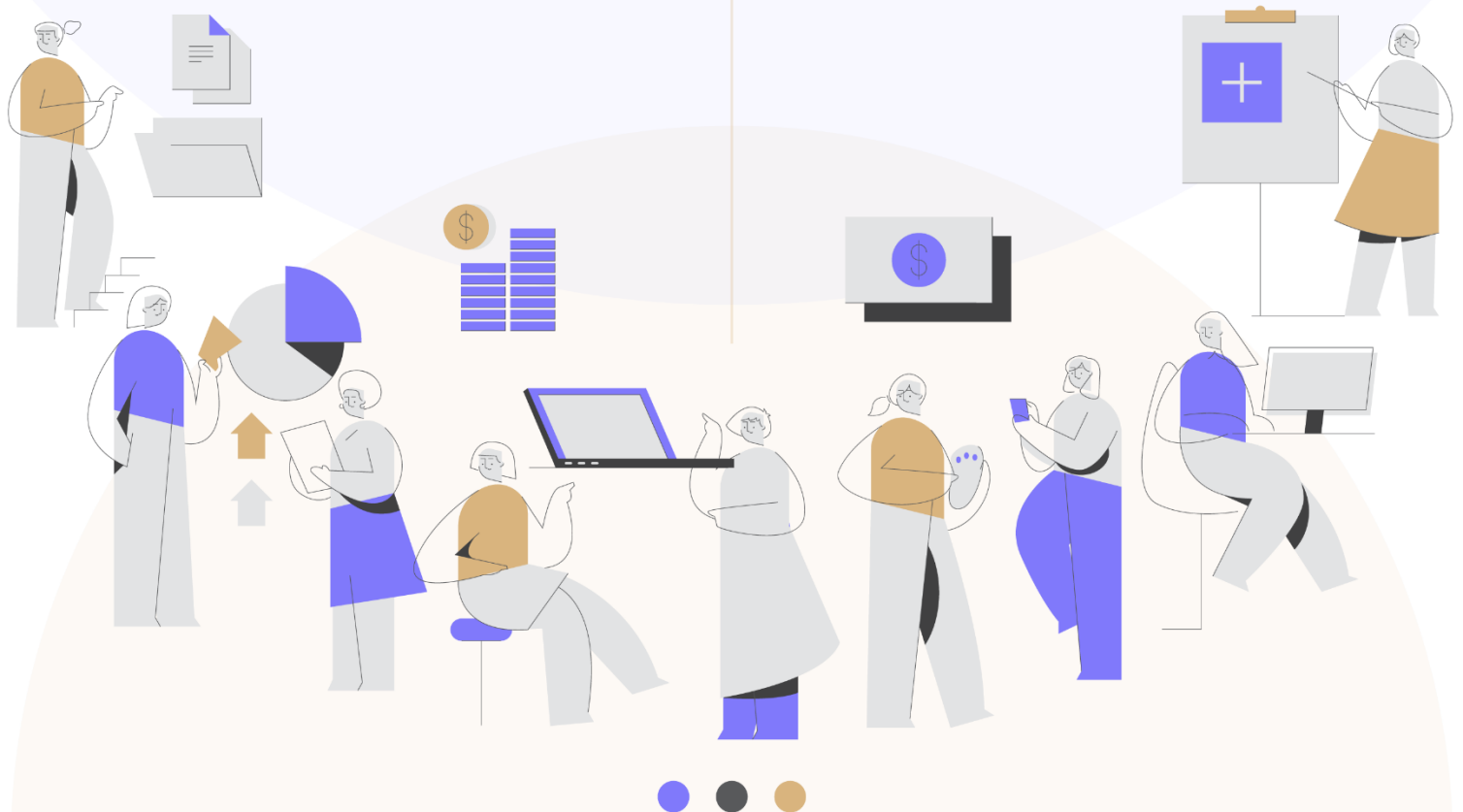




# MUJERES EN LAS EMPRESAS: IMPULSORAS DEL CAMBIO



---

## Resumen ejecutivo

**La participación de mujeres en puestos de alta dirección es un reto pendiente para México.** Existe evidencia de que la presencia de mujeres en los consejos de administración y las direcciones generales tiene un impacto positivo en el desempeño financiero de las empresas, una cultura laboral más inclusiva y condiciones de empleo equitativas.

Para entender cómo está nuestro país en esta línea, el Instituto Mexicano para la Competitividad, A.C. (IMCO) y el Centro de Investigación de la Mujer en la Alta Dirección (CIMAD) del Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa (IPADE) Business School, analizaron 182 empresas del mercado de capitales y deuda listadas en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) y la Bolsa Institucional de Valores (BIVA).

Para ello se utilizó la información contenida en los reportes anuales 2021 que presentan por obligación las emisoras ante la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), así como los reportes de sustentabilidad 2021.

El análisis demostró que **la representación de mujeres disminuye conforme aumenta el nivel jerárquico dentro de las empresas. Sin embargo, en comparación con los resultados del año anterior, la presencia de mujeres ha aumentado.**

- Las mujeres representan 11% del total de los consejeros en las empresas del mercado de capitales -un punto porcentual mayor en comparación con el año anterior-.
- De seguir la tendencia actual, se alcanzaría la paridad en los consejos de administración del mercado de capitales en 2057.
- Las empresas participantes en el mercado de deuda tienen 13% de mujeres en sus consejos de administración.
- Las mujeres representan 12% del total de las direcciones relevantes (dirección general, finanzas y jurídica).
- Siete empresas tienen a una mujer en su dirección general, es decir, 4% del total.
- Las mujeres ocupan 10% del total de las direcciones de finanzas y 21% las direcciones de áreas jurídicas.
- 79 empresas transparentaron su reporte de sustentabilidad 2021, a partir del cual se sabe que las mujeres constituyen, en promedio, 36% de la plantilla laboral.
- Las tres políticas de inclusión más frecuentes reportadas por las empresas son capacitación continua en diferentes temas como liderazgo o sensibilización de género, políticas de diversidad en los equipos y programas de liderazgo para el talento femenino.

**¿Qué podrían hacer las empresas para impulsar la participación de mujeres en este sector?** El primer paso es generar datos con perspectiva de género que ayuden a guiar la implementación de estrategias a favor de la inclusión. Además, es necesario impulsar políticas vida-trabajo que consideren las diferentes etapas personales de las mujeres -como la maternidad- con el objetivo de que permanezcan en la economía.

---

La diversidad de género es un tema de negocio que impulsa la competitividad de las empresas y el país, a la vez que promueve una mejora en las condiciones de empleo para que todas las personas tengan las mismas oportunidades de desarrollar su talento.

---

## ÍNDICE DE CONTENIDO

- 1. Introducción**
- 2. ¿Las empresas cumplen con la normatividad? ¿Esta tiene perspectiva de género?**
- 3. ¿Hay más mujeres que participan en los consejos?**
  - 3.1 Mercado de capitales
    - 3.1.1 Tendencias de diversidad en los consejos del mercado de capitales
    - 3.1.2 Comparativo a nivel internacional
  - 3.2 Mercado de deuda
    - 3.2.1 Tendencias de diversidad en los consejos del mercado de deuda
    - 3.2.2 Concentración de mujeres por sector en el mercado de deuda
- 4. ¿Quién dirige las empresas mexicanas?**
  - 4.1 ¿Cómo se ve el liderazgo de las mujeres en comparación con el año pasado?
- 5. ¿Hay más mujeres en la plantilla laboral de las empresas?**
- 6. ¿Qué hacen las empresas para mejorar las condiciones de empleo de sus colaboradoras?**
- 7. ¿Cuál es el futuro de las mujeres en las empresas?**
- 8. Conclusiones y propuestas para promover la inclusión femenina en las empresas**
- 9. Anexo metodológico**

## 1. Introducción

**Mujeres en las empresas: impulsoras del cambio** tiene como objetivo medir la inclusión femenina desde la plantilla laboral hasta los consejos de administración en las empresas listadas en las bolsas de valores. Este esfuerzo busca mostrar los espacios de oportunidad en las empresas para aprovechar el talento de las mujeres y proporciona propuestas que faciliten la paridad en todos los niveles de las organizaciones.

Las mujeres conforman la mitad de la población total en México; sin embargo, representan 40% del total de la fuerza laboral<sup>1</sup> del país y apenas **11% en los consejos de administración de las empresas accionarias, 13% en las empresas de deuda y 4% en las direcciones generales de las compañías públicas mexicanas.**

Para mejorar la equidad en la participación de las mujeres, contar con datos que visibilicen el panorama que enfrentan las mujeres en la iniciativa privada es clave, pues permite construir estrategias enfocadas en las necesidades de las trabajadoras y detectar en dónde están las brechas que limitan su participación en la economía.

Las mujeres en los niveles jerárquicos más altos como los consejos de administración y las direcciones generales (denominados en inglés *C-Suite*) **conducen a un mejor desempeño financiero de las empresas** como lo muestran los siguientes estudios:

- Contar con 30% de mujeres en las posiciones de liderazgo (consejos de administración, direcciones generales y puestos ejecutivos) puede llevar hasta un incremento de 15% en la rentabilidad de las empresas.<sup>2</sup>
- Aquellas empresas con una mayor representación femenina obtienen mejores rendimientos de las inversiones y márgenes de ganancia (44 y 47% respectivamente).<sup>3</sup>
- Las compañías con tres mujeres o más en su consejo de administración tienen 37% más ganancias por acción en comparación con el promedio de las compañías analizadas. Aquellas que no tienen mujeres mostraron resultados 8% menores respecto a las ganancias por acción comparado con el promedio.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Se considera a la población de 15 años o más que tuvieron un trabajo o buscaron uno en la semana de referencia, por sexo. Fuente: ENOE del INEGI a junio de 2022, <https://imco.org.mx/monitor/mujeres-en-la-economia/>

<sup>2</sup> Nota: Este resultado se obtuvo a partir de una encuesta global a 21 mil 980 empresas ubicadas en 91 países. Marcus Noland, Tyler Moran y Barbara Kotschwar. 2016. "Is Gender Diversity Profitable? Evidence from a Global Survey". Peterson Institute for International Economics. <https://www.piie.com/publications/working-papers/gender-diversity-profitable-evidence-global-survey>

<sup>3</sup> Nota: Este resultado se obtuvo a partir de la información sobre diversidad generada en mil siete compañías ubicadas en 12 países de las regiones de Latinoamérica, Norteamérica, Europa, África y Asia.

Vivian Hunt, Lareina Yee, Sara Prince, y Sundiatu Dixon-Fyle. 2018. "Delivering through diversity". McKinsey&Company. <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/delivering-through-diversity>

<sup>4</sup> Nota: Este resultado se obtuvo a partir del análisis a empresas estadounidenses durante un periodo de cinco años (2011-2016).

Meggan Thwing Eastman, Damion Rallis, Gaia Mazzucchelli. 2016. "The tipping point: women on boards and financial performance". MSCI.

- 
- Más mujeres en la iniciativa privada conducen a mejoras en la estrategia de negocios y ambientes laborales más agradables que se traducen en mayor compromiso de los empleados con la empresa y menor rotación.<sup>5</sup>

A pesar de los beneficios, **¿qué tanto impulsan los países el liderazgo femenino?** En el Índice Global de Brecha de Género 2022, el Foro Económico Mundial realizó una encuesta para analizar en qué medida las empresas de distintas regiones ofrecen a las mujeres las mismas oportunidades que a los hombres para llegar a puestos de liderazgo. En una escala del uno al siete -donde un mayor puntaje representa la equidad de oportunidades en las empresas-, México obtuvo 3.68 puntos, ubicándolo en la posición 19 de 21 países en la región de Latinoamérica y el Caribe, por debajo de economías como Panamá (4.64), Uruguay (4.49) y Colombia (4.41).

Estos resultados reflejan barreras sistémicas a las que se enfrentan las mujeres en distintas partes del mundo. Removerlas permitiría promover condiciones de trabajo equitativas y ver la diversidad como un tema de negocio que brinda competitividad a las empresas al integrar puntos de vista distintos que se complementan y permiten una mejor comprensión del riesgo.

Con el objetivo de subrayar la importancia de la inclusión femenina en los consejos de administración, puestos directivos y la plantilla laboral de las empresas públicas mexicanas del mercado de capitales y de deuda, se recabó información de **182 empresas listadas**<sup>6</sup> en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) y la Bolsa Institucional de Valores (BIVA). El análisis se realizó a partir de información pública incluida en los reportes anuales de 2021, que por obligación las empresas públicas deben presentar ante la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV). Asimismo, se utilizaron los reportes de sustentabilidad 2021 disponibles con el objetivo de complementar los datos obtenidos.

Esta edición incluyó a 53 empresas listadas en el mercado de deuda como un esfuerzo adicional para conocer el panorama de las mujeres en la iniciativa privada. Anteriormente solo se consideraba el mercado de capitales. Para ello, el Instituto Mexicano para la Competitividad, AC. (IMCO) y el Centro de Investigación de la Mujer en la Alta Dirección (CIMAD) del Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa (IPADE) Business School colaboraron con apoyo del Club del 30% capítulo México, 5050 Women On Boards México y Women Corporate Directors México.

Esta alianza que se concreta por primera vez -previamente se hacía el análisis de manera individual- permite captar las distintas visiones sobre la presencia de las mujeres en estas empresas y mostrar las áreas de oportunidad en términos de inclusión femenina. Asimismo, se ofrecen propuestas de política pública para facilitar la incorporación de mujeres en todos los niveles jerárquicos y potenciar a las empresas a través del aprovechamiento del talento femenino.

---

<sup>5</sup> Jennifer Amozorrutia, Eugenio Gómez y Antonio Ono. 2020. "Más Allá de La Equidad de Género: Liderazgo Complementario." Ciudad de México. <https://greatplacetowork.com.mx/wp-content/uploads/2020/02/Estudio-Liderazgo-Complementario-Completo.pdf>

<sup>6</sup> Estas 182 empresas se distribuyen en: 86 exclusivas del mercado de capitales, 53 exclusivas del mercado de deuda y 43 listadas en ambos mercados.

---

## 2. ¿Las empresas cumplen con la normatividad? ¿Esta tiene perspectiva de género?

La Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) establece a través de la Circular Única de Emisoras (CUE) la obligación que tienen las empresas públicas para presentar su reporte anual en el que incluyan la conformación de su consejo de administración y direcciones relevantes (general, finanzas y jurídica), así como las políticas de inclusión con las que cuentan, y datos de la operación financiera de los últimos años.<sup>7</sup>

El incumplimiento de esta obligación implica la suspensión temporal de la cotización de la empresa hasta que la emisora no divulgue la información faltante<sup>8</sup>, con lo cual pierde la oportunidad de atraer financiamiento e inversión a la empresa y proyectar estabilidad en el mercado de valores.

Para el análisis realizado por el IMCO y el CIMAD, **todas las empresas de la muestra listadas en la BMV y BIVA cumplieron con el reporte anual 2021 e incluyeron los datos de género que establece la CUE.** Esta es una buena práctica en términos de transparencia de información que se puede replicar para el resto de las empresas, más allá de las bolsas de valores.

Los reportes anuales son una fuente de información que ayuda a conocer la estructura de las empresas en los niveles más altos; sin embargo, este insumo es insuficiente. En años anteriores<sup>9</sup> se han documentado algunas mediciones internacionales -como el Índice Bloomberg de Igualdad de Género, el Reporte de Indicadores de Género en las Empresas en Chile o el Informe sobre la brecha salarial de género del Reino Unido- las cuales homologan y desagregan información relevante de las empresas con mayor profundidad. Algunos ejemplos de los datos que se generan son: la diferencia salarial entre mujeres y hombres, la distribución de la participación de las trabajadoras en los niveles de entrada y mandos medios e, incluso, qué tipo de políticas para mujeres se implementaron durante la pandemia por covid-19.

Migrar hacia este tipo de mediciones permite:

1. Elevar la calidad de la discusión en materia de política pública a partir de datos oficiales sobre los cuales argumentar, crear y proponer soluciones a las desigualdades.
2. Tomar decisiones con base en evidencia, las cuales se puedan monitorear de manera continua para detectar qué está funcionando y qué requiere ajustes.

---

<sup>7</sup> CNBV. "Disposiciones de carácter general aplicables a las emisoras de valores y a otros participantes del mercado de valores".

<https://www.cnbv.gob.mx/Normatividad/Disposiciones%20de%20car%C3%A1cter%20general%20aplicables%20a%20las%20emisoras%20de%20valores.pdf>

<sup>8</sup> De conformidad con lo previsto en las Disposiciones aplicables de acuerdo con la Ley del Mercado de Valores.

<sup>9</sup> IMCO. 2021. *Transparencia en datos de género: el pendiente de las empresas mexicanas.* <https://imco.org.mx/33-empresas-listadas-en-las-bolsas-de-valores-no-tienen-mujeres-en-sus-consejos-de-administracion-ni-en-las-direcciones-relevantes/>

- 
3. Hacer visible la situación que enfrentan las mujeres en los centros de trabajo y tomar en consideración los distintos contextos de los que provienen a partir de la generación de diagnósticos.<sup>10</sup>

Tener datos de mujeres no significa analizar con perspectiva de género. Esto implica identificar las brechas de género y garantizar que los datos se transparenten como una forma de comunicar las condiciones de empleo de las y los trabajadores.<sup>11</sup> Por ello, aunque se reconoce que todas las empresas hayan cumplido con lo que establece la normatividad, este mecanismo se puede robustecer para captar y entender el panorama completo que enfrentan las mujeres en las empresas.

### 3. ¿Hay más mujeres que participan en los consejos?

De las 182 empresas analizadas que participan en el mercado mexicano de capitales y deuda, **la representación de las mujeres en los consejos de administración de capitales es de 11%, mientras que en las empresas de deuda la proporción es 13%.**<sup>12</sup> Ambas cifras son similares, por lo que las empresas del gobierno que participan en el mercado de valores no modifican significativamente la presencia de mujeres en los consejos. **De seguir la tendencia actual, se lograría la paridad en los consejos de administración en el mercado de capitales hasta el 2057.**<sup>13</sup>

El consejo de administración es el órgano de gobierno que tiene a su cargo el cuidado y desarrollo de la empresa en tres grupos: los inversionistas, los empleados y los clientes.<sup>14</sup> Además, se encarga de establecer estrategias generales para la conducción del negocio, así como vigilar la gestión de la empresa con base en su situación financiera, administrativa y jurídica.<sup>15</sup>

Este órgano está compuesto por diversos miembros que son nombrados por la junta general de accionistas con base en sus perfiles, entre ellos los consejeros patrimoniales, relacionados e independientes.<sup>16</sup> Cada figura nombra a un suplente cuya función es asistir a las juntas de consejo en caso de que el propietario no pueda acudir.

---

<sup>10</sup> Marisa Miodosky. 2018. "Género en evidencia: la importancia de los datos para promover la igualdad". *Blog del Banco Interamericano de Desarrollo*. <https://blogs.iadb.org/igualdad/es/genero-en-evidencia-la-importancia-de-los-datos-para-promover-la-igualdad/>

<sup>11</sup> Josefina Guzmán. 2017. "Los indicadores de género. La ruta hacia la igualdad". *Redalyc*. <https://www.redalyc.org/pdf/654/65456039007.pdf>

<sup>12</sup> Esta cifra no es comparable con los análisis realizados en años anteriores por el IMCO y CIMAD, ya que el tamaño de la muestra no es la misma en ediciones pasadas en comparación con la de 2022.

<sup>13</sup> Para más detalles sobre la construcción de la proyección ver el Anexo metodológico.

<sup>14</sup> Silva Méndez, Jorge Luis, and Emma Alonso Gómez. 2013. "The Duties of the Independent Board Members of Mexican Corporations: Recommendations for Improving Based on an Analysis of the Differences between the Law in the Books and the Law in Action." *Boletín Mexicano de Derecho Comparado* 46 (136): 287–316. [https://doi.org/10.1016/s0041-8633\(13\)71128-1](https://doi.org/10.1016/s0041-8633(13)71128-1)

<sup>15</sup> Ley del Mercado de Valores, Artículo 28. [https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LMV\\_090119.pdf](https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LMV_090119.pdf)

<sup>16</sup> Los consejeros patrimoniales se refieren a aquellas personas que cuentan con una vinculación directa con la empresa por su tenencia accionaria o propiedad. Los consejeros relacionados son aquellos que ocupan algún puesto o tienen alguna relación o intereses dentro de la empresa y son invitados a ocupar un asiento dentro del consejo. Normalmente cuentan con un perfil técnico relacionado con su labor de dirección (financiero, comercial, industrial, técnico, etc.). Los consejeros independientes no están vinculados con la compañía ni son accionistas, forman parte del consejo por su experiencia, capacidad y prestigio profesional.

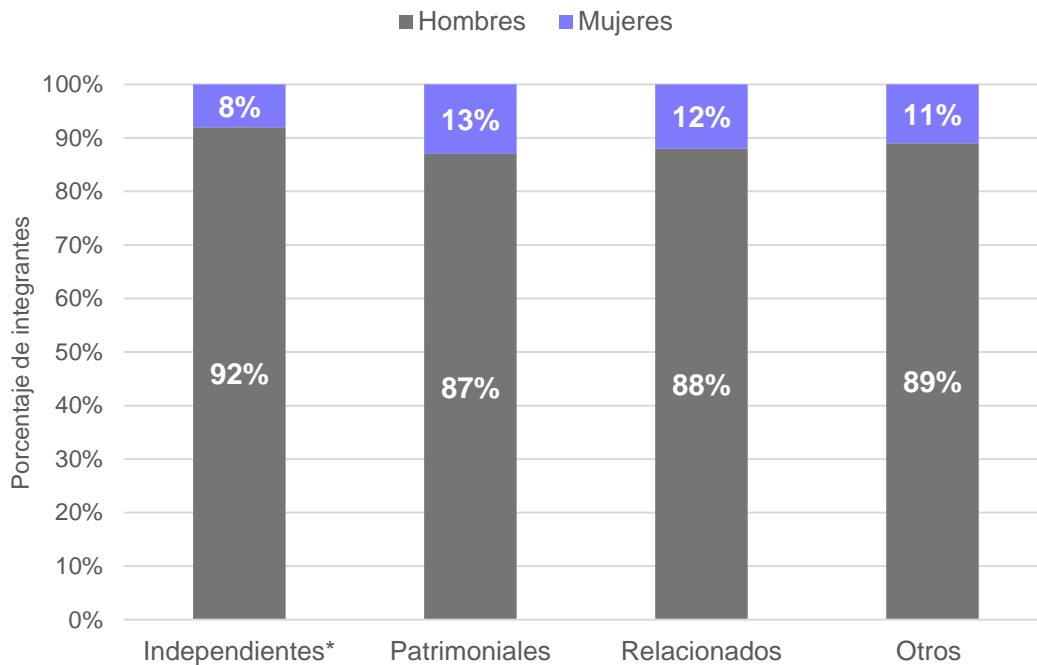


### 3.1 Mercado de capitales

El mercado de capitales, o accionario, permite a las empresas obtener recursos de forma segura a largo plazo. En él se ponen en oferta las acciones como medio de financiamiento, principalmente para las empresas que necesitan flujo de efectivo para continuar con sus operaciones.<sup>17</sup>

Del total de la muestra, **129 empresas públicas pertenecen al mercado de capitales (70% de las empresas analizadas)**. Dos mil 439 miembros participan en los consejos de administración de estas emisoras, pero solo 261 son mujeres, es decir, **ellas representan 11%, un avance de un punto porcentual respecto a los resultados del año anterior**. Entre 2020 y 2021 se sumaron 20 puestos ocupados por mujeres (pasaron de 241 a 261).

**Gráfica 1. Representación de integrantes en los consejos de administración por sexo y tipo de consejero en el mercado de capitales, 2021**



Nota: Dentro de la categoría de Otros se incluyen a directivos relevantes que las empresas contemplan en su consejo.

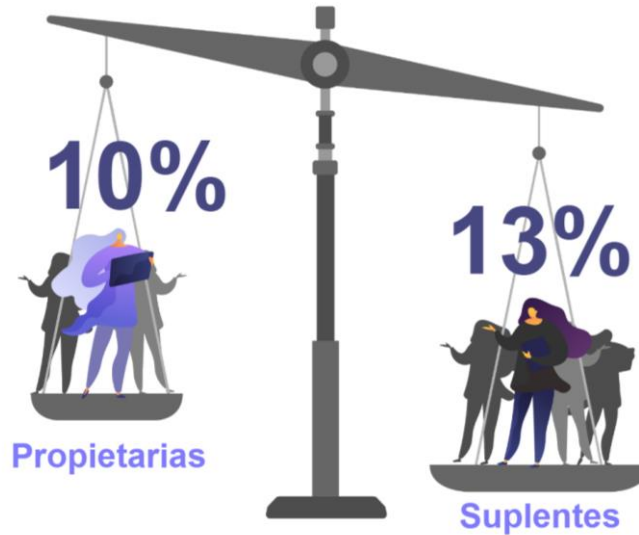
La representación de integrantes incluye a consejeras y consejeros propietarios y suplentes.

(\*): En la categoría de Independientes también se incluye a los miembros independientes e independientes patrimoniales.

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

**La mayor proporción de consejeras se desempeña en los consejos como propietaria con 10% de participación, y 13% de mujeres como consejeras suplentes.** Aquellas que participan como consejeras propietarias, lo hacen principalmente como patrimoniales (14%, es decir, 62 mujeres).

<sup>17</sup> Actinver. 2022. "¿Qué es el mercado de capitales?". *Blog Actinver*. <https://www.actinver.com/que-es-el-mercado-de-capitales>

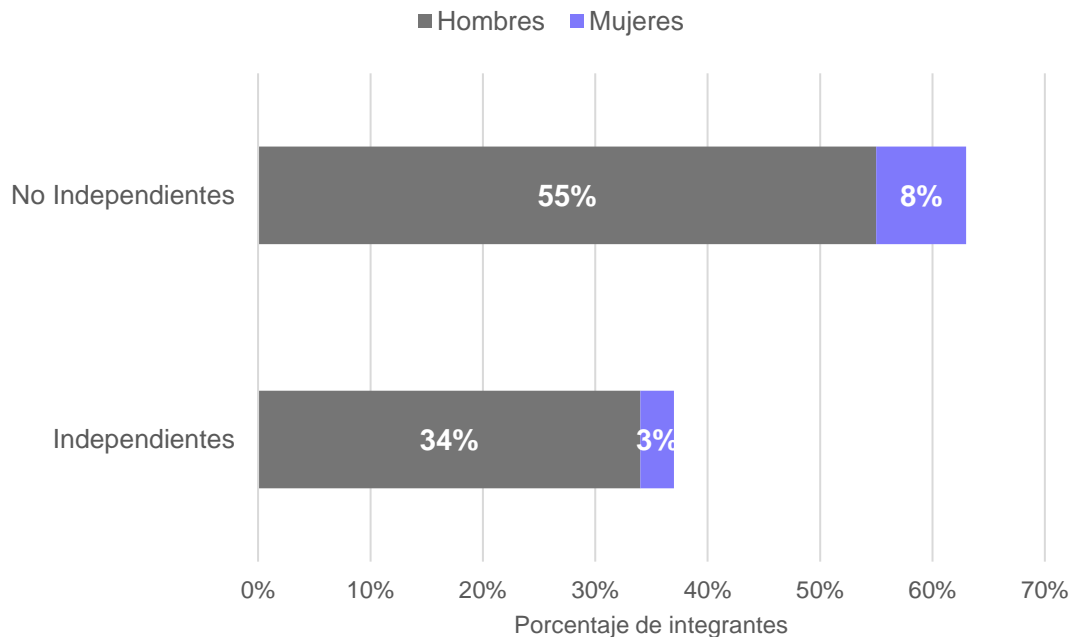


Si bien la presencia de las mujeres en los consejos de administración ha aumentado paulatinamente, se requiere que su participación incremente como propietarias, ya que son quienes asisten a las reuniones para definir las decisiones estratégicas de la empresa, a diferencia de las consejeras suplentes, que solo asisten a las juntas del consejo de administración cuando no acude el o la consejera propietaria a quien representan.

Como se muestra en la gráfica 2, la participación de los consejeros independientes en general es baja. La presencia de mujeres con esta figura es aún menor con apenas el 3% del total. La Ley del Mercado de Valores establece que los consejos de administración deben tener, cuando menos, el 25% de consejeros independientes, por lo que en varios consejos se podría aprovechar esta figura para incluir talento femenino.<sup>18</sup>

<sup>18</sup> Ley del Mercado de Valores. [https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LMV\\_090119.pdf](https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LMV_090119.pdf)

**Gráfica 2. Comparativo entre consejeros independientes y no independientes en el mercado de capitales**



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

La figura de consejero independiente es relevante, ya que existe evidencia de que su presencia mejora el desempeño empresarial, influye de manera positiva en la gestión financiera e incrementa el monitoreo del comportamiento de los directivos.<sup>19</sup>

Otro aspecto importante es que este tipo de consejeros representan una oportunidad para aprovechar el capital humano, ya que la Asamblea General de Accionistas tiene la obligación de seleccionar a quienes se sumarán al consejo como independientes considerando su experiencia, capacidad y prestigio profesional.<sup>20</sup> Son pieza clave en la operación de la empresa, ya que al no estar ligados directamente con la compañía como empleados o pertenecer a la familia propietaria, sus aportaciones se centran en la operación de la emisora.<sup>21</sup>

### 3.1.1 Tendencias de diversidad en los consejos del mercado de capitales

<sup>19</sup> Zakaria, Zuriawati, Noorfaiz Purhanudin, y Ahmad Nazri Wahidudin. 2019. "The Role of Board Governance on Bank Performance." *International Journal of Finance & Banking Studies* (2147-4486) 7 (4): 38–50. <https://doi.org/10.20525/ijfbs.v7i4.188>.

Sandra Alves. 2014. "The Effect of Board Independence on the Earnings Quality: Evidence from Portuguese Listed Companies". *Australian Accounting Business and Finance Journal*. <https://ro.uow.edu.au/aabfj/vol8/iss3/3/>

<sup>20</sup> Ley del Mercado de Valores.

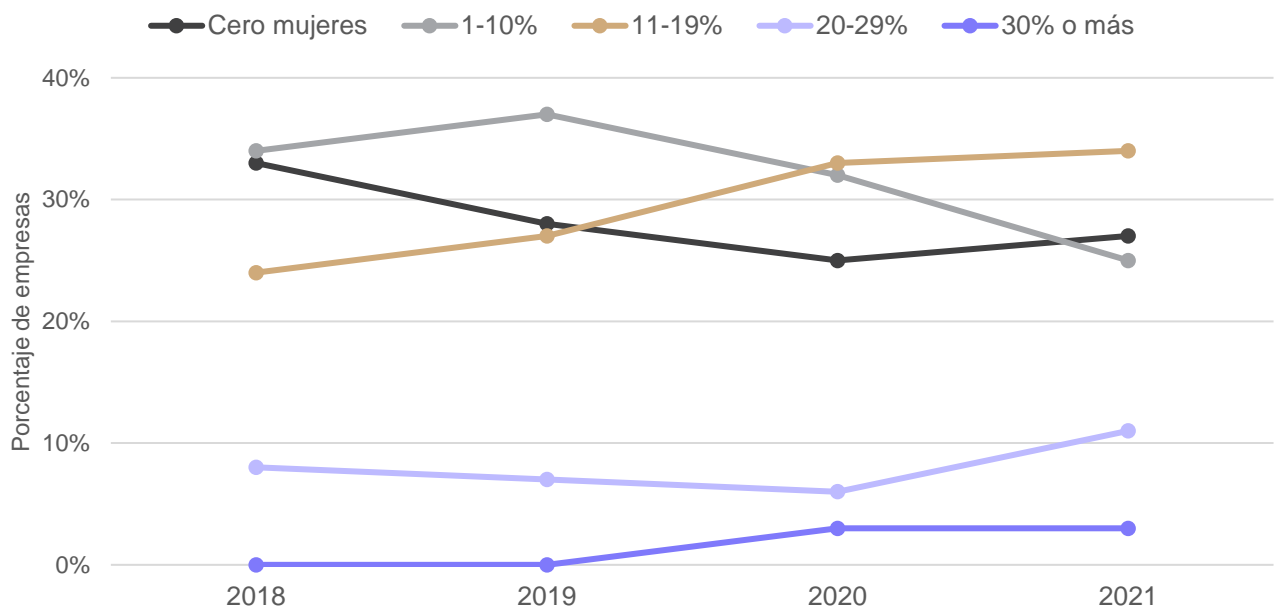
<sup>21</sup> Deloitte. 2013. "Los consejeros independientes en las empresas familiares". <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/Consejeros-independientes-en-empresas-familiares.pdf>

Francisco Ganga, José Vera. 2008. "El gobierno corporativo: consideraciones y cimientos teóricos". *Redalyc*. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20503505>

La importancia de la participación de mujeres en los consejos de administración ha tomado relevancia en los últimos años en México y en el mundo. Sin embargo, del total de emisoras listadas en el mercado de capitales, **35 empresas (27.1%) carecen de mujeres en su consejo**, mientras que **apenas cuatro compañías (3.1%) han logrado tener una representación superior a 30% de mujeres en estos puestos.**

Algunos estudios demuestran que los efectos positivos empresariales se potencian al contar con tres o más mujeres en estas posiciones.<sup>22</sup> Cuando se impulsa una mayor representación femenina, los hombres tienden a escuchar con una mente más abierta a sus intervenciones.<sup>23</sup> Este número es conocido como “la magia del tres” (*the magic of three*) porque los beneficios de la diversidad de género son más perceptibles. En este sentido, destaca que **43 empresas (33%) han logrado incluir a tres o más mujeres en su consejo de administración.**

**Gráfica 3. Diversidad de género en los consejos de administración del mercado de capitales**



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

La gráfica 3 muestra trayectorias crecientes en el número de empresas con los rangos de 11 a 19% y de 20 a 29% de mujeres en los consejos de administración. Derivado de lo anterior, se presenta una reducción de las empresas en el rango de 1 a 10% de mujeres, lo que implica que las empresas han incrementado el número de mujeres en sus consejos. Aún cuando el rango de 30% o más de mujeres consejeras se estabilizó, el dato es una buena señal puesto que no existe una reducción en la cifra.

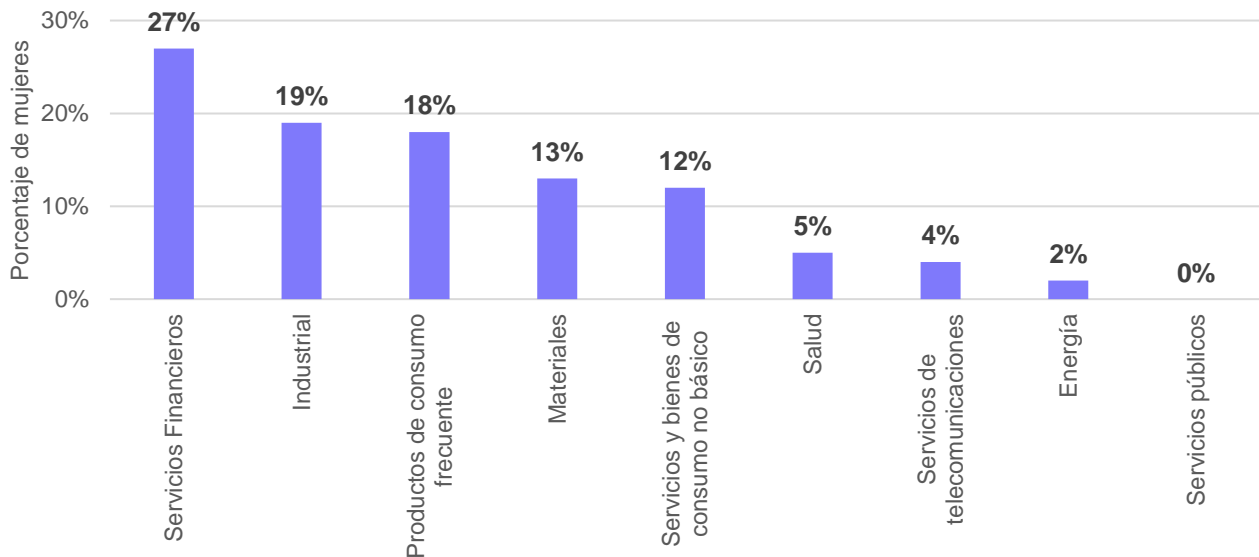
Respecto a la presencia de mujeres en los sectores económicos, el sector financiero, por un lado, mantiene la mayor proporción de mujeres en los consejos de administración con 27% respecto al

<sup>22</sup> Tatiana Garanina y Alexander Muravyev. 2021. “The Gender Composition of Corporate Boards and Firm Performance: Evidence from Russia.” *Emerging Markets Review* 48 (September). <https://doi.org/10.1016/j.ememar.2020.100772>.

<sup>23</sup> Vicky Konrad y Erkut Kramer. 2008. “Critical Mass: The impact of three or more women on corporate Boards.

total de mujeres en estos cargos. Por otro lado, el sector sin mujeres en los consejos de administración es el de servicios públicos.

**Gráfica 4. Distribución de mujeres por sector respecto al total de consejeras del mercado de capitales**



Nota: No se considera el sector de Tecnología de la Información.

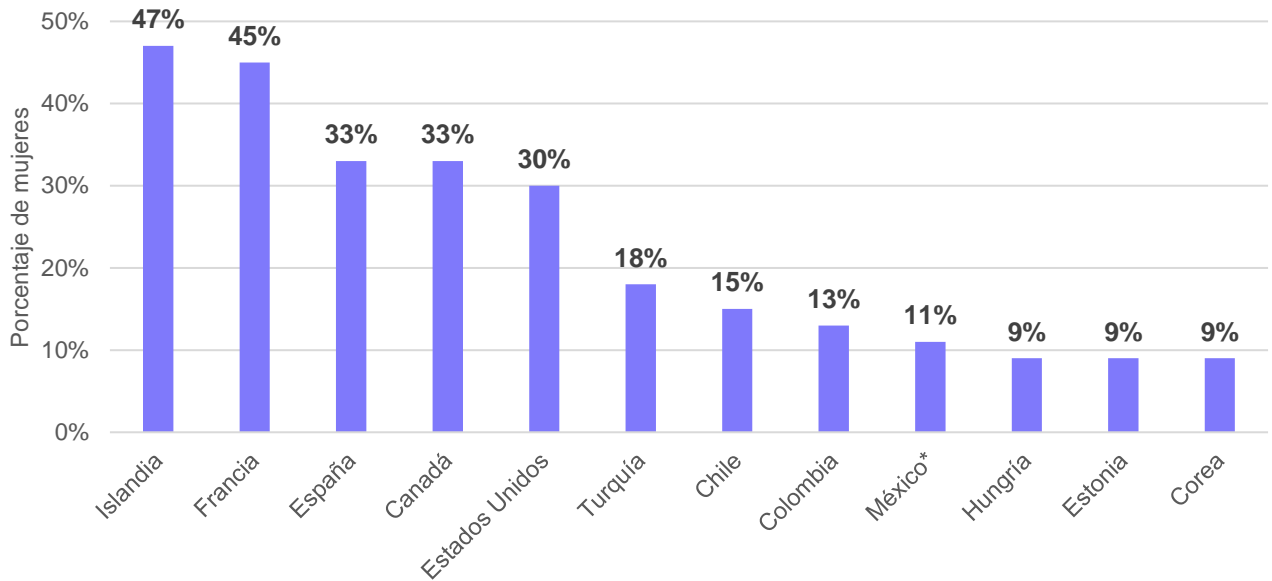
Fuente: Elaborado por el CIMAD y el IMCO con base en los reportes anuales 2021.

### 3.1.2 Comparativo a nivel internacional

Entre los países miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), México tiene uno de los porcentajes de participación femenina más bajos (11%) en comparación con algunos países de la región de Latinoamérica como Colombia (13%).

En contraste, la cifra de México supera el caso de Corea (8.7%), Estonia (9.1%) y Hungría (9.8%). De acuerdo con datos de la OCDE, el porcentaje de **participación femenina promedio en consejos de administración de empresas públicas es de 28%**, por lo que México se encuentra **17 puntos porcentuales debajo del promedio**.

**Gráfica 5. Mujeres en los consejos de administración entre los países de la OCDE**



Fuente: OCDE 2021 <https://stats.oecd.org/index.aspx?queryid=54753>

Fuente (\*): Elaboración propia con datos de las investigaciones del CIMAD y el IMCO.

Entre los países más avanzados en materia de inclusión femenina en los consejos de administración se encuentra Islandia, donde casi se alcanza una participación paritaria en estos cargos con 47.1% de participación femenina, seguido por Francia con 45.3%.

Los socios comerciales del país en el Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC) muestran porcentajes de alrededor del 30% desde 2019; Estados Unidos tiene una participación de 29.7% y Canadá 32.9%. Estos países han impulsado programas de promoción de balance vida-trabajo y flexibilidad laboral como estrategias para promover la presencia de mujeres en los consejos de administración, por lo que la proporción se ha incrementado en los últimos años.

### 3.2 Mercado de deuda

En el mercado de deuda se encontró que de los mil 728 asientos disponibles en las 96 empresas analizadas, 217 son ocupados por mujeres. Es decir, **los consejos de administración en el mercado de deuda tienen 13% de presencia femenina, proporción dos puntos porcentuales mayor en comparación con el mercado accionario.**

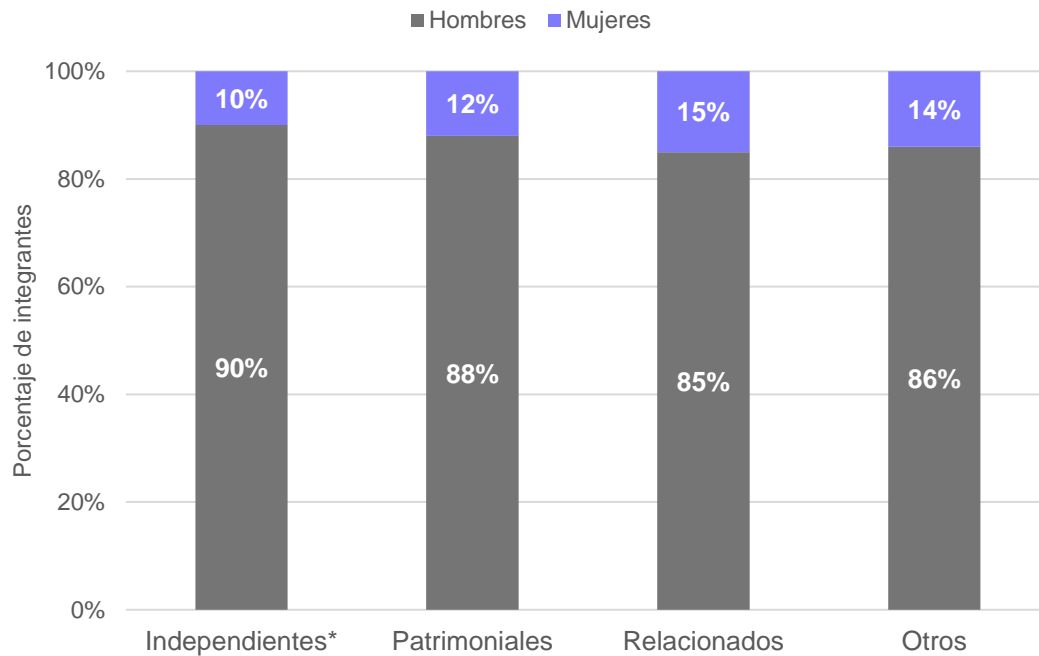
Para el análisis de este año se incluyó por primera vez a 96 empresas del mercado de deuda (la mitad de ellas también pertenecen al mercado accionario), con el objetivo de identificar las posibles diferencias en cuanto a la inclusión de mujeres en los consejos de administración.

El mercado de deuda se conforma de instrumentos emitidos por empresas de capital privado, así como paraestatales y de deuda gubernamental. En él se emiten y negocian los títulos de deuda

cuando los participantes no están en condiciones o no desean pedir préstamos o créditos a la banca, ya sea para realizar un proyecto de inversión o para mantener sus propias actividades.<sup>24</sup>

La razón de dividir la investigación en mercado de capitales se debe a que en el mercado de deuda participa el sector gubernamental, que cuenta con legislación en materia de género como la Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres, así como otros mecanismos como el Sistema y el Programa Nacional para la Igualdad entre Mujeres y Hombres<sup>25</sup>, para garantizar los derechos y el bienestar de las mujeres. Esto supondría una mayor participación femenina y un posible sesgo en la información global.

**Gráfica 6. Representación de integrantes en los consejos de administración por tipo de consejero en el mercado de deuda**



Nota: Dentro de la categoría de Otros se incluyen a algunos directivos relevantes que las empresas contemplan en su consejo.

La representación de integrantes incluye a consejeras y consejeros propietarios y suplentes.

(\*): En la categoría de Independientes también se incluye a los miembros independientes e independientes patrimoniales.

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

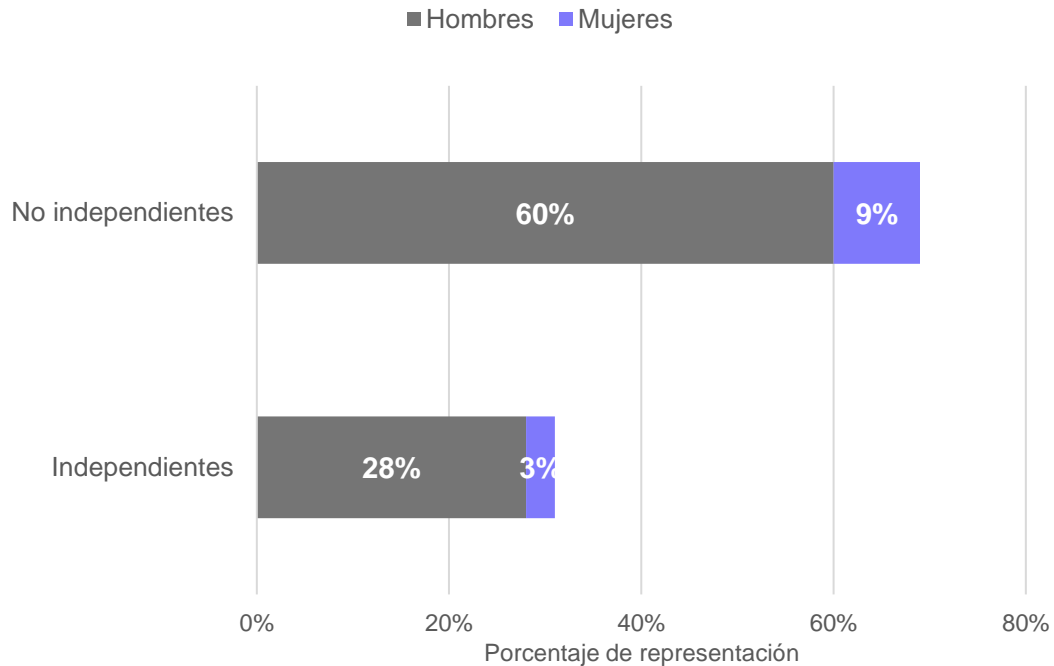
Como se puede observar en la gráfica 6, las mujeres tienen la mayor participación proporcional bajo la figura de relacionados, quienes participan en los consejos por ocupar algún puesto o tener alguna relación o intereses dentro de la empresa. Su presencia disminuye como consejeras independientes.

<sup>24</sup> Banxico Educa. "Mercados financieros". [http://educa.banxico.org.mx/banco\\_mexico\\_banca\\_central/sist-finc-mercados-financiero.html](http://educa.banxico.org.mx/banco_mexico_banca_central/sist-finc-mercados-financiero.html)

<sup>25</sup> Instituto Nacional de las Mujeres. 2020. "Programa nacional para la igualdad entre mujeres y hombres." [http://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5608467&fecha=22/12/2020](http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5608467&fecha=22/12/2020).

Al igual que en el mercado accionario, el mercado de deuda requiere un mayor impulso a la figura de consejera o consejero independiente, ya que representan 31% del total de los consejeros de empresas de deuda, con 537 de 1,728 asientos disponibles, donde 10% son ocupados por mujeres.

### Gráfica 7. Comparativo entre consejeros independientes y no independientes en el mercado de deuda



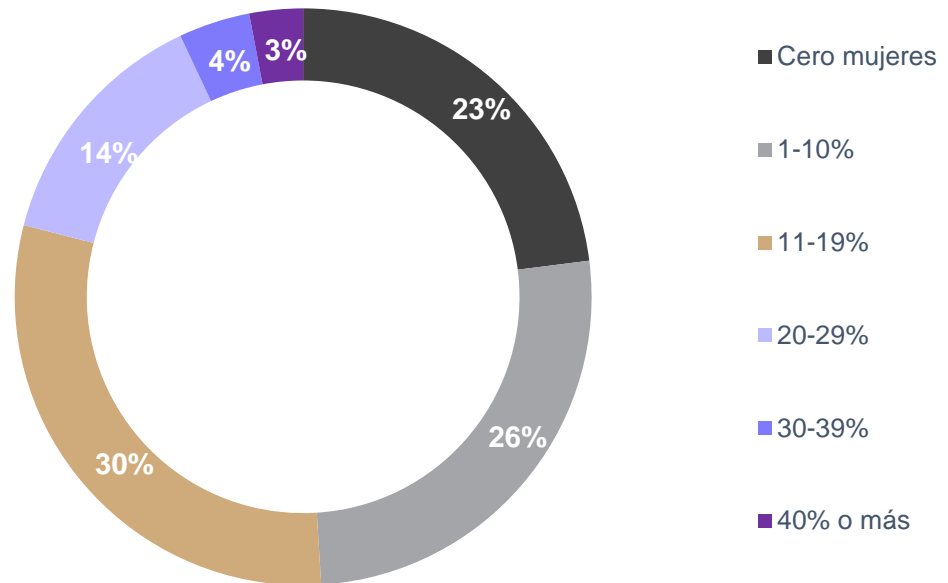
Fuente: Elaborado por el CIMAD y el IMCO con base en los reportes anuales 2021.

#### 3.2.1 Tendencias de la diversidad en los consejos del mercado de deuda

22 de las 96 empresas analizadas en el mercado de deuda no tienen a mujeres en sus consejos de administración (23%), mientras que el mayor porcentaje de empresas se ubica en el rango de las que tienen entre 1 y 10% de mujeres (30% del total).



Gráfica 8. Diversidad de género en los consejos de administración del mercado de deuda

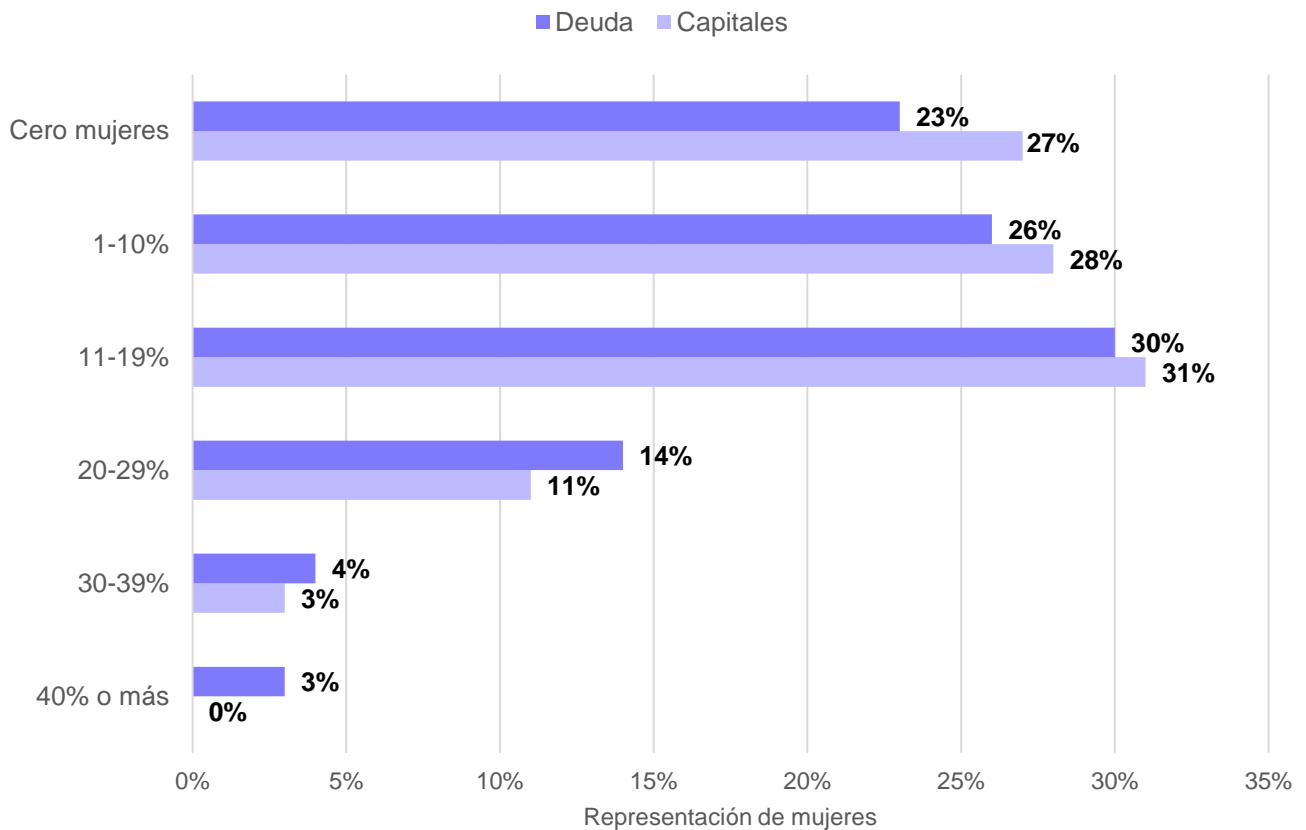


Fuente: Elaborado por el CIMAD y el IMCO con base en los reportes anuales 2021.

En este mercado se observan cuatro empresas con porcentajes de mujeres de entre 30 y 39%, y destacan tres compañías<sup>26</sup> con representación femenina del 40% o más. Dados estos resultados, **el mercado de deuda tiene relativamente un mejor desempeño a nivel consejo en la inclusión femenina que el mercado accionario** debido a que el porcentaje de empresas sin mujeres en sus consejos es menor en cinco puntos porcentuales. Además, tiene una mayor proporción de empresas con mayor inclusión femenina.

<sup>26</sup> Corporación Tapatia de Televisión, S.A.C.V., Daimler México, S.A. de C.V. y Ford Credit de México, S.A. de C.V., SOFOM, E.R.

**Gráfica 9. Diversidad de género en el mercado de capitales y de deuda**



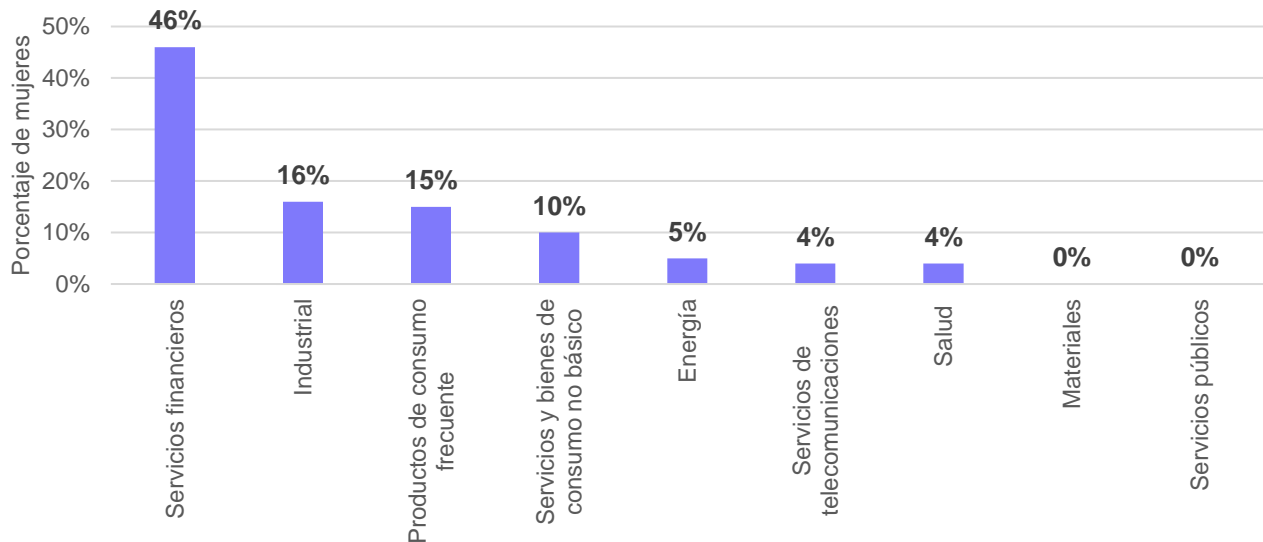
Fuente: Elaborado por el CIMAD y el IMCO con base en los reportes anuales 2021.

Poco más del 70% de las mujeres que participan en los consejos -tanto en el mercado de capitales como el de deuda- se concentra en aquellas emisoras cuya participación femenina es muy baja (del 0 al 19%). Este diagnóstico puede ser una oportunidad para las empresas que buscan sumar a más mujeres en puestos de liderazgo dentro de la iniciativa privada y que, en poco tiempo, la proporción de mujeres se invierta y se creen consejos de administración bajo principios paritarios.

### 3.2.2 Concentración de mujeres por sector en el mercado de deuda

La distribución de las mujeres en los consejos de administración del mercado de deuda, al igual que en el accionario, se concentra en el sector financiero con 46%, es decir, cerca de la mitad de las consejeras están en empresas de este sector. El segundo sector es el industrial, seguido por el de productos de consumo frecuente. **Los sectores de materiales y servicios públicos en el mercado de deuda no tienen presencia femenina en sus consejos de administración.**

**Gráfica 10. Distribución de mujeres en los sectores respecto al total de consejeras del mercado de deuda**



Nota: No se considera el sector de Tecnología de la Información.

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

## Presencia femenina en el Índice FTSE-BIVA

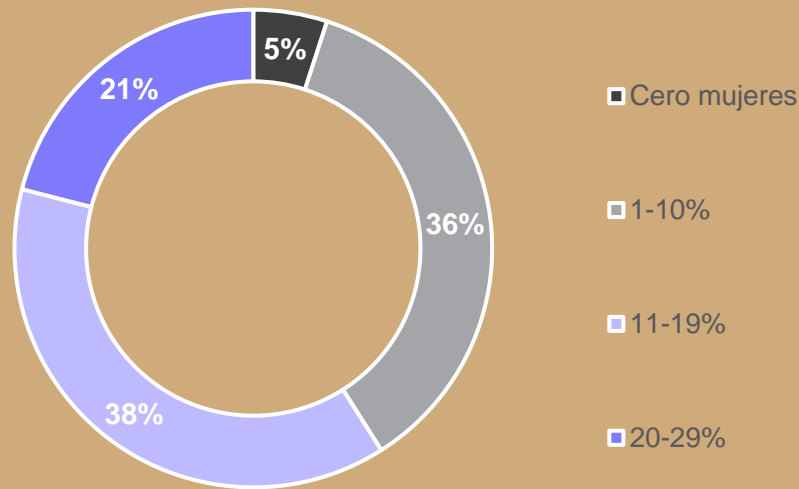
El Índice Financiera Times Stock Exchange (FTSE) de BIVA es una medición bursátil con fines de evaluación comparativa que, además, permite a los inversionistas analizar carteras de capital y administrar fondos basados en activos o pasivos. En este índice participan 41 empresas,<sup>27</sup> pero para el análisis se estructuró un global de 39 empresas -22 listadas en el mercado de capitales, una en deuda y 16 en ambos mercados-, las dos restantes están identificadas como fibras<sup>28</sup> por lo que se decidió no incluirlas. **Dentro de los consejos de administración de estas empresas hay 875 personas, de las cuales 110 son mujeres (12.6%).**

**Dos empresas del Índice carecen de mujeres en sus consejos de administración (5.1%).** La mayor proporción de mujeres se encuentra en las empresas que tienen entre 11 y 19% de ellas en dichos cargos.

<sup>27</sup> Al 24 de mayo de 2022 de acuerdo con la información de BIVA.

<sup>28</sup> Son instrumentos de financiamiento para la adquisición y/o construcción de bienes inmuebles que tienen como fin su arrendamiento o la adquisición del derecho a recibir los ingresos.

Gráfica 11. Diversidad de género en las empresas que pertenecen al Índice FTSE BIVA



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

Los resultados de la participación de mujeres en los consejos que pertenecen al Índice FTSE pueden servir como un referente para los financiadores y a nivel interno para las empresas, pues ayudan a guiar inversiones con enfoque de género como una apuesta rentable y socialmente responsable. Tener más mujeres en puestos estratégicos como los consejos de administración y diversificar los equipos de trabajo puede impulsar beneficios económicos en las empresas como mayor rendimiento de las inversiones y márgenes de ganancia, a la vez que proveen mejores oportunidades de empleo para las personas.

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) identifica tres ejes concretos que se pueden tomar en consideración para impulsar la inversión con enfoque de género:

1. Invertir en empresas lideradas por mujeres.
2. Invertir en empresas que practiquen la equidad de género.
3. Invertir en empresas que desarrollen productos o servicios que beneficien especialmente a las mujeres.<sup>29</sup>

El mercado de valores cambia constantemente y adaptarse a él implica considerar la diversidad de género como una estrategia de negocio rentable y que puede mejorar la competitividad del mismo.

<sup>29</sup> Stephanie Oueda. 2019. "¿Cómo invertir con un enfoque de género?". *BID Invest*. <https://idbinvest.org/es/blog/genero/como-invertir-con-un-enfoque-de-genero>

## 4. ¿Quién dirige las empresas mexicanas?

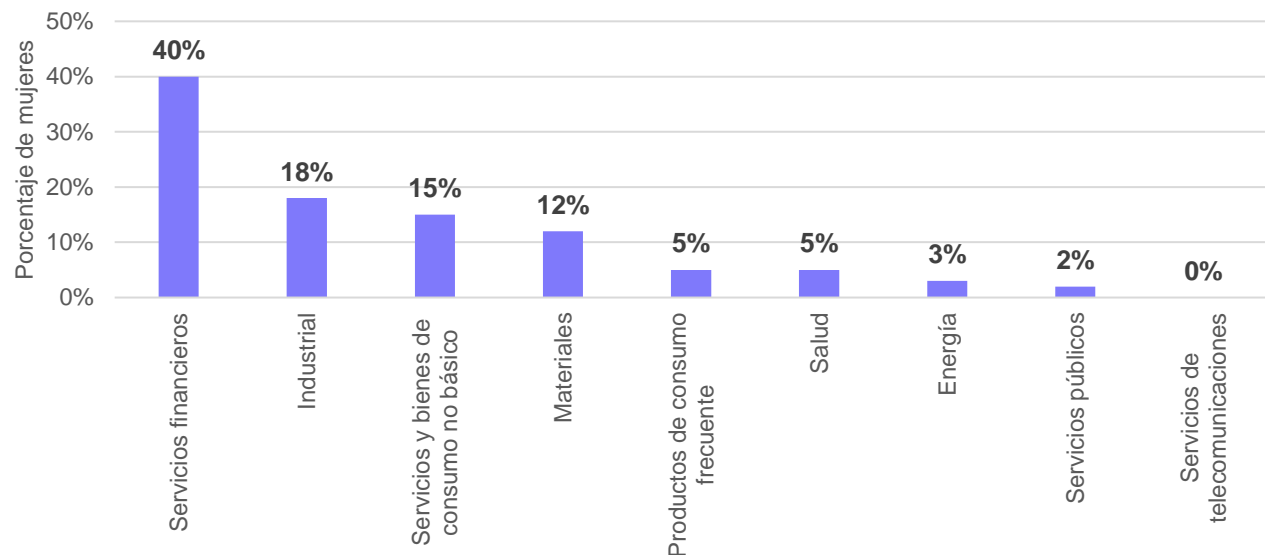
La recuperación económica de México tras la pandemia ha implicado la adopción de cambios en el gobierno corporativo con el objetivo de hacer frente a los escenarios actuales donde la diversidad, inclusión e innovación son pilares del desarrollo.

La creciente presencia de las mujeres en las direcciones de las empresas fomenta una visión complementaria de las necesidades de sus clientes -hombres y mujeres-, así como una participación más equitativa durante la toma de decisiones.

De las 182 empresas analizadas por el CIMAD y el IMCO -que abarcan el mercado accionario y de deuda-, **547 personas<sup>30</sup> ocupan una posición en las direcciones relevantes, de las cuales 65 son mujeres, es decir, 12% del total**, proporción dos puntos porcentuales mayor en comparación con los resultados de 2021.

**La mayor proporción de directoras se encuentra en los sectores de servicios financieros** seguido por sector industrial, una tendencia similar a lo que ocurre en los consejos de administración. Sin embargo, en los sectores de energía y servicios públicos la participación de las mujeres en las direcciones es menor a 5%, y en servicios de telecomunicaciones su presencia es nula.

**Gráfica 12. Participación de mujeres en direcciones relevantes por sector**



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

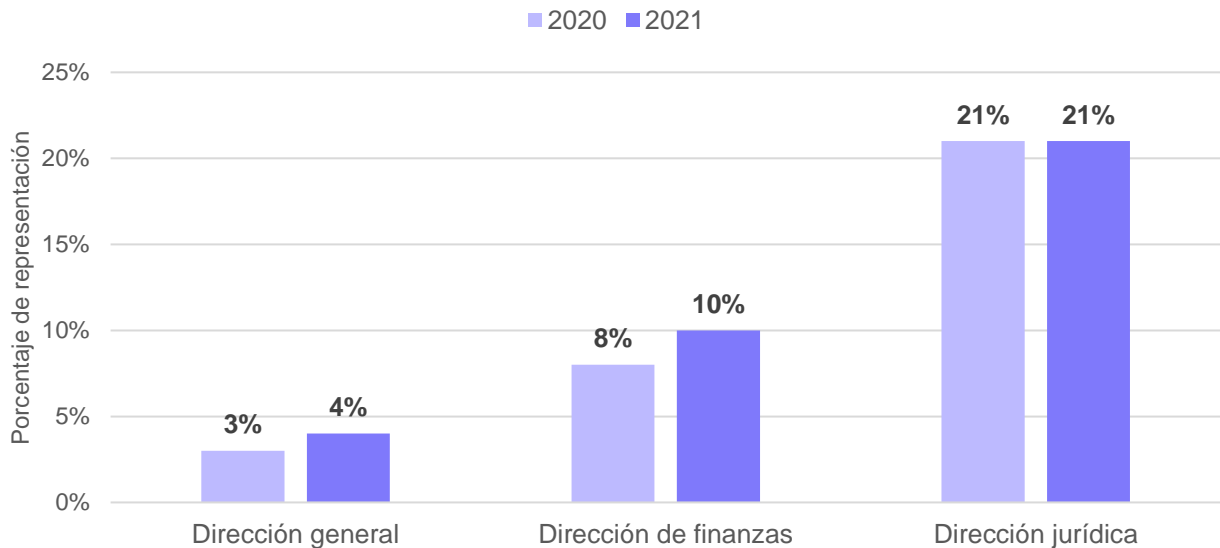
Otro punto relevante al dividir por tipo de mercado es que las empresas de deuda tienen una mayor participación de mujeres en estos cargos (17%) en comparación con aquellas que solo listan en el mercado de capitales (9%), e incluso en contraste con aquellas que pertenecen a ambos mercados (10%).

<sup>30</sup> Dos empresas reportan a dos personas cada una en la dirección general.

## 4.1 ¿Cómo se ve el liderazgo de las mujeres en comparación con el año pasado?

En comparación con los resultados del año pasado, **las mujeres tienen mayor presencia a nivel de direcciones generales y de finanzas**. Si bien hay un aumento gradual de su inserción en la alta dirección del sector privado, su participación aún es baja. Por ello, es necesario diseñar estrategias que promuevan su llegada y permanencia en los niveles más altos de las organizaciones.

**Gráfica 13. Representación de mujeres por dirección relevante por año**



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

Respecto a la presencia femenina en la **dirección general, siete empresas tienen a una mujer en este cargo**,<sup>31</sup> lo que representa **4% del total de las compañías** -tres en el mercado de capitales y cuatro en deuda-. La mayoría de ellas dirigen empresas en el sector de servicios financieros, el cual promete ser un semillero de talento, pues también concentra al mayor porcentaje de consejeras en las empresas listadas en el mercado de capitales y deuda.

Para que las empresas tengan mujeres en los niveles directivos y permanezcan en ellos, se requiere promover oportunidades igualitarias en el campo profesional y garantizar políticas vida-trabajo<sup>32</sup> que armonicen los aspectos personales y familiares con las exigencias laborales de cada compañía.

Al igual que el año pasado, se analizó la participación de mujeres en las direcciones de finanzas y jurídica. Del total de la muestra, **19 mujeres ocupan un puesto en la dirección de finanzas, lo que representa 10% del total**, una cifra 1.5 veces mayor en comparación con las direcciones generales.

<sup>31</sup> Banco Actinver, S. A., Institución de Banca Múltiple, Daimler México, S.A. de C.V., INFONACOT, Ford Credit de México, S.A. de C.V., SOFOM, E.R., Grupo México, S.A.B. DE C.V., Infraestructura Energética Nova, S.A.B. de C.V. y GRUPO TMM, S.A.

<sup>32</sup> IMCO. 20202. "Trabajar sin dejar de vivir: mejores prácticas de integración vida-trabajo en México".

En el caso de las **direcciones jurídicas**, esta proporción aumenta, pues de las 182 emisoras, **39 mujeres están al frente de este cargo, porcentaje que se eleva a 21%**, una cifra que no cambió respecto a los resultados del año anterior.

Esto es evidencia de que aún persisten los desafíos en la iniciativa privada para aprovechar el talento femenino. De hecho, **68% del total de las empresas (123 compañías) no tiene a mujeres en ninguna de las tres direcciones relevantes como se observa en la Tabla 2**, mientras que **ninguna empresa tiene a tres mujeres liderando estos puestos**.

**Tabla 2. Número de empresas por sector que no tienen a mujeres en las direcciones relevantes**

Sector	Número de empresas
Servicios financieros	33
Industrial	32
Productos de consumo frecuente	18
Materiales	14
Servicios de telecomunicaciones	11
Servicios y bienes de consumo no básico	10
Energía	3
Salud	2
Servicios públicos	0

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

Es importante mantener una cultura laboral inclusiva en las organizaciones, de tal forma que se construya una visión ampliada sobre las condiciones y necesidades diferenciadas de las y los colaboradores, pues aún existen retos en el mercado laboral que deben superarse para impulsar el aprovechamiento del talento.

## 5. ¿Hay más mujeres en la plantilla laboral de las empresas?

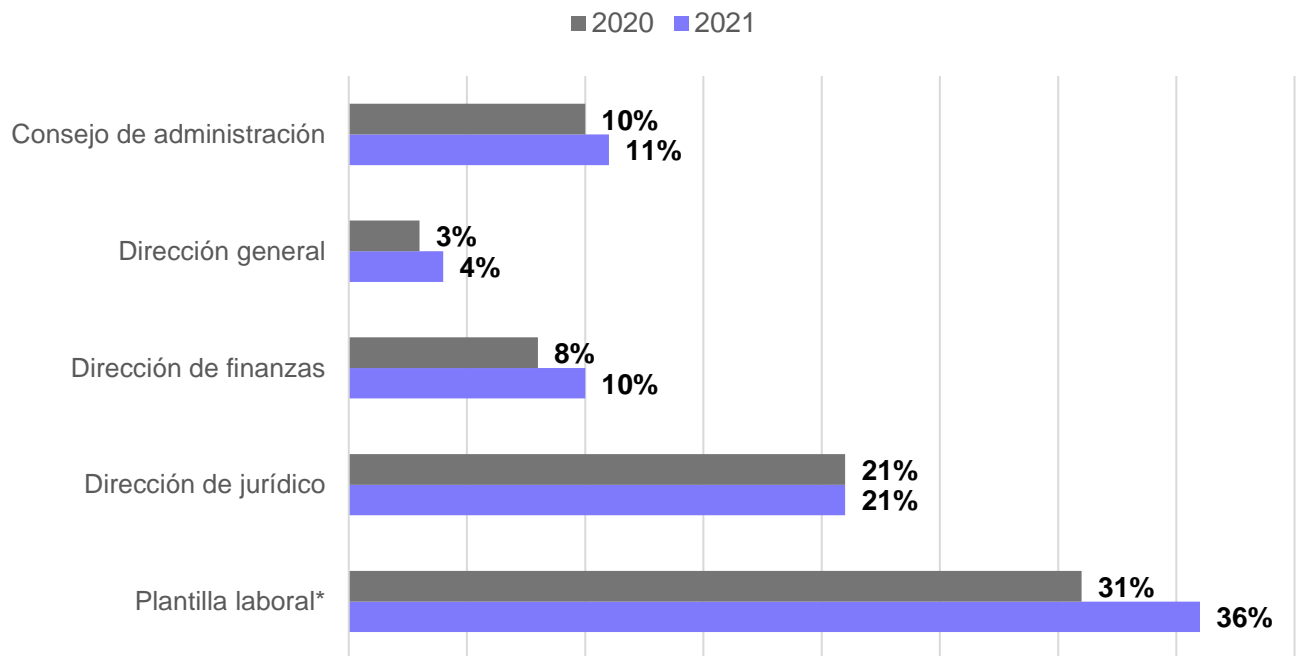
Para detectar el cambio en la representación de las mujeres en la plantilla laboral, el CIMAD y el IMCO utilizaron los reportes de sustentabilidad 2021 de aquellas empresas que, además de cumplir con su obligación de transparentar los datos que estipula la CUE, publicaron dicho documento. En este reporte las emisoras detallan la conformación de su plantilla laboral, de su operación y políticas corporativas para sus colaboradores.

**79 empresas -lo que equivale a 43% del total de las emisoras- hicieron público el reporte de sustentabilidad 2021.** A partir de la información contenida en estos documentos se identificó que, en promedio, **las mujeres representan 36% del total de la plantilla laboral.** Es decir, hay 514 mil mujeres de entre más de un millón 360 mil empleados.

En este punto es preciso señalar que la cifra de la plantilla laboral muestra solo una fotografía de lo que ocurre en varias empresas de los mercados de capitales y de deuda. Para tener datos más precisos **se requiere que todas las empresas analizadas transparenten su reporte de sustentabilidad**, a partir del cual se puede generar una base de datos completa e histórica que mida la evolución de la participación de las mujeres en el tiempo.

A nivel agregado ocurre un efecto similar a lo que se detectó el año pasado: **la representación de mujeres, pese a que es mayor, disminuye conforme aumenta el nivel jerárquico.**

**Gráfica 14. Representación de mujeres por nivel jerárquico y año**



Nota (\*): Se toma como referencia el dato de las empresas en el mercado de capitales.

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



---

La participación de las mujeres se diluye en la escalera jerárquica de las empresas debido a una suma de retos que enfrentan en el mercado laboral. Entre ellos se pueden mencionar las diferencias entre mujeres y hombres que generan distintas brechas:

- Una alta carga en el trabajo no remunerado (TNR). El cuidado de los hijos y del hogar consume el tiempo disponible que las mujeres podrían destinar a alguna actividad como trabajar o estudiar. Mientras ellas destinan 50.4 horas a la semana al TNR, ellos 19.6 horas.<sup>33</sup>
- La tasa de informalidad laboral es mayor para las mujeres. Hasta junio de 2022, 55% de las mujeres en la fuerza laboral lo hacían en la informalidad, lo que limita su estabilidad económica y su acceso a la seguridad social, así como a las pensiones en edad avanzada.<sup>34</sup>
- La brecha salarial que persiste en el mercado laboral. Por cada \$100 que gana un hombre, las mujeres perciben \$86. Esta diferencia está presente tanto en el sector público como en el privado.<sup>35</sup>
- La baja o nula existencia de políticas vida-trabajo que limitan las oportunidades para que las mujeres y hombres logren conciliar ambas esferas en su vida, así como la dificultad para implementarlas en los centros de trabajo, pues en algunas ocasiones estas no responden a las necesidades de la plantilla.

## 6. ¿Qué hacen las empresas para mejorar las condiciones de empleo de sus colaboradoras?

Algunas compañías ponen en práctica diversas estrategias para mejorar las condiciones de empleo que ofrecen a las mujeres. El objetivo es reforzar la operación de la empresa, el ambiente laboral, impulsar la diversidad en los equipos de trabajo y combatir la discriminación por razón de género.

A partir del análisis se identificó que **la estrategia dirigida a mujeres mayormente implementada por las emisoras que documentan esta información es la capacitación continua**. Este resultado es similar a los hallazgos del año anterior. 94% de las 79 emisoras señalan esta práctica como un mecanismo para fomentar la profesionalización de sus colaboradoras y con ello promover el desarrollo de habilidades que puedan poner en práctica en la empresa.

Además, las políticas de diversidad en los equipos de trabajo -entendidas como una estrategia donde se fomente la paridad o, en su caso, la presencia de mujeres en los equipos-, así como los protocolos contra la violencia y el acoso también son dos políticas recurrentes en las empresas.

---

<sup>33</sup> INEGI. 2019. "Encuesta Nacional sobre Uso del Tiempo 2019".

<sup>34</sup> Yvette Mucharraz y Cano & Diana ávila Ruiz. (Wolters Kluwer: 2022). "Diversidad de Género en la Sinergia Empresarial". *Todo Outsourcing*.

<sup>35</sup> IMCO. "Monitor Mujeres en la economía". <https://imco.org.mx/monitor/mujeres-en-la-economia/>

**Gráfica 15. Porcentaje de empresas que implementan políticas de inclusión para mujeres, por tipo de política**



Nota: La suma de las políticas implementadas no da como resultado 100%, ya que las empresas pueden implementar más de una estrategia.

Fuente: Elaborado por el CIMAD y el IMCO con información de los reportes de sustentabilidad 2021 de las 79 empresas que transparentaron este documento.

Los programas de maternidad y paternidad son la quinta política reportada por las emisoras (en la edición anterior realizada por el IMCO esta fue la tercera política que más incluyeron las empresas). Las estrategias que fomentan la corresponsabilidad del cuidado promueven una distribución más equitativa del trabajo al interior del hogar, lo que permite que las mujeres tengan mayor tiempo disponible para dedicarlo a una actividad productiva como trabajar o estudiar, o incluso descansar.

## 7. ¿Cuál es el futuro de las mujeres en las empresas?

La visión respecto al futuro de las mujeres en las empresas parte primordialmente de la experiencia. A continuación se presentan las declaraciones de tres organizaciones que han sido parte fundamental en el impulso de liderazgos femeninos dentro del sector privado: 30% Club capítulo México, 5050 Women On Boards y Women Corporate Directors. El CIMAD y el IMCO agradecen la valiosa aportación de cada organización.

### Perspectiva del Club del 30% capítulo México<sup>36</sup>

La pandemia ha puesto en la palestra las diferencias entre los retos que asumen los géneros y el talento. Esto, sumado al efecto de la gran renuncia, amplía el tiempo para alcanzar la paridad representativa (ca.100 años) e impacta la generación de valor.

<sup>36</sup> Claudia Corona Vadillo, cofundadora y miembro del comité de Dirección del Club del 30% capítulo México.

---

De acuerdo con el *Board Members LATAM Survey 2021* realizado por el International Finance Corporation, Page Executive y los Institutos de Gobierno Corporativo de Latinoamérica, entre las habilidades técnicas que aportan las mujeres a los consejos está el conocimiento de los parámetros ambientales, sociales y de gobernanza (ASG) (59% lo que aportan las mujeres en comparación con 39% los hombres). Esta es una gran oportunidad, puesto que los retos originados por el cambio climático alinean los objetivos hacia la sustentabilidad de los negocios en el largo plazo.

Este efecto trasciende fronteras y requiere de la colaboración de grandes mentes para aportar las mejores soluciones. Es por ello que hay un espacio diferente para que las mujeres cimenten su participación desde una perspectiva distinta que añade valor a todo el ecosistema. Aquí dependerá de la infraestructura corporativa, la capacitación y programas de refuerzo educativo para atraer y retener talento en las organizaciones.

En resumen, en el futuro, los consejos de las empresas se distinguirán por sus aportaciones a los ecosistemas con un análisis de riesgo mucho más amplio que el financiero, puesto que los recursos que aporta el planeta son limitados y los cambios dependen de acciones actuales.

### **Perspectiva de 5050 Women On Boards México<sup>37</sup>**

A pesar de los beneficios de la diversidad de género, las mujeres siguen sin tener una representación importante en puestos de dirección y consejos de administración en México. La diversificación de los equipos directivos y los consejos de administración manda un mensaje a toda la organización, a sus colaboradores y al mercado, de que se premia el talento y que se están haciendo esfuerzos para eliminar las barreras de género y hay oportunidades equitativas para todos los colaboradores de la organización.

Uno de los argumentos de las empresas para no tener mujeres en puestos de dirección y en sus consejos es que no hay suficientes mujeres en México capacitadas para ocupar estos asientos. En el futuro próximo esperamos que este argumento no sea la norma, ya que se están haciendo esfuerzos importantes por organizaciones en nuestro país que dan visibilidad a mujeres directivas y consejeras. Inclusive el CIMAD ha lanzado una Red de Consejeras y Expertas para ofrecer al mercado listados por sector de mujeres con amplia experiencia en una multitud de sectores.

La diversidad y la inclusión tienen sentido para las empresas, no solo a nivel de equidad, sino también de rentabilidad. Es recomendable utilizar el poder de la diversidad y la inclusión para enfrentar la incertidumbre, buscar las mejores alternativas y soluciones, al mismo tiempo que tener una fuerza laboral comprometida con la empresa.

Como conclusión, lo que esperamos en el futuro sobre las mujeres en las empresas en puestos de liderazgo y consejos de administración en México es que mejoren las métricas a través de la concientización de que este tema no es solo de mujeres, no es solo de nicho, sino que es un tema

---

<sup>37</sup> Claudia Hardy, copresidenta de 50/50 Women on Boards México.

---

que atañe a hombres y mujeres comprometidos con el desarrollo de las empresas y del país, porque elevar a las mujeres tiene un efecto multiplicador en el bienestar de la sociedad. La diversidad suma.

### **Perspectiva de Women Corporate Directors (WCD) México<sup>38</sup>**

En México se ha hecho una gran labor para incluir a más mujeres dentro del sector empresarial. Sin embargo, no se ha logrado una mejoría significativa. En WCD seguimos comprometidas para lograr una mayor paridad de género y seguiremos luchando por esa causa.

A través de este documento y de otros esfuerzos, esperamos seguir creando conciencia con respecto a la baja participación de la mujer en los puestos de liderazgo y la importancia de incorporarlas en las empresas. Es un camino largo que no debemos abandonar.

Desde una perspectiva de negocio, es importante que las mujeres formen parte de los puestos de liderazgo en las empresas. No es solo una cuestión de derechos humanos o de inclusión general, sino de rentabilidad económica. Hay evidencia que la inclusión de mujeres en los puestos directivos de las empresas da mayor rentabilidad; queremos que en México haya esa conciencia y por eso es importante impulsar proyectos de apoyo.

Por otro lado, a veces existe una autodescalificación en las posiciones de liderazgo para las mujeres; algunas creen que dado que los hombres llevan más tiempo ocupando puestos de alto mando, son ellos los que se deben postular y por temor ellas no lo hacen. En la actualidad, las mujeres tienen preparación similar a los hombres, por lo tanto solo se requiere fortalecer la seguridad en el desempeño profesional femenino y la auto-confianza para buscar posiciones de liderazgo. Esto nos conducirá a aprovechar el potencial de las mujeres en el futuro. Entre más líderes consejeras existan que hablen sobre ello, que tengan visibilidad, más mujeres aspirarán en el futuro a ocupar posiciones de liderazgo en las empresas, por eso es importante difundirlo para que más mujeres lo puedan percibir.

## **8. Conclusiones y propuestas para promover la inclusión femenina en las empresas**

Los avances en materia de inclusión femenina en las empresas analizadas son positivos. Cada año se observa un porcentaje mayor de mujeres en consejos, direcciones y en la planilla laboral. Aun con estos avances el potencial profesional de las mujeres continúa siendo subutilizado al tener 60% de las mujeres fuera del ámbito laboral.

---

<sup>38</sup> Magdalena Carral Cuevas y Karen Mauch, co presidentas de Women Corporate Directors México.

---

Para lograrlo, el CIMAD del IPADE y el IMCO proponen:

1. **Generar datos con perspectiva de género para guiar la implementación de estrategias en favor de la inclusión.** A partir de la generación y transparencia de datos con perspectiva de género en las empresas -no solo cifras desagregadas por sexo- es posible hacer un autodiagnóstico que detecte en dónde están las brechas dentro las compañías y cuáles son los principales retos que enfrentan las colaboradoras para crecer dentro de la estructura organizacional.

Este primer paso puede servir como referente para que aquellas personas que ocupan las direcciones relevantes en conjunto con los equipos de Recursos Humanos o Desarrollo Institucional implementen estrategias con evidencia, que respondan al panorama de la empresa y las dinámicas que se generan en ella.

Fijar indicadores, metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo puede guiar la implementación de dichas estrategias y servir como punto de partida para conocer qué retos enfrentan las compañías en el mismo sector, hacer comparativos e identificar los cambios en la participación de los colaboradores con el paso del tiempo.

2. **Robustecer la CUE con perspectiva de género.** La CUE es un instrumento útil para identificar cómo están constituidos los consejos de administración y las direcciones relevantes dentro de las empresas. Sin embargo, la CNBV en conjunto con las bolsas de valores mexicanas podrían robustecer la CUE con el objetivo de incluir información con perspectiva de género que, por un lado, sirva para identificar las brechas de género en las organizaciones, pero al mismo tiempo como una buena práctica en la generación de datos la cual se replique en el resto de la iniciativa privada, fuera de las bolsas de valores.

Esta modificación podría incluir indicadores como la conformación de la plantilla laboral por nivel jerárquico que contemple los mandos operativos, medios y ejecutivos, políticas de inclusión para aquellas que son madres y padres como las salas de lactancia, licencias de maternidad y paternidad, o estrategias de flexibilidad en el empleo (trabajo remoto u horarios escalonados).

3. **Diseñar programas y políticas de armonización vida-trabajo.** Equilibrar los ámbitos personal, familiar y profesional de las personas no es una tarea sencilla, en especial para las mujeres. Como se ha mencionado, las mujeres tienen diferentes roles que limitan su participación en el mercado laboral debido a la escasez de tiempo para dedicarlo a su crecimiento profesional si así lo desean. Estos programas o políticas deben considerar los diferentes momentos de vida como son: la maternidad, cuidado de adultos mayores, enfermos crónicos, desafíos profesionales, entre otros, donde las empresas pueden jugar un papel clave para aminorar sus efectos.

A partir de los diagnósticos que se generen en las empresas, es posible impulsar el diseño y puesta en marcha de políticas vida-trabajo como la flexibilidad en los horarios de trabajo, el respeto a las jornadas de trabajo dignas, políticas de maternidad y paternidad extendidas, el

---

trabajo remoto o estrategias de mentoreo para que las y los colaboradores faciliten la entrada y permanencia de las personas en las empresas.

- 4. Construir un semillero de talento femenino.** Las empresas pueden implementar estrategias que faciliten el crecimiento profesional femenino en su interior. Al igual que los hombres, existen mujeres que desean progresar y crecer en sus empleos. Cuando una mujer observa en su trabajo una falta de proyección en su carrera profesional generalmente cambia de compañía en busca de nuevas oportunidades por lo que la curva de aprendizaje y experiencia que desarrolló en alguna empresa se pierde.

Por ello, es necesario conformar un semillero o programas de becarias con la clara expectativa de que serán consideradas para puestos más elevados, a la vez que se desarrollan nuevas habilidades que le permitan compartir su experiencia con otras trabajadoras y crear una red de apoyo. Estas acciones pueden ir acompañadas de mentorías por parte de directivos de la empresa o externos quienes acompañen el proceso de crecimiento de las mujeres en ciertos rangos.

- 5. Fomentar la colaboración entre las instituciones de educación superior y de educación continua con el sector privado.** Alinear los planes de estudio con las necesidades del mercado laboral con el objetivo de que las y los estudiantes, durante su paso por la universidad o las carreras técnicas, adquieran habilidades y conocimientos suficientes para hacer frente a la demanda de empleos.

En este sentido, el sector educativo y la iniciativa privada pueden colaborar a fin de enlazar a las y los estudiantes con el mercado laboral y aprovechar el capital humano que se forma desde la educación superior. Ello con el objetivo de impulsar la especialización de las y los jóvenes para que ocupen puestos de alto nivel mediante la capacitación continua.

- 6. Impulsar las inversiones con enfoque de género.** Las inversiones con enfoque de género son un elemento vital para incentivar la presencia de las mujeres al interior de las empresas. Es decir, invertir en aquellas empresas o proyectos que integren el análisis de género y busquen impactar de forma positiva a las mujeres o niñas. Invertir bajo esta perspectiva implica ampliar el abanico de variables para incorporar el género. Si una inversión impacta a mujeres y hombres por igual o es liderada por empresarias o emprendedoras, se le podría dar prioridad de inversión. Esto no excluye el análisis de rentabilidad financiera o similares.

Desde 1999 Foro Económico Mundial propuso a las empresas alinear sus estrategias y operación con los Objetivos del Desarrollo Sustentable (ODS). Dentro de los objetivos, el quinto denominado “Igualdad de Género” busca empoderar a todas las mujeres y las niñas. Derivado de este objetivo, las inversiones con perspectiva de género se han desarrollado con éxito para contribuir a esta meta y fomentar el crecimiento económico de mujeres y hombres en condiciones de equidad.

---

## 9. Anexo metodológico

El CIMAD del IPADE Business School y el IMCO analizaron 182 empresas listadas en la BMV y la BIVA: 86 exclusivas en el mercado de capitales, 53 exclusivas en el mercado de deuda y 43 en ambos tipos de mercado. Para ello se utilizaron los reportes anuales 2021, que por obligación las emisoras presentan ante la CNBV de acuerdo con lo que establece la CUE, descargados de la página de la CNBV, así como los reportes de sustentabilidad 2021 de las 79 empresas que transparentaron dicho documento. La información utilizada en el análisis se revisó en los meses de mayo y junio de 2022.

Para el análisis a nivel consejo, se extrajo la información original de los integrantes del consejo de administración (propietarios y suplentes), con base en las especificaciones que el mismo reporte establece (patrimonial, patrimonial independiente, independiente, relacionado y directivos relevantes) desagregado cada uno por sexo. Dicha información se sistematizó en una base de datos. Con relación al análisis a nivel dirección se tomaron como referente los siguientes niveles: direcciones generales, de finanzas y jurídica. Se siguió un procedimiento similar en la extracción del nombre y se investigó el sexo de la persona.

Para los datos a nivel plantilla laboral se analizaron los reportes de sustentabilidad de 2021 disponibles para 79 empresas -cabe mencionar que no es obligatorio presentar este documento- lo que permitió recabar información desagregada por sexo, así como la descripción de las políticas de inclusión para mujeres aplicables en los centros de trabajo.

La proyección para obtener los años que tomaría en México alcanzar la paridad en los consejos de administración de las empresas del mercado de capitales se estructuró con base en el crecimiento porcentual de mujeres en consejos observado entre el dato 2020 y 2021 (1.1 puntos porcentuales) y se proyectó hasta el año en donde se alcanzaba la paridad, es decir 50% de mujeres.

Toda información contenida en los reportes anuales y los reportes de sustentabilidad es responsabilidad de las emisoras.



Centro de Investigación de la  
**MUJER EN LA ALTA DIRECCIÓN**





INSTITUTO MEXICANO PARA LA COMPETITIVIDAD A.C.