
Crecimiento profesional #ConLupaDeGénero



Crecimiento profesional #ConLupaDeGénero

¿Qué impulsa el crecimiento profesional de hombres y mujeres en el mercado laboral?

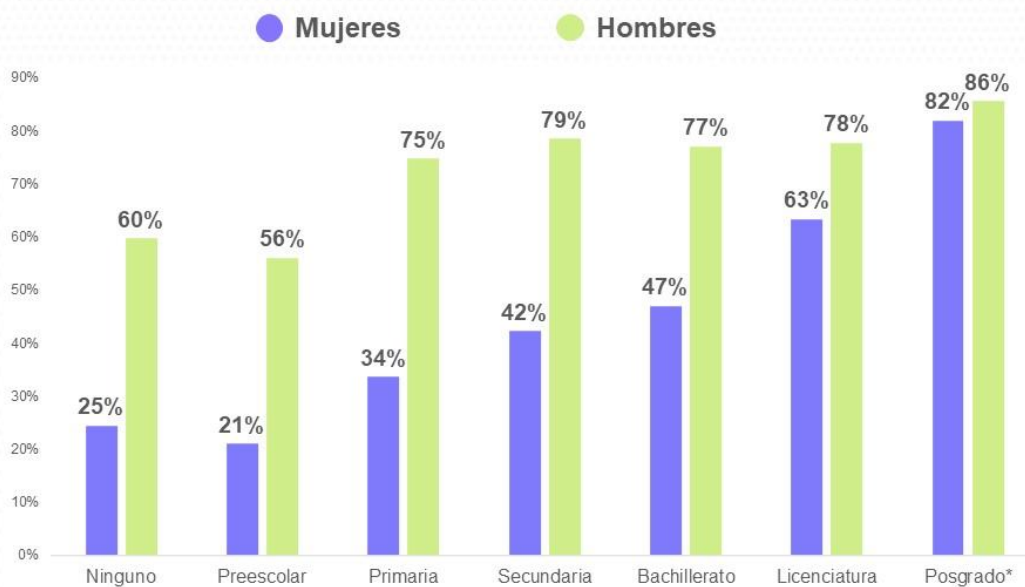
Introducción

Este documento tiene el objetivo de aportar **evidencia sobre las percepciones y decisiones de hombres y mujeres en torno a su crecimiento profesional**, entendido como el desarrollo en un trabajo y la capacidad de ascender hacia puestos de mayor jerarquía. El diagnóstico busca profundizar en los elementos que podrían detener el talento de las mujeres más preparadas para delinear recomendaciones para las organizaciones privadas y el sector público. El análisis se basa en una encuesta realizada por el Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO) a 1,597 personas, de las cuales 1,450 respondieron tener un empleo remunerado durante el periodo de levantamiento.

En México las mujeres con más preparación participan en mayor proporción en la economía. De acuerdo con la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE) del INEGI¹, la tasa de participación económica de las mujeres con licenciatura es 1.3 veces mayor que la de las mujeres con bachillerato.

Crecimiento profesional #ConLupaDeGénero

Tasa de participación económica según nivel de escolaridad



Notas: La tasa de participación económica considera a las personas de 15 años o más. (*) La categoría de posgrado incluye maestría y doctorado. Fuente: Elaborado por el IMCO con datos de la ENOE del INEGI correspondientes al 3T de 2022.

¹ Con datos del tercer trimestre de 2022 de la ENOE.

Las mujeres que cuentan con una licenciatura o posgrado tienden a enfrentar un mejor panorama laboral que aquellas que cuentan con un menor nivel educativo. Al igual que los hombres, las mujeres con mayores niveles de escolaridad tienden a estar empleadas en la formalidad, lo que se asocia con mejores condiciones laborales, acceso a prestaciones y certidumbre jurídica. De acuerdo con datos del tercer trimestre de la ENOE, siete de cada 10 mujeres que cuentan con un posgrado tienen un empleo formal en comparación con dos de cada 10 mujeres que estudiaron hasta primaria.

A pesar de que las mujeres están preparadas, no acceden las mismas características de empleo que sus pares del otro sexo. Por ejemplo, las mujeres con al menos licenciatura representan alrededor de un cuarto del total de funcionarios y direcciones, puestos de mayor jerarquía dentro de los centros de trabajo². Esto en parte puede explicar que ellas tengan ingresos mensuales promedio 25% menores que los de los hombres con la misma preparación, según los últimos datos de la Encuesta Nacional de Gastos e Ingresos en los Hogares (ENIGH)³.

¿Qué elementos impulsan el crecimiento profesional de hombres y mujeres? En general, los resultados de la encuesta del IMCO confirman que **las mujeres con licenciatura tienen las mismas aspiraciones que los hombres, pero el crecimiento profesional de ellas puede verse limitado por una menor confianza en su desempeño y una mayor carga en las tareas del hogar y de cuidados.**

En las siguientes secciones se describe la metodología de la encuesta que levantó el IMCO, los resultados principales y las recomendaciones al sector privado y público que surgen de este análisis.

Resultados de la encuesta del IMCO sobre crecimiento profesional

1. Existe una brecha de confianza entre mujeres y hombres que influye en sus decisiones laborales.

Aunque la mayoría de las personas encuestadas consideran que sus ideas y opiniones se toman en cuenta, las mujeres tienden a confiar menos en ellas mismas:

- **Ambos sexos dudan⁴ de la calidad de su trabajo**, pero hay más mujeres (52%) que lo reconocen que hombres (38%).
- **27% de las mujeres encuestadas evita realizar tareas complejas o nuevas por miedo a fallar, porcentaje** que disminuye a 17% para los hombres.
- **23% de las personas encuestadas sienten miedo al ser evaluadas**, pero el porcentaje aumenta a 39% para las mujeres.
- **Hay una diferencia de nueve puntos porcentuales entre los hombres que consideran haber tenido éxito en sus negociaciones salariales (65%) y las mujeres en las mismas circunstancias (56%).**

² Calculado por el IMCO con datos del tercer trimestre de 2022 de la ENOE.

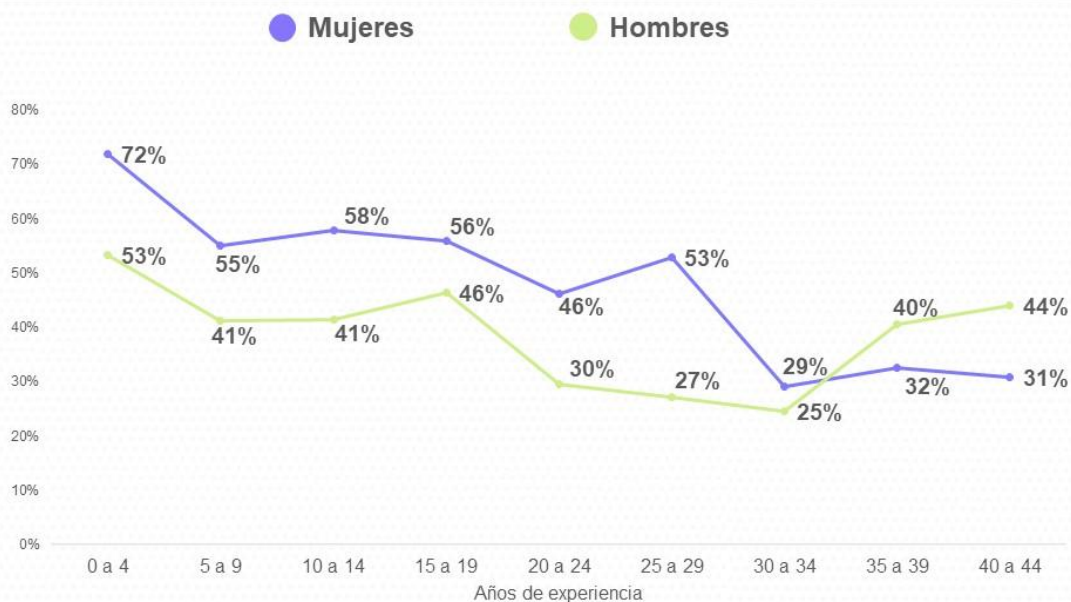
³ Calculado por el IMCO con datos de la ENIGH 2020.

⁴ Incluye a las mujeres y hombres que contestaron “siempre” y “a veces”.

De acuerdo con Claire Shipman y Katty Kay, autoras del libro *Confidence Code*, **la confianza es el elemento que convierte los pensamientos en acciones**. Es el arte de definir una meta y darse cuenta de que se puede alcanzar. También implica experimentar el fracaso, aprender de él y superarlo. No es algo que se pueda fingir. La encuesta del IMCO capta cómo la proporción de personas que dudan de la calidad de su trabajo disminuye conforme aumentan los años de antigüedad en el mercado laboral. En general, **los hombres tienden a dudar menos de su desempeño que las mujeres, a eso se le denomina la brecha de confianza**.

Crecimiento profesional #ConLupaDeGénero

Porcentaje de mujeres y hombres que afirmaron* dudar sobre sus conocimientos o trabajo según años de experiencia laboral



Notas: Se consideran 1,450 de 1,597 respuestas de aquellas personas que respondieron tener un empleo remunerado. (*) Incluye a las mujeres y hombres que contestaron "siempre" y "a veces".
Fuente: Elaborado por el IMCO con datos de la Encuesta sobre Crecimiento profesional #ConLupaDeGénero.



Además, cuando la confianza es menor, las personas pueden tomar decisiones para compensar, lo que puede ir en detrimento de su bienestar. Esto, a su vez, podría reforzar el abandono de la fuerza laboral. En la encuesta del IMCO, **las mujeres que reportaron siempre dudar de su trabajo también reconocieron trabajar más horas sin que fuera necesario⁵, así como sentir desgaste o cansancio derivado de su empleo⁶**.

“Soy muy joven y tengo que tomar decisiones realmente importantes que me hacen dudar de mi misma por mi edad.”

Mujer de 26 años en gerencia alta

⁵ Para el total de mujeres 34% trabajan más aunque nadie se los pida. Para aquellas mujeres que “siempre” dudan de sus conocimientos o su trabajo este porcentaje es de 54%.

⁶ Para el total de mujeres 74% han sentido desgaste o cansancio derivado de su empleo. Para aquellas mujeres que “siempre” dudan de sus conocimientos o su trabajo” este porcentaje es de 84%.

¿A qué se debe la diferencia en los niveles de confianza?

En 2009, un estudio de Robert Plomin y Corina Greven, investigadores del departamento de psiquiatría del King's College London, encontró que la autoconfianza en los estudiantes depende 50% de la genética y 50% del entorno⁷. Es decir, hay personas que nacen con mayores niveles de confianza, pero esto no es determinante, pues la confianza puede cambiar en función de la crianza y las experiencias. Tampoco hay evidencia científica de que haya una diferencia genética en la autoconfianza por sexo.

“A pesar de los años y los éxitos, sigo teniendo de vez en cuando el síndrome del impostor.”

Mujer de 60 años con 38 años de experiencia laboral

Leslie Jamison, autora de *The New Yorker*⁸, sugiere reconocer que la falta de confianza de las personas en los centros de trabajo, conocida como el síndrome del impostor, también se le debe atribuir a las dinámicas que suceden en el mercado laboral y no exclusivamente a la persona. Por ello, se deben evaluar los empleos que ocupan las mujeres -quienes reconocen vivir en mayor medida una brecha de confianza- y mejorar las condiciones laborales cuando sea necesario.

2. Los cuidados pueden cambiar la trayectoria de crecimiento profesional de las mujeres en mayor medida que la de los hombres.

Salir del mercado laboral, así como ajustar las cargas de trabajo podría repercutir en la posibilidad de llegar a puestos más altos:

- **51% de las madres y 44% de las mujeres casadas respondieron que pausaron su carrera profesional por motivos personales.** Para los hombres la proporción disminuye a 20% y 17% respectivamente.
- **Ocho de cada 10 mujeres que vivieron una maternidad tuvieron que ajustar su carga de trabajo,** en contraste con cinco de cada 10 hombres que vivieron una paternidad.

Del total de personas encuestadas, 29% ha tenido que hacer una pausa en su carrera profesional por motivos personales. Esta decisión es más frecuente en mujeres (35%) que en hombres (21%). En el caso de las mujeres varía de acuerdo con su estado civil y si son madres. Las mujeres casadas y que tienen hijas o hijos tienden a pausar en mayor medida su participación en el mercado laboral. En el caso de los hombres se observan ligeras diferencias por estado civil y por paternidad, lo que sugiere que las razones para las pausas pueden ser diferentes para cada sexo.

“Cambié de trabajo para tener más flexibilidad para atender a mis hijas.”

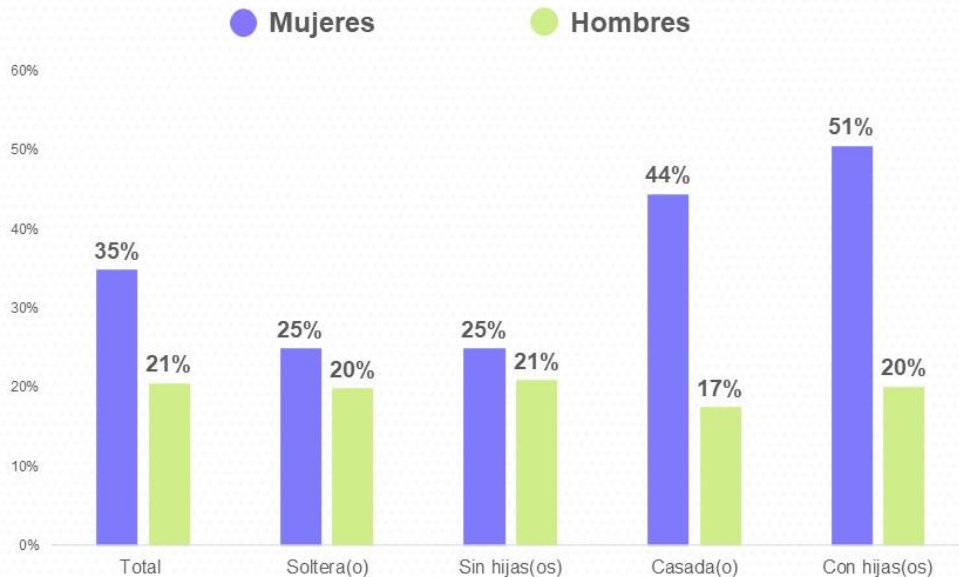
Mujer de 42 años en dirección de área

⁷ King's College London (2009)

⁸ The New Yorker (2023)

Crecimiento profesional #ConLupaDeGénero

Porcentaje de mujeres y hombres que afirmaron* tener que pausar su carrera profesional de manera temporal por razones personales



Notas: Se consideran 1,450 de 1,597 respuestas de aquellas personas que respondieron tener un empleo remunerado. (*) Incluye a las mujeres y hombres que contestaron "de acuerdo" y "totalmente de acuerdo".
Fuente: Elaborado por el IMCO con datos de la Encuesta sobre Crecimiento profesional #ConLupaDeGénero.



“Tengo un trabajo que me da oportunidad libre de estar con mis hijos pero notablemente gano mucho menos.”

Mujer de 41 años en puesto administrativo

Salir del mercado laboral, así como reducir las cargas de trabajo o los horarios podría repercutir en la posibilidad de llegar a puestos más altos. El desafío para las organizaciones está en cómo retener o atraer de regreso el talento de las mujeres. Sin embargo, el diseño de las políticas públicas y corporativas debe ser cuidadoso para no reforzar roles de género ni diferencias que perpetúen la baja representación de mujeres en la toma de decisiones⁹.

La maternidad es una de las principales razones que pausan o detienen el crecimiento profesional de las mujeres y que impactan en la calidad del empleo e ingresos, efecto que no sucede en los hombres que son padres. Un estudio del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) y el Colegio de México¹⁰ muestra una reducción de empleo formal de 8 puntos porcentuales entre las mujeres antes y después de ser madres. En contraste para los hombres, el empleo formal aumenta de

“El ajuste se dio más en mi pareja, al ser la mamá. Yo como padre, tuve que enfrentar todavía poca sensibilidad a mis derechos como padre.”

Hombre de 61 años con 23 años de experiencia laboral

⁹ Robin J. Ely e Irene Padavic (2020)

¹⁰ Campos-Vázquez et al (2021)

77% a 84% después de ser padres. En cuanto a los ingresos, hay una penalización de 25% en los ingresos que obtienen las madres.

3. Las mujeres y los hombres tienen aspiraciones, preparación y disposición similares para crecer en su trabajo.

A pesar de las diferencias, como las que se describen en los puntos anteriores, hay varias similitudes entre hombres y mujeres con respecto a su preparación y aspiraciones:

- **Nueve de cada 10 personas encuestadas consideran estar en la ruta correcta para consolidar su carrera profesional** (87% para hombres y 86% para mujeres).
- **Ocho de cada 10 personas encuestadas consideran que su grado de estudios es el adecuado para subir de puesto** (84% para hombres y 83% para mujeres).
- **Nueve de cada 10 personas encuestadas buscan educación continua** (91% para hombres y 93% para mujeres), incluso a pesar de que su organización no les patrocine cursos o certificaciones de especialización.
- **Nueve de cada 10 personas encuestadas tienen planes profesionales a futuro** (90% para hombres y 91% para mujeres).

Hay evidencia de que conforme aumenta el nivel jerárquico en las empresas, se reduce la participación de las mujeres¹¹. Sin embargo, los resultados de la encuesta del IMCO apuntan a que **la subrepresentación de las mujeres en puestos de liderazgo no se debe a una falta de preparación ni de aspiración de parte de ellas**. Hombres y mujeres respondieron tener una ambición similar por crecer, pero se podría explicar por otros factores como por la falta de compatibilidad de las condiciones laborales con las responsabilidades del hogar y de cuidados, que recaen principalmente en las mujeres casadas y con hijos.

“Usualmente me encuentro con un grado mayor de educación y preparación que quienes ocupan puestos más altos en las organizaciones en las que he trabajado”

Mujer de 39 años con 15 años de experiencia laboral

“No podría aceptar una mejor oferta laboral que requiera viajar ya que el padre de mi hijo no se hace cargo de su cuidado de tareas cotidianas”

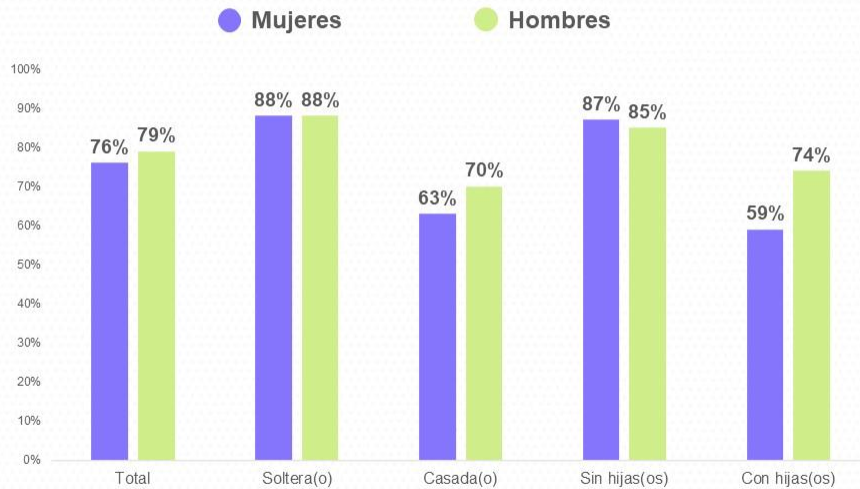
Mujer de 45 años con 25 años de experiencia laboral

De esta manera, la proporción de mujeres que aceptaría una mejor oferta laboral que requiera viajar (76%) es muy parecida a la de hombres (79%). Sin embargo, las diferencias entre hombres y mujeres se acentúan al estudiar a la población casada y aún más entre la población con hijas(os).

¹¹ El IMCO y el Centro de Investigación de la Mujer en la Alta Dirección (CIMAD) analizaron 182 empresas del mercado de capitales y deuda listadas en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) y la Bolsa Institucional de Valores (BIVA) con información contenida en los reportes anuales y de sustentabilidad.

Crecimiento profesional #ConLupaDeGénero

Porcentaje de mujeres y hombres que aceptarían una mejor oferta laboral que requiera viajar



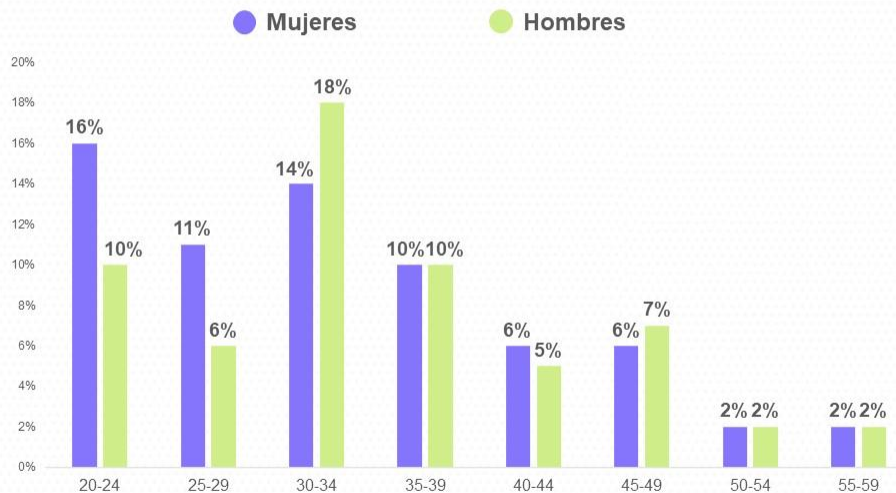
Nota: Se consideran 1,450 de 1,597 respuestas de aquellas personas que respondieron tener un empleo remunerado.
Fuente: Elaborado por el IMCO con datos de la Encuesta sobre Crecimiento profesional #ConLupaDeGénero.



Por último, destaca que a pocas personas encuestadas (8%) les preocupa ganar más que a su pareja. La diferencia entre hombres (7%) y mujeres (9%) es baja, solo de dos puntos porcentuales. Sin embargo, esta proporción cambia de acuerdo con la edad; las generaciones más jóvenes perciben en mayor proporción esta preocupación. Entre las personas entre 20 y 24 años existe la mayor diferencia por sexo, a 16% de las mujeres y a 10% de los hombres les preocupa esta situación.

Crecimiento profesional #ConLupaDeGénero

Porcentaje de mujeres y hombres que les preocupa ganar más que su pareja según edad



Nota: Se consideran 1,450 de 1,597 respuestas de aquellas personas que respondieron tener un empleo remunerado.
Fuente: Elaborado por el IMCO con datos de la Encuesta sobre Crecimiento profesional #ConLupaDeGénero.



IMCO Propone

El nivel educativo cambia las decisiones económicas de las mujeres, ya que aquellas más preparadas tienden a participar en el mercado laboral en mayor proporción y enfrentan mejores condiciones laborales. Esta dinámica no se observa en el caso de los hombres, para quienes el nivel educativo no es determinante para participar en la economía.

A pesar de que hay mujeres preparadas con aspiraciones y planes a futuro, al igual que los hombres, la evidencia muestra que se pierde talento femenino conforme aumenta el nivel jerárquico dentro de los centros de trabajo¹². La encuesta del IMCO apunta a que el crecimiento profesional de las mujeres puede verse impactado en mayor medida debido a una mayor falta de confianza en su desempeño laboral en comparación con sus pares hombres, por una mayor propensión a hacer pausas en sus carreras profesionales, así como por la necesidad de ajustar cargas de trabajo u horarios ante un matrimonio o la llegada de hijas o hijos.

Para lograr que más mujeres lleguen a puestos más altos dentro de la estructura organizacional, es necesario tomar consciencia de esta situación y adaptar los entornos laborales para captar y retener el talento femenino. Algunas acciones que el **IMCO Propone son:**

- **Promover la educación continua para que más mujeres participen en sectores en los que están subrepresentadas** y que tienen mayor remuneración. Con el objetivo de reducir los sesgos de género en la elección de carreras, sobre todo en aquellas que involucran habilidades de ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas (STEM por sus siglas en inglés), el gobierno en colaboración con el sector educativo puede implementar programas de orientación vocacional desde la educación media superior para informar a la decisión de las estudiantes, así como ofrecer programas de capacitación para el trabajo en estas áreas.
- **Ofrecer opciones de cuidado infantil para madres que no estén en la economía formal y que estén estudiando.** Para evitar que las mujeres que tienen hijos abandonen sus estudios, es necesario contemplar opciones de cuidados de calidad para las madres que estén estudiando y no tengan acceso a un centro de atención infantil. Esto puede ser una realidad ya sea por medio de programa de transferencias o subsidios¹³, o un centro de atención infantil dentro de las instituciones educativas, sobre todo en aquellas de educación superior.
- **Diseñar programas corporativos para atraer el talento de quienes hicieron pausas en su carrera profesional.** Estos programas reconocen que no todas las trayectorias profesionales son iguales y no solo están dirigidos para mujeres. Arrancan con una capacitación para actualizar habilidades, aprender sobre nuevas tecnologías y conocer avances o cambios en su campo que surgieron durante su ausencia. Posteriormente, los participantes tienen la oportunidad de competir por un puesto en igualdad de condiciones¹⁴.

¹² IMCO (2022)

¹³ Brookings (2017)

¹⁴ Kathryn Vasel (2021)

- **Incentivar desde la política pública que más empresas ofrezcan condiciones laborales más inclusivas.** Por ejemplo, en Corea desde hace varios años se ofrece un crédito fiscal del 30% de los costos laborales para las pequeñas y medianas empresas que contraten mujeres que regresen a la misma industria después de una pausa de 3 a 15 años¹⁵. También se podrían diseñar distintivos o directorios locales que reconozcan a las organizaciones que prueben tener políticas de esta naturaleza.
- **Implementar programas de mentorías y *sponsorships*** conscientes de las diferencias entre hombres y mujeres, donde no solo se dan consejos sino *también* se busquen activamente oportunidades para quienes se benefician de los programas. Incrementar el número de mentoras o *sponsors* puede aumentar la confianza y el liderazgo de las mujeres¹⁶, así como reforzar la noción de igualdad de género cuando el aprendiz es hombre¹⁷.
- **Ofrecer flexibilidad de horarios y espacio de trabajo para todas las personas que colaboran en la organización,** no solo para mujeres, con el fin de no reforzar roles de género ni perjudicar el crecimiento profesional de ellas. De esta forma, las mujeres pueden aumentar su participación económica y los hombres tener un rol más activo en los cuidados.

Es necesario reconocer que la brecha de confianza que predomina entre las mujeres no solo requiere un esfuerzo personal; para cerrarla se requiere de acciones desde los sectores público y privado, la academia y la sociedad civil. Esta brecha crece, en parte por la subrepresentación de mujeres en ciertas áreas o puestos, por lo que es importante analizar la cultura laboral y transformarla para ser más inclusiva.

Para seguir profundizando en el crecimiento profesional, es necesario contar con mejores datos que tengan una perspectiva de género; que reconozcan las diferencias sociales y económicas que viven hombres y mujeres. Esto con el objetivo de diseñar acciones basadas en evidencia que sean cada vez más precisas y que permitan sumar a mujeres a la economía en todos los niveles jerárquicos.

¹⁵ PricewaterhouseCoopers (2022)

¹⁶ McKinsey & Company (2022)

¹⁷ Adi Gaskell (2021)

Anexo. Metodología

A continuación se describe la metodología que utilizó el IMCO para levantar la encuesta sobre crecimiento profesional con una perspectiva de género, así como el perfil de las personas que respondieron.

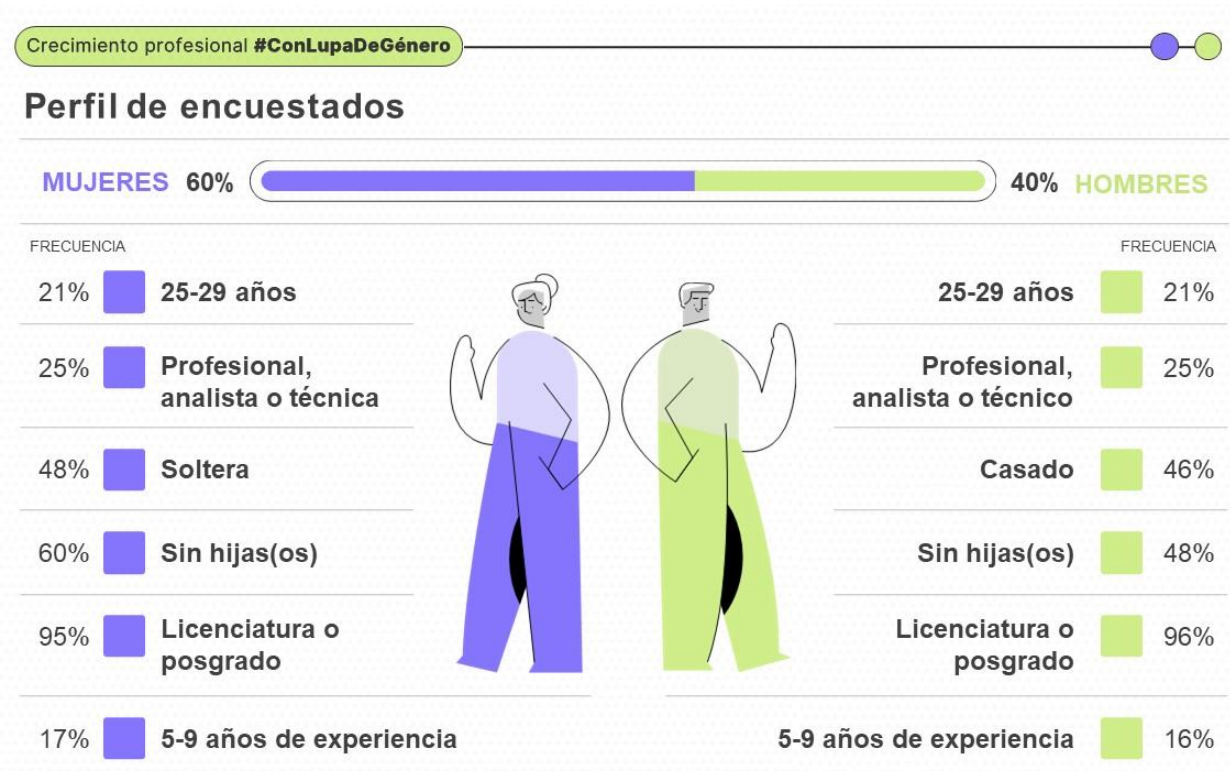
1. Diseño, levantamiento y difusión de la encuesta

El cuestionario aplicado se comprendió de preguntas de opción múltiple, así como, preguntas abiertas para conocer y ahondar en las experiencias de las personas encuestadas.

La muestra fue no probabilística con un tamaño de 1,597 personas, de las cuales 1,450 respondieron contar con un empleo remunerado durante el periodo de levantamiento. La encuesta se levantó por medio de un cuestionario en línea entre el 8 y 21 de febrero de 2023, se distribuyó por correo y se difundió a través de redes sociales.

2. Perfil de las personas encuestadas

El perfil de las personas que respondieron la encuesta se construyó a partir de las respuestas más frecuentes, principalmente son personas jóvenes que cuentan con un empleo remunerado. Tienen entre 25 y 29 años, no tienen hijos, cuentan con al menos una licenciatura, tienen menos de 10 años de experiencia laboral y que ocupan un nivel de puesto de profesionista, analista o técnico.



Nota: El total de respuestas fue de 1450. Los perfiles se construyeron de acuerdo a la respuesta más frecuente por categoría.



INSTITUTO MEXICANO PARA LA COMPETITIVIDAD A.C.