encuesta Mundial de Valores (World Values Survey, en inglés)[2], que estudia los cambios en la escala de valores y su impacto político y social en distintos países. En su publicación más reciente, se muestra que la percepción de la mujer en el ámbito laboral no ha tenido mejoras en los últimos años, y en ciertos casos empeoró.

En México, dos de cada diez personas consideran que los hombres son mejores ejecutivos que las mujeres únicamente por su género y una de cada cinco personas aún piensa que es más importante que un hombre tenga una carrera universitaria a una mujer; esto representa el doble de lo reportado en Estados Unidos y en Brasil. Además, una de cada cuatro personas en México considera que, cuando hay escasez de trabajo, los hombres tienen mayor derecho a un empleo. Este porcentaje empeoró al pasar del 17 por ciento en 2012 al 25 por ciento en 2018 y es cinco veces más alto que el porcentaje reportado en Estados Unidos.

**Una de cada cinco personas considera que es más importante que un hombre tenga una carrera universitaria que una mujer.**

La mitad de los mexicanos considera que, si una madre trabaja sus hijos sufren, y que, si una mujer gana más dinero que su esposo, esto ocasionará problemas en casa (Gráfica 3). Cabe destacar que estas creencias sociales muestran un aumento de diez puntos porcentuales entre 2012 y 2018, lo que confirma la persistencia de sesgos de género y prejuicios sociales tradicionales.

Adicionalmente vemos que el dilema entre tener una carrera profesional y una vida familiar sigue requiriendo que las mujeres hagan sacrificios personales y familiares. El porcentaje de mujeres casadas en México es de 46 por ciento, pero el porcentaje de mujeres casadas que forman parte de Comités Ejecutivos (C-Suite) es de tan solo 36 por ciento. De la misma forma, las mujeres con hijos que están en altos cargos están por debajo del promedio en México: 64 por ciento en comparación al 84 por ciento (Gráfica 4). De hecho, las mujeres en cualquier nivel de la organización tienen menos probabilidades de tener hijos que las mujeres que no trabajan en ningún momento.

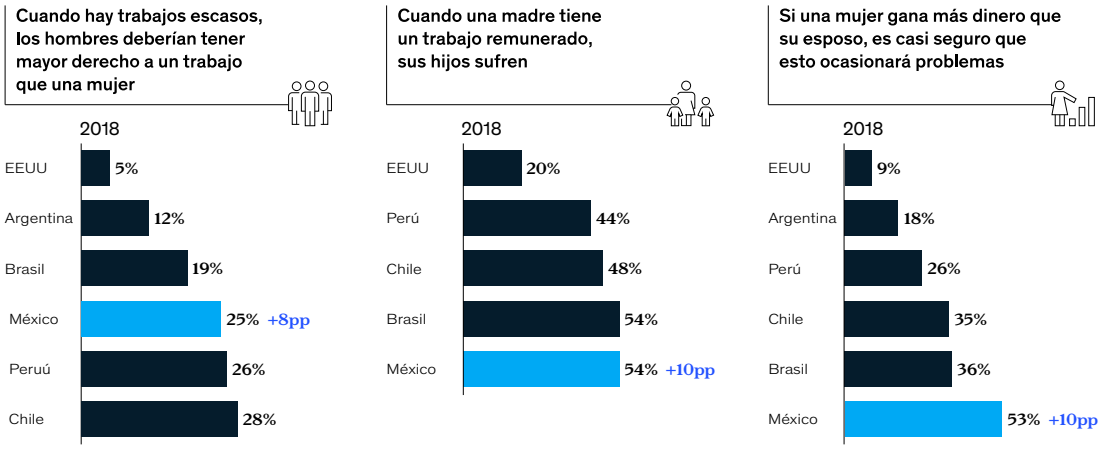
[2] R. Inglehart, C. Haerpfer, A. Moreno, et al., eds., World Values Survey Round Six, Country-Pooled Datafile Version, Madrid: JD Systems Institute, 2014; C. Haerpfer, R. Inglehart, A. Moreno, et al., eds., World Values Survey Round Seven, Country-Pooled Datafile Version 4.0, Madrid: JD Systems Institute and WVSA Secretariat, 2022.

Gráfica 3

## Creencias sociales y sesgo de género en el ámbito laboral por país

% de respuestas “de acuerdo” y “muy de acuerdo”

N. Cambio con respecto al 2012

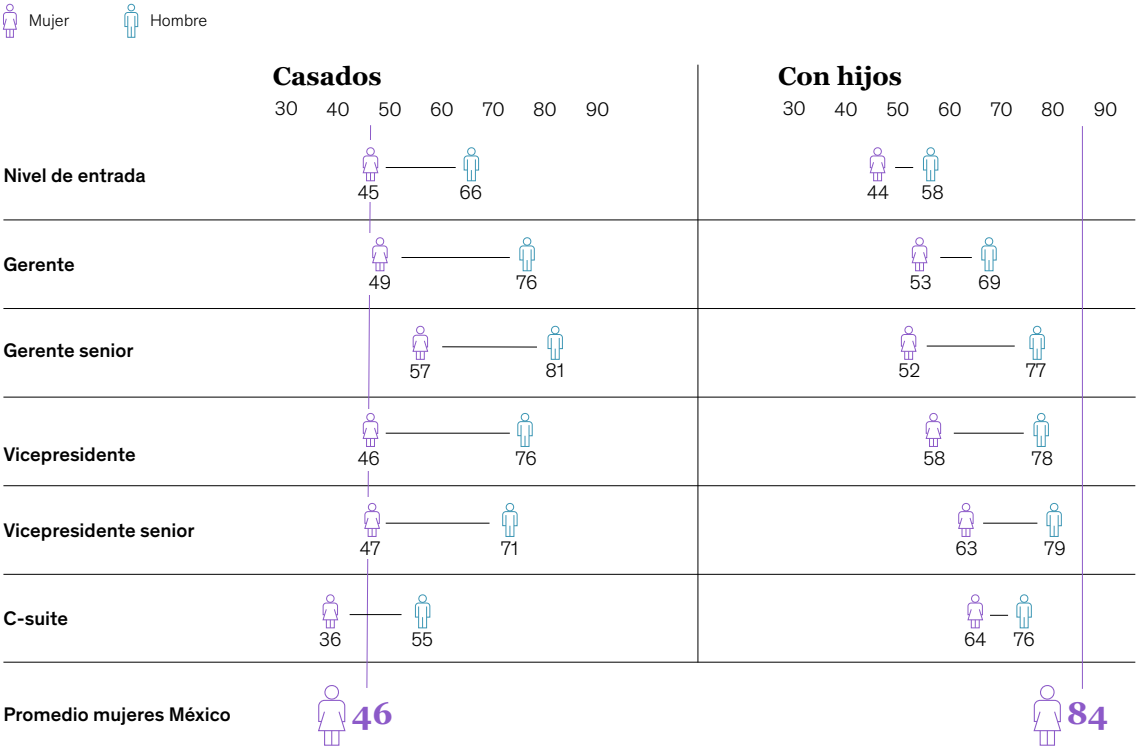



Fuente: World Values Survey round seven

Gráfica 4

## Estado civil y estatus de paternidad por género y nivel

% de colaboradores que contestaron la encuesta




Fuente: INEGI. Censo de población y vivienda 2020. Cuestionario básico, promedios para mujeres entre 25 y 64 años de edad y McKinsey & Company. Woman Matter Mexico 2022

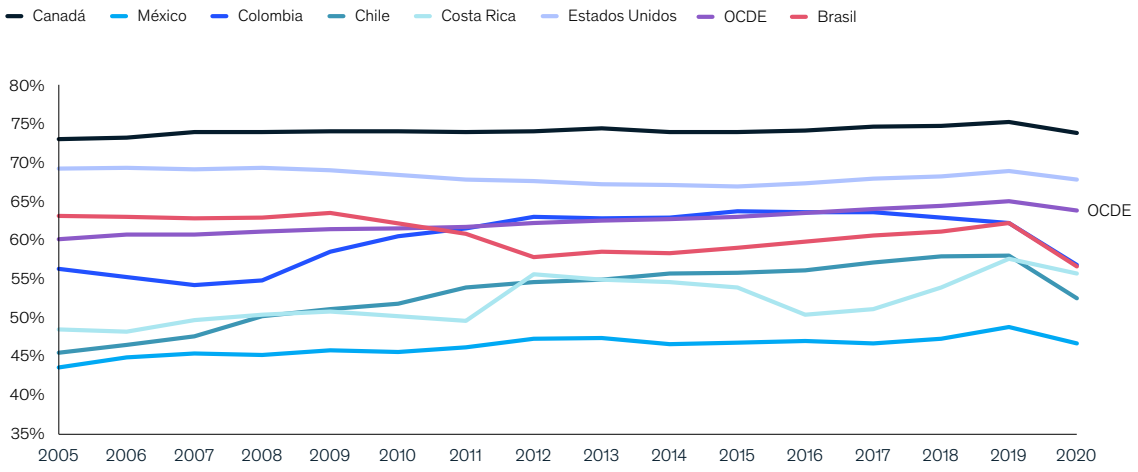
La tasa de participación laboral de las mujeres en México sigue siendo una de las más bajas de América Latina (Gráfica 5). En 2019 alcanzó un nivel del 49 por ciento, por debajo del promedio de la OCDE del 65 por ciento[3] y del 58 por ciento para la región[4].

Como contexto mundial, todas las tasas de participación sufrieron una caída debido a la crisis del COVID-19 en 2020, lo que se ha ido revirtiendo en diferentes medidas con la recuperación de la economía. Nuestro artículo "**Luces y sombras de la pandemia, Women Matter México 2022**" se enfoca en analizar el impacto de la pandemia en el mercado laboral de las mujeres en México.

Gráfica 5

**Tasa de participación laboral femenina, 2005-20[1]**

%




1. Tasa de participación laboral femenina edades de 15 a 64 años (%)
Fuente: OCDE (2022), tasa de participación laboral (indicador) febrero 2022

**Algunos avances**

Aunque contundentes, las tasas de participación laboral de las mujeres en México no cuentan toda la historia. Otro aspecto importante en el que profundiza nuestra investigación es la subrepresentación femenina en todos los niveles de la jerarquía corporativa, el cual se agudiza en las posiciones más altas. También reunimos datos sobre la brecha salarial entre hombres y mujeres, que, nuevamente, es más intensa mientras más se avanza en la jerarquía.

En los últimos cuatro años, la participación de las mujeres en las empresas de nuestro estudio aumentó solo tres puntos porcentuales, del 35 por ciento al 38 por ciento. En términos generales, registramos un incremento limitado en la participación de las mujeres en los niveles de entrada (de 37% pasó a 40%), en las gerencias (de 35% a 37%) y en las gerencias altas (de 25 a 29%) (Gráfica 6).

Sin embargo, la diferencia más grande de representatividad se encuentra en los puestos de liderazgo y de alta dirección, con una escasa participación de las mujeres en cargos de Vicepresidencia y en el C-Suite. En este punto, nuestra investigación revela un importante sesgo de percepción: más de la mitad de los hombres (65%) y de las mujeres (54%) aún opinan que el género femenino sí está suficientemente representado en los altos rangos de sus organizaciones no obstante el bajo número de representación.

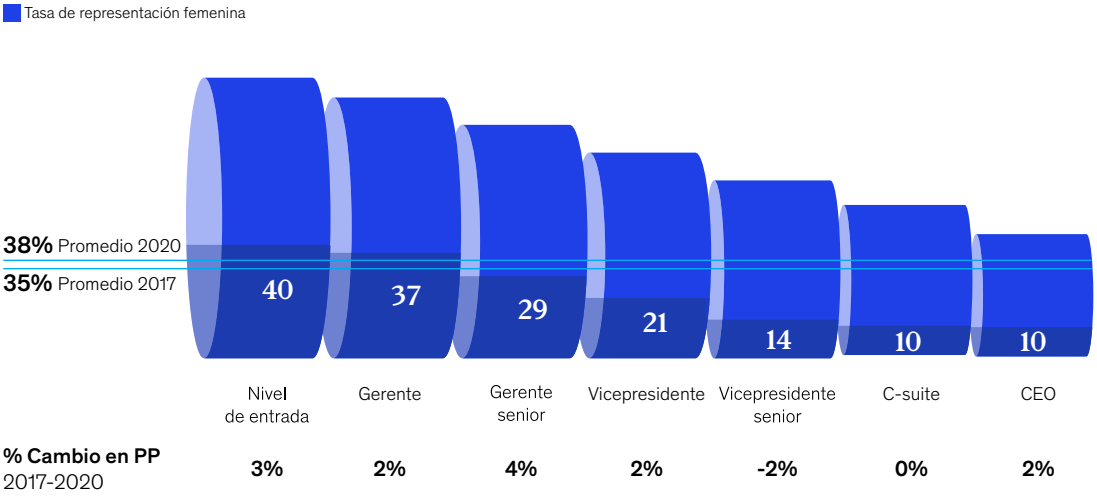
[3] Porcentaje de participación de fuerza laboral, OCDE
[4] Datos del Banco Mundial basados en indicadores del mercado laboral de la Organización Internacional del Trabajo

# En los últimos cuatro años, la participación de las mujeres en las empresas de México aumentó solo tres puntos porcentuales, del 35 al 38 por ciento.

Aunado a ese sesgo, hay otros puntos negativos que se mantienen en la actualidad: el porcentaje de representación femenina para cargos de Vicepresidencia Sr. cayó dos puntos porcentuales en comparación con 2017; el porcentaje de mujeres en el C-Suite se quedó igual que en 2017, es decir, en el 10 por ciento; y sólo uno de cada 10 CEOs en nuestro país es mujer.

Gráfica 6

**Representación de mujeres en rangos corporativos, 2020**
% de mujeres

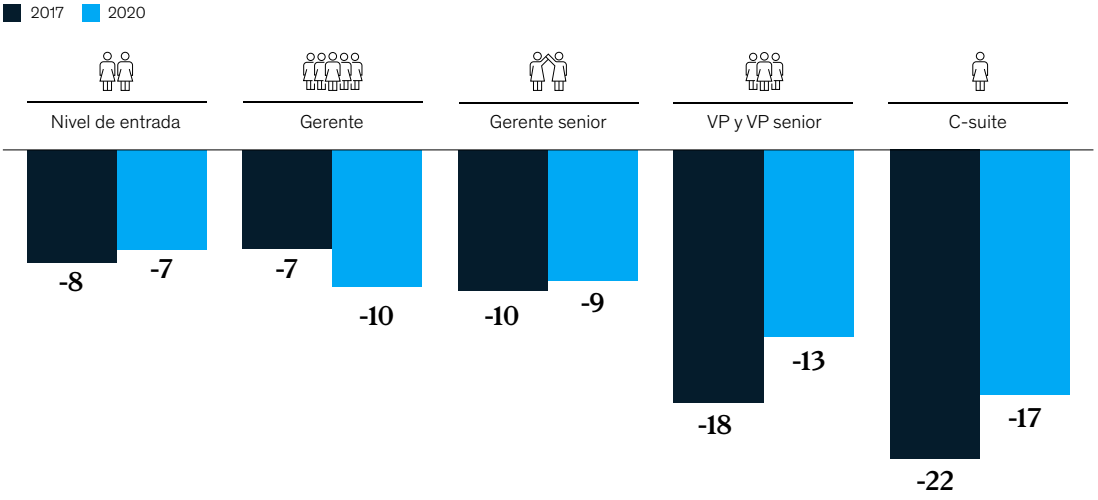



En materia de compensación entre pares hombres y mujeres, seguimos viendo que la diferencia se acentúa a mayor nivel jerárquico. En las 120 empresas que participaron en el estudio, las mujeres ganan un 7 por ciento menos que sus colegas hombres en los puestos de niveles de entrada y un 17 por ciento menos en el nivel de C-Suite (Gráfica 7). Estos datos revelan una mejora desde el 2017, sobre todo en los más altos niveles de Vicepresidencia y Vicepresidencia Sr., y C-Suite, donde se cerró la brecha en 5 puntos porcentuales.

Gráfica 7

**Diferencia de salarios entre hombres y mujeres por nivel, 2017-20**

%




**‘La inequidad salarial es brutal y la discriminación inconsciente. Año con año hacemos comparativos hombre-mujer para todos los puestos y, en caso de ver un problema, debemos corregir de inmediato. Lo tenemos que hacer cada año, ya que vuelve a suceder por la discriminación inconsciente o porque contratamos [mujeres] con niveles de salario más bajo. Tenemos que evaluar el ejercicio de equidad salarial anualmente, segmento por segmento, hasta tener una distribución donde todos los puntitos rosas y azules se mezclen.’**

—Directora Ejecutiva de una empresa del sector energético

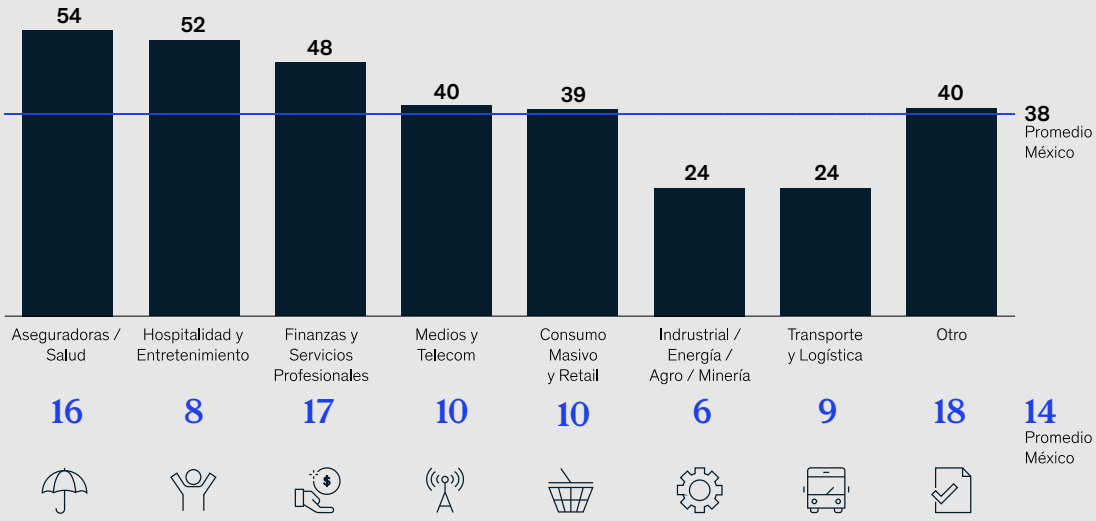
**Los sectores con mayor y menor representación laboral femenina**
Como se vio en nuestro reporte de 2018, existe una gran variabilidad en los porcentajes de representación laboral femenina entre industrias. En el sector industrial / energía / agronomía / minería, la disparidad entre hombres y mujeres se mantuvo como la más pronunciada en 2020, con 14 puntos porcentuales por debajo del promedio, prácticamente la misma diferencia que en 2017, cuando fue de 15 puntos porcentuales.

Por su parte, en los sectores de aseguradoras / salud, hospitalidad y entretenimiento, y finanzas y servicios profesionales, el porcentaje de representación de las mujeres ronda el 50 por ciento. Sin embargo, como ya veíamos en nuestro estudio pasado, en general, todos los sectores comparten el reto de mantener los niveles de representación femenina conforme se avanza en la jerarquía corporativa.

Cuadro 1

**Representación de mujeres por industria, 2020**
% de mujeres

N. % de mujeres en altos cargos (niveles VP a C-Suite)



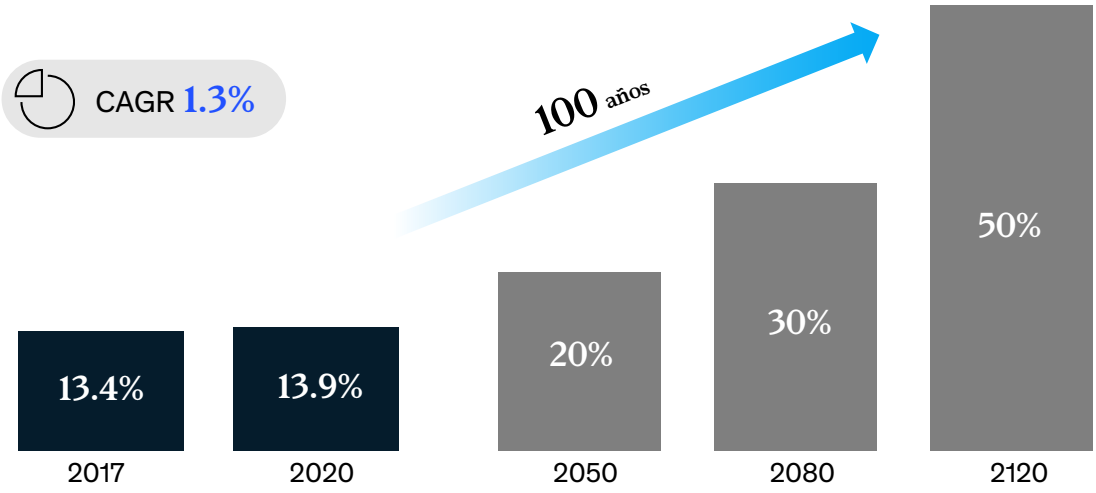

**100 años para cerrar la brecha**
En 2017 y 2020, el porcentaje de mujeres en altos cargos se mantuvo alrededor del 13 por ciento (13.4% y 13.9%, respectivamente) y, para 2050, estimamos que solo el 20 por ciento de los altos cargos serán ocupados por mujeres. Al proyectar estas tasas de crecimiento hacia el futuro, encontramos que 30 años después, solo tres de cada diez puestos serán ocupados por mujeres. Si se mantienen estas tendencias en representatividad en altos mandos y en salarios, serían necesarios 100 años para alcanzar la paridad de género en México (Gráfica 8). A este paso, ni nosotros, ni las siguientes dos o tres generaciones, serán testigos de la equidad de género.

## Las mujeres ganan 7 por ciento menos que los hombres en los puestos de nivel de entrada y el 17 por ciento menos en los niveles ejecutivos.

Gráfica 8

**Proyección del crecimiento en la representación de mujeres en altos cargos**

% de mujeres

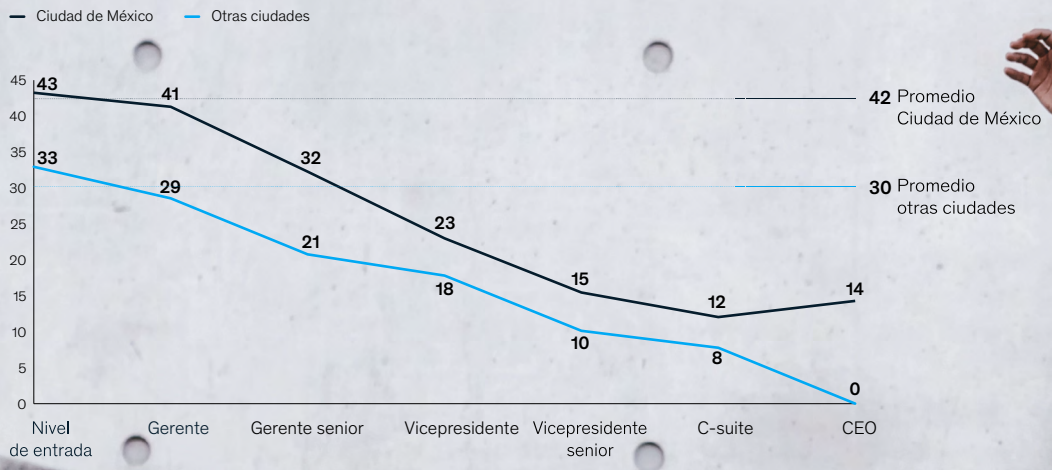


**Existe una gran variabilidad geográfica en la representación laboral femenina en México**
El problema de representación femenina es más grave en los estados de la República Mexicana que en la Ciudad de México. A nivel regional, la participación femenina en el ámbito laboral es del 33 por ciento en los niveles de entrada. En gerencias bajas y medias, la diferencia de representatividad entre la Ciudad de México y el resto de las ciudades es de más de 10 puntos porcentuales. Y para altos cargos, desde la Vicepresidencia Sr. hasta el C-Suite, la participación de mujeres fuera de la Ciudad de México es menor al 10 por ciento. Ninguna de las empresas que participaron en el estudio fuera de la Ciudad de México tiene una CEO mujer.

Cuadro 2

**Representación de mujeres en rangos corporativos por región, 2020**

% de mujeres



## 3. ¿Qué hacen las empresas más avanzadas?

¿Cómo podemos acelerar el ritmo de cierre de la brecha de género? ¿Qué medidas concretas pueden impulsar una mayor paridad? Dado que las empresas están progresando a diferentes ritmos, identificamos a aquellas con mayor éxito en cerrar la brecha de género e identificamos qué están haciendo de manera diferente. Nuestro estudio sugiere que, si bien no existe una guía infalible, existen varias iniciativas que contribuyen más que otras a cerrar la brecha.

**Avances a ritmos diferentes**

Este estudio incluyó la compilación de una extensa lista de intervenciones que las empresas en México han implementado para reducir la brecha de género. Las analizamos para identificar si la implementación de alguna iniciativa individual es responsable de un mayor impacto positivo en la paridad de género. Los resultados no identificaron una correlación directa entre una sola iniciativa y altos niveles de representación de mujeres en puestos de liderazgo en las empresas que participaron en el estudio.

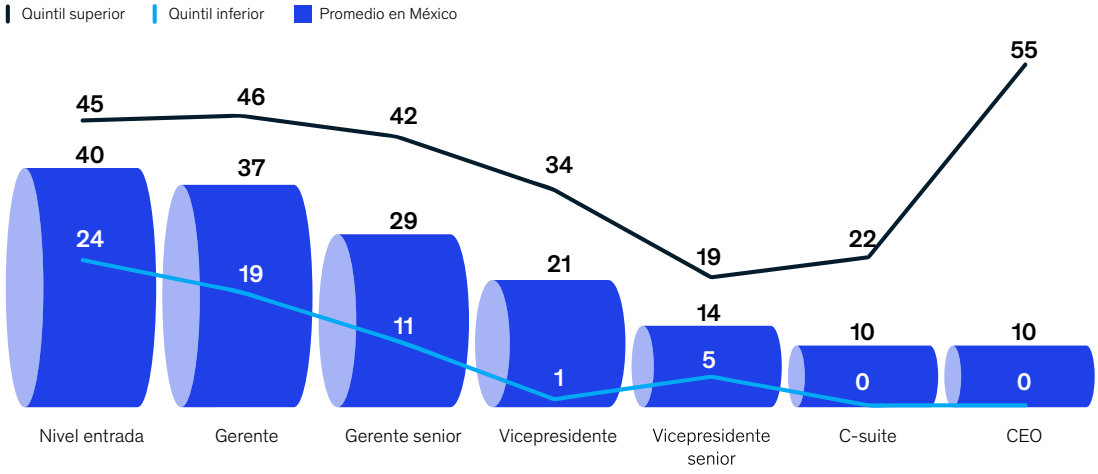
Como parte de este análisis, clasificamos a las empresas que participaron en el estudio según sus niveles de representación de mujeres en cada nivel jerárquico, dando mayor peso a la representación en puestos de alta dirección (del nivel de Vicepresidente en adelante). Con base en esta clasificación, las 120 empresas se ordenaron en quintiles según su ranking; definimos el quintil superior como las empresas con los niveles más altos de representación de mujeres en puestos de liderazgo.

Las empresas del quintil superior tienen una representación mucho mayor de mujeres que las del quintil inferior (Gráfico 9). Esto demuestra que, a pesar de los retos culturales compartidos que existen en México, es posible asumir el reto e implementar un conjunto de medidas para una representación más equitativa, independientemente del sector de que se trate.

Gráfica 9

**Representación de mujeres en rangos corporativos, 2020**

% de mujeres



**CLIMB: Un modelo para una transformación en todos los niveles**
Para lograr la equidad de género en toda la organización se requiere de una profunda transformación de naturaleza integral. Las compañías con mejores resultados en materia de diversidad de género han implementado programas que enlazan la diversidad de género en todos los niveles de sus organigramas y han establecido estrategias de comunicación para promover cambios en el comportamiento de su talento e, incluso, contar con una narrativa contundente y clara sobre la importancia de la diversidad.

**Las compañías con mejores resultados en materia de diversidad de género han implementado programas que enlazan la diversidad de género en todos los aspectos de sus organigramas y han establecido estrategias de comunicación.**

Gráfica 10

## Dimensiones clave para una transformación holística

**C** — **Commitment**
Compromiso del CEO y del Comité Ejecutivo

**L** — **Leadership development**
Desarrollo de liderazgo de las mujeres

**I** — **Infrastructure**
Infraestructura organizacional

**M** — **Metrics and KPIs**
Métricas e indicadores clave de desempeño

**B** — **Behaviors and mindsets**
Comportamientos y mentalidades

En nuestro reporte "**Una ambición, dos realidades, Women Matter México 2018**" establecimos un marco conceptual que busca alcanzar la equidad de género en todos los niveles: el índice CLIMB (por sus siglas en inglés). Este está conformado por cinco dimensiones clave: compromiso, desarrollo de liderazgo, infraestructura, métricas e indicadores clave de desempeño, y comportamientos y mentalidades. El índice CLIMB agrupa los elementos clave para impulsar la transformación en cada una de las dimensiones y busca impulsar una transformación integral que maximice el potencial femenino (Gráfica 10).

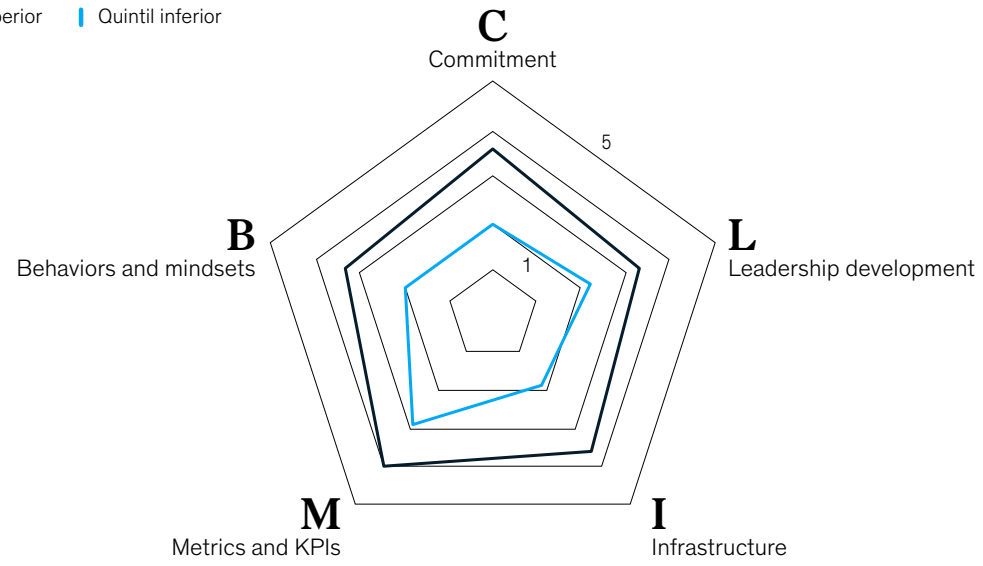
Para comparar el desempeño en equidad de género de las empresas que participaron en el estudio, utilizamos el índice CLIMB y medimos el número y nivel de implementación de iniciativas de diversidad de género en cada uno de sus pilares. Para este fin, sintetizamos la lista extensa de intervenciones observadas en un catálogo de 53 iniciativas de diversidad de género que se están implementando en las empresas y las clasificamos dentro de alguna de las 5 dimensiones del CLIMB. A cada una de las iniciativas se les asignó una ponderación dependiendo del nivel de relevancia que tienen para impulsar la equidad de género[5].

Nuestro análisis confirmó que las empresas con los resultados más altos en representatividad de género tienen programas integrales que tocan todas las dimensiones del CLIMB (Gráfica 11). El análisis también reveló la existencia de amplias áreas de oportunidad en las diferentes dimensiones. Al comparar las empresas del quintil superior en representación de género con las del quintil inferior, vemos una gran diferencia en el grado en que las empresas han implementado iniciativas en todos los pilares. Las mayores diferencias se encuentran en las dimensiones de compromiso e infraestructura.

Gráfica 11

**Calificación de las empresas en el índice CLIMB por quintil, 2020**

Ranking, 1–5




[5] La ponderación se asignó de acuerdo al nivel de correlación que cada iniciativa tiene en impulsar la equidad de acuerdo a las entrevistas que tuvimos con CEOs y mesas de discusión con Comités Directivos, así como la evidencia que existe en la literatura.

La dimensión con las puntuaciones más altas tanto en las empresas del quintil superior como en el inferior es la de métricas e indicadores clave de desempeño. Esto ocurre porque un mayor porcentaje de las empresas encuestadas ya están midiendo métricas comunes de diversidad. Por ejemplo, el 50 por ciento de las empresas mide la participación de las mujeres en las etapas de contratación, frente al 31 por ciento en 2017. El 60 por ciento mide las tasas de deserción de las mujeres, un fuerte aumento frente al 28 por ciento en 2017. Además, el 47 por ciento mide las tasas de promoción laboral, una cifra no levantada en 2017.

**‘Hay que tener KPIs alrededor de los diferentes ejes de la diversidad de género e implementar procesos que lo pidan de forma consistente. Por ejemplo, en brecha salarial tiene que ser mínimo cada 6 meses. Este tipo de estrategias y herramientas ayuda a darte cuenta de problemas para encontrarles una solución.’**

—Director ejecutivo de una empresa de consumo masivo

En contraste, la dimensión en la que existen más retos es la de desarrollo de liderazgo, ya que la implementación de programas de desarrollo para las mujeres sigue siendo baja y no ha tenido un aumento significativo desde 2017. Solo el 9 por ciento de las empresas tiene programas de *sponsorship* para mujeres, contra el 6 por ciento en 2018. Además, una de cada tres empresas cuenta con procesos formales de retención de ejecutivas de alto desempeño y la mitad tiene algún requerimiento de considerar candidatas mujeres durante un proceso interno de promoción.

**La implementación de programas de desarrollo femenino sigue siendo baja. Solo el 9 por ciento de las empresas tienen programas de *sponsorship* para mujeres.**

## 4. Iniciativas comunes en las empresas sobresalientes

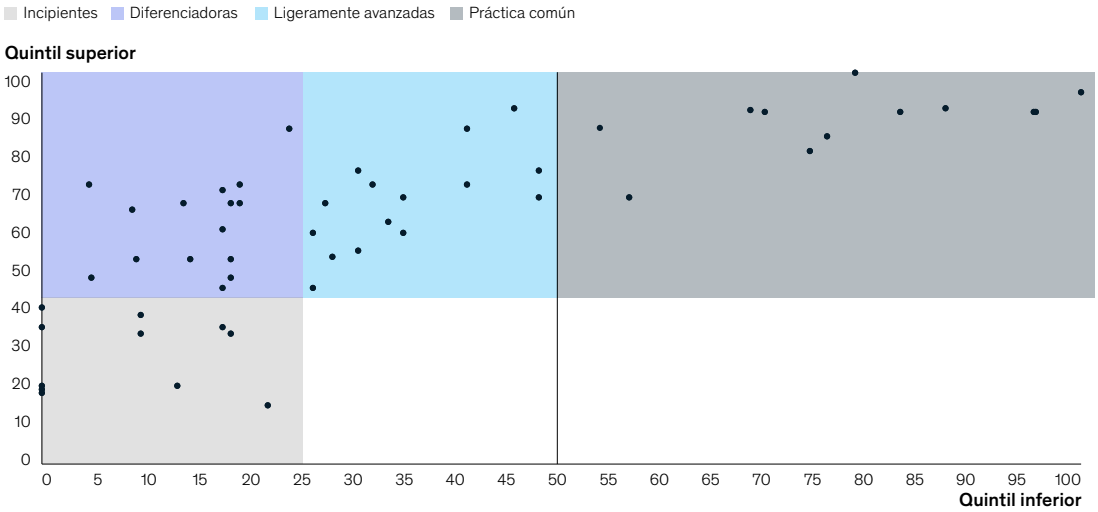
El análisis de las iniciativas que buscan generar una mayor equidad de género revela la gran variabilidad que existe en la implementación de estas. Hay un contraste importante cuando se compara a las empresas con mejores resultados en representatividad de mujeres con las empresas con menor representatividad. Este análisis nos permitió clasificar las iniciativas en cuatro grupos (Gráfica 12):

1. **Iniciativas incipientes:** En este rubro están las iniciativas con bajas tasas de implementación en México y cuya conexión con mejores resultados en la equidad de género no es tan evidente debido a la falta de información. Algunos ejemplos son las licencias personales o sabáticos[6], los eventos dirigidos a mujeres durante el proceso de reclutamiento o los programas de comunicación específicos a candidatas mujeres.
2. **Iniciativas de práctica común:** Son las iniciativas básicas implementadas por la mayoría de las empresas encuestadas, como la instalación de infraestructura física (salas de lactancia, estacionamiento para mujeres embarazadas, entre otras) y el seguimiento de indicadores de paridad básicos como la representatividad de género por nivel.
3. **Iniciativas ligeramente avanzadas:** Se trata de las iniciativas con amplias tasas de adopción entre las empresas de desempeño medio y alto. Entre ellas están las relacionadas con la medición de algunos indicadores de paridad de género, como rotación por género, y brecha salarial, y las políticas para reducir la discriminación en los procesos de reclutamiento y ascensos de mujeres.
4. **Iniciativas diferenciadoras:** son las iniciativas ampliamente implementadas por las empresas con mejor desempeño en equidad de género y muy poco implementadas por el resto de las empresas en el país. En la siguiente sección incluimos un análisis detallado de este grupo de iniciativas.

Gráfica 12

**Matriz de iniciativas**

% de empresas que han implementado la iniciativa por quintil




[6] Las licencias personales pueden variar de un mes a un año.

**Las 17 iniciativas de las empresas con mejores resultados en equidad de género**
Encontramos 15 iniciativas denominadas como "diferenciadoras" que son implementadas por más de la mitad de las empresas en el primer quintil de representación de género y con niveles de aplicación muy bajos en el resto de las empresas. Además, decidimos incluir dos iniciativas más, programas de mentoría y de *sponsorship* que, si bien no están tan ampliamente implementadas en las empresas del primer quintil, tenemos amplia evidencia del impacto que tienen en impulsar el potencial femenino. Por ejemplo, las mujeres con un *sponsor* tienen más probabilidades de obtener aumentos de sueldo, asignaciones de alto perfil y promociones[7].

Como se puede ver en la gráfica 13, estás 17 iniciativas diferenciadoras caen dentro de las 3 primeras dimensiones del CLIMB: compromiso, desarrollo de liderazgo e infraestructura. Esto no quiere decir que las dimensiones de métricas e indicadores clave de desempeño, y comportamientos y mentalidades no sean importantes, pues como se mencionó en la sección anterior una de las cosas que distingue a las empresas del primer quintil es precisamente que tienen programas de iniciativas que están más balanceados entre las 5 dimensiones. Lo único que implica que estas 17 iniciativas cubran solo 3 dimensiones, es que hoy las iniciativas que están dentro de las otras dos dimensiones no son "diferenciadoras" entre las empresas del primer y del último quintil. Esto es así, en gran medida, porque la mayoría de las empresas en todos los quintiles, incluyendo el último quintil, ya implementan iniciativas para dar seguimiento a métricas de diversidad y para fomentar una mentalidad más incluyente en sus organizaciones.

Gráfica 13

## 17 initiativas que distinguen al quintil superior

**C**

- Comité de diversidad
- Recompensar a los líderes que cumplen con objetivos de diversidad

- Representación de género por nivel
- Tomar en cuenta cumplimiento en la evaluación de directivos

- Comunicar externamente el compromiso de la empresa con la diversidad de género
- Tener un objetivo de diversidad de género en el proceso de reclutamiento
- Requerir al menos 1 candidata mujer para los puestos publicados externamente

**L**

- Establecer un proceso formal para retener ejecutivas de alto desempeño

- Programa de mentoría
- Programa de *sponsorship*

**I**

- Trabajo desde el hogar
- No reuniones fuera de horarios laborales

- Subsidio para guarderías o guarderías en las instalaciones

- Licencia de maternidad extendida
- Licencia de paternidad extendida

- Herramientas de evaluación para proveer información objetiva sobre el desempeño de los empleados
- Procesos de evaluación adaptados a las alternativas de flexibilidad

[7] Sylvia Ann Hewlett, (Forget a Mentor) Find a Sponsor: The New Way to Fast-Track Your Career, Boston: Harvard Business Review Press, 2013.

A continuación, revisaremos en mayor detalle cada una de estas iniciativas y los niveles de implementación que tienen en las organizaciones con mejor desempeño en paridad de género.

1. **Contar con un Comité de Diversidad:** El 67 por ciento de las empresas más avanzadas en temas de diversidad tienen Comités de Diversidad. De hecho, 9 de cada 10 empresas en el primer quintil asignan recursos económicos o de personal en esfuerzos para mejorar la diversidad de género.

   Si bien tener Comités de Diversidad y formalizar la importancia que tiene este tema en la estrategia de las empresas es imprescindible, también es necesario que esta prioridad se traslade y se haga operativa en todos los niveles de la organización. Una forma de lograrlo es asegurarse de que los Comités de Diversidad estén compuestos por miembros de varias áreas operativas y no solo de Recursos Humanos.

## El 67 por ciento de las empresas más avanzadas en temas de diversidad tiene Comités de Diversidad.

2. **Contar con objetivos cuantitativos claros de representación de las mujeres en los diferentes niveles de la organización:** Es importante distinguir esta iniciativa de la de establecer cuotas de género. Un objetivo de representación de género no es un número que necesariamente debe cumplirse; más bien, es una meta a la que se aspira llegar en un cierto tiempo y que las empresas establecen para tener una medida cuantitativa por la cual juzgar su desempeño en el cumplimiento de esos objetivos. La función de los objetivos de género es similar a la de los objetivos de ventas y rentabilidad; las empresas los establecen como una forma de tener una comprensión clara de los esfuerzos necesarios para lograr los resultados deseados. En otras palabras, los objetivos determinan hacia dónde quiere ir la empresa y permiten movilizar a la empresa para lograrlo y detectar cuándo se ha llegado a ese punto.

   La mitad de las empresas del primer quintil cuentan con objetivos cuantitativos claros de representatividad en todos los niveles de la jerarquía corporativa a diferencia de solo el 18 por ciento de las empresas en el último quintil.

3. **Incluir el cumplimiento de los objetivos de diversidad de género cómo uno de los criterios de la evaluación de directivos:** Es importante que se planteen objetivos cuantitativos claros de paridad y que estos se tomen en cuenta para evaluar a los líderes que los alcanzan. La mitad de las empresas del primer quintil incluyen el rubro de diversidad de género en las evaluaciones individuales de los directivos para medir el grado de cumplimiento de sus objetivos. Esta iniciativa requiere desarrollar las capacidades de los gerentes para lograr estos objetivos, por ejemplo, identificar una cartera de talentos, garantizar el desarrollo de todos los miembros del equipo y brindar igualdad de oportunidades.

4. **Recompensar a líderes que cumplen con objetivos de diversidad:** Aunado a la evaluación, las empresas reconocen y ofrecen un menú interesante de incentivos financieros y no financieros para los directivos que cumplen con sus objetivos. Algunos ejemplos de incentivos no financieros son reconocimientos en comunicados internos y accesos a distintos proyectos y distintas posiciones dentro de las empresas. Cabe señalar que solamente el 7 por ciento de las empresas mexicanas otorgan incentivos financieros por cumplir con los objetivos de diversidad.

   Existe una oportunidad para dar un mayor reconocimiento a los colaboradores de gerencia media que impulsan la diversidad de género: el 60 por ciento de las empresas no reconoce de ninguna forma a los líderes de equipos que cumplen con sus objetivos de diversidad.

**Es imperante plantear objetivos claros de diversidad y recompensar a quienes cumplen con ellos.**

5. **Comunicar externamente el compromiso de la empresa con la diversidad de género:** El 60 por ciento de las compañías en el primer quintil comunica activamente su compromiso y sus esfuerzos con la diversidad de género a audiencias externas, en comparación con apenas el 28 por ciento del resto de las empresas en México.
6. **Tener un objetivo de diversidad de género en su proceso de reclutamiento:** Las organizaciones con mejor desempeño en equidad de género tienen procesos de reclutamiento más enfocados a encontrar talento femenino que el promedio de las empresas en México. El 70 por ciento de las empresas en el primer quintil tienen definido algún objetivo de diversidad de género en su proceso de reclutamiento en comparación a solo el 17 por ciento de las empresas en el último quintil.

**‘Lo más efectivo para construir equidad de género es consolidar reglas a la hora de los ascensos internos. En nuestra compañía hacemos énfasis en tener ternas de candidatos con al menos una mujer. Cuando no hay una mujer en nuestro equipo que compita en igualdad de circunstancias con el resto de los participantes, salimos a buscar para tener una candidata. No queremos solamente representación en papel, queremos candidatas viables que cuenten con la experiencia.’**

—Director General de Recursos Humanos de una empresa del sector industrial

**¿Cómo cerrar la brecha de representatividad en los niveles más elevados de las organizaciones?**
Una de las principales dificultades a las que se enfrentan las empresas para cerrar la brecha de representatividad en altos niveles jerárquicos es encontrar mujeres con perfiles técnicos especializados. A pesar de ello, existen empresas que logran reclutar y promover a mujeres en proporciones mucho más altas que el promedio. ¿Cómo lo hacen?

Esas empresas tienen un porcentaje de candidatas en sus procesos de reclutamiento significativamente mayor que el promedio en México en todos los niveles jerárquicos. Por ejemplo, en el primer quintil, el 32 por ciento de los candidatos para Gerencias Sr. o Directores son mujeres, mientras que, en el quinto quintil, solo el 13 por ciento son mujeres. En términos generales, el promedio en México es del 24 por ciento.

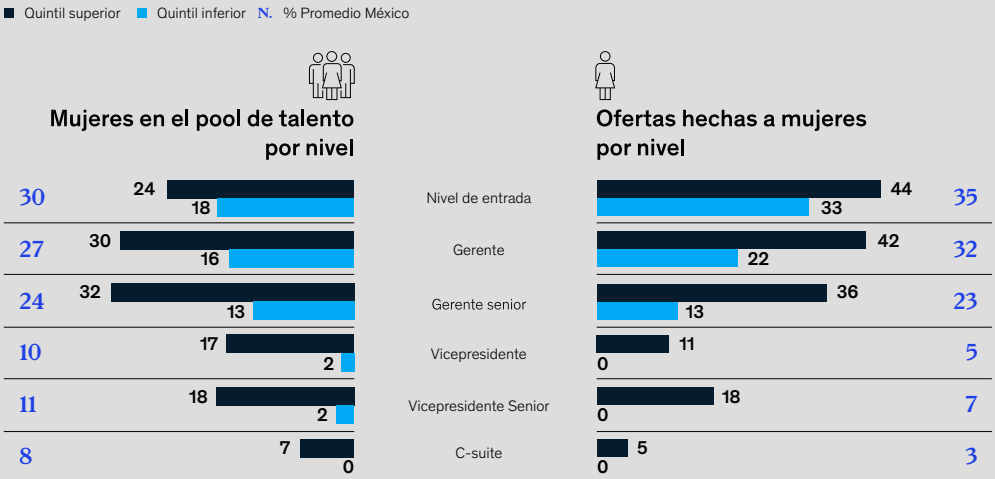
También se observa una diferencia en el porcentaje de ofertas laborales a mujeres. Las empresas con mejores resultados tienen ofertas a mujeres en mayor proporción que el resto de las organizaciones. En los niveles más altos, el porcentaje de ofertas a mujeres para posiciones de Vicepresidencia es del 11 por ciento, para Vicepresidencia Sr. es del 18 por ciento y para el C-Suite es del 5 por ciento. En contraste, las empresas con menor representatividad no hacen ninguna oferta a mujeres en estos niveles jerárquicos.

Al comparar las tasas de ascensos vemos que existe una gran variedad entre las empresas. Aunque las tasas de ascenso en promedio caen conforme sube el nivel jerárquico, hay organizaciones que logran tener tasas de ascensos de mujeres y hombres en la misma magnitud, excepto para la posición de CEO.

Cuadro 3

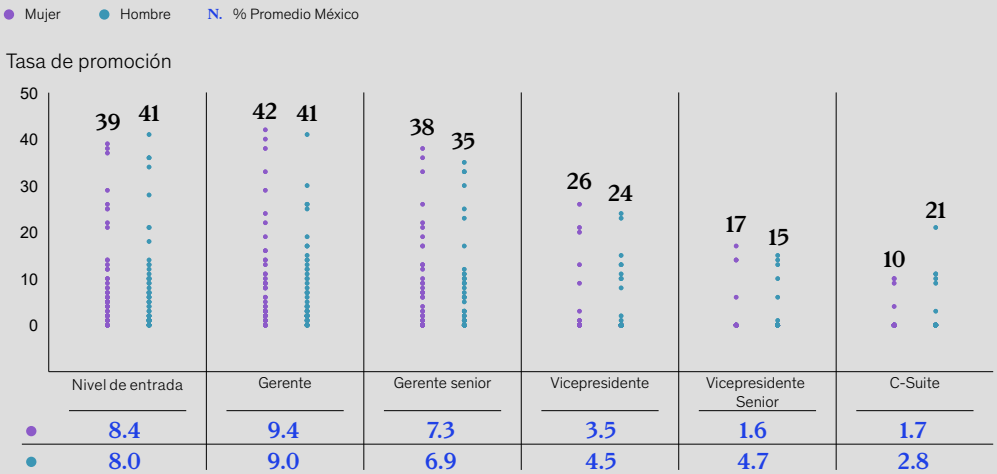
## Representación de mujeres en las etapas de reclutamiento, 2020

% de mujeres




## Nivel de promoción por nivel, 2020

%



7. **Requerir al menos una candidata mujer para los puestos publicados externamente:** Una medida que tiene un impacto positivo en aumentar la participación de las mujeres en el mercado laboral es la de requerir que, en cada proceso de reclutamiento, haya al menos una candidata mujer para el puesto. El 70 por ciento de las empresas en el primer quintil requiere que al menos haya una mujer candidata en cada proceso, el doble que las empresas en general en México que se sitúan en el 35 por ciento.

8. **Establecer un proceso formal para retener ejecutivas de alto desempeño.** El 52 por ciento de las empresas en el primer quintil tiene procesos de retención de talento de las mujeres en altos rangos, mientras que solo el 32 por ciento de las demás compañías en México llevan a cabo este tipo de intervención para evitar la salida de talento femenino.

**'Creemos que es importante no poner a las mujeres en desventaja. Nuestras políticas de ausencias con o sin goce de sueldo, de flexibilidad de horarios con diferentes modalidades y de reclutamiento están disponibles para todos. Además, ampliamos todas nuestras prestaciones de paternidad y maternidad y otro tipo de ausencias.'**

—Director General de Recursos Humanos de una empresa industrial

9. **Tener un programa de mentoría:** La mentoría es el acompañamiento personalizado, por parte de un mentor que contribuye con su experiencia y juicio a que un colaborador despliegue sus capacidades y avance profesionalmente. Se trata de una dinámica estructurada en la que el mentor apoya a su aprendiz (mentee) en la identificación de competencias por exaltar y por fortalecer, y le ofrece sus consejos y puntos de vista en los diferentes puntos de inflexión de su carrera. Empresas con programas de mentores tienen 38 por ciento más mujeres en puestos de Vicepresidente Sr. y 16 por ciento más representación de mujeres en el C-Suite.

10. **Tener un programa de *sponsorship*:** Este tipo de programas llevan la relación del mentor y el mentee a un siguiente nivel (Gráfica 14). El *sponsor* no solo aconseja, sino que se compromete activamente con su capital profesional y reputación, al crecimiento profesional de su sponsoree. Las mujeres que cuentan con un sponsor tienen ~20 por ciento mayor probabilidad de lograr un ascenso y construir su reputación como líderes. Además, si una madre que trabaja tiene un sponsor, es más probable que se quede en la empresa[8].

[8] Sylvia Ann Hewlett, (Forget a Mentor) Find a Sponsor: The New Way to Fast-Track Your Career, Boston: Harvard Business Review Press, 2013.

Gráfica 14

## La mentoría y el sponsorship son diferentes

Aun cuando existe amplia evidencia sobre el beneficio del programa de sponsorship, todavía no ha sido implementado a gran escala en nuestro país. En la actualidad, solo el 9 por ciento de las empresas cuenta con este programa.

11. **Trabajo desde el hogar:** Tener una infraestructura que permita un equilibrio entre el trabajo y la vida personal de los empleados es uno de los diferenciadores más importantes. Las empresas con mejor representatividad de género cuentan con programas amplios de flexibilidad y políticas de balance trabajo-familia. El 86 por ciento de las empresas en el primer quintil tienen políticas de trabajo a distancia.
12. **Políticas para evitar reuniones fuera de horarios laborales**: Evitar las reuniones fuera del horario de trabajo, o los correos electrónicos de fin de semana, e incorporar días libres por motivos personales, permiten que tanto hombres como mujeres puedan tener un estilo de vida más sostenible y una proyección de carrera de largo plazo. El 48 por ciento de las empresas en el primer quintil tienen la política de no tener reuniones fuera de horarios laborales.
13. **Subsidio para guarderías:** Debido al impacto que tiene el cuidado de los hijos en las decisiones laborales de las madres, proveer apoyos para tener acceso a servicios de cuidado infantil es muy valorado. La mitad de las empresas con mejores resultados en equidad de género ofrece subsidios para guarderías.

**La mitad de las empresas con mejores resultados en representación ofrece subsidios para guarderías o tiene guarderías en sus instalaciones.**

14. **Licencias de maternidad extendida:** Las licencias de maternidad extendidas permiten a la mujer adaptarse a este cambio de acuerdo con sus necesidades para posteriormente regresar a trabajar. Las empresas con mejor desempeño en la equidad de género implementan políticas para apoyar a los empleados durante las etapas de maternidad y el 71 por ciento de las compañías del primer quintil tiene licencias de maternidad extendida.

15. **Licencia de paternidad extendida:** La experiencia internacional demuestra que, en los países donde los padres tienen la posibilidad de cuidar a los niños después del nacimiento, las tasas de participación femenina en el mercado laboral son más altas, hay una menor brecha salarial y un reparto más igualitario de las tareas domésticas[9]. Además, nuestro artículo *"Una nueva mirada a la licencia de paternidad: por qué los beneficios se extienden más allá de lo personal"* muestra que el 100 por ciento de los padres que hicieron parte del estudio volverían a tomar una licencia de paternidad y el 90 por ciento de ellos informaron una mejora en la relación con sus parejas[10].

Cabe recalcar el amplio uso de las licencias de paternidad extendida en el grupo de empresas de mayor diversidad en su liderazgo: 67 por ciento de las compañías del primer quintil otorgan la paternidad extendida, en comparación con el 48 por ciento en promedio en México y solo 19 por ciento en las empresas del último quintil. Las empresas más avanzadas no solo ofrecen la política de licencias de maternidad (o paternidad) en mayor proporción, sino también por periodos más largos: 54 días adicionales contra los seis días que ofrecen las empresas del quinto quintil.

## El 71 por ciento de las empresas del primer quintil tienen licencias de maternidad extendida y el 67 por ciento de paternidad extendida

[9] "Paternity Leave Why Parental Leave For Fathers Is So Important For Working Families", DOL Policy Brief, United States. Department of Labor (2012).
[10] A fresh look at paternity leave: Why the benefits extend beyond the personal," McKinsey, Marzo 5, 2021.

16. **Herramientas de evaluación diseñadas para proveer información objetiva sobre el desempeño de los empleados:** Mantener la objetividad es el elemento clave para tener una evaluación del desempeño efectiva. Las empresas del primer quintil tienen procesos de evaluación con criterios claros y el 67 por ciento utilizan herramientas diseñadas para proveer información objetiva sobre el desempeño de los empleados en comparación a solo el 14 por ciento de las empresas en el quinto quintil. Algunos ejemplos de herramientas son escalas estandarizadas de evaluación y guías de calificación objetivas y con frecuencias cuantitativas. Contar con este tipo de herramientas permite reducir los posibles sesgos inconscientes que puedan ocurrir durante las evaluaciones.

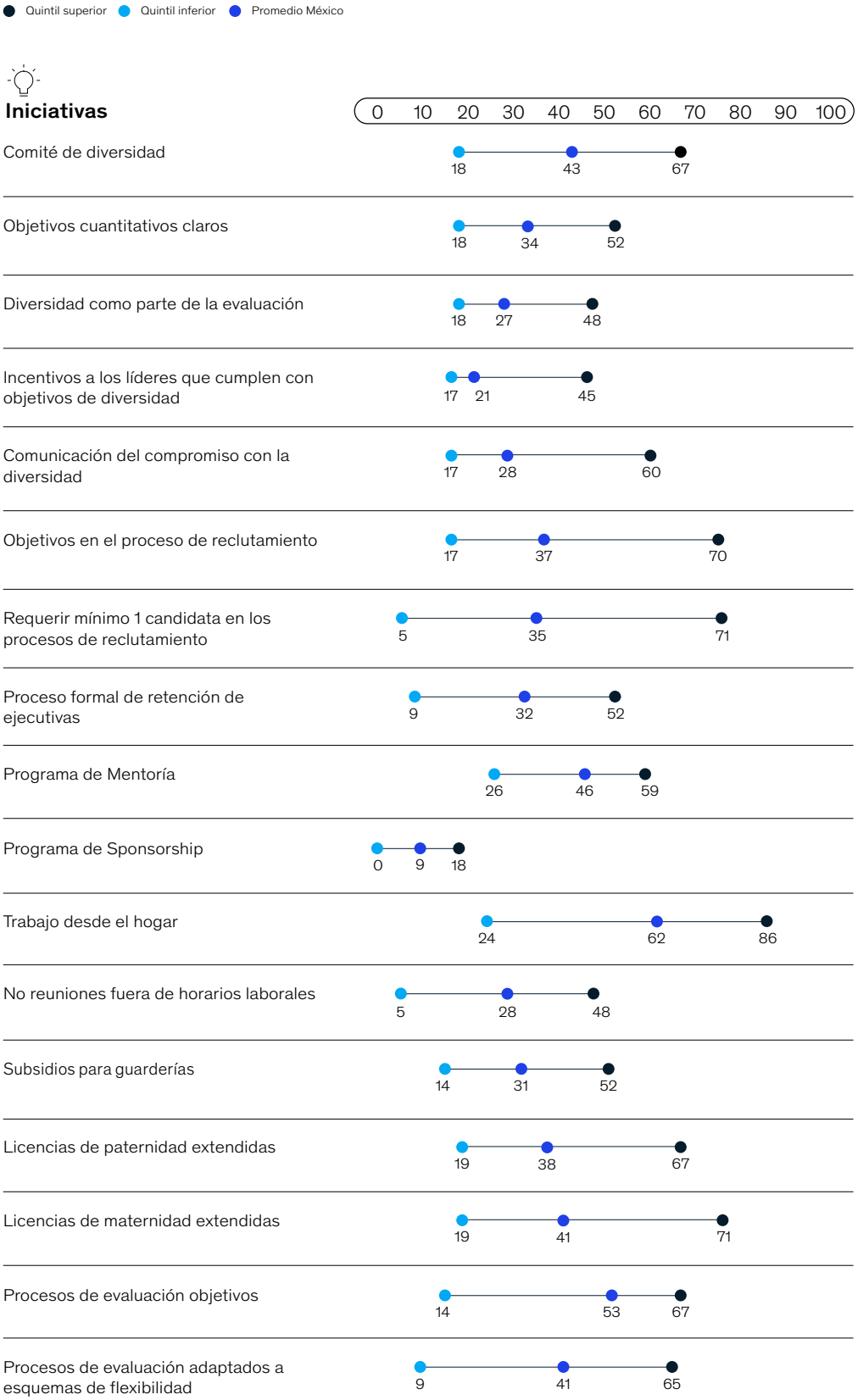
17. **Procesos de evaluación adaptados a las alternativas de flexibilidad:** Es clave que los procesos de evaluación internos de las empresas se ajusten a las alternativas de flexibilidad laboral ofrecidas por las mismas. En este sentido, los procesos de evaluación deben estar diseñados de tal forma que no penalicen a los empleados que hacen uso de los programas de flexibilidad laboral. El 65 por ciento de las empresas del primer quintil ha adaptado sus procesos de evaluación en comparación a sólo 9 por ciento de las empresas del quinto quintil.

En la siguiente gráfica (Gráfica 15) podemos observar un resumen de los distintos niveles de implementación de las 17 iniciativas que tienen las empresas del primer y del quinto quintil, así como el promedio de México.

Gráfica 15

# Nivel de implementación de las iniciativas

% de empresas



**Iniciativas innovadoras**

Para lograr cambios significativos en la paridad de género es necesario que las empresas den el salto a tomar medidas menos comunes. Lo que marca la diferencia no es la aplicación de una iniciativa en particular, sino la incorporación de un ecosistema de iniciativas. También sale a relucir la ejecución de las iniciativas: la equidad de género se puede alcanzar en todos los niveles de la jerarquía corporativa con la implementación de programas integrales que impulsen el potencial femenino en todas las fases de la carrera profesional y con una ejecución de excelencia.

Hemos observado que seguir la misma tendencia que hasta ahora genera una trayectoria muy lenta para aumentar la representatividad de las mujeres en altos cargos en el mediano plazo. Por ello, algunas empresas han experimentado exitosamente diseñando e implementado iniciativas innovadoras como:

— **Cerrar la brecha salarial de forma anual:** Para lograrlo, se dedica un presupuesto para compensar las disparidades salariales de género que no se explican por una diferencia en talento.

— **Requerir mentorías inversas para altos ejecutivos:** Junto con las prácticas de tutoría, las empresas podrían considerar si el aprendizaje debe fluir tanto hacia arriba como hacia abajo. Las empresas pueden exigir que los altos ejecutivos reciban “tutoría inversa”, en la que las personas de menor jerarquía pueden desafiar las mentalidades y creencias tradicionales arraigadas entre sus líderes.

— **Requerir obligatoriamente no sólo que haya candidatas mujeres en ciertos procesos de promoción / reclutamiento, sino que éstas estén calificadas:** Un proceso de reclutamiento para puestos de altos rangos no se puede realizar sin tener a una candidata mujer calificada que cumpla con los requisitos de habilidades y experiencia que exige la posición, aun si ello implica que se tengan que buscar mujeres externas a la organización.

— **Hacer la licencia de paternidad obligatoria:** Una licencia extendida que los padres puedan tomar en algún momento de los 12 meses posteriores al nacimiento de su hija o hijo.

— **Reglas estrictas para respetar los horarios laborales:** Establecer reglas claras de horarios de trabajo que no se pueden romper: por ejemplo, deshabilitar los sistemas informáticos para que no se puedan enviar correos después de cierta hora.

## 5. Conclusiones

Con este trabajo, fue posible comparar por primera vez métricas muy relevantes sobre paridad de género en México durante dos momentos: 2017 y 2020. Estos análisis nos permitieron entender mejor los avances que se observan, así como el ritmo al que se están dando.

Ciertamente el entorno social y cultural ha sido adverso y confirma mentalidades tradicionales muy arraigadas en México. Adicionalmente, el fenómeno de la pandemia representó un obstáculo importante. La buena noticia en este periodo es que se observó un avance notable en la conciencia de la problemática. Hay mayor atención puesta en el tema de equidad de género en la sociedad, entre las empresas participantes, y también entre sus colaboradores.

No obstante, este avance no se tradujo en suficientes acciones dentro de las empresas participantes, y lamentablemente tampoco se reflejó en resultados significativamente diferentes en este periodo. El cambio es tan lento que la expectativa de alcanzar en México la paridad de género es de un siglo.

Sin embargo, no todas las empresas están avanzando a la misma velocidad. De ahí el nombre de este reporte, "**Paridad dispareja**". Hay empresas acelerando y tomando acciones muy sensatas, y vemos a otras que van quedándose más rezagadas. Todas reclutan en el mismo mercado y operan bajo la misma legislación; sin embargo, hay quienes alcanzarán la paridad mucho antes que otras.

Al detallar el análisis a nivel empresa, es posible identificar diferencias muy interesantes por sector económico, donde salud, hospitalidad, entretenimiento, y servicios financieros y profesionales llevan el liderazgo. También es posible ver mejores avances en la Ciudad de México que en el interior del país. Por último, es claro que lo que verdaderamente cuenta es el desempeño individual de cada empresa. En el trabajo realizado, logramos agrupar a todas las empresas en quintiles de desempeño diferente, por primera vez.

Durante este trabajo, discutimos sobre las múltiples intervenciones que todos los participantes están diseñando e instrumentando en sus empresas. El trabajo confirmó el imperativo de integrar programas integrales **CLIMB**, con iniciativas para demostrar **C**ompromiso, desarrollar **L**iderazgo, construir la **I**nfraestructura de recursos humanos, establecer **M**étricas claras y detalladas, y ajustar conductas y mentalidades (**B**ehaviors).

A partir de la información recopilada de los participantes, se lograron catalogar 53 iniciativas específicas. Y así, combinando la clasificación por nivel de desempeño (quintiles) y este catálogo, fue posible identificar qué acciones son comunes entre todos los participantes, y cuáles son las 17 acciones diferenciadoras que han permitido avanzar a las empresas del primer quintil. Estas acciones fueron analizadas en mayor detalle, y consideramos que su adopción debe ser considerada seriamente.

Una reflexión final: la responsabilidad de cerrar la brecha de paridad de género le corresponde a hombres, mujeres, empresas y gobierno. Sin embargo, durante este trabajo observamos que cuando una empresa decide enfocarse y tomar acciones bien diseñadas, puede ser muy efectiva y recortar tiempos de forma admirable. Aún queda mucho por hacer y es hora de redoblar esfuerzos.

Gráfica 16

# 10 iniciativas incipientes

| | | Incipientes |
|---|---|---|
| C | **Recrutamiento** | — Lanzar eventos dirigidos a mujeres en los procesos de reclutamiento<br>— Diseñar programas de acercamiento especificos a candidatas mujeres |
| I | **Flexibilidad** | — Ofrecer esquemas de medio tiempo |
| | **Infraestructura física** | — Contar con una guardería física en las instalaciones de la empresa |
| | **Licencias** | — Ofrecer licencias personales por periodos mediano y/o largos |
| | **Reinserción** | — Contar con programas de reinserción para volver de las licencias |
| | **Procesos de evaluación** | — Incluirá una tercera parte objetiva y externa en los comités de evaluación<br>— Contar con un comité de evaluación diverso, con presencia de mujeres evaluadoras |
| M | **Sesgo inconsciente** | — Dar un entrenamiento de sesgo inconsciente como parte del proceso de inducción de nuevos colaboradores<br>— Dar un entrenamiento de sesgos inconscientes en los procesos de evaluación a los evaluadores previo a las evaluaciones |

Gráfica 17

# 12 iniciativas de práctica común

| | | Práctica común |
|---|---|---|
| C | **Gobierno Corporativo** | — Priorizar diversidad de género en agenda |
| | **Abuso de autoridad** | — Contar con un medio anónimo para denunciar el “abuso de autoridad”<br>— Tener una política en contra del “abuso de autoridad” |
| L | **Capacitación** | — Capacitaciones y entrenamientos para desarrollar habilidades de liderazgo (mixtos)<br>— Capacitaciones de coaching y mentoría, comunicación, desarrollo personal y otras habilidades técnicas |
| | **Alto potencial** | — Identificar grupos de alto potencial y darles seguimiento |
| I | **Infraestructura física** | — Tener baños exclusivos para mujeres<br>— Tener un cuarto de lactancia<br>— Dar estacionamiento preferencial para las mujeres embarazadas |
| | **Reinserción** | — Contar con un programa de sueldos equivalentes post licencia |
| M | **Reclutamiento** | — Medir la participación de mujeres en reclutamiento |
| | **Representación** | — Medir la representación de mujeres por nivel |

Gráfica 18

# 14 iniciativas ligeramente avanzadas

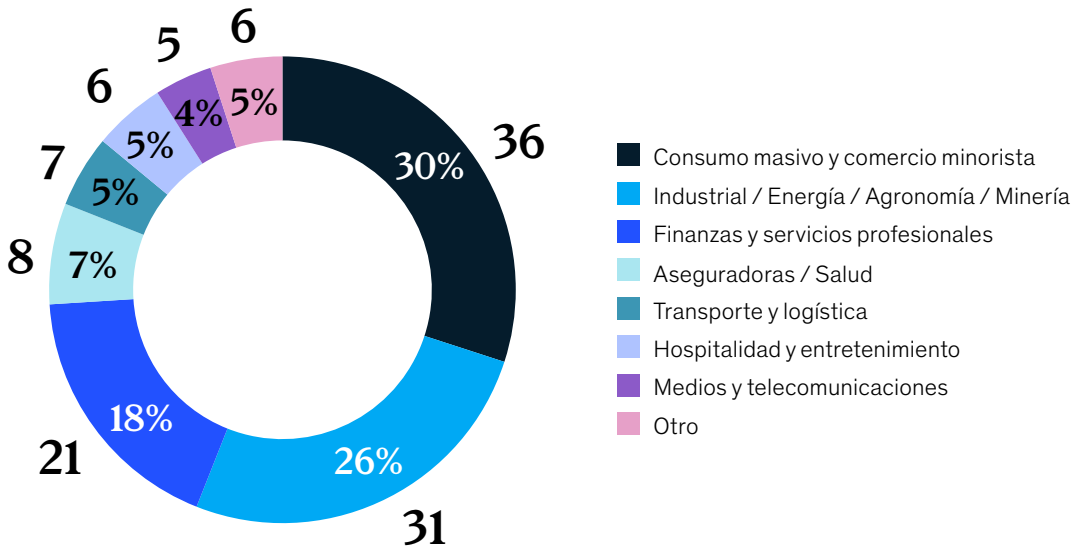
| | | Ligeramente avanzadas |
|---|---|---|
| C | **Gobierno Corporativo** | — Asignar recursos monetarios y de personal para mejorar la diversidad de género |
| | **Reclutamiento** | — Lanzar iniciativas para que las mujeres apliquen a las vacantes y oportunidades de promoción |
| L | **Capacitación** | — Capacitaciones y entrenamientos para desarrollar habilidades de liderazgo diseñados especificamente para las mujeres |
| | **Rol de mujeres** | — Tener una red interna de mujeres donde participen hombres y mujeres de distintos niveles |
| | **Promoción** | — Requerir candidatas mujeres en el pool de aplicantes para promociones internas |
| I | **Flexibilidad** | — Tener una oferta amplia de programas de flexibilidad |
| | **Reinserción** | — Ofercer garantía de retención de puesto al volver de una licencia |
| | **Procesos de evaluación** | — Establecer criterios de evaluación claros para procesos de evaluación<br>— Adaptar los procesos de evaluación a las disrupciones profesionales |
| M | **Promoción** | — Medir la tasa de promoción por género |
| | **Brecha salarial** | — Medir la diferencia entre salarios de hombres y mujeres |
| | **Atrición** | — Medir la tasa de promoción por género |
| B | **Cultura** | — Compartir los avances en temas de diversidad de género con la organización |

# Nota Metodológica

Este estudio se basa en información de 120 empresas con presencia en México a partir de herramientas de investigación anteriormente aplicadas para los estudios de Women Matter realizados en otros países desde el año 2008. La muestra de empresas que participan en el estudio representa un conjunto diversificado de sectores de la economía y emplean a más de 1.1 millón de empleados en México. Juntas estas empresas registran ventas equivalentes al 35 por ciento del PIB del 2020. La clasificación sectorial de las empresas para efectos del análisis es el siguiente:

Gráfica 1

**Número de empresas**
(%)




Cada empresa participante entregó a McKinsey & Company México información sobre recursos humanos, incluyendo censos de personal, datos de reclutamiento, promoción, rotación y de diferencias de salarios por género; así como información sobre sus políticas y procesos de recursos humanos. La información recibida corresponde al 2020, y en algunas preguntas específicas dirigidas a entender mejor los efectos del COVID-19 también se abarca el 2019. Las empresas participantes categorizaron sus empleados en seis niveles definidos de manera estandarizada para todas las organizaciones participantes. En el proceso de categorizar a sus empleados en dichas categorías, las empresas consideraron la estructura organizativa, los niveles de reporte, y trayectoria de cada rango. Para aquellas empresas que no contaban con uno o varios de los niveles, era posible indicarlo en el llenado de sus datos. Las definiciones son las siguientes:

1. **Nivel de entrada:** Empleados que llevan a cabo tareas específicas y participan en uno o varios equipos. Empleados de campo como cajeros, tenderos, y operarios están incluidos en este nivel.
2. **Gerentes:** Empleados que tienen una responsabilidad administrativa sobre un equipo.

3. **Gerentes senior:** Gerentes de cierta antigüedad con responsabilidad de varios equipos y alguna función o unidad operativa específica.
4. **Vicepresidentes:** Líderes de la organización que reportan directamente a los vicepresidentes senior
5. **Vicepresidentes senior:** Líderes senior en la organización con una responsabilidad significativa de una función o una unidad de negocios.
6. **C-suite:** Reportes directos del CEO, aquellos responsables a más alto nivel de las operaciones y la rentabilidad de la empresa

Adicionalmente, se llevó a cabo una encuesta de empleados en 114 de las 120 empresas participantes, con una muestra total de 54,419 de los cuales 25,631 se identifican como hombres (47.1%), 28,694 se identifican como mujeres (52.7%) y 94 (0.2%) como no binario[1].

Para completar la investigación se realizaron entrevistas a CEOs y mesas de discusión con directivos de las empresas participantes.

**Clasificación de empresas por quintiles**

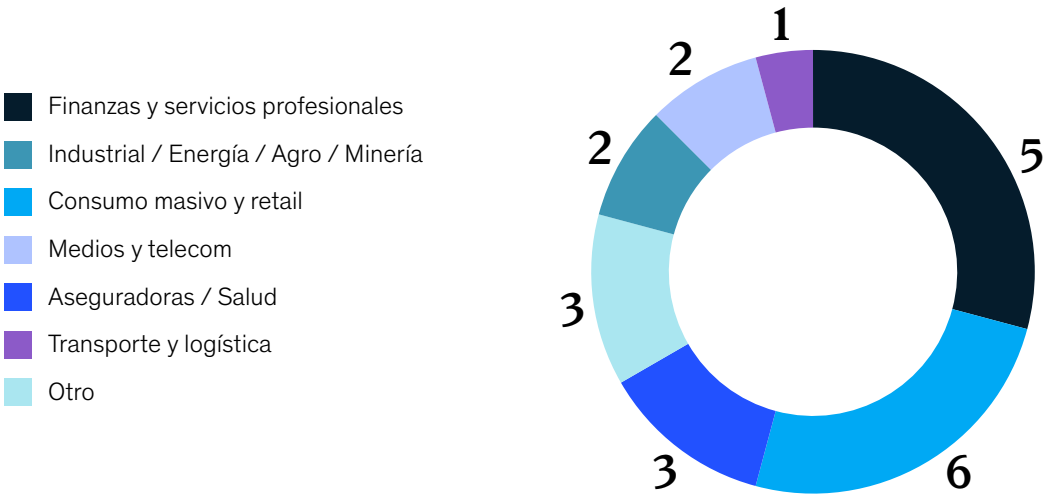
Se realizó una clasificación de las empresas que participaron en el estudio de acuerdo con sus niveles de representación de mujeres en los altos mandos, dando mayor relevancia a la representación en las posiciones más senior (desde nivel de Vicepresidencia en adelante). De esta forma, se ordenaron las 120 empresas en 5 quintiles de acuerdo con su posición en el ranking de representación. En el primer quintil, que concentra a las empresas con mejores niveles de representación de mujeres, se agrupan 22 empresas. En el quinto quintil, el grupo con menor representación, se agrupan 23 empresas. Como se puede observar en el siguiente gráfico, las empresas con mejores resultados en representación de mujeres se distribuyen en 6 industrias. Las principales son: consumo masivo y comercio minorista con 6 empresas (27%), financieras y servicios profesionales con 5 empresas (23%); y aseguradoras / salud, con 3 empresas (14%). En contraste, el quinto quintil es dominado por el sector industrial / energía / agronomía / minería con 13 empresas (57%).

[1] Para efectos de los análisis en los cuales se agregan las respuestas por género, las respuestas de las personas identificadas como no binario han sido excluidas.

Gráfica 2

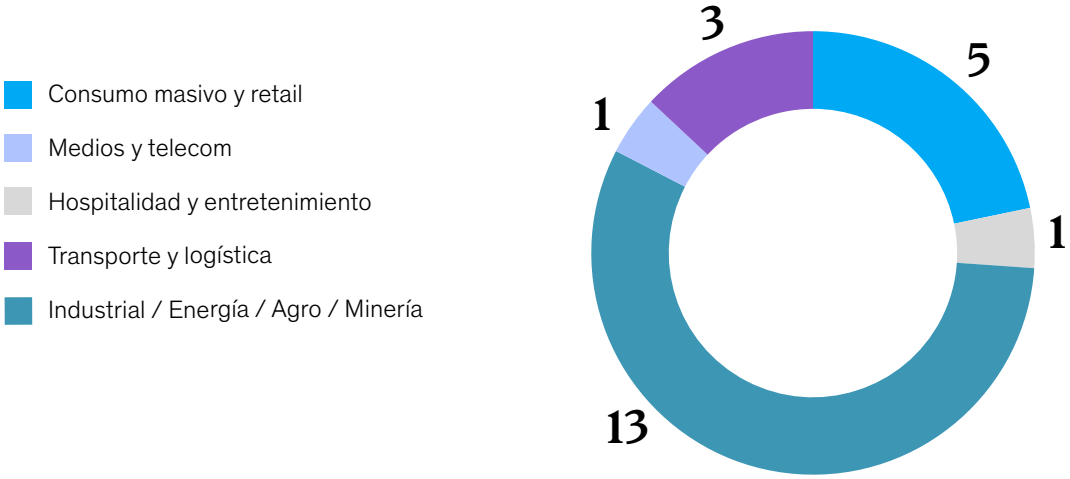
## Desglose de compañías en el quintil superior por industria

Número de compañías




## Desglose de compañías en el quintil inferior por industria

Número de compañías



**Análisis de correlación de iniciativas de paridad de género con resultados en representatividad de mujeres**

Se realizó un análisis econométrico para entender la correlación de las principales iniciativas de paridad de género con los resultados de representatividad de mujeres en las empresas participantes. Los resultados muestran que no hay una correlación significativa entre una sola iniciativa y una alta representatividad femenina en las empresas. Las empresas con mejores resultados de representación implementan programas de equidad integrales con una ejecución sólida a través de las cinco dimensiones del índice CLIMB que definimos a continuación.

**Índice CLIMB**

El índice CLIMB califica a las empresas de acuerdo con el número y nivel de implementación de iniciativas de diversidad de género en cada uno de sus cinco pilares. Para construir este índice se levantó un inventario de 53 iniciativas de diversidad de género y se clasificaron dentro de alguna de las 5 dimensiones del CLIMB: compromiso, desarrollo de liderazgo, infraestructura, métricas e indicadores clave de desempeño, y comportamientos y mentalidades.

A cada una de las iniciativas se le asignó una ponderación dependiendo del nivel de relevancia que tienen para impulsar la equidad de género y el grado de implementación de la iniciativa en México. Esta ponderación se deriva de los resultados del estudio, las entrevistas con CEOs y mesas de discusión con directivos que hicieron parte del mismo, y la evidencia que existe en la literatura.

De esta forma se pudo asignar una calificación a las empresas por pilar, considerando las iniciativas que han adoptado como parte de su estrategia organizacional. Esta información se levantó en las encuestas de Censo de talento y Políticas y procesos de recursos humanos. La calificación asignada para cada dimensión va del 1 al 5, donde 1 indica una ausencia de implementación de iniciativas en esta categoría, y 5 una implementación completa de todas las iniciativas que corresponden a esta categoría.

**Eduardo Bolio** es socio Sr. en la oficina de Iberia de McKinsey y co-autor de la primera edición de Women Matter México.
**Valentina Ibarra** es socia de la oficina de México de McKinsey y co-autora de la primera edición de Women Matter México.
**Gabriela Garza** y **Melissa Renteria** son asesoras externas, alumni de McKinsey México y co-autoras de la primera edición de Women Matter México. **Lorelen De Urioste es** alumnus de McKinsey y gerente de desarrollo profesional en la oficina de México.

Women Matter México by McKinsey
Agosto 2022
Copyright © McKinsey & Company

www.mckinsey.com