

# Una radiografía del sector privado: la participación y el liderazgo de las mujeres

**Fernanda Avendaño**

Investigadora

@FerAvMeocuhi

**Ingrid Chávez**

Investigadora

@IngridChavezO

**Pablo Clark**

Investigador

@PabloClarkD

**Paulina Cortés**

Investigadora

@paulinacorteshd

**Fátima Masse**

Directora de Sociedad incluyente

@Fatima\_Masse

**Luis Fernando Reyes**

Servicio social

@AquiSoyFer

**Fecha: 18-01-2021**

## Una radiografía del sector privado: la participación y el liderazgo de las mujeres

Incluir a más mujeres dentro de su plantilla laboral y lograr que lleguen a puestos de alto nivel puede detonar beneficios económicos considerables, no solo para los individuos sino también para las organizaciones. En los últimos años ha surgido evidencia internacional que muestra que las empresas con más mujeres son más competitivas y rentables.

Por un lado, las organizaciones con mayor representación de mujeres en los consejos de administración y la alta dirección se asocian con un mejor desempeño financiero, menores riesgos de fraude y corrupción, así como mayor satisfacción de colaboradores y clientes, más confianza por parte de los accionistas, mejor clima de inversión y mejor reputación, entre otros.<sup>1</sup>

En esa línea, un estudio de la Escuela de Negocios de Harvard<sup>2</sup> encontró que los fondos de inversión de capital de riesgo que aumentaron en 10% su proporción de mujeres socias (nivel *partner*), registraron un aumento promedio del 1.5% en los rendimientos anuales del fondo. Los socios de este tipo de fondos tienen un lugar dentro de los consejos de administración. Por ello, el mejor desempeño de las inversiones analizadas se relaciona con una mayor diversidad en el gobierno corporativo.

Asimismo, se ha encontrado que las mujeres son más reacias al riesgo. Esto puede traducirse en beneficios para las empresas, ya que al tener mayor precaución sobre las decisiones que se toman, por ejemplo, al interior de los consejos de administración, pueden mejorar el desempeño de las empresas al cuidar su estabilidad financiera.<sup>3</sup>

La evidencia para México también apunta en este sentido. El reporte *Una ambición, dos realidades* de la consultora McKinsey & Company donde se analizaron 50 empresas mexicanas, muestra que

<sup>1</sup> International Finance Corporation, *Corporate Governance Women on Boards and in Business Leadership*, (2019), <https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/68809aeb-d9ca-4bea-b820-f60600e7cd93/WoB+and+Leadership+Fact+Sheet+-+November+2019+FINAL.pdf?MOD=AJPERES&CVID=n2GXTng> (Consultado el 12/01/2021).

<sup>2</sup> Paul Gompers y Silpa Kovvali, *The Other Diversity Dividend*, (Harvard Business Review, 2018), <https://hbr.org/2018/07/the-other-diversity-dividend?language=es> (Consultado el 15/12/2020).

<sup>3</sup> Era Dabla-Norris y Kalpana Kochhar, *Closing the gender gap*, (Finance and Development, 2019), <https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/2019/03/pdf/closing-the-gender-gap-dabla.pdf> (Consultado el 15/01/2021).

la participación de las mujeres en niveles directivos puede tener un valor económico agregado 28% mayor, así como un margen de ganancias 55% superior y un retorno sobre el capital 47% mayor.<sup>4</sup>

Por otro lado, también se han documentado beneficios de cerrar la brecha de género a lo largo de toda la estructura laboral, no solo los puestos de toma de decisiones. Entre estos beneficios se encuentra un mayor grado de innovación, fortalecimiento del capital humano, un mejor ambiente de trabajo y acceso a nuevos mercados.

**¿Cuántas mujeres hay en las empresas mexicanas y qué tan probable es que ocupen puestos de liderazgo?** Para contestar esta pregunta, el IMCO construyó una base de datos con información sobre el número de integrantes en los consejos de administración, así como en las direcciones generales, de área y en toda la estructura de las 153 empresas listadas<sup>5</sup> en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) y en la Bolsa Institucional de Valores (Biva). Asimismo, se incluyeron ambas bolsas como parte de la muestra, por lo que el total de las empresas analizadas fue de 155.

El hallazgo principal es que, a pesar de los esfuerzos por alcanzar una representación más equitativa entre mujeres y hombres en los centros de trabajo, la participación de las mexicanas aún es baja, sobre todo en puestos de mayor jerarquía.

A nivel general, 35% del personal de las empresas analizadas son mujeres. Sin embargo, solo 15% de las direcciones de área y 1% de las direcciones generales están ocupadas por mujeres. Además, aunque el 64% de las empresas analizadas cuentan con al menos una mujer en sus consejos directivos, en promedio, ellas representan solo 9% del total de los miembros en sus consejos. Conforme ascienden a puestos de alto nivel, se reduce la representación femenina.

El 30% de la muestra (46 empresas) reportó haber implementado alguna política de inclusión para mujeres dentro de sus reportes de sustentabilidad de 2019. Las prácticas más frecuentes fueron los protocolos contra la violencia el acoso, los programas de liderazgo y crecimiento, así como la capacitación continua.

---

<sup>4</sup> McKinsey & Company, *Una ambición, dos realidades* (México: McKinsey & Company, 2018), [https://womenmattermx.com/WM\\_Nov\\_final\\_2.pdf](https://womenmattermx.com/WM_Nov_final_2.pdf) (Consultado el 15/12/2020).

<sup>5</sup> Nota: durante el análisis se descartaron 10 empresas por falta de información sobre su operación o debido a que en los últimos años no han mostrado actividad de cotización, ya sea por un proceso de liquidación, quiebra o cambios internos.

El sector de servicios financieros tiene poco más del 50% de mujeres en su plantilla de trabajadores, mientras que los sectores industrial y de materiales tiene una representación femenina del 26% y 15% respectivamente, los más bajos en comparación con el resto de los sectores.

Este documento es una radiografía de la participación de las mujeres en el sector privado. Además del análisis por nivel jerárquico, se detallan algunos casos específicos en empresas mexicanas y a nivel internacional que pueden servir como referente para generar estrategias al interior de las organizaciones.

Finalmente, se ofrecen recomendaciones de política pública para las empresas y las autoridades, que podrían aumentar la representación femenina en la iniciativa privada en todos los niveles.

## Metodología

Desde hace varios años, en México y el mundo se han hecho esfuerzos para incentivar una mayor equidad de género en el mercado laboral la cual requiere de la participación de todos los agentes económicos, incluyendo el sector privado. Un ejemplo, es el objetivo cinco de la Agenda 2030<sup>6</sup> que plantea el empoderamiento de las mujeres y asegurar su participación efectiva en todos los ámbitos de desarrollo.<sup>7</sup>

Otro esfuerzo en el mundo financiero son los criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ASG). Estos son un conjunto de estándares que permiten obtener información sobre el desempeño de una empresa, su compromiso contra el cambio climático, qué tan efectivas son sus políticas de salud y seguridad, cómo tratan a sus trabajadores y si es una organización que genera confianza y fomenta la innovación.<sup>8</sup> Además, permiten a los inversores evaluar a las empresas en las que deseen invertir.

Para identificar cómo se ven este tipo de esfuerzos en las empresas mexicanas, el IMCO analizó la información pública reportada por **155 empresas en el mercado accionario en México**, con el objetivo de recabar datos sobre la participación de las mujeres en las organizaciones de distintos

---

<sup>6</sup> En 2015, más de 180 estados miembros de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), acordaron un nuevo plan de acción mundial denominado Agenda 2030. Ésta se basa en el cumplimiento de 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que tienen por objeto asegurar el progreso social y económico sostenible en todo el mundo. Fuente: Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal, "¿Qué es la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible?", (2017), <https://www.gob.mx/inafed/articulos/que-es-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible> (Consultado el 13/01/2021).

<sup>7</sup> Gobierno de México, "ODS 5 Igualdad de género", (2018), <https://bit.ly/38aRW8T> (Consultado el 15/12/2020).

<sup>8</sup> Georg Kell, "The Remarkable Rise Of ESG", *Forbes*, (2018), <https://www.forbes.com/sites/georgkell/2018/07/11/the-remarkable-rise-of-esg/?sh=7f8f71171695> (Consultado el 13/01/2021).

sectores, así como su involucramiento en los niveles de toma de decisiones, incluyendo puestos directivos y consejos de administración.

### Nota metodológica

La muestra de este análisis incluye a 155 empresas: 153 listadas dentro de la BMV y Biva, así como ambas bolsas (pues cumplen con los mismos requisitos que las empresas listadas). Durante el análisis, se descartaron 10 empresas debido a la falta de información sobre su operación, ya que en los últimos años no han mostrado actividad de cotización debido a algún proceso de liquidación, quiebra o cambios internos.

El IMCO construyó la base de datos del 27 de octubre al 11 de diciembre de 2020. Tomó el número de integrantes de los consejos de administración (propietarios y suplentes), así como el detalle de quién ocupa la dirección general, por sexo, con base en los perfiles públicos de las empresas en cada bolsa. Además, se precisan algunos datos financieros, así como el número de vicepresidencias y/o direcciones de área, el número de trabajadores en las organizaciones y las políticas de inclusión implementadas al interior de los centros de trabajo, con base en los reportes de sustentabilidad de 2019.

La búsqueda de las empresas listadas en la BMV se hizo con base en el mercado de capitales y con acciones como tipo de instrumento. En el caso de Biva se tomaron las emisoras inscritas.

La información sobre el número de empresas y miembros en los distintos niveles organizativos, puede no coincidir con el total de empresas analizadas. Esto se debe a que un alto número de organizaciones no reportan la información de su personal de forma desagregada o no incluyen estos datos en sus reportes de sustentabilidad. Solo 20 empresas declaran toda la información referente al número de trabajadores por nivel jerárquico y sexo.

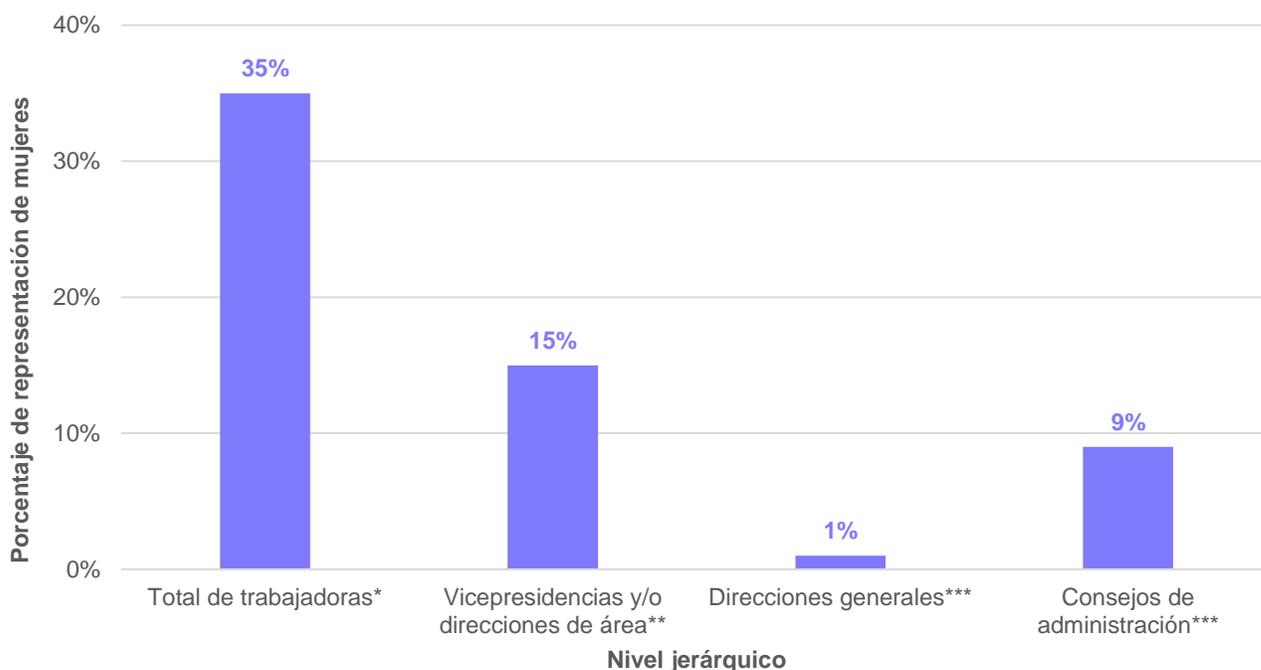
Es importante aclarar que el listado de las empresas, así como la información reportada en cada perfil, se editan y modifican constantemente. Por lo tanto, la información y las estadísticas pueden variar según la fecha en que se realice la consulta de los datos.

Algunos indicadores clave utilizados para la realización de este reporte como la representación de mujeres y hombres en vicepresidencias y/o direcciones de área, direcciones generales y consejos de administración, así como políticas de inclusión, se incluirán y actualizarán cada año en el micrositio de la #MujerEnlaEconomía disponible en [www.imco.org.mx/monitor](http://www.imco.org.mx/monitor).

## La participación de las mujeres en empresas mexicanas

Durante 2019, por cada 100 personas que laboraban en una empresa de la muestra, 35 eran mujeres. Sin embargo, como lo muestra la gráfica 1, esta proporción se reduce para niveles con mayor jerarquía: 15% para vicepresidencias o direcciones de área, 1% para direcciones generales y 9% para consejos de administración.

**Gráfica 1. Representación de las mujeres por nivel de jerarquía**



Fuente: Elaborado por el IMCO con información reportada por las empresas listadas en la BMV y Biva de acuerdo con sus reportes de sustentabilidad de 2019, así como con los perfiles públicos de las organizaciones al 11 de diciembre de 2020.

Notas: \* El porcentaje de la representación de mujeres respecto al total de empleados, se toma con base en los datos de las 35 organizaciones que indicaron el total de trabajadores y desagregaron la información por sexo.

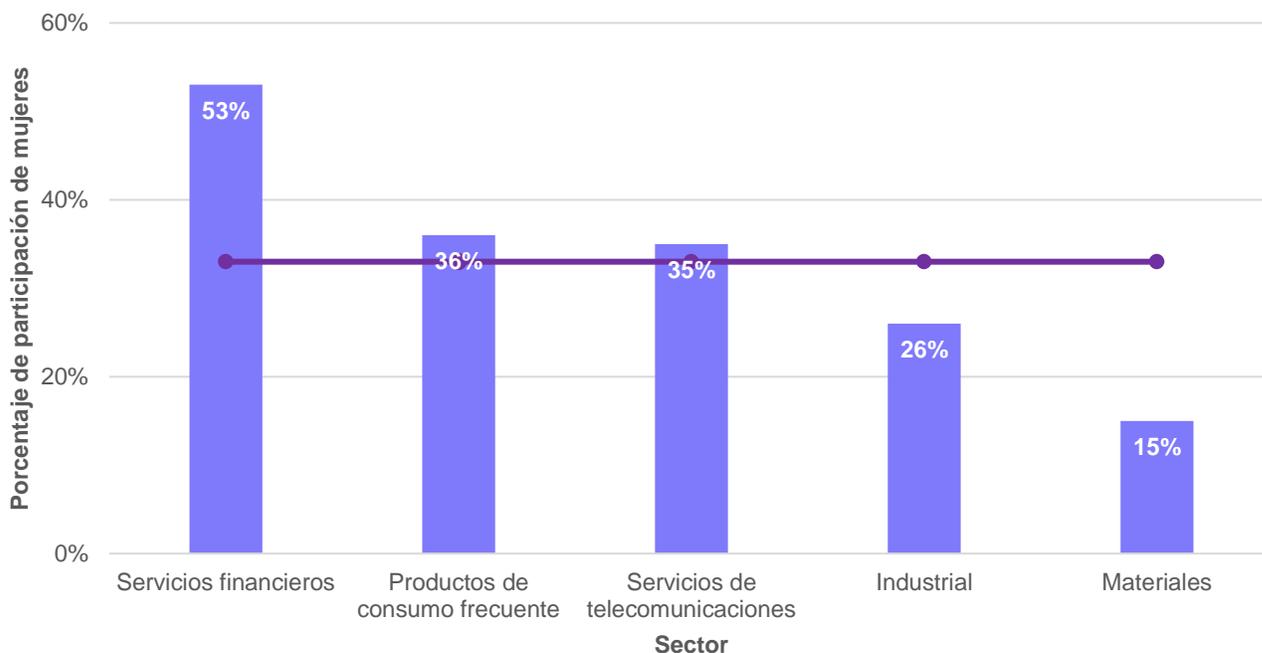
\*\* El porcentaje de la representación de mujeres en direcciones de área, se toma con base en los datos de las 79 organizaciones que indicaron el total de trabajadores en estos cargos y desagregaron la información por sexo.

\*\*\*\* El porcentaje de la representación de mujeres en las direcciones generales, se toma con base en las 155 empresas analizadas. En el caso de los consejos de administración, se toma con base en los dos mil 319 miembros que fungen como propietarios y suplentes.

Por otro lado, se observan diferencias al separar a las empresas analizadas por sectores. Como lo muestra la gráfica 2, el sector de servicios financieros cuenta con una mayor representación de trabajadoras en su plantilla de empleados, incluso 20 puntos porcentuales por arriba del promedio

(33%). Este sector es el único que muestra la paridad deseada respecto al número de trabajadoras y trabajadores.

**Gráfica 2. Representación de trabajadoras por sector**



Fuente: Elaborado por el IMCO con información reportada por las empresas listadas en la BMV y Biva de acuerdo con sus reportes de sustentabilidad de 2019.

Nota: El porcentaje de la representación de mujeres respecto al total de empleados, se toma con base en los datos de las 34 organizaciones cuyo sector tiene tres o más empresas listadas y que, además, desagregaron la información del total de trabajadores por sexo. El sector de servicios y bienes no consumo no básico, no se considera ya que solo incluye una empresa.

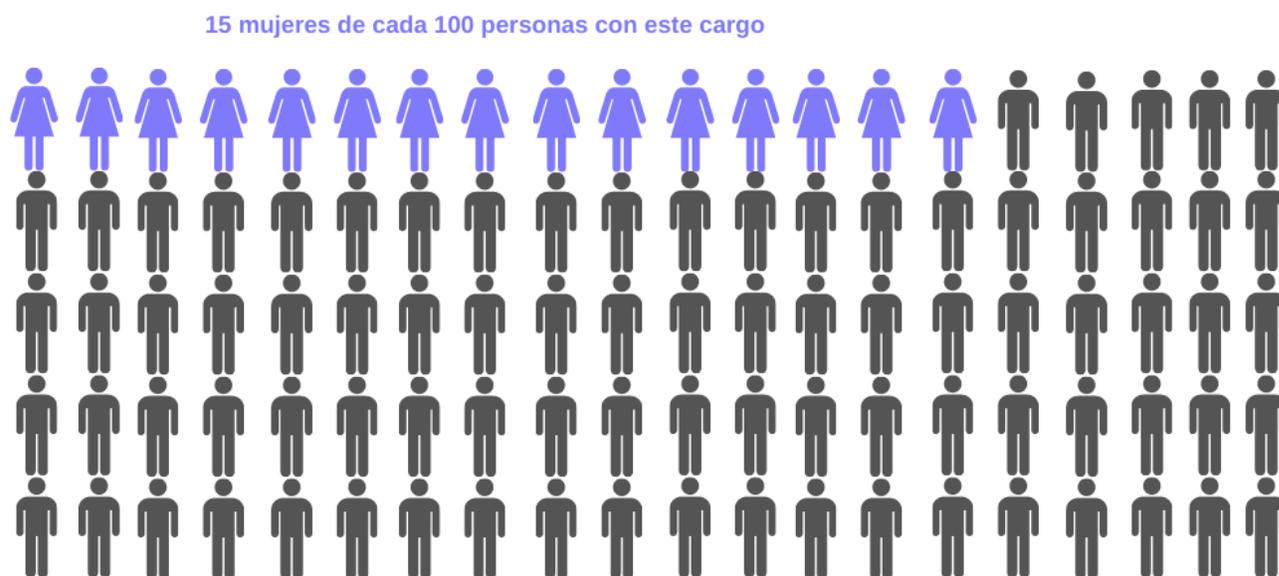
En contraste, las empresas que reportaron la menor representación de mujeres en sus organizaciones, entre el 15% y el 26%, son el sector industrial y de materiales, las cuales cuentan en promedio con tres mil 100 mujeres, de poco más de 13 mil empleados totales promedio por empresa.

Los sectores de productos de consumo frecuente (alimentos, bebidas y tabaco) y de servicios de telecomunicaciones, tienen una representación similar de mujeres que se acerca al promedio de la muestra.

## Representación de las mujeres en puestos de liderazgo

De los 677 cargos similares a vicepresidencias o direcciones de área reportados por las empresas de la muestra, solo 100 lugares son ocupados por mujeres. Es decir, la representación promedio de las trabajadoras en dichos puestos es del 15% en comparación al de los hombres, como lo muestra la gráfica 3.

**Gráfica 3. Participación de mujeres y hombres en puestos de vicepresidencia y/o direcciones de área**



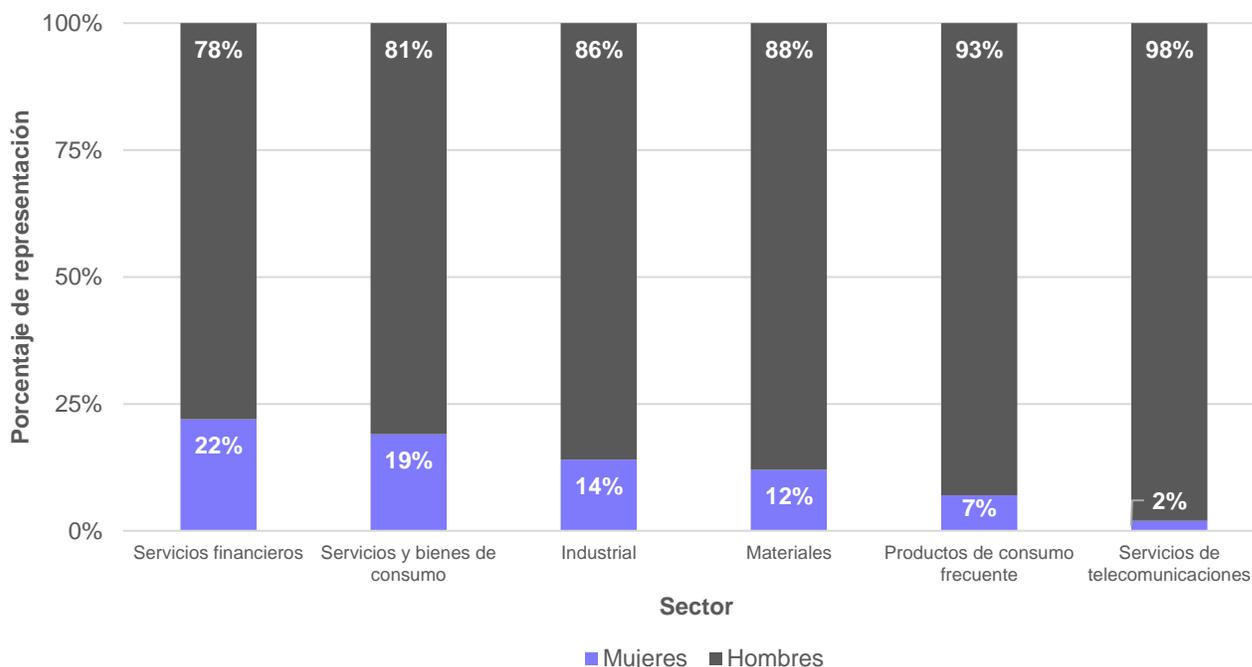
Fuente: Elaborado por el IMCO con información reportada por las empresas listadas en la BMV y Biva de acuerdo con sus reportes de sustentabilidad de 2019.

Nota: El total de trabajadoras y trabajadores en puestos de vicepresidencias y/o direcciones de área, se toma con base en las 79 organizaciones que indicaron el total de trabajadores en estos cargos y desagregaron la información por sexo.

De acuerdo con la información, de las 79 empresas que reportaron el número de personas en puestos de vicepresidencias y/o direcciones de área, por sexo, en 37 organizaciones los empleados con este nivel jerárquico son solo hombres.

El sector de servicios financieros contó con la mayor proporción de mujeres en este nivel (22%), seguido por el de servicios y bienes de consumo (19%).

**Gráfica 4. Representación de hombres y mujeres en vicepresidencias y/o direcciones de área por sector**



Fuente: Elaborado por el IMCO con información reportada por las empresas listadas en la BMV y Biva de acuerdo con sus reportes de sustentabilidad de 2019.

Nota: No se consideran los sectores de energía, salud y servicios públicos que tienen menos de dos empresas, ni el sector de tecnologías de la información que no reporta esta información.

Como se muestra en la gráfica 4, la representación más baja de mujeres se da en los sectores de servicios de telecomunicaciones y productos de consumo frecuente (2% y 7%, respectivamente).

Por otro lado, en el caso de las mujeres que dirigen una organización, solo el 1% ocupa este cargo. Esto equivale a dos empresas: Banco Santander, S.A., cuya CEO es Ana Patricia Botín-Sanz, y la Bolsa Institucional de Valores S.A. de C.V., cuya directora general es María Ariza.

Respecto a la conformación de los consejos de administración, de las 155 empresas analizadas, 99 contaban con al menos una mujer como parte del consejo de administración. No obstante, hasta diciembre de 2020, el total de mujeres con este cargo representó solo el 9% del total de los integrantes.

Destaca que solo cuatro empresas registraron una representación de mujeres mayor al 30%: Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A., Internacional de Cerámica, S.A.B. de C.V., Banco Santander, S.A. y Grupo Simec, S.A.B. de C.V.

### ¿Cómo se conforman los consejos de administración?

Los consejos de administración son un requisito legal para la formalización de toda sociedad mercantil que cotiza en el mercado bursátil, de acuerdo con la Ley General de Sociedades Mercantiles y la Ley de Mercado de Valores.

La conformación de estos se basa en la participación accionaria de la empresa o la relación con ella. Su función principal es vigilar temas de revisión contable, control interno, auditoría interna y externa, ética, prevención de fraudes y todo lo relacionado al desempeño de la organización.

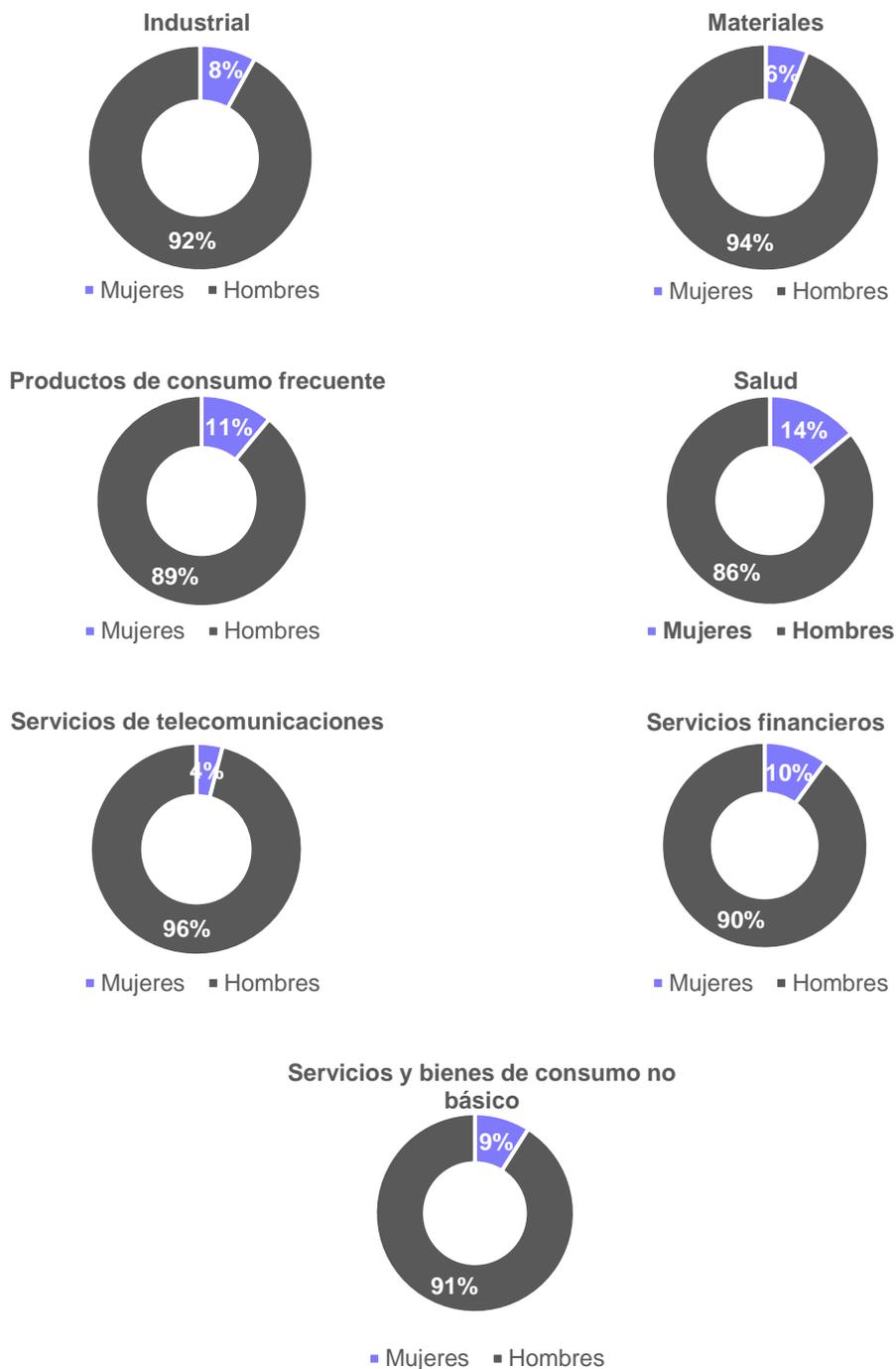
Fuente: Deloitte, "Consejos de Administración", (2019), <https://www2.deloitte.com/mx/es/pages/dnoticias/articulos/que-son-los-consejos-de-administracion.html> (Consultado el 16/12/2020).

Además de haber pocas mujeres en los consejos (210 de 2 mil 319 miembros totales), el 28% de ellas (58 mujeres) ejercen este cargo como suplentes, el cual desempeñan solo en caso de que el propietario no pueda asistir a las juntas de consejo. En cinco, del total de empresas analizadas, el 100% de los miembros suplentes en los consejos son mujeres.

Por sector se detectaron diferencias interesantes. Como lo muestra la gráfica 5, la baja representación de las mujeres se hace más notable unas de otras. En las empresas ubicadas en los sectores de servicios de telecomunicaciones, materiales, así como industrial y servicios y bienes de consumo no básicos, hay una representación menor del 10% de las mujeres en los consejos de administración.

Por el contrario, en los consejos de las empresas que pertenecen a los sectores de servicios financieros, salud y productos de consumo frecuente, la participación de mujeres es en promedio del 12%.

**Gráfica 5. Representación de mujeres y hombres por sector en los consejos de administración**

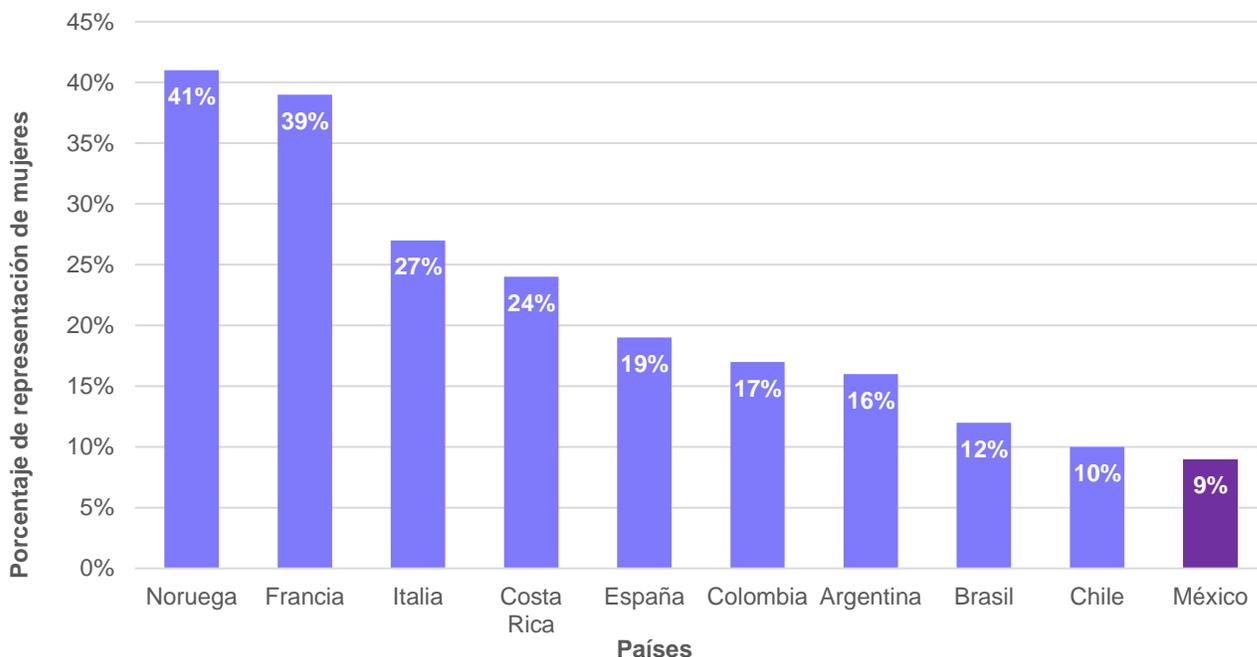


Fuente: Elaborado por el IMCO con información reportada en los perfiles de las empresas listadas en la BMV y Biva a diciembre de 2020.

Nota: Los sectores de energía, servicios públicos y tecnologías de la información, no se incluyen ya que solo listan de una a dos empresas.

Alrededor del mundo, México tiene la proporción de mujeres más baja en los consejos de administración en comparación a economías similares a la nuestra o a países europeos, cuya proporción de trabajadoras en estos cargos es casi cinco veces mayor, como se muestra en la gráfica 6.

**Gráfica 6. Representación de mujeres en consejos de administración por país**



Fuente: Elaborado por el IMCO con información de:

- Para el caso de México: información reportada en los perfiles de las empresas listadas en la BMV y Biva a diciembre de 2020.
- Para los países latinoamericanos y España: Quien es quien Wiki, *Mujeres en la bolsa de valores*, diciembre de 2020 a febrero de 2020.
- Para los países europeos, excepto España: 20% by 2020, *Women on boards*, 2020.

### El caso de África

África es un ejemplo del potencial de asegurar la representación de las mujeres en el mercado laboral. Aunque su economía se encuentra en un punto estratégico, debido a su rápido crecimiento a nivel mundial, tardaría más de 140 años en alcanzar la paridad de género.

Algunos países están tomando acciones rápidas para cambiar este panorama. Ruanda y Sudáfrica han aumentado la representación de las mujeres en puestos de dirección intermedia en un 27% y un 15%,

respectivamente, mientras que Guinea y Liberia han duplicado sus esfuerzos en protección jurídica de las mujeres.

Estos ejemplos, así como la creación de oportunidades laborales, el uso de la tecnología y la formación de aptitudes, permitirían al continente alcanzar su máximo desarrollo.

Fuente: Global Institute McKinsey, *El poder de la paridad: promover la igualdad de las mujeres en África*, (2019).

La tabla 1 muestra un resumen de los hallazgos para las empresas analizadas. En México, existen desafíos para incorporar a más mujeres a la fuerza laboral empresarial, sobre todo en los puestos altos. Aunque la evidencia muestra que cuando las mujeres están mejor representadas en los niveles más altos de las empresas, éstas tienen un 50% más de probabilidad de superar su desempeño en relación a las organizaciones similares a ellas<sup>9</sup>, en México persiste la baja representación de las trabajadoras en altos puestos.

**Tabla 1. Panorama general de las mujeres en direcciones generales y consejos de administración**

<b>Número de empresas analizadas</b>	<b>155 empresas</b>
<b>Suma de ventas (en miles de dólares) en 2019</b>	<b>1,114,291 mdd</b>
<b>Número de empresas lideradas por una mujer</b>	<b>2</b>
<b>Porcentaje de empresas con al menos una mujer en el consejo de administración</b>	<b>64%</b>
<b>Porcentaje de representación de las mujeres en los consejos de administración</b>	<b>9%</b>

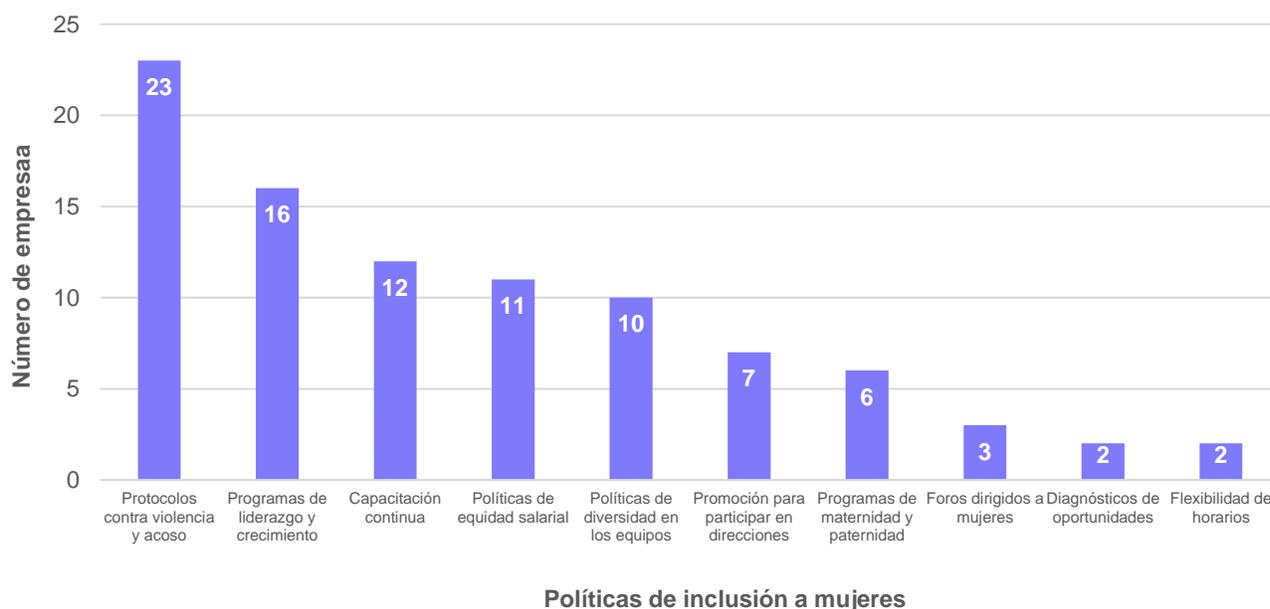
Fuente: Elaborado por el IMCO con información reportada en los perfiles de las empresas listadas en la BMV y Biva a diciembre de 2020.

<sup>9</sup> McKinsey & Company, *Women in the workplace: the impact of covid-19*, (McKinsey & Company, 2020).

## Políticas hacia la paridad de género

Solo 46 organizaciones de la muestra reportaron la implementación de prácticas de inclusión e igualdad de género en sus reportes de sustentabilidad de 2019. La mayoría de estas estrategias están orientadas a la capacitación continua, programas de maternidad y paternidad, así como salarios igualitarios para las y los trabajadores, como se muestra a continuación.

**Gráfica 7. Número de empresas con políticas de inclusión para mujeres**



Fuente: Elaborado por el IMCO con información reportada por las empresas listadas en la BMV y Biva de acuerdo con sus reportes de sustentabilidad de 2019.

Nota: La suma de las políticas implementadas no da como resultado 46 (número de empresas que tienen prácticas de inclusión) ya que las empresas pueden poner en práctica más de una política.

Una forma de lograr empresas más competitivas y productivas es a través de acciones de inclusión, así como campañas para que las mujeres asciendan en la escalera de liderazgo. Esto, a su vez, ayudaría a incentivar la entrada de más mujeres en la economía bajo mejores condiciones de trabajo.

Implementar programas de seguimiento, crecimiento y permanencia de las mujeres en las empresas, tendría beneficios para mujeres y hombres, como ya se hace en algunas de las empresas listadas en la BMV y Biva, a la vez que las empresas pueden alcanzar su máximo potencial económico.

### Caso de éxito en Pepsico

- PepsiCo tiene un compromiso serio con la inclusión y el empoderamiento de la mujer como parte de su estrategia de negocio “Ganar con Propósito”.
- A nivel global, la empresa se ha fijado dos metas importantes para 2025:
  - Invertir \$100 millones de dólares en el desarrollo de las mujeres, fortaleciendo su empleabilidad y habilidades empresariales para beneficiar a 12.5 millones de mujeres.
  - Tener 50% de representación femenina en niveles gerenciales.
- En PepsiCo, la participación de las mujeres es clave a lo largo de toda la cadena de valor: tanto en el agro, como en sus operaciones, áreas de ventas, oficinas, comercios familiares y micro-empresas en las que ofrecen sus productos y, por supuesto, como sus consumidoras.
- Internamente, PepsiCo ha implementado numerosas iniciativas para la atracción, desarrollo y retención de talento femenino (horarios flexibles, capacitación y programas de mentoría, entre otros). Externamente invierte también en su desarrollo mediante programas como: "Mujeres con Propósito" y “Ella Alimenta al Mundo”, que ofrecen oportunidades de capacitación, empleo y emprendimiento.

Fuente: Entrevista realizada a Mónica Bauer, Vicepresidenta de Asuntos Corporativos y Sustentabilidad para PepsiCo Latinoamérica.

Desde el gobierno y algunas del sector empresarial, se han generado acciones para impulsar la participación de las mujeres en el mercado laboral bajo igualdad de condiciones y acceso a oportunidades.

Desde 2012, la norma mexicana NMX-R-025-SCFI-2015 en igualdad laboral<sup>10</sup> en el Diario Oficial de la Federación, se ha convertido en un instrumento para incorporar la perspectiva de género y no discriminación en los procesos de reclutamiento, ascenso y capacitación. Asimismo, busca garantizar la igualdad salarial en los centros de trabajo y generar acciones para balancear la vida laboral y personal. Sin embargo, hasta enero de 2021, solo 422 organizaciones<sup>11</sup> en todo el país se encontraban certificadas ya que su cumplimiento es voluntario.

<sup>10</sup> Instituto Nacional de las Mujeres, “Norma Mexicana NMX R 025 SCFI 2015 en Igualdad Laboral y No Discriminación”, (2020), <https://www.gob.mx/inmujeres/acciones-y-programas/norma-mexicana-nmx-r-025-scfi-2015-en-igualdad-laboral-y-no-discriminacion> (Consultado el 11/12/2020).

<sup>11</sup> Consejo Interinstitucional de la Norma Mexicana NMX-R-025-SCFI-2015 en Igualdad Laboral y No Discriminación, *Padrón Nacional de Centros de Trabajo Certificados*, (2020), [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/604982/Padron de CT certificados NMX 8 de enero de 2021.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/604982/Padron_de_CT_certificados_NMX_8_de_enero_de_2021.pdf) (Consultado el 13/01/2021).

En 2016, se impulsó una iniciativa con proyecto de decreto para modificar las disposiciones en la Ley General de Sociedades Mercantiles y en la Ley de Mercado de Valores,<sup>12</sup> a fin de asegurar la conformación de los consejos de administración de manera equitativa. No obstante, esta propuesta no fue aprobada.

Por su parte, el Consejo Coordinador Empresarial (CCE) en 2018, hizo un llamado para incluir a más mujeres a los consejos directivos de las empresas a través del Código de Principios y Mejores prácticas de Gobierno Corporativo.<sup>13</sup> En este documento se obligaba a las empresas a proporcionar información acerca del perfil y la categoría a la que pertenecía cada consejero, con el objetivo de incorporar a más mujeres que aportaran ideas y puntos de vista distintos.

En octubre de 2020, el CCE también se sumó a la iniciativa *#HeforShe* de ONU Mujeres, con seis acciones para promover la inclusión laboral y económica de las mujeres, así como prevenir cualquier forma de violencia y discriminación. Estas se enfocan principalmente en promover la participación de las mujeres en los distintos organismos empresariales, impulsar el uso de herramientas para diagnóstico del clima organizacional y generar políticas corporativas siguiendo buenas prácticas exitosas a nivel nacional e internacional.<sup>14</sup>

Otro ejemplo es el Índice de Igualdad de Género (GEI, por sus siglas en inglés), impulsado por la empresa norteamericana Bloomberg. A través de estadísticas que miden la representación de las mujeres en las organizaciones, sus salarios, las políticas de inclusión y la generación de productos con enfoque de género, la empresa evalúa a las empresas que buscan ser parte del listado de mejores empresas. Hasta 2019, 230 empresas de 10 sectores, con sede en 36 países, participaron en el ejercicio.<sup>15</sup>

---

<sup>12</sup> Senado de la República, "Iniciativa con proyecto de decreto por el que se reforman u adicionan diversas disposiciones de la Ley general de sociedad mercantiles (LGSM) y de la Ley de mercado de valores (LMV), en materia de competitividad e igualdad de género", (2016), [http://sil.gobnacion.gob.mx/Archivos/Documentos/2016/09/asun\\_3411159\\_20160920\\_1474384508.pdf](http://sil.gobnacion.gob.mx/Archivos/Documentos/2016/09/asun_3411159_20160920_1474384508.pdf) (Consultado el 10/12/2020).

<sup>13</sup> Consejo Coordinador Empresarial, "Código de principios y mejores prácticas de gobierno corporativo", (2018), [https://www.bmv.com.mx/docs-pub/MARCO\\_NORMATIVO/CTEN\\_MNOD/CPMPGC-Julio%202018.pdf](https://www.bmv.com.mx/docs-pub/MARCO_NORMATIVO/CTEN_MNOD/CPMPGC-Julio%202018.pdf) (Consultado el 10/12/2020).

<sup>14</sup> Consejo Coordinador Empresarial, "CCE se adhiere a campaña #HeforShe de ONU Mujeres", (2020), <https://www.cce.org.mx/cce-se-adhiere-a-campana-heforshe-de-onu-mujeres/> (Consultado el 16/12/2020).

<sup>15</sup> Grow Género y Trabajo, "¿Conoces el Índice de Bloomberg?", (2020), <https://generoytrabajo.com/2019/01/24/indicedebloomberg/> (Consultado el 13/01/2020).

Y, por último, la iniciativa *30% Club*<sup>16</sup> que es muestra de una iniciativa empresarial con el objetivo de lograr un mínimo del 30% de representación femenina en las empresas que conforman el índice Financial Times Stock Exchange 100. El programa también cuenta con capítulos en Brasil, Australia, Canadá, Estados Unidos, entre otros, desde donde se impulsan acciones a favor del crecimiento profesional para mujeres y hombres.

## IMCO propone

En conclusión, una forma de contar con empresas más competitivas es incorporando a más mujeres en su fuerza laboral. El mayor desafío es lograr que éstas permanezcan y crezcan dentro de la estructura hasta llegar a puestos de liderazgo. Invertir en ambientes de trabajo más inclusivos, que ofrezcan las mismas oportunidades entre mujeres y hombres, puede tener una serie de beneficios que van desde incrementar los márgenes de ganancia hasta incentivar la innovación y alcanzar nuevos mercados. Esto, a su vez, podría generar beneficios para los trabajadores en lo individual (como una mayor satisfacción del personal) y para la economía a nivel agregado.

A continuación, el IMCO ofrece algunas recomendaciones dirigidas tanto a las organizaciones, como a las autoridades para construir empresas con una mayor representación de mujeres.

### Para las empresas y organizaciones:

- 1. Transparentar la proporción de hombres y mujeres por nivel de jerarquía**, a fin de que se conozca mejor la situación de cada empresa, se mejore la toma de decisiones y se genere una sana competencia. Como primer paso, las empresas que cotizan en la bolsa podrían mejorar la divulgación de información de factores ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ASG), los cuales buscan impulsar la sostenibilidad del negocio. Para lograr diversidad e inclusión en la plantilla laboral, elementos del factor social de los ASG, es necesario conocer a la plantilla laboral con datos que se actualicen constantemente, desglosando por sexo, nivel de escolaridad, años de experiencia y puesto.
- 2. Implementar una herramienta que permita medir la contribución de la empresa en la igualdad de género.** Con la finalidad de impulsar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), específicamente el número cinco: lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas, un conjunto de organizaciones, entre ellas el Pacto Global y

---

<sup>16</sup> 30% Club Growth Through Diversity, <https://30percentclub.org/> (Consultado el 16/12/2020).

ONU mujeres, desarrollaron los principios de Empoderamiento de las Mujeres (WEP por sus siglas en inglés). Éstos ofrecen a las empresas una forma de medir y analizar las políticas de inclusión de las mujeres y su progreso. Las cámaras empresariales podrían tomar como base esta herramienta para definir y publicar indicadores para dimensionar la participación de las mujeres en el sector privado. Sus asociados podrían reportar, de manera voluntaria, los avances en una de las metas del ODS 5: asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles decisorios en la vida política, económica y pública.

- 3. Fomentar una mayor representación de mujeres en los puestos de liderazgo, incluyendo la alta dirección y los consejos de administración.** En una fase inicial, es posible establecer cuotas de género, como se hizo en Noruega en 2008, donde quedó regulado que los consejos de administración de las empresas públicas debían tener, al menos, el 40% de representación femenina.<sup>17</sup> Sin embargo, esta medida presenta algunos detractores, como dejar grupos minoritarios fuera o que las mujeres seleccionadas enfrenten problemas para generar sinergias con los demás miembros del consejo. A su vez, es posible establecer un punto de referencia como lo promueve la campaña *30% Club*. Esto no solo consiste en establecer una cifra de mujeres en los consejos de administración, si no de transmitir la importancia de incluirla. Los consejos de administración con mayor diversidad de habilidades, ideas y experiencia, permiten lograr mejores resultados para los negocios.<sup>18</sup>
- 4. Identificar las barreras que tiene cada organización para sumar a más mujeres en puestos de liderazgo,** con el fin de crear programas a la medida para cerrar la brecha de género, por ejemplo, a través de ajustes en las reglas y convocatorias para reclutar personal o definir ascensos. En algunas instituciones financieras en México, es necesario redactar las convocatorias en femenino, así como contar con al menos una mujer dentro de la terna de candidatos para el puesto.
- 5. Incentivar la adopción de políticas de integración vida-trabajo,** las cuales pueden tener un gran impacto sobre las mujeres, ya que son quienes realizan la mayor parte del trabajo del hogar y de cuidados. Impulsar políticas de teletrabajo, horarios flexibles y apoyo psicológico y legal puede alentar a que más mujeres se sumen o permanezcan en el mercado laboral. Además, este tipo de medidas pueden generar beneficios para todos los colaboradores, mujeres y hombres, al disminuir la tasa de rotación y aumentar la

---

<sup>17</sup> Richard Milne, "Enlightened Norway's gender paradox at the top of business", (2018), *Financial Times* <https://www.ft.com/content/6f6bc5a2-7b70-11e8-af48-190d103e32a4> (Consultado el 13/01/2020) y Nina Smith, "Gender quotas on boards of directors". (2014) *IZA World of Labor*, <https://wol.iza.org/uploads/articles/7/pdfs/gender-quotas-on-boards-of-directors.pdf> (Consultado el 13/01/2020).

<sup>18</sup> 30% Club "Why Diversity Matters"(2020). <https://30percentclub.org/initiatives/investor-group> (Consultado el 12/01/2020).

productividad.<sup>19</sup> No obstante, son trajes a la medida cuyo éxito depende de un diseño que atienda las particularidades de cada empresa y las necesidades de su personal.

### Para las autoridades:

- 6. Retomar las iniciativas en materia de competitividad y diversidad de género en los Consejos de Administración.** Desde hace varios años, algunos grupos parlamentarios del Senado de la República y la Cámara de Diputados han presentado proyectos de reforma a la Ley General de Sociedades Mercantiles, la Ley del Mercado de Valores y la Ley de Inversión Extranjera, con el objetivo de incluir apartados sobre la integración de mujeres y hombres en los Consejos y en los Órganos Colegiados. Si bien, las iniciativas son generales y carecen de herramientas para impulsar consejos paritarios, es importante que los y las legisladoras retomen el tema para conocer cuáles son los obstáculos que enfrentan las mujeres al participar en el sector privado y empresarial, así como las experiencias de éxito en la regulación alrededor del mundo.
- 7. Generar incentivos para estructurar e institucionalizar las estrategias ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ASG).** El pasado 30 de septiembre de 2020, 80 inversionistas que operan en el mercado financiero mexicano firmaron una declaración pública solicitando a emisoras listadas en las bolsas de valores que divulguen información ASG de forma estandarizada y consistente, poniendo especial énfasis en los riesgos climáticos que enfrenta México.<sup>20</sup> Esta solicitud incluye la presentación de reportes anuales sobre las actividades y el progreso de las estrategias ASG con estándares de comparación entre países y años. Tomando esta declaratoria como referencia, es posible plantear una estructura para los tres factores ASG, de tal manera que las empresas mexicanas puedan mapear, también, el capital humano, la diversidad de la plantilla laboral, y las políticas de inclusión y no discriminación, y a su vez, generar mayor atracción de inversionistas.
- 8. Incentivar la certificación de la NMX-R-025-SCFI-2015 para que más organizaciones cuenten con políticas de equidad.** Actualmente, la Norma Mexicana NMX-R-025-SCFI-2015 en Igualdad Laboral y No Discriminación es un mecanismo de adopción voluntaria para reconocer a los centros de trabajo que cuentan con prácticas en materia de igualdad laboral y no discriminación. Para obtener la certificación, los centros de trabajo deben recibir una

---

<sup>19</sup> IMCO, *Trabajar sin dejar de vivir, mejores prácticas de integración vida trabajo en México*, 2019. <https://imco.org.mx/practicas-vida-y-trabajo/> (Consultado el 20/08/2020)

<sup>20</sup> Plataforma Mexicana de Carbono, "Solicitud a emisoras respecto a la divulgación de información ambiental, social y de gobierno corporativo", (2020) <http://www.mexico2.com.mx/noticia-finanzas-contenido.php?id=519> (Consultado el 13/01/2020).

auditoría externa para verificar que sus políticas y prácticas cumplen con los requisitos de igualdad laboral y no discriminación, así como realizar una autoevaluación de los requisitos. De obtener la certificación, el centro de trabajo será incluido en el Padrón Nacional de Centros de Trabajo Certificados, el cual puede consultarse en la página del Gobierno de México.<sup>21</sup> Una forma de incentivar que más empresas cumplan este proceso es publicar esta información en un portal interactivo del Instituto Nacional de las Mujeres, el cual incluya la información actual, como nombre del centro de trabajo, nivel de certificación y total de personal por sexo, pero que también cuente con el giro del centro de trabajo, las políticas implementadas y el hipervínculo al sitio de éste. De esta forma, los centros certificados tendrían mayor reconocimiento público y funcionarían como ejemplo de buenas prácticas para otros centros interesados en fomentar la igualdad laboral.

---

<sup>21</sup> Gobierno de México, Instituto Nacional de las Mujeres, “Norma Mexicana NMX R 025 SCFI 2015 en Igualdad Laboral y No Discriminación” (2021) <https://www.gob.mx/inmujeres/acciones-y-programas/norma-mexicana-nmx-r-025-scfi-2015-en-igualdad-laboral-y-no-discriminacion> (Consultado el 13/01/2020).



