



INSTITUTO MEXICANO PARA LA COMPETITIVIDAD, A.C.

IMCO.org.mx

Toda crítica con propuesta, toda propuesta con fundamento.

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



Empresas con una mayor proporción de mujeres en puestos de toma de decisiones se asocian con:



- Fuentes: (1) Boston Consulting Group y Universidad Técnica de Munich. 2017. *The Mix that Matters*.
(2) McKinsey & Company. 2020. *Diversity wins: How inclusion matters*.
(3) Peterson Institute for International Economics. 2016. *Is Gender Diversity Profitable? Evidence from a Global Survey*.
(4) Jennifer Amozorrutia, Eugenio Gómez y Antonio Ono. 2020. *Más Allá de La Equidad de Género: Liderazgo Complementario*.
(5) Chiradeep BasuMallick. 2021. "Men tend to hire men, whom do women tend to hire?"

El IMCO estima que para 2030, el PIB podría ser

15% mayor*

si el gobierno y el sector privado implementan
acciones para sumar a

8.2 millones
de mujeres a la economía.

* En términos reales

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

Las empresas son
agentes de cambio.

Las empresas son clave para que más mujeres continúen con su desarrollo profesional



Hay más de 4.8 millones de unidades económicas en el país*



Las empresas captan al 69% del talento femenino que tiene un trabajo subordinado**



De las 416 mil mujeres en puestos de mayor jerarquía, 84% laboran en los establecimientos del país**

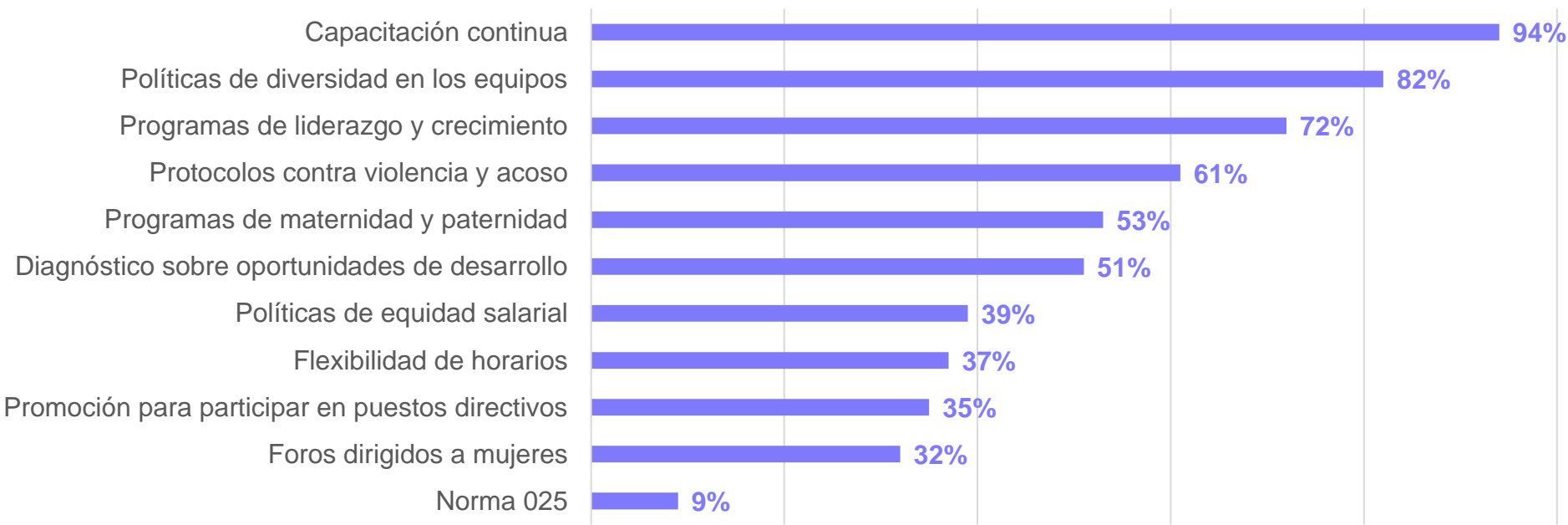
Nota: (*) Dato del Censo Económico del 2019.

(**) Datos obtenidos del 2T de la ENOE del INEGI en micro, pequeños, medianos y grandes establecimientos. Los puestos de mayor jerarquía consideran funcionarias y directoras.

Las empresas pueden **transformar el futuro laboral de las mujeres** con políticas de inclusión para que más de ellas lleguen a puestos de toma de decisiones.

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

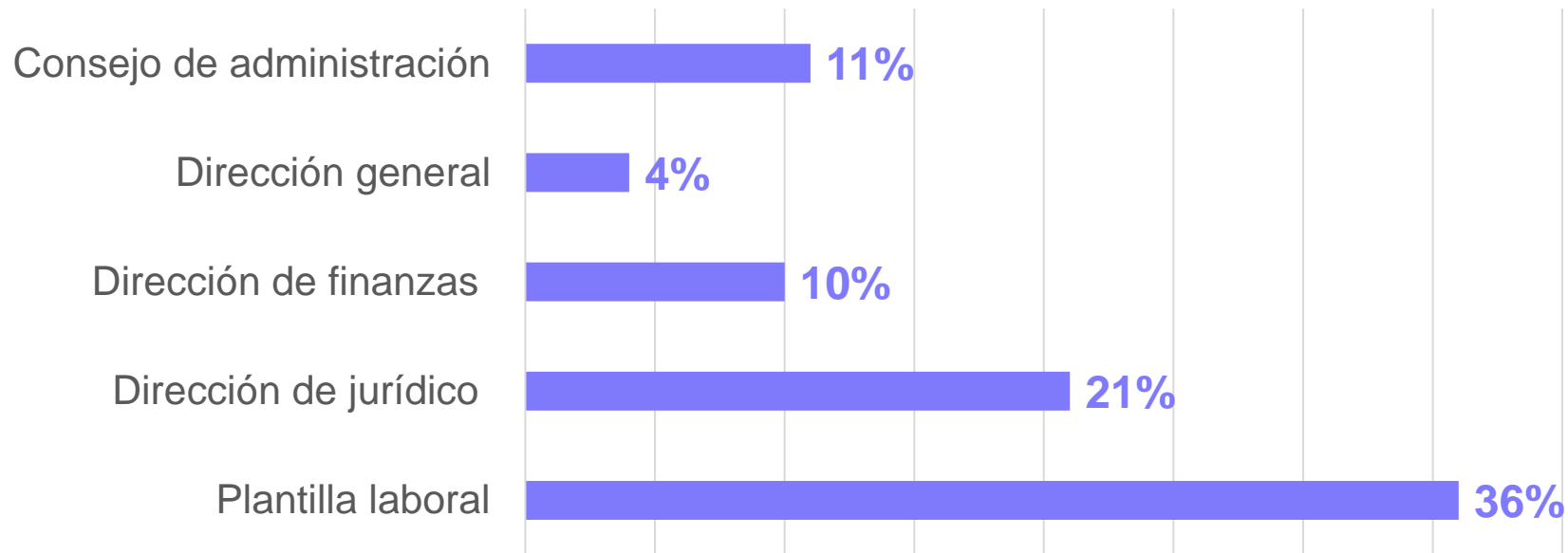
Porcentaje de empresas que reportan políticas de inclusión para mujeres, por tipo de política



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

Sin embargo, aún pocas mujeres en México llegan a puestos de alta dirección

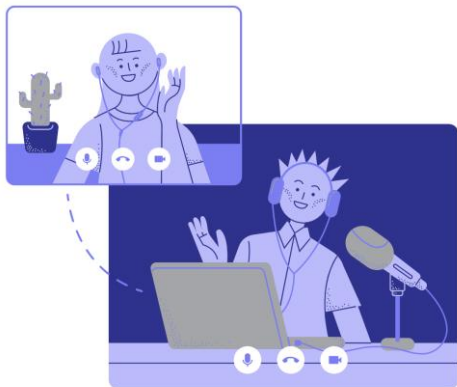
Representación de mujeres en las empresas para algunos puestos



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

Se identificaron cuáles son las características de las políticas efectivas para sumar y retener a más mujeres.

Se partió de un ejercicio cualitativo dividido en dos partes para conocer la experiencia de empresas y mujeres



1. Entrevistas a personal clave de empresas con políticas de inclusión



2. Conversatorio con mujeres en ruta de crecimiento profesional

1. Entrevistas a empresas con políticas de inclusión de género

¿Qué políticas han implementado para sumar a más mujeres en toda la estructura organizacional y cómo ha sido su evolución?

- 13 empresas grandes y medianas* de diferentes sectores económicos.**
- Para el 60% de esta muestra se contaba con los datos de representación de mujeres.***
- 24 directivos de las áreas de recursos humanos, desarrollo institucional o diversidad e inclusión.

Notas: (*) Con base en la clasificación del INEGI de tamaño de empresa por número de colaboradores: medianas (51 a 250 colaboradores) y grandes (más de 250 colaboradores).

(**) Se refiere a los sectores el financiero, consumo, industrial, manufactura y servicios empresariales.

(***) Estas empresas formaron parte de la muestra en el estudio Mujeres en las Empresas con el CIMAD

2. Conversatorio de mujeres en proceso de crecimiento profesional

¿Cuáles son los retos, qué se puede hacer y qué falta en los lugares de trabajo para que las mujeres lleguen a puestos más altos?

- 17 mujeres en puestos de mando medio y alto en organizaciones de diferentes tamaños y sectores*
- Diálogo estructurado para identificar problemas comunes y mapear posibles soluciones.

Nota: Se refiere al sector financiero, salud, energía, industrial, construcción, servicios públicos y asociaciones civiles.

Estas son las 10 lecciones para
avanzar hacia políticas efectivas
de inclusión de género.

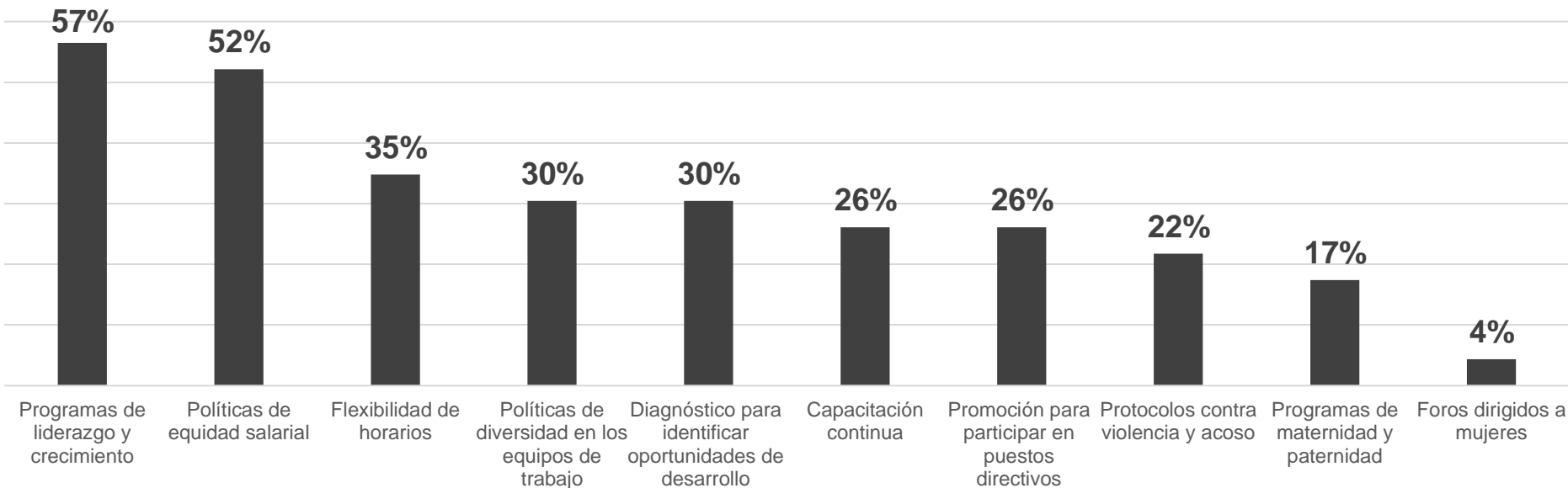


1

Partir de un autodiagnóstico que identifique los retos de la organización

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

Respuestas del personal durante las entrevistas



Nota: La suma de las políticas no da como resultado 100%, ya que los entrevistados podían considerar más de una opción.

Fuente: Elaboración del IMCO con información levantada entre el 7 de octubre y el 17 de noviembre de 2022 a partir de entrevistas a empresas.

Las principales políticas que se captaron en los diferentes pasos de la metodología no coinciden

Los temas que más preocupan a las mujeres participantes*:

Planes de crecimiento profesional

Condiciones laborales flexibles

Políticas de maternidad y paternidad

Las políticas que señalan las empresas como prioritarias**:

Programas de liderazgo y crecimiento profesional

Flexibilidad de horarios

Políticas de equidad salarial

Las políticas que reportan las empresas con mayor frecuencia**:

Programas de liderazgo y crecimiento

Políticas de diversidad en los equipos

Capacitación continua

Nota: Se marcan en morado las políticas que coinciden con las preocupaciones de las mujeres, diferenciando por tema.

Fuentes: (*) Temas más recurrentes que salieron en el conversatorio. (**) Políticas que las empresas entrevistadas consideraron como prioritarias con mayor frecuencia. (***) Políticas reportadas por las empresas con mayor frecuencia en los reportes de sustentabilidad en el estudio IMCO-CIMAD.

Partir de un autodiagnóstico permite alinear las políticas con las necesidades de las mujeres



Usar los registros de nómina para calcular:

- Porcentaje de mujeres por nivel de puesto
- Brecha de ingresos entre hombres y mujeres



Contestar preguntas como:

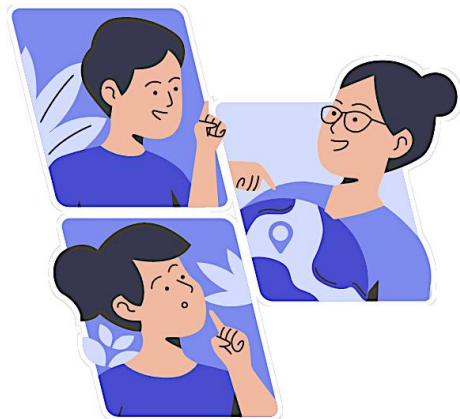
- ¿En qué punto se pierde a la mayoría de las mujeres?
- ¿Por qué se van?
- ¿Hay algún puesto que no acepten las mujeres a las que se les ha propuesto? ¿Por qué?



2

Abrir mecanismos de comunicación para escuchar las necesidades de las mujeres de forma activa y continua

Las necesidades de las mujeres para permanecer y crecer en su trabajo cambian según su perfil y ocupación



- Grupos focales
- Foros para mujeres
- Plataformas para recibir propuestas y comentarios
- Encuestas de satisfacción
- Espacio para anécdotas
- Comités de diversidad e inclusión



Lo ideal es que estos mecanismos sean periódicos y sirvan para mejorar las políticas de inclusión.



3

Medir el impacto de las políticas para mejorar su diseño y garantizar su continuidad

10 de las 13 empresas entrevistadas miden indicadores de las políticas que implementan, pero en diferentes niveles

Indicadores de impacto a través de indicadores de negocio (KPIs)

Indicadores de percepción con encuestas de clima laboral o de satisfacción



Indicadores de resultados como brecha salarial o porcentaje de mujeres en puestos directivos

Indicadores de gestión como número de colaboradoras capacitadas

Nota: estos indicadores se mencionaron en las entrevistas, pero no las categorías se hicieron como parte del análisis para simplificar la comunicación.

4

Ofrecer mayor
flexibilidad permite
atraer a más mujeres

Las mujeres del conversatorio hicieron énfasis en la importancia de la flexibilidad

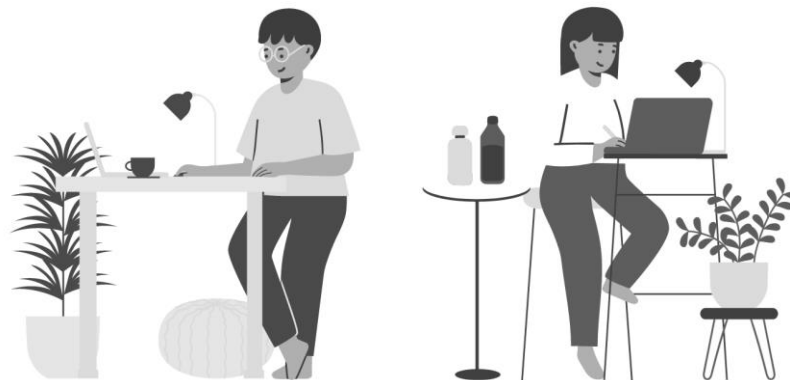
Condiciones laborales más flexibles para todas y todos permiten:

- Responder a lo que el talento busca después de la pandemia
- Integrar el trabajo y las tareas de cuidado
- Nivelar la carga de trabajo no remunerado



Las empresas entrevistadas responden a una creciente demanda de flexibilidad laboral

- Trabajo híbrido
- Trabajo compartido (*job-sharing*)
- Semanas laborales de cuatro días
- Regreso escalonado después de la maternidad





5

Contar con planes de crecimiento profesional basados en méritos para atraer a más mujeres

Las mujeres del conversatorio consideran que los planes de crecimiento podrían romper sesgos y estereotipos de género

Transparencia

Expectativas claras

Tabuladores salariales bien definidos

Reclutamiento inclusivo





Incluir a los hombres
para lograr equidad

Tanto en las entrevistas como en el conversatorio se destacó la importancia de incluir a los hombres

- **Fomentar el crecimiento profesional de mujeres** en programas de mentorías y promotorías
- **Romper estereotipos** para que los hombres puedan tener un papel más activo en las tareas de cuidados, por ejemplo con permisos de paternidad ampliados y flexibilidad



7

Adaptar las condiciones de los puestos más altos para atraer a más mujeres.

En el conversatorio y en algunas entrevistas se conoció la necesidad de reconocer el liderazgo femenino, así como añadir flexibilidad





8

El compromiso del consejo de administración y la alta dirección es fundamental para concretar esfuerzos

Tanto en las entrevistas como en el conversatorio se destacó el rol clave de los mandos más altos

- Permiten que las políticas permeen en toda la organización
- Fomentan conductas más comprensivas
- Generan condiciones laborales más equitativas





Institucionalizar las
políticas beneficia a
más colaboradoras

Políticas transparentes, con reglas claras y eficazmente comunicadas permiten que el beneficio sea para todas y todos

+ básico

+ avanzado

↓
Protocolos de
prevención de
hostigamiento
y acoso

↓
Reglamentos
internos con
prestaciones
convenientes (días
personales, horarios
flexibles, etc.)

↓
Políticas de
maternidad y
paternidad
ampliada

↓
Comités
especializados

↓
Políticas
diversidad, equidad
e inclusión

10

Recursos en género
aumentan efectividad
de políticas

Existen recursos disponibles de libre acceso para que las empresas implementen mejores políticas de inclusión

Cuestionario de **Índice de Equidad de Género de Bloomberg** que permite hacer un autodiagnóstico y monitorear acciones

Metodología de la Embajada Británica para medir la **brecha salarial** al interior de las empresas

Ranking Par de Aequales que le ofrece un autodiagnóstico a las empresas que participen y las compara con otras similares

Guías de implementación de diversidad e inclusión: Igualdad de género del Consejo Coordinador Empresarial en conjunto con el Pacto Mundial México

Este ejercicio muestra que **cualquier empresa** puede sumar a más mujeres a través de políticas de inclusión **efectivas.**

Fomentar **mejores condiciones** para el crecimiento profesional de las mujeres puede ser una **estrategia de negocio** para las empresas.

Pasos para llevar a cabo las lecciones aprendidas:

1

**Medir las brechas
de género y
entender de dónde
vienen**

2

**Crear vías de
comunicación con los
y las colaboradoras
para diseñar e
implementar políticas
de inclusión**

3

**Fomentar el
reclutamiento
inclusivo**



Sensibilizar al equipo de liderazgo sobre la importancia de atraer, retener, y desarrollar el talento femenino en su organización



Evaluar y comunicar el resultado de las políticas

Lograr un México más incluyente requiere acciones concretas del gobierno, el sector privado y la sociedad.

Las empresas son catalizadoras para acelerar los cambios necesarios en el mercado laboral.



INSTITUTO MEXICANO PARA
LA COMPETITIVIDAD, A.C.

 imco.org.mx

 [@IMCOmx](https://twitter.com/IMCOmx)

 [/IMCOmx](https://facebook.com/IMCOmx)

 [/IMCO_mx](https://instagram.com/IMCO_mx)

 [/IMCOMexico](https://youtube.com/IMCOMexico)

 [/IMCOmx](https://linkedin.com/company/IMCOmx)