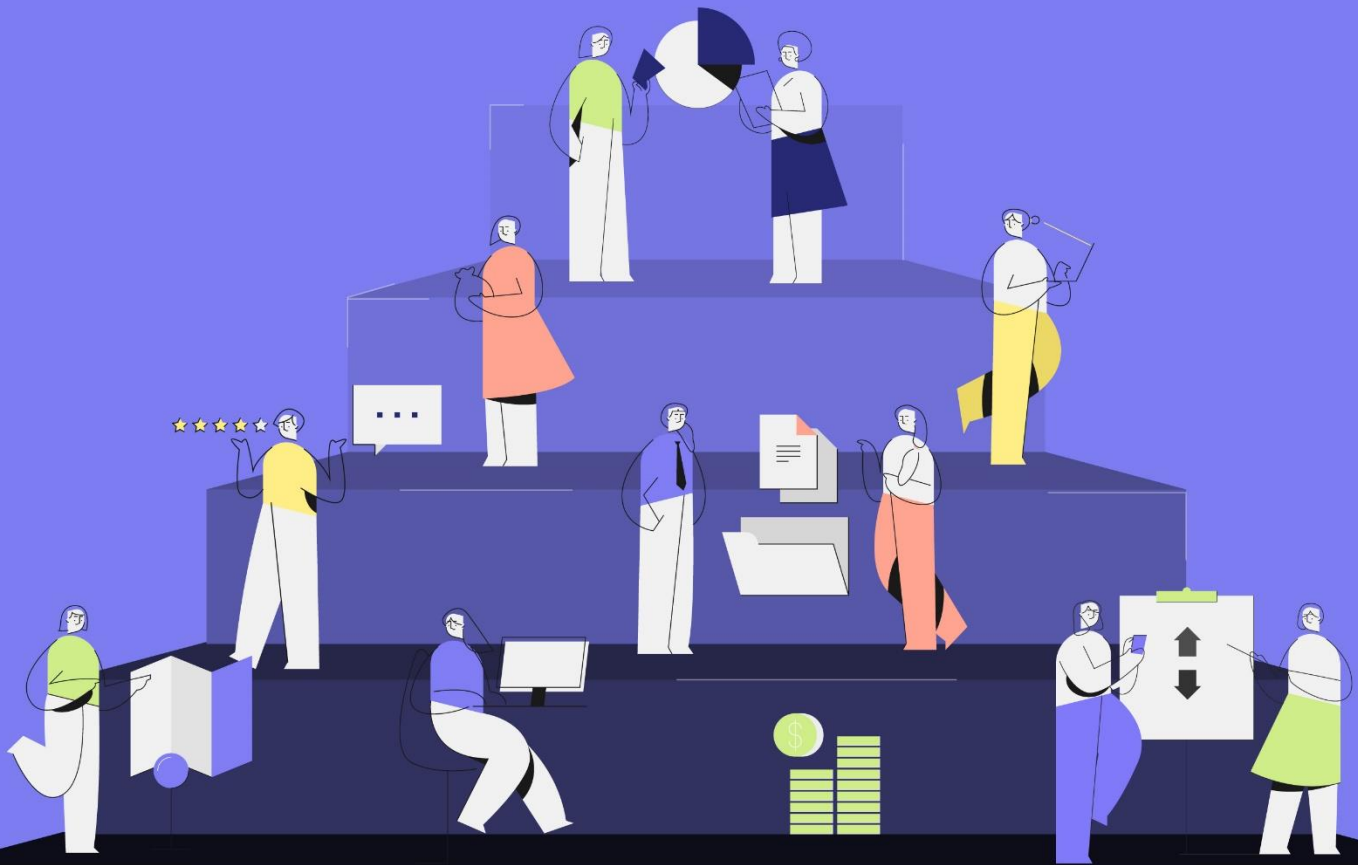


# MUJERES — EN LAS — EMPRESAS

¿HEMOS AVANZADO?



## Principales resultados

El Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO) en alianza con Kiik Consultores y con el apoyo de Coppel y Fundación Coppel, midió la representación de mujeres en la alta dirección y los consejos de administración, así como las políticas de inclusión que implementan las empresas para sumar a más mujeres de casi 200 empresas listadas en las bolsas de valores de México en 2022.

### Consejos de administración

- En México, 13% de las sillas en los consejos de administración son ocupadas por mujeres, lo que representa un aumento de un punto porcentual con respecto a 2021.
- Del total de empresas analizadas, únicamente 7% de sus consejos de administración son presididos por una mujer.
- 24% de las empresas cuentan con un consejo conformado exclusivamente por hombres, tres puntos porcentuales menos con respecto al año anterior.
- De seguir la tendencia actual, México alcanzaría una participación paritaria en los consejos de administración hasta 2052, es decir, la brecha de representación femenina tardaría 30 años en cerrarse.
- 34 empresas no cuentan con la presencia de mujeres en sus consejos de administración ni direcciones relevantes, esto equivale a 18% de las empresas analizadas.

### Direcciones relevantes

- En comparación con 2021, hay una mayor presencia de mujeres en las direcciones de áreas jurídicas (25%) y de finanzas (11%). Sin embargo, en las direcciones generales alcanza 4%, el mismo nivel que el último análisis.
- De las 184 empresas analizadas, siete tienen a una mujer como directora general, es decir, solo 4%.
- Únicamente 1% de las empresas tienen mujeres en las tres direcciones relevantes (general, finanzas y áreas jurídicas).

### Sectores

- El sector con mayor participación de mujeres en los consejos es el de servicios públicos con 24%, mientras que en el otro extremo se encuentra el sector de telecomunicaciones con 10%.
- Los sectores de salud y servicios públicos cuentan con la mayor participación femenina en las tres direcciones relevantes (33%), mientras que el sector de servicios de telecomunicaciones no cuenta con mujeres en estas posiciones.

### Plantilla y políticas de inclusión

- En cuanto a la totalidad de la plantilla laboral, 43% la conforman mujeres, lo que equivale a un aumento de cuatro puntos porcentuales con respecto a 2021.
- Las tres políticas de inclusión que reportan las empresas con mayor frecuencia son brindar capacitación continua (74%), contar con protocolos contra la violencia y el acoso laboral (73%) e implementar una política de diversidad en los equipos de trabajo (57%).

## Índice

<b>1. Introducción .....</b>	<b>5</b>
<b>2. Mujeres en los consejos de administración .....</b>	<b>6</b>
2.1. ¿Cómo se ve México en comparación con otros países? .....	7
2.2. ¿Cómo participan las mujeres en los consejos?.....	8
a) Tipo de cargo .....	8
b) Propietarias y suplentes .....	9
c) Presidencias .....	10
2.3. ¿Cuál es la importancia de la representación femenina? .....	10
a) Una representación femenina de al menos 30% en el consejo .....	11
b) Al menos tres mujeres consejeras .....	11
2.4. ¿Cuáles son las empresas con mayor representación de mujeres? .....	12
<b>3. Mujeres dirigiendo las empresas .....</b>	<b>13</b>
3.1. ¿Por qué hay pocas mujeres en las direcciones generales? .....	15
3.2. ¿Qué sectores económicos tienen una mayor y menor participación de mujeres? .....	17
<b>4. ¿Dónde se pierde el talento femenino? .....</b>	<b>18</b>
<b>5. Conclusiones .....</b>	<b>20</b>
<b>6. IMCO Propone .....</b>	<b>21</b>
<b>Anexo I. Metodología.....</b>	<b>24</b>
<b>Anexo II. Bibliografía.....</b>	<b>25</b>



## 1. Introducción

En la discusión sobre la igualdad de género, es frecuente escuchar la necesidad de romper el ‘techo de cristal’<sup>1</sup> para que más mujeres alcancen puestos directivos. Este término hace referencia a las barreras invisibles que obstaculizan el avance de las mujeres a puestos de liderazgo al interior de sus organizaciones. Ejemplo de ello son los sesgos o estereotipos de género –conscientes o inconscientes– sobre ciertas características que las mujeres deben o no tener para liderar. O bien, el ‘techo de cemento’, un concepto que, aunque es menos generalizado, se utiliza para describir las creencias que las mujeres adoptan sobre sí mismas que limitan su participación en puestos de mayor jerarquía. ¿Se trata entonces de temas propios de las mujeres o, más bien, de un desafío estructural?

Para profundizar en ello, por tercer año consecutivo, el Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO) en alianza con Kiik Consultores y con el apoyo de Grupo Coppel y Fundación Coppel, sistematizó y analizó la información de 184 empresas listadas<sup>2</sup> en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) y la Bolsa Institucional de Valores (BIVA) en 2022. El objetivo de este estudio es medir la representación de mujeres en la alta dirección y los consejos de administración, además de conocer las políticas de inclusión que implementan las empresas para avanzar hacia la igualdad de género al interior de sus organizaciones.

En México, el sector privado concentra ocho de cada 10 mujeres que tienen un empleo subordinado<sup>3</sup>, lo que demuestra su potencial de ser un motor de cambio hacia la equidad de género. Sin embargo, las mujeres están subrepresentadas en las empresas, especialmente en los puestos de mayor jerarquía. Aunque 43% de la plantilla laboral está compuesta por mujeres, ellas ocupan solo 4% de las direcciones generales y 13% de los puestos dentro de un consejo de administración. México tiene la menor representación femenina en consejos en América Latina y está por debajo de países como Turquía (17%), Estados Unidos (31%) y España (36%) según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)<sup>4</sup>.

**EN MÉXICO, 1.3 DE CADA 10 PUESTOS  
EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN  
ES OCUPADO POR UNA MUJER**



A pesar de las presiones del mercado a nivel nacional e internacional por alcanzar la igualdad de género, el avance ha sido lento, sobre todo en los puestos de mayor jerarquía. Si bien la conversación está sobre la mesa, muchas empresas aún no rompen las barreras para aprovechar el talento femenino. Este análisis es una ventana al sector privado que permite conocer la participación de las mujeres en las empresas. Asimismo, ofrece propuestas de política pública y empresarial para promover la incorporación de mujeres en todos los niveles jerárquicos.

<sup>1</sup> IMCO. 2022. *Glosario: Mujer en la Economía*. Disponible en: <https://bitly.ws/Ubec>

<sup>2</sup> La información se consultó entre junio y julio de 2023. Para mayor detalle, consultar el Anexo I.

<sup>3</sup> Dato calculado del tercer trimestre de 2022 de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo del INEGI en micro, pequeños, medianos y grandes establecimientos.

<sup>4</sup> OCDE. *Employment: Female share of seats on boards of the largest publicly listed companies*. Disponible en: <https://bitly.ws/U6E8>

## 2. Mujeres en los consejos de administración

El mundo avanza hacia la igualdad de género, impulsado por agendas internacionales como los Objetivos de Desarrollo Sostenible y los criterios ASG (factores ambientales, sociales y de gobernanza) en el ámbito empresarial. A pesar de que hay evidencia de que contar con más mujeres puede impulsar el desempeño de las empresas<sup>5</sup>, aumentar la representación femenina en todos los niveles jerárquicos se mantiene como una asignatura pendiente en México.

Las 184 empresas analizadas reportan un total de 3,160 miembros del consejo<sup>6</sup>, de los cuales 400 son mujeres. Es decir, la proporción de mujeres en los consejos de administración alcanza 13% en promedio para las empresas que cotizan en los mercados de capitales y deuda de las bolsas de valores del país. Si bien esto equivale a un aumento de un punto porcentual con respecto a 2021, la representación de mujeres en el sector empresarial es baja.

Desde que el IMCO empezó esta medición en 2020, los dos mercados bursátiles mexicanos observan una tendencia al alza en la participación de mujeres en los consejos. En cuanto al mercado de capitales, se observa un aumento de 10% en 2020 a 12% en 2022. El mercado de deuda registra una situación similar pero ligeramente por encima de aquella en el mercado de capitales que puede explicarse, en parte, por la participación de empresas gubernamentales, las cuales solo están autorizadas para emitir deuda y deben cumplir con ciertas legislaciones en materia de género<sup>7</sup>.



### MERCADO DE DEUDA

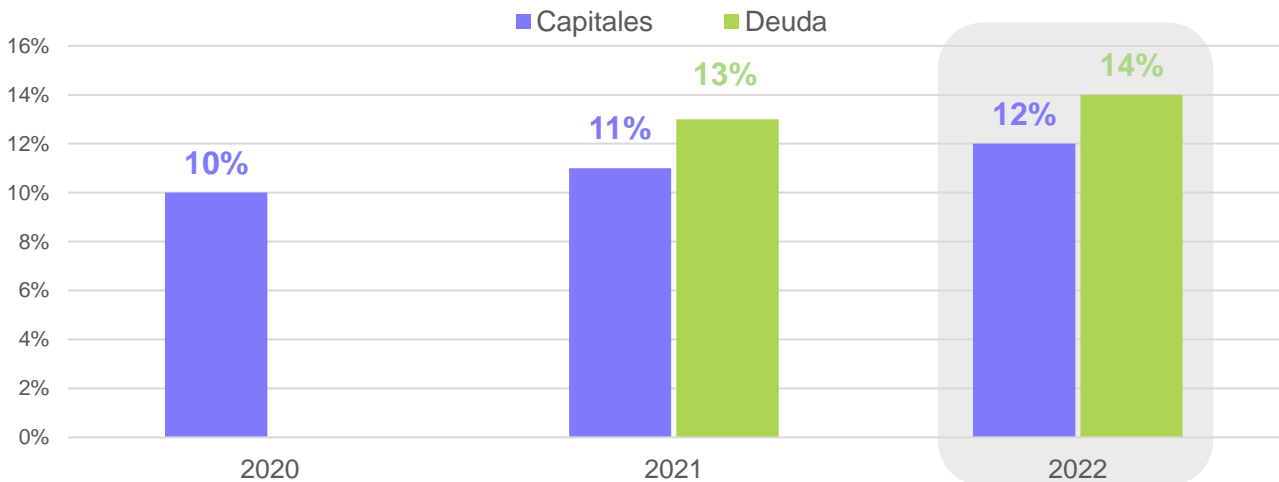
El mercado de deuda abarca instrumentos emitidos por empresas privadas, paraestatales y el gobierno, donde se negocian títulos de deuda cuando los participantes optan por no solicitar préstamos bancarios, ya sea para proyectos de inversión o para mantener sus operaciones.



### MERCADO DE CAPITALES

Permite a las empresas obtener recursos de forma segura a largo plazo. En él se ponen en oferta acciones para asegurar el flujo de efectivo necesario para sus operaciones.

**Gráfica 1. Representación de mujeres en los consejos de administración por tipo de mercado**



Nota: Se consideran miembros del consejo propietarios y suplentes.

Fuente: Elaborada por el IMCO con base en los reportes anuales de la CNBV (2020-2022).

<sup>5</sup> IFC. 2018. *Women in Business Leadership Boost ESG Performance*. Disponible en: <https://bitly.ws/VatB>

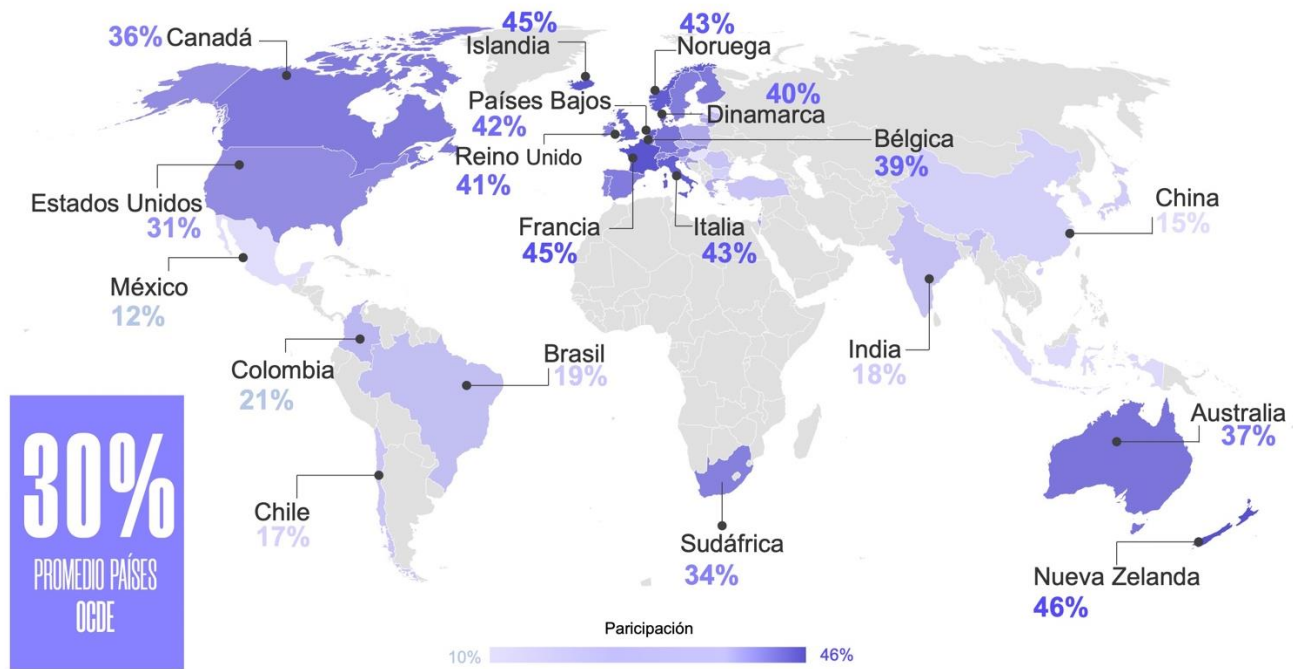
<sup>6</sup> Para todo el análisis se consideran miembros del consejo propietarios y suplentes.

<sup>7</sup> Secretaría de Gobernación. 2020. *Programa Nacional para la Igualdad entre Mujeres y Hombres 2020-2024*. Disponible en: <https://bitly.ws/U6DR>

### 2.1. ¿Cómo se ve México en comparación con otros países?

A nivel internacional, México es el tercer país con menor presencia femenina en los consejos de administración de las empresas listadas en las bolsas de valores, solo después de Estonia y Hungría (10%) de acuerdo con la OCDE. Asimismo, la participación femenina está lejos del promedio de los países miembro de la OCDE (30%)<sup>8</sup>. A pesar de que ningún país ha logrado la paridad en los consejos, Nueva Zelanda (46%), Francia (45%) e Islandia (45%) son los tres con mayor participación de mujeres en el máximo órgano de gobierno corporativo.

**Gráfica 2. Representación de mujeres en los consejos de administración en países miembros de la OCDE**



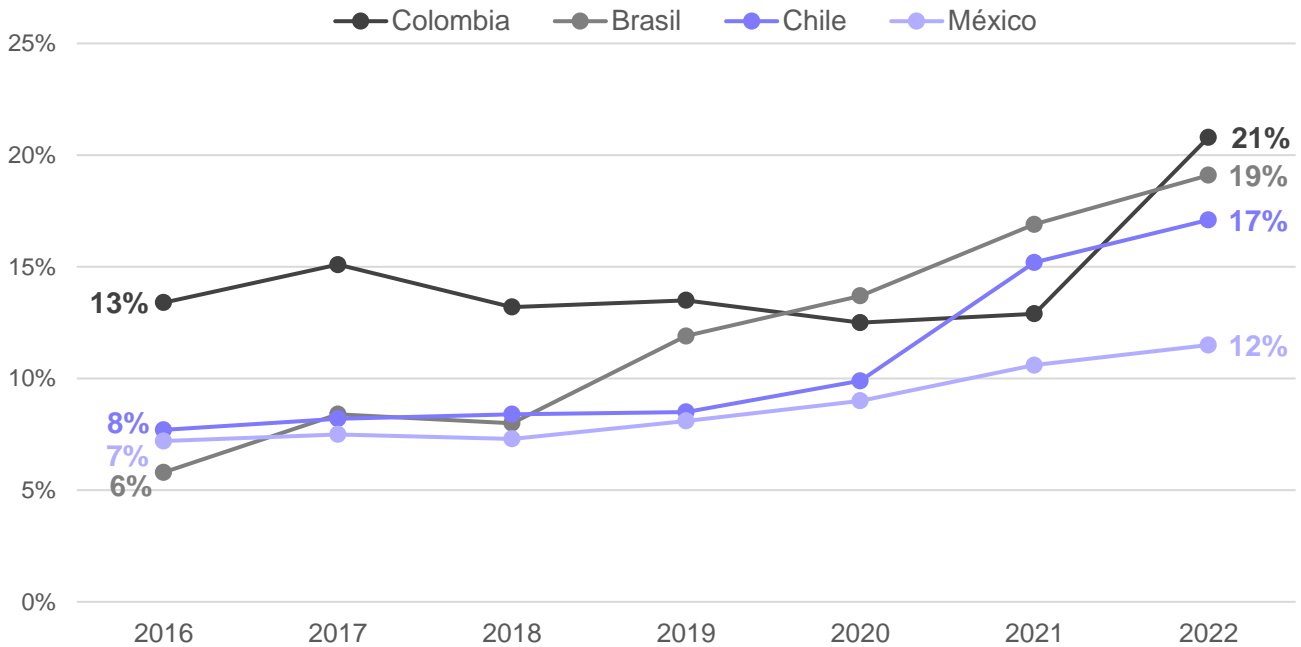
Nota: Se considera la información para las empresas listadas en el mercado de capitales para 46 países miembros y no miembros de la OCDE.  
Fuente: Elaborada por el IMCO con datos de la OCDE (2022).

México no ha logrado avanzar a la par de América Latina. En 2016, México tenía una participación de mujeres en los consejos de 7%, proporción similar a Brasil (6%) y Chile (8%). Colombia, por su parte, era el país latinoamericano de la OCDE con mayor participación de mujeres en los consejos (13%). Sin embargo, seis años después, los lugares se invirtieron y México ahora está rezagado a nivel regional.

Mientras que Brasil tuvo un aumento de 13 puntos porcentuales en este periodo y alcanzó 19% entre 2006 y 2022, Chile también avanzó y aumentó la participación en nueve puntos porcentuales. Colombia, aunque a un ritmo más lento, se mantiene como líder en la región con 21% de participación femenina. Por su parte, México pasó de contar con 7% de mujeres en los consejos de administración a 12% en ese periodo, lo que lo ubica como el país latinoamericano con la menor representación de mujeres en los consejos entre los miembros de la OCDE.

<sup>8</sup> OCDE. *Employment: Female share of seats on boards of the largest publicly listed companies*. Disponible en: <https://bitly.ws/U6E8>

**Gráfica 3. Participación de mujeres en los consejos en Latinoamérica**



Nota: Se considera la información para las empresas listadas en el mercado de capitales.  
Fuente: Elaborada por el IMCO con datos de la OCDE (2022).

**2.2. ¿Cómo participan las mujeres en los consejos?**

**a) Tipo de cargo**



**Patrimonial**  
Aquellos miembros del consejo que cuentan con acciones de la empresa.

**Relacionado**  
Cuando el consejero es un familiar o parte del equipo directivo.

**Independiente**  
No tienen relación con la empresa ni con sus accionistas más que la de su carácter de consejero.

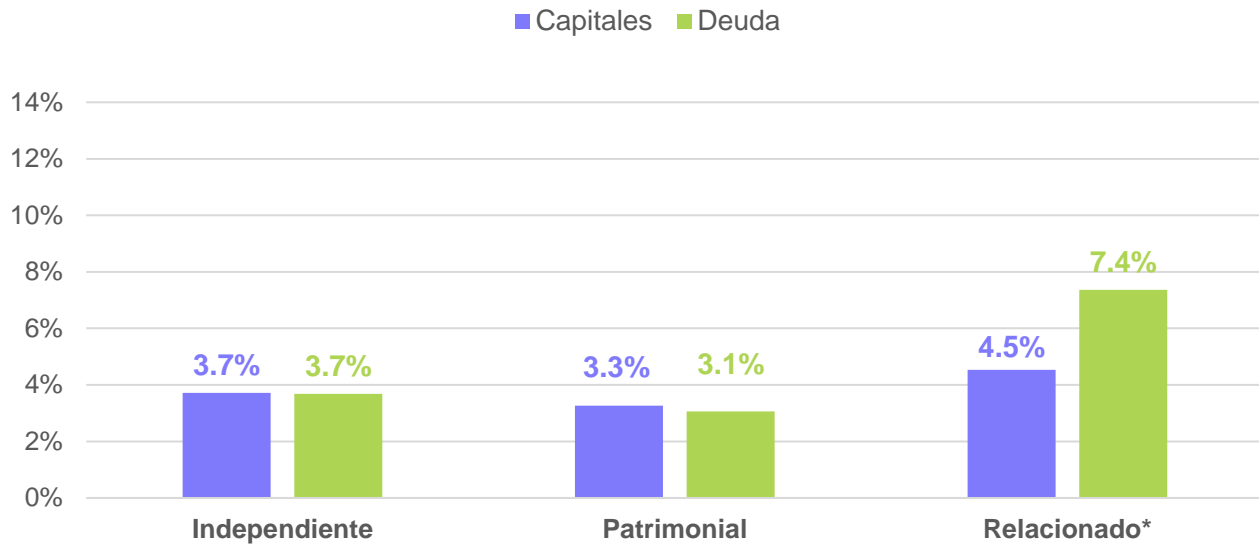
El tipo de cargo refleja la forma en queo las mujeres acceden a un consejo de administración. Las mujeres consejeras ocupan cargos relacionados en mayor proporción (4.5% en el mercado de capitales y 7.4% de deuda), es decir, porque tienen alguna relación familiar o forman parte del equipo directivo de la empresa. En contraste, la presencia de consejeras independientes<sup>9</sup>, aquellas que no guardan relación con la empresa o con sus accionistas, disminuye a 3.7% (en ambos mercados), proporción muy similar a 2021 (3.1% en el mercado de capitales). Esto apunta a la baja posibilidad de una mujer de acceder a un consejo sin tener una relación directa con la empresa o ser accionista.

Las 10 empresas con mayor representación de mujeres consejeras independientes son: Corporación Tapatía de Televisión, Instituto del Fondo Nacional para el Consumo de Trabajadores (Infonacot), Fresnillo, Corporación Inmobiliaria Vesta, Cox Energy América, Sitios Lationamérica, Aleatica, Alsea, Grupo HYC y Vista Energy.<sup>10</sup>

<sup>9</sup> De acuerdo con la Ley del Mercado de Valores, al menos 25% de los miembros del consejo deben ser independientes, quienes deben ser seleccionados con base en su experiencia, capacidad y prestigio profesional.  
<sup>10</sup> Las empresas con mayor representación de mujeres consejeras independientes se seleccionaron con base en la proporción como porcentaje del total de miembros del consejo conforme al reporte que hacen las empresas ante la CNBV. Para mayor detalle consultar el Anexo metodológico.



**Gráfica 4. Representación de mujeres consejeras por tipo de cargo con respecto al total de miembros del consejo de administración**



(\*): En la categoría de relacionados también se incluye a los directivos relevantes reportados por las empresas como miembros del consejo de administración ante la CNBV.

Nota: Se consideran miembros del consejo propietarios y suplentes. No se considera a los miembros del consejo que no reportan tipo de cargo, ni las categorías de patrimoniales relacionados y patrimoniales independientes.

Fuente: Elaborada por el IMCO con datos de los reportes anuales de la CNBV (2022).

**b) Propietarias y suplentes**

Estudios muestran que contar con una mayor diversidad en los consejos de administración conduce a una mayor innovación y creatividad, y aumenta las posibilidades de éxito de la empresa en el largo plazo<sup>11</sup>. Sin embargo, para que esto suceda, las mujeres que son parte del consejo deben estar sentadas en la mesa con voz y voto<sup>12</sup> para participar en las decisiones estratégicas y definir el rumbo de la empresa, es decir, ocupar puestos de propietaria. Por el contrario, las consejeras suplentes solo acuden a las reuniones del consejo cuando el o la consejera titular a quien representan está ausente.

En las dos mediciones anteriores, la proporción de mujeres consejeras suplentes superó la de consejeras propietarias. Sin embargo, en 2022 la proporción de propietarias y suplentes es la misma (13%) lo que refleja un avance en la representación femenina. Esto se debe a que se registró un aumento de dos puntos porcentuales con respecto a 2021 para las consejeras propietarias mientras que el porcentaje para las suplentes se mantuvo sin cambios.



<sup>11</sup> Deloitte. 2021. *Women in the boardroom: A global perspective*. Disponible en: <https://bitly.ws/U6Ew>

<sup>12</sup> Kimberly A. Whistler et al. 2018. *Why the influence on women still lags*. Disponible en: <https://bitly.ws/U6EL>

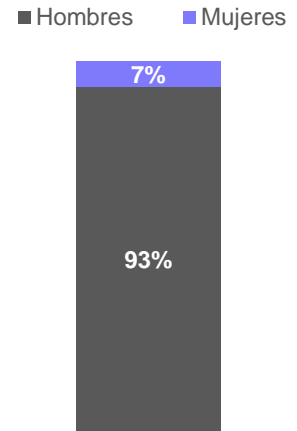
**c) Presidencias**

Las mujeres también están subrepresentadas en los puestos de mayor toma de decisión en el gobierno corporativo: las presidencias de los consejos de administración. El rol como presidente o presidenta de un consejo conlleva responsabilidades adicionales, además de un mayor nivel de influencia<sup>13</sup>. Por ende, la diversidad debe empezar desde el máximo nivel jerárquico para permear de manera más efectiva en toda la organización.

Sin embargo, de las 184 empresas analizadas, 179 reportan el sexo del presidente o presidenta del consejo de administración. Solo 12 cuentan con una mujer presidenta: Comisión Federal de Electricidad (CFE), Corporación Tapatía de Televisión, Daimler México, Ford Credit de México, Grupo Aeroportuario del Pacífico, Grupo Minsa, Grupo TMM, Infonacot, Petróleos Mexicanos (Pemex), Santander México, Scotiabank Inverlat y Wal-Mart de México.

A medida que la gobernanza empresarial evoluciona en respuesta al mercado que demanda mayor igualdad de género en las empresas, los y las presidentas de los consejos tendrán que adaptar su liderazgo a una cultura de inclusión. Es decir, que dentro del consejo no solo se cuente con la participación de mujeres sino que se escuchen y consideren diferentes perspectivas y se revisen posibles sesgos. Construir una cultura de inclusión es responsabilidad del equipo directivo y del consejo de administración pero comienza por la presidencia de este<sup>14</sup>.

**Presidencia en los consejos de administración**



**2.3. ¿Cuál es la importancia de la representación femenina?**

Las mujeres en los consejos de administración aportan nuevas perspectivas, amplían los temas de debate, promueven la colaboración<sup>15</sup> y están relacionadas con mayores rendimientos financieros<sup>16</sup>. Sin embargo, 45 de las 184 empresas analizadas no cuentan con ninguna mujer en sus consejos. Es decir, 24% de las empresas que cotizan en las bolsas de valores mexicanas están compuestas solo por hombres, proporción tres puntos porcentuales menor que en 2021.

Por otra parte, la evidencia muestra que cuando una mujer es la única representante femenina en un consejo, tiende a ser subestimada en la toma de decisiones, enfrenta estereotipos y su opinión tiende a generalizarse como la de todas las mujeres<sup>17</sup>.

Contar con más mujeres en los consejos permite reducir estos sesgos de género. Sin embargo, existen dos posturas principales respecto a cuántas mujeres deben participar –como mínimo– en los consejos de participación para que sean consideradas en mayor proporción.

**Consejos integrados exclusivamente por hombres**



<sup>13</sup> Egon Zehnder. 2022-2023. *Global board diversity tracker: Who's really on board?* Disponible en: <https://bitly.ws/U6FR>

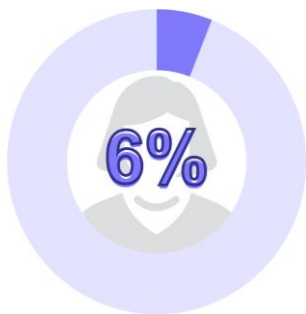
<sup>14</sup> *Ídem*.

<sup>15</sup> Vicki W. Kramer, et al. 2007. *Critical Mass on Corporate Boards: Why three or More Women Enhance Governance*. Disponible en: <https://bitly.ws/U6Gc>

<sup>16</sup> Harvard Business Review. 2021. *Adding Women to the C-Suite Changes How Companies Think*. Disponible en: <https://bitly.ws/V9oL>

<sup>17</sup> *Ídem*.

### a) Una representación femenina de al menos 30% en el consejo



de las empresas cuentan con **al menos 30%** de mujeres en sus consejos

Para que un grupo de mujeres o una minoría tenga impacto en la toma de decisiones del consejo, esta debe convertirse en una gran minoría, es decir, representar al menos 30%. Sin importar el número de personas que conformen el consejo, si las mujeres ocupan al menos 30% de los puestos, pueden influir en la toma de decisiones<sup>18</sup>. Se puede referir a este porcentaje como el punto de quiebre que debe alcanzar la empresa en cuanto a la representación femenina para que ellas sean consideradas en la toma de decisiones de alto nivel.

En 2022, 11 empresas contaron con al menos 30% de mujeres en los consejos de administración, lo que equivale a 6% del total de compañías analizadas. Esto representó un aumento de un punto porcentual con respecto a 2021. Esta proporción es significativamente menor a las empresas que cuentan con tres mujeres o más (36%) debido al tamaño de los consejos que en promedio cuentan con entre 17 y 18 miembros.

**De seguir la tendencia actual, México alcanzaría una representación femenina de 30% en los consejos de administración para el año 2036 y contaría con una participación paritaria hasta dentro de treinta años, es decir hasta 2052<sup>19</sup>.**

### b) Al menos tres mujeres consejeras

Cuando hay por lo menos tres mujeres dentro de los consejos, la presencia femenina se normaliza, además de sentir que están ahí por su talento y no por su género<sup>20</sup>, por lo que tienden a enfrentar un ambiente que propicia mayor confianza y aumenta su probabilidad de participar en la toma de decisiones<sup>21</sup>. Además, los beneficios de contar con mujeres dentro del consejo se ven potenciados al contar con tres o más mujeres, a lo que se conoce como '*la magia del tres*' (*magic three* en inglés)<sup>22</sup>.

<sup>18</sup> Club del 30%. 2022. *Capítulo México*. Disponible en: <https://bitly.ws/U6lk>

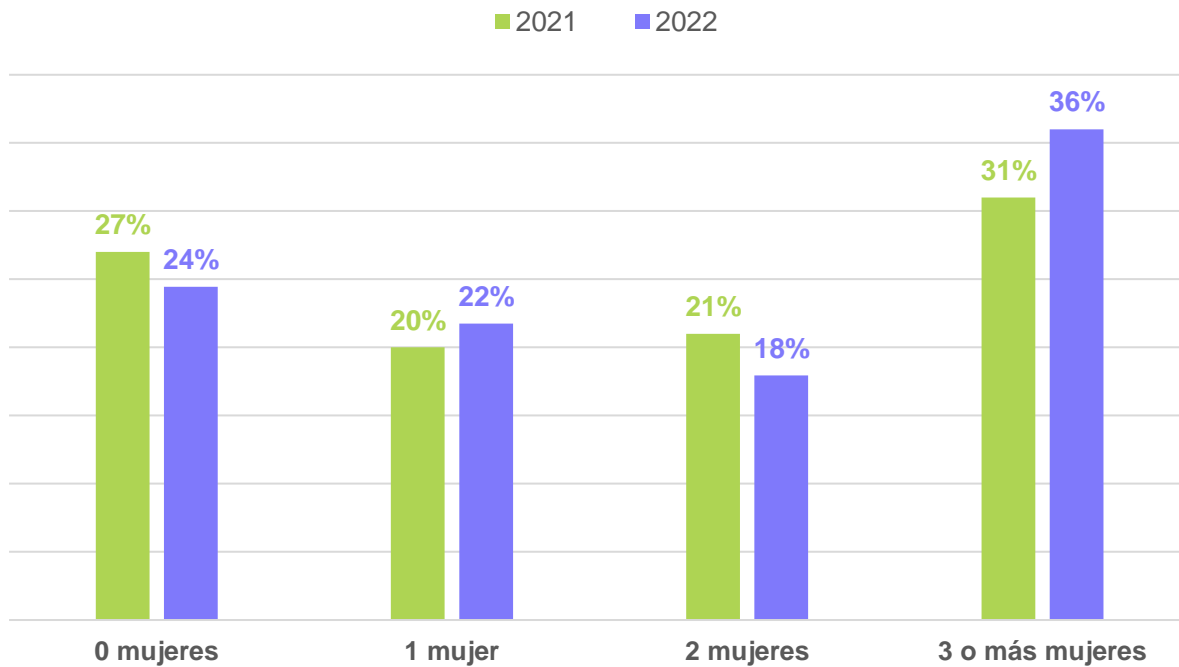
<sup>19</sup> Para más detalles sobre la proyección ver el Anexo metodológico.

<sup>20</sup> *Ídem*.

<sup>21</sup> Egon Zehnder. 2018. *Company boards need at least three women before they truly begin to change*. Disponible en: <https://bitly.ws/U6Hj>

<sup>22</sup> Tatiana Garanina, et al. 2021. *The gender composition of corporate boards and firm performance: Evidence from Russia*. Disponible en: <https://bitly.ws/U6HZ>

**Gráfica 5. Porcentaje de empresas por número de mujeres en los consejos**



Nota: Se consideran miembros del consejo propietarios y suplentes.

Fuente: Elaborada por el IMCO con información de los reportes anuales de la CNBV (2022).

El número de empresas en México que cuenta con al menos tres mujeres en sus consejos de administración va en aumento. En 2021, 31% de las empresas analizadas contaban con este número de mujeres en su consejo, para 2022 el porcentaje subió a 36%. Otro avance es el aumento de compañías que cuentan con la participación de una mujer en sus consejos, la cual aumentó dos puntos porcentuales entre 2021 y 2022. La caída del porcentaje de empresas que cuentan con dos mujeres en los consejos se puede explicar por el aumento de las emisoras que sumaron a más mujeres y por lo tanto avanzaron a la categoría de tres mujeres o más.

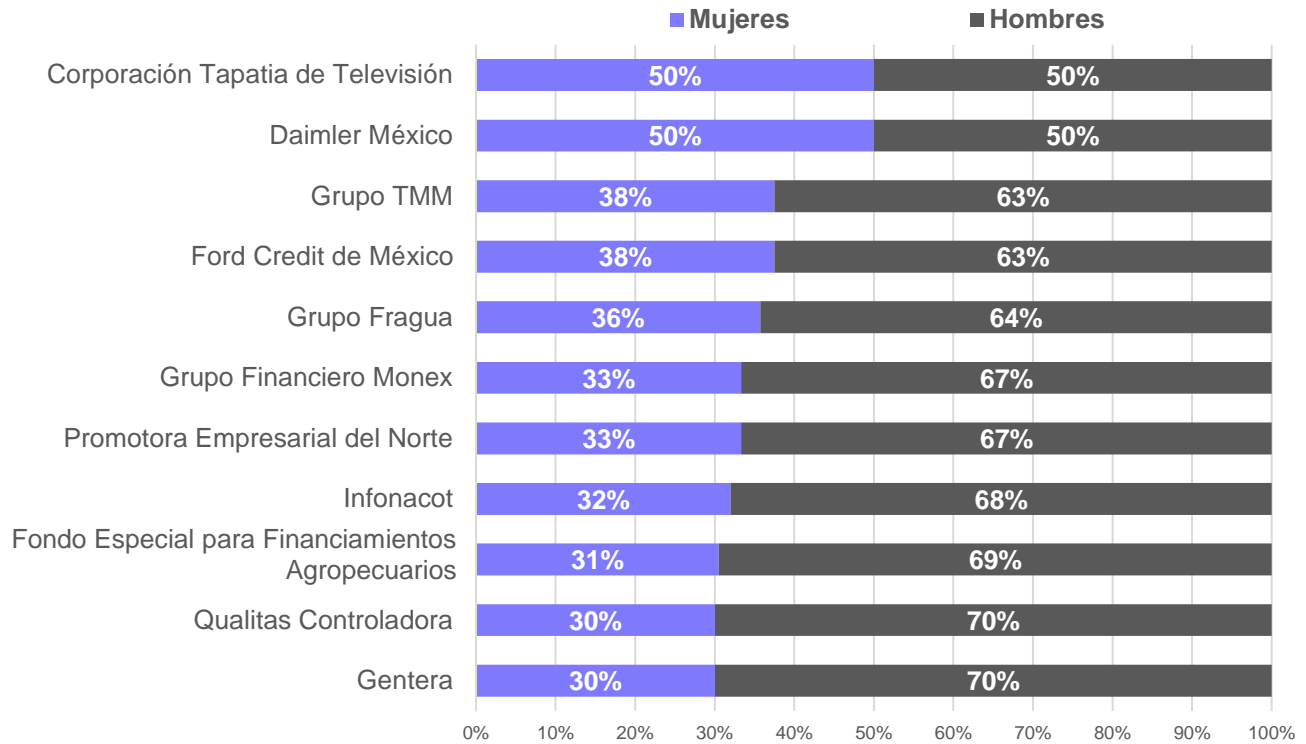
**2.4. ¿Cuáles son las empresas con mayor representación de mujeres?**

Daimler México y Corporación Tapatía de Televisión son las únicas dos empresas analizadas que cuentan con una participación paritaria de mujeres y hombres en su consejo de administración. Las emisoras pertenecen a los sectores de servicios y bienes de consumo no básico y servicios de telecomunicaciones, respectivamente. El año anterior Daimler contó con 40% de participación femenina, lo que implica un aumento de 10 puntos porcentuales entre 2021 y 2022. En el caso de Corporación Tapatía de Televisión mantuvo una participación de mujeres de 50% desde el año pasado.

Grupo TMM, empresa del sector industrial, no figuraba entre las emisoras con mayor participación en 2021 y ahora ocupa la tercera posición con mayor proporción de mujeres en su consejo. Esto se debe a que aumentó la participación femenina en su consejo de 25% a 38% entre 2021 y 2022.

Por último, de las 11 empresas con mayor participación de mujeres en sus consejos de administración cuatro de ellas cuentan con una directora general mujer: Daimler México, Grupo TMM, Ford Credit de México e Infonacot. Esto apunta a que puede existir una relación entre una mayor participación de mujeres en consejos y contar con una mujer en la dirección general.

**Gráfica 6. Las empresas con mayor representación de mujeres en los consejos de administración\***



(\*) El porcentaje se calcula como el total de mujeres consejeras sobre el total de miembros del consejo de administración, considerando miembros propietarios y suplentes, y sin diferencias por tipo cargo. Se consideran a las 184 empresas analizadas tanto en el mercado de deuda y de capitales y se listan aquellas con mayor representación de mujeres.

Nota: La proporción de mujeres en consejos de administración se calcula con base a la información de las empresas reportada a la CNBV. Para más información revisar el Anexo metodológico.

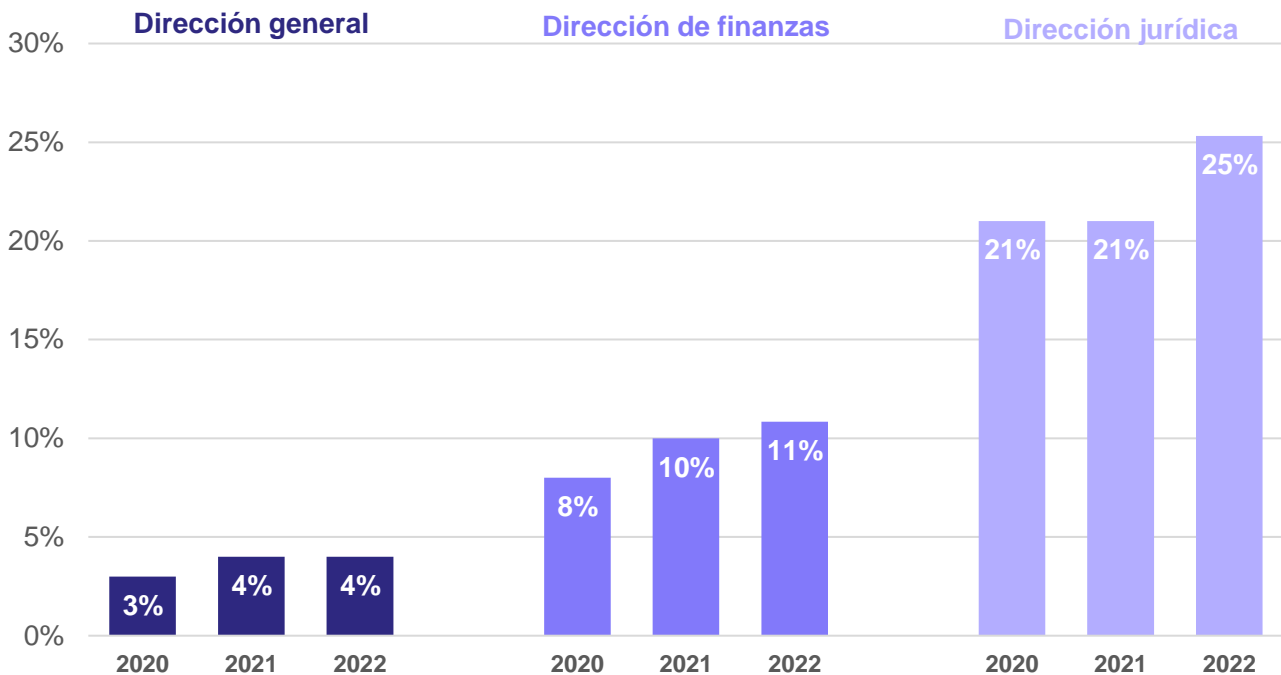
Fuente: Elaborada por el IMCO con información de los reportes anuales de la CNBV (2022).

### 3. Mujeres dirigiendo las empresas

De acuerdo con la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), las direcciones relevantes de una empresa son la dirección general, dirección de finanzas y la dirección de áreas jurídicas, o bien, sus equivalentes. De las 184 compañías analizadas, se reporta un total de 521 puestos de dirección relevante, de los cuales 13% son ocupados por mujeres. Esto equivale a un aumento de un punto porcentual con respecto a 2021.

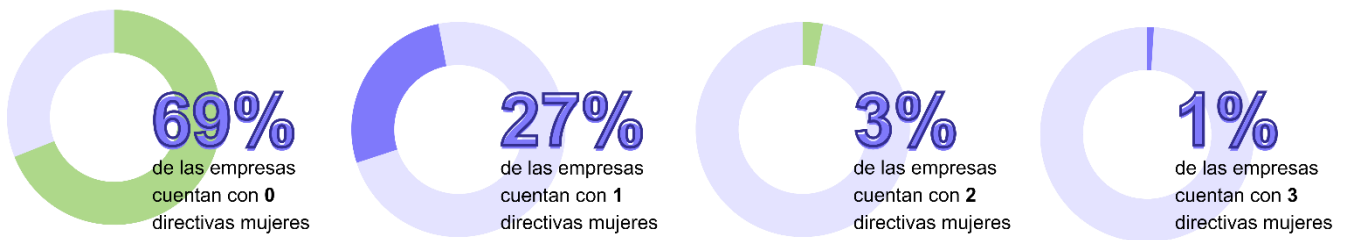
Además del aumento promedio en estas tres direcciones, se observó una mayor presencia de mujeres en las direcciones de finanzas (11%) y de áreas jurídicas (25%), que aumentaron uno y cuatro puntos porcentuales respectivamente con respecto al año anterior. Sin embargo, en las direcciones generales esta representación disminuye a 4% y además se mantuvo en el mismo nivel que en 2021. Esto refleja que la participación de las mujeres disminuye desde los escalones previos a la dirección general.

**Gráfica 7. Evolución de la representación de mujeres por dirección relevante**



Fuente: Elaborada por el IMCO con datos de los reportes anuales de la CNBV (2020-2022).

La mayoría de las empresas analizadas no cuentan con la participación de mujeres en todas sus direcciones relevantes, es decir, siete de cada 10 empresas cuentan solo con liderazgo masculino en la dirección general, de finanzas y legal. La proporción disminuye a tres de cada 10 para aquellas empresas con al menos una mujer en uno de estos tres puestos directivos y solo 1% de las empresas tienen mujeres en las tres direcciones relevantes, lo que equivale a dos de 184 empresas (Daimler México y Ford Credit de México).



De las 184 empresas analizadas, siete tienen a una mujer como directora general. Tal es el caso de Actinver, Daimler México, Ford Credit de México, Grupo México, Grupo TMM, Infonacot y BBVA Leasing México<sup>23</sup>. Esta última es la única que se incorporó a la lista en 2022 e Infraestructura Energética Nova (IEnova), que estaba en la edición anterior, salió de la lista debido a que canceló su participación en la Bolsa de Valores Mexicana en octubre de 2021.

<sup>23</sup> Esta empresa no fue objeto de análisis el año anterior; esta es la primera vez que se incorpora a la medición.

Por último, hay 34 empresas que no cuentan con presencia de mujeres en sus consejos de administración ni en direcciones relevantes. Esto representa 18% de las empresas analizadas, un punto porcentual menos que en 2021. La mayoría de las empresas (82%) son las mismas que el año anterior, lo que refleja una falta de avance en este sentido.



### 3.1. ¿Por qué hay pocas mujeres en las direcciones generales?

A pesar de que la participación de mujeres en los consejos de administración tiene un crecimiento al alza de 16%<sup>24</sup> desde 2020, no ha sucedido lo mismo en las direcciones generales, donde la participación del talento femenino permaneció sin cambios respecto al año anterior (4%). Además, la representación de mujeres al frente de las empresas está por debajo de las otras direcciones relevantes: finanzas (11%) y jurídica (25%), así como de los consejos de administración (13%).

<sup>24</sup> Para este cálculo solo se consideran las empresas que cotizan en el mercado de capitales.

Esta tendencia no es exclusiva de México. A nivel global, la participación de mujeres en direcciones generales oscila entre 5%<sup>25</sup> y 6%<sup>26,27</sup>, proporción significativamente menor que la participación femenina en consejos de administración (entre 20% y 30%)<sup>28</sup>. Las direcciones generales son el nivel de alta dirección con menos mujeres, fenómeno que ocurre hasta en los países con mayor igualdad de género.

**Empresas con mujeres en la dirección general**



Por ejemplo, Noruega ocupa la segunda posición de 146 países en el Índice Global de Brecha de Género del Foro Económico Mundial<sup>29</sup> y aunque cuenta con la mayor participación de mujeres en direcciones generales (20%)<sup>30</sup> a nivel mundial, contrasta con la participación casi paritaria que tiene en los consejos de administración. También hay casos como Reino Unido (posición 15) y Dinamarca (posición 23) con una participación de mujeres en direcciones generales menor a 10%<sup>31</sup>.

De acuerdo con una encuesta del IMCO<sup>32</sup>, nueve de cada 10 personas –independientemente de su sexo– consideran estar en el camino correcto para consolidar su carrera profesional, buscan educación continua y tienen planes a futuro. Sin embargo, 27% de las mujeres evita realizar tareas complejas o nuevas por miedo a fallar en comparación con 17% de los hombres y 29% de las personas encuestadas pausó su carrera por motivos personales, proporción que aumenta a 51% para las madres.

Además, México ocupa el último lugar de 41 países evaluados por la OCDE<sup>33</sup> en cuanto al balance entre la vida y el trabajo, sumado a que las mujeres en el país dedican en promedio 40 horas a las labores del hogar y de cuidados sin recibir una remuneración, en comparación con 16 horas que dedican los hombres<sup>34</sup>. A pesar de que las mujeres y los hombres tienen aspiraciones similares para crecer en el mercado laboral, 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.

La baja participación de mujeres en direcciones generales también apunta hacia la disparidad de género que existe en las promociones más que en las contrataciones. Ellas enfrentan un entorno laboral de mayor resistencia para subir de puesto. Por ejemplo, las mujeres tienen más probabilidad que sus colegas hombres de ser confundidas por alguien de menor rango y de ser percibidas como no estar calificadas para su trabajo<sup>35</sup>.

Durante 2022, 13% de los nuevos nombramientos de direcciones generales a nivel global fueron mujeres, proporción que aumentó dos y cuatro puntos porcentuales con respecto a 2021 y 2020<sup>36</sup>. Sin embargo, falta

<sup>25</sup> Deloitte. 2021. *Women in the boardroom: A global perspective*. <https://bitly.ws/U6Ew>  
<sup>26</sup> Board Ex. 2023. *Global Gender Diversity 2023*. Disponible en: <https://bitly.ws/U6Jn>  
<sup>27</sup> MSCI. 2022. *Women on Board Progress Report 2022*. Disponible en: <https://bitly.ws/U6JT>  
<sup>28</sup> Ídem.  
<sup>29</sup> WEF. 2023. *Global Gender Gap Report 2023*. Disponible en: <https://bitly.ws/U6JZ>  
<sup>30</sup> Heidrick and Struggles. 2022. *Route to the Top 2022*. Disponible en: <https://bitly.ws/U6Kh>  
<sup>31</sup> Ídem.  
<sup>32</sup> IMCO. 2023. *Encuesta sobre el crecimiento profesional #ConLupaDeGénero*. Disponible en: <http://bitly.ws/HiXC>  
<sup>33</sup> OCDE. 2022. *Índice para una vida mejor*. Disponible en: <https://bitly.ws/VarQ>  
<sup>34</sup> IMCO. 2022. *Las labores del hogar son trabajo*. Disponible en: <https://bitly.ws/C4Nq>  
<sup>35</sup> McKinsey & Company. 2022. *Women in the Workplace 2022*. Disponible en: <https://bitly.ws/o5uN>  
<sup>36</sup> Heidrick and Struggles. 2022. *Route to the Top 2022*. Disponible en: <https://bitly.ws/U6Kh>



analizar las trayectorias profesionales de hombres y mujeres que alcanzan los puestos de mayor jerarquía al interior de las empresas, así como identificar cómo difieren entre la dirección general y el consejo de administración.

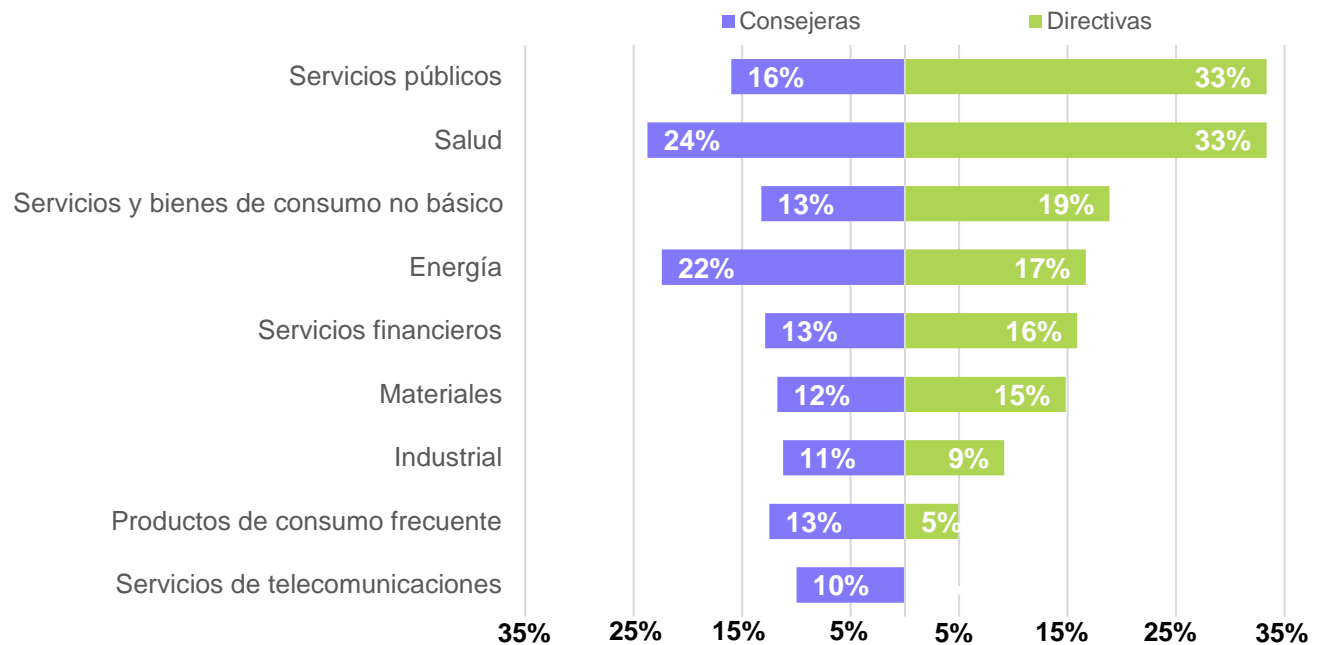
Los pocos datos que hay al respecto apuntan a que las mujeres tienden haber participado en el consejo de administración antes de ocupar la dirección general y cuentan con menos experiencia previa como altas ejecutivas (*C-Suite* en inglés) en comparación con los hombres. Para ambos sexos, la tendencia de que la dirección general sea ocupada por alguien con experiencia en el puesto se redujo en comparación con la medición del año anterior sumado a que las promociones internas como director o directora general (64%) predominan sobre contratar a una persona externa a la empresa (32%)<sup>37</sup>.

### 3.2. ¿Qué sectores económicos tienen una mayor y menor participación de mujeres?

Los sectores de salud y servicios públicos cuentan con la mayor participación femenina en direcciones relevantes, este último tiende a concentrar empresas gubernamentales. En promedio, en estos sectores una de cada tres direcciones relevantes es ocupada por una mujer. En contraste, en el sector de servicios de telecomunicaciones las mujeres no participan en estas posiciones directivas.

En los consejos de administración ocurre algo similar: el sector de servicios públicos cuenta con la mayor participación femenina (24%), seguido de energía (22%) y salud (16%). El sector de telecomunicaciones tiene la participación más baja de mujeres en sus puestos de consejo (10%).

**Gráfica 8. Representación de mujeres en los consejos y direcciones relevantes por sector**



Fuente: Elaborada por el IMCO con datos de los reportes anuales de la CNBV (2022).

Se debe considerar que no todos los sectores tienen la misma cantidad de directores. De los 521 puestos de direcciones relevantes analizados, 170 pertenecen al sector financiero, lo que equivale a una tercera parte del total de las direcciones. Al ser el sector que acumula el mayor número de directivos, también concentra un mayor número de mujeres. Es decir, mientras que el sector financiero cuenta con una participación de mujeres de 16%

<sup>37</sup> *Ídem*.

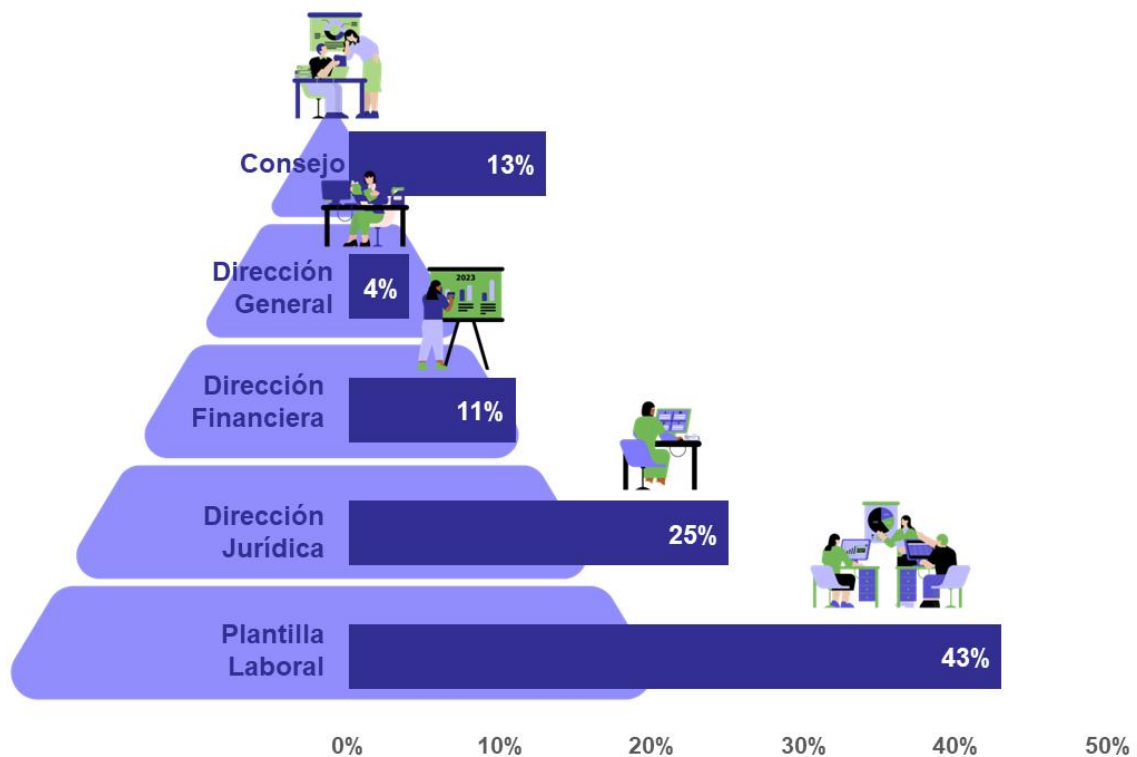
en direcciones relevantes, 41% del total de mujeres que ocupan estas direcciones trabajan en este sector. Esta situación es similar a los consejos de administración.

#### 4. ¿Dónde se pierde el talento femenino?

Las mujeres se están estancando en el camino hacia la cima. A pesar de que constituyen 43% de la plantilla laboral, esta proporción disminuye a medida que aumenta el nivel jerárquico; 25% en dirección de áreas jurídicas, 11% en dirección de finanzas y solo 4% en las direcciones generales. Aunque hacen falta más datos por nivel de puesto para poder identificar las fugas en el talento femenino, así como para visibilizar las trayectorias profesionales de las mujeres en el caso mexicano, la maternidad es una de las principales razones por la cual ellas abandonan su empleo, puesto que el mercado laboral actual es poco compatible con ello.

La evidencia para Reino Unido<sup>38</sup> señala que 85% de las madres dejan su empleo de tiempo completo en los tres años posteriores al nacimiento de su primer bebé y 19% opta por dejar completamente su trabajo debido a la falta de flexibilidad ofrecida por las empresas. Además, la presencia de mujeres en los puestos gerenciales disminuye hasta 32% después de la maternidad, mientras que en los puestos administrativos su participación aumenta en 44%.

**Gráfica 9. Representación de mujeres por nivel jerárquico 2022**



Nota: Se considera la información de las 184 empresas analizadas, sin embargo, para la plantilla laboral 64 empresas reportan esta información.

Fuente: Elaborada por el IMCO con base en los reportes anuales y de sustentabilidad (2022).

<sup>38</sup> That works for me. 2023. *Careers after babies*. Disponible en: <https://bitly.ws/Vbho>

De acuerdo con la consultora McKinsey<sup>39</sup>, las empresas en Estados Unidos enfrentan dos retos principalmente para sumar a más mujeres en los puestos de alta dirección. Primero, las mujeres son promovidas en menor proporción que los hombres. Este fenómeno empieza desde los niveles de menor jerarquía, ya que por cada 100 hombres que son promovidos del nivel de entrada a una gerencia, 87 mujeres ascienden. El segundo es que las mujeres líderes están saliendo de sus empresas en mayor proporción que en años anteriores, lo que contribuye a aumentar la desigualdad en la participación entre hombres y mujeres en los niveles directivos. Por cada mujer en el nivel directivo que es promovida, dos mujeres directoras dejan la empresa.

En resumen, al contar con menos mujeres que alcanzan puestos de liderazgo, la presencia femenina en el grupo de candidatos para promover a puestos de alta dirección se reduce, lo que se traduce en una disminución del número de mujeres en estos puestos<sup>40</sup>. Esto se debe a los desafíos que enfrentan las mujeres en mayor medida que los hombres, tales como realizar las labores del hogar y de cuidados, reducir sus horas laborales después de la maternidad<sup>41</sup>, las percepciones sobre su crecimiento profesional<sup>42</sup> o la falta de experiencia en puestos de liderazgo<sup>43</sup>. De esta forma, es más difícil que las mujeres puedan alcanzar a los hombres en los niveles superiores de gestión cuando se concentran en menores niveles jerárquicos desde los puestos de mando medio<sup>44</sup>.

#### 4.1. ¿Qué hacen las empresas para sumar a más mujeres?

Las empresas pueden implementar políticas de inclusión y desarrollo de las mujeres dentro de la compañía. Estas políticas benefician a las empresas ya que se reflejan en un aumento de productividad y menor ausentismo, sumado a que promueven la competitividad de una empresa para atraer y retener talento<sup>45</sup>. Impulsar una mayor participación femenina que puede conducir a mejores rendimientos financieros<sup>46</sup>. Pese a los beneficios, menos de la mitad de las empresas analizadas (47%) reportó contar con políticas de inclusión. De las 86 empresas que reportaron políticas de inclusión, la mayoría brinda capacitación continua a sus colaboradoras (74%) –las cuales incluyen programas de liderazgo– y cuentan con protocolos contra la violencia y el acoso laboral (73%).

La efectividad de las políticas de inclusión depende de que estas reconozcan y coincidan con las necesidades de las colaboradoras, ya que los temas que priorizan tienden a ser atendidos con menos frecuencia, por ejemplo, contar con un regreso gradual al trabajo después de la maternidad (43%) o tener flexibilidad laboral (37%)<sup>47</sup>. Además, las políticas de inclusión deben estar institucionalizadas<sup>48</sup>, es decir, que existan lineamientos escritos para su implementación, para que de esta manera toda la plantilla laboral pueda gozar de sus beneficios y no queden a discrecionalidad del jefe o jefa en turno.

<sup>39</sup> McKinsey & Company. 2022. *Women in the Workplace 2022*. Disponible en: <https://bitly.ws/o5uN>

<sup>40</sup> Kim Elsesser. 2019. *New LeanIn Study: The Broken Rung Keeping Women from Management*. Disponible en: <https://bitly.ws/U6KL>

<sup>41</sup> Pew Research Center. 2023. *The Enduring Grip of the Gender Pay Gap*. Disponible en: <https://bitly.ws/U7ED>

<sup>42</sup> IMCO. 2023. *Encuesta sobre el crecimiento profesional #ConLupaDeGénero*.

Disponible en: <http://bitly.ws/HiXC>

<sup>43</sup> Lea P. Stewart, et al. 1982. *Differential Factors Influencing the Hierarchical Level and Number of Promotions of Males and Females within an Organization*. Disponible en: <https://bitly.ws/U6KZ>

<sup>44</sup> Kim Elsesser. 2019. *New LeanIn Study: The Broken Rung Keeping Women from Management*. Disponible en: <https://bitly.ws/U6KL>

<sup>45</sup> Copred. 2022. *Beneficios de implementar estrategias y políticas de diversidad e inclusión en los centros de trabajo empresarial*.

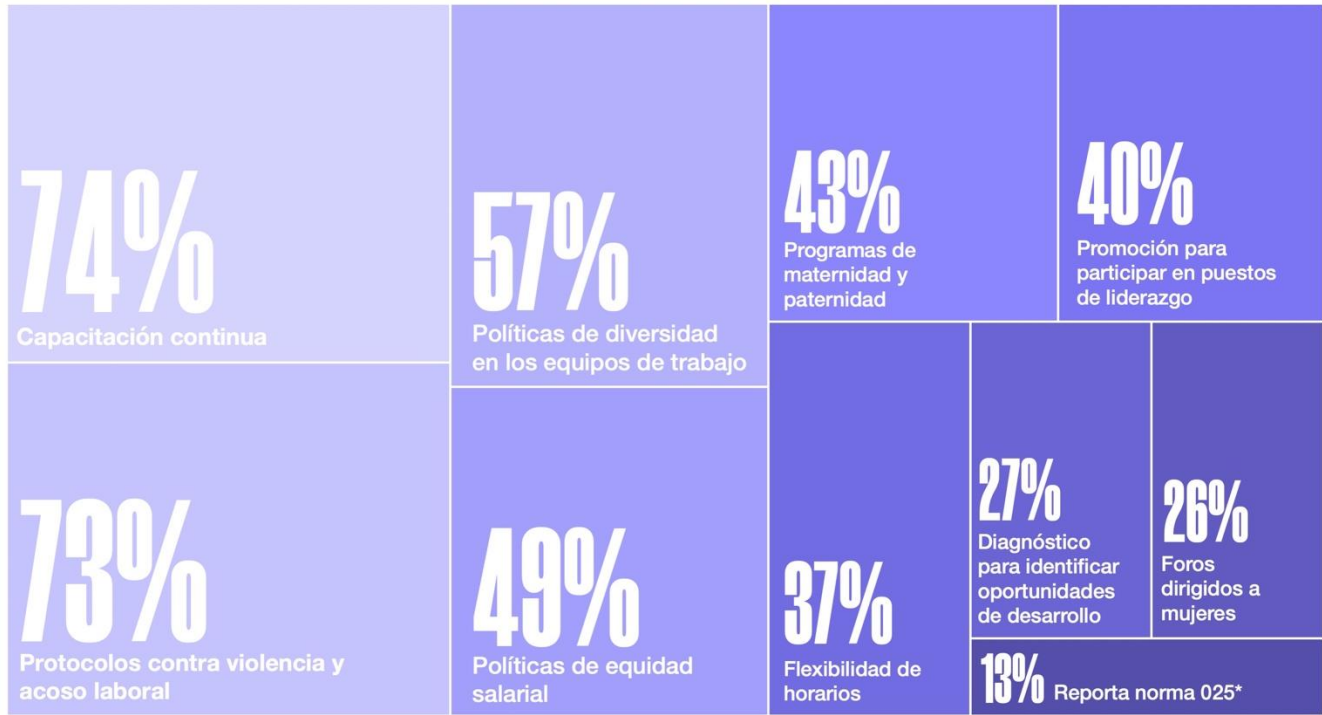
Disponible en: <https://bitly.ws/U6TG>

<sup>46</sup> MSCI. 2016. *The tipping point: Women on boards and financial performance*. Disponible en: <https://bitly.ws/VbnJ>

<sup>47</sup> IMCO. 2022. *Mejores prácticas de inclusión de mujeres en las empresas*. Disponible en: <https://bitly.ws/U6Ud>

<sup>48</sup> OCDE. 2022. *Gender Equality and the Empowerment of Women and Girls*. Disponible en: <https://bitly.ws/UbfJ>

**Gráfica 10. Porcentaje de empresas que implementan políticas de inclusión para sumar a más mujeres por tipo de política**



(\*): Norma Mexicana 025 en igualdad laboral y no discriminación.

Nota: La suma de las políticas implementadas no da como resultado 100%, ya que las empresas pueden implementar más de una estrategia. Fuente: Elaborada por el IMCO con información de los reportes anuales y de sustentabilidad 2022 de las 86 empresas que reportan políticas de inclusión.

## 5. Conclusiones

La representación de mujeres desde la plantilla laboral hasta los consejos de administración va en aumento. A pesar de los avances, el camino hacia la igualdad de género en el sector privado es lento y a este ritmo le tomaría a México tres décadas alcanzar la paridad en los consejos de administración.

La discusión debe enfocarse en la baja participación de mujeres en puestos de mayor jerarquía. Destaca el bajo número de mujeres al frente de las empresas como directoras generales, proporción que se mantuvo sin cambios con respecto al año anterior. Esto refleja un desafío estructural ya que las empresas pierden talento femenino en niveles de liderazgo directivo previo a la alta dirección, lo que reduce el grupo de mujeres que pueden ascender. Lo mismo sucede en las presidencias de los consejos, cargo clave para diseñar la estrategia y rumbo de la empresa en cuanto a la diversidad e inclusión.

Para que más mujeres ocupen estas posiciones es indispensable aumentar su participación desde niveles previos de liderazgo corporativo y fortalecer toda la estructura de talento femenino. Para aprovechar el talento femenino, las empresas deben adaptarse para construir espacios más inclusivos a través de políticas que respondan a las necesidades de las colaboradoras y que a su vez consideren a los hombres, quienes con mayor frecuencia buscan y tienen un rol más activo en el hogar y de cuidados<sup>49</sup>.

<sup>49</sup> IMCO. 2022. *Las labores del hogar son trabajo*. Disponible en: <https://bitly.ws/C4Nq>

## 6. IMCO Propone

A pesar de que la representación de mujeres ha aumentado en la plantilla laboral, en puestos directivos y los consejos de administración, esta última es aún más baja con respecto al promedio de los países miembro de la OCDE y en comparación con América Latina. Para sumar a más mujeres al mercado laboral, especialmente en puestos de alta dirección y consejos de administración, el IMCO Propone:

### 1. Fortalecer el talento femenino en toda la estructura organizacional hacia los puestos de alta dirección.

Las empresas deben identificar el nivel de puesto donde pierden el mayor talento femenino, así como el nivel donde existe la mayor brecha de género en promociones (conocido como el peldaño roto o *broken rung* en inglés), pero sobre todo ahondar en las causas. Esto con el objetivo de potencializar el crecimiento de las mujeres hacia los puestos de alta dirección. Además, se debe contar con una serie de indicadores con perspectiva de género en torno al crecimiento profesional, por ejemplo, medir el número de promociones por nivel de puesto y sexo, la experiencia previa<sup>50</sup> o las capacitaciones realizadas para conocer las trayectorias de hombres y mujeres.

Las empresas también pueden contar con una hoja de ruta en la que se establezcan responsabilidades y metas, se reconozcan los logros y capacidades de las colaboradoras, y el cumplimiento de los objetivos esté vinculado tanto a las promociones de nivel de puesto como a los aumentos salariales. Esto promueve que el personal se sienta valorado –las mujeres tienden a priorizar este sentimiento en mayor medida que los hombres<sup>51</sup>– y que haya claridad en las oportunidades de crecimiento al interior de las empresas. Contar con estos planes por escrito promueve que sean cumplidos con mayor probabilidad al tener un marco de referencia al cual regresar, monitorear y evaluar<sup>52</sup>.

### 2. Contar con más y mejores indicadores de igualdad de género e inclusión en las empresas.

Es necesario mejorar y homologar el reporte de información con perspectiva de género para las empresas que cotizan en las bolsas de valores mexicanas. Aunque existen ciertos lineamientos<sup>53</sup>, hay inconsistencias entre los formatos entregados a la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) y lo que reportan las emisoras en su perfil de la bolsa. Además, hay diferencias entre las empresas en cómo reportan y que tan completa o detallada es la información.

Por otro lado, la información que se solicita de manera obligatoria<sup>54</sup> a las emisoras se limita al sexo de las personas que son parte del consejo de administración y quienes ocupan las direcciones relevantes, sin embargo, se podrían solicitar datos que abarquen otras características sociodemográficas y de la experiencia previa del equipo directivo y del máximo órgano de gobierno corporativo. Esto para conocer sus trayectorias profesionales y cómo se diferencian entre hombres y mujeres. Aún más, las empresas deben transparentar de manera obligatoria el porcentaje de mujeres en la plantilla laboral.

<sup>50</sup> OCDE. 2022. *Enhancing gender diversity on boards and in senior management of listed companies*. Disponible en: <https://bitly.ws/U6V5>

<sup>51</sup> *Ídem*.

<sup>52</sup> IMCO. 2022. *Mejores prácticas de inclusión de mujeres en las empresas*. Disponible en: <https://bitly.ws/U6Ud>

<sup>53</sup> Estos lineamientos están establecidos en la Circular Única de Emisoras (CUE) de la CNBV. Secretaría de Hacienda y Crédito Público. 2022. *Disposiciones de carácter general aplicables a las emisoras de valores y a otros participantes del mercado de valores*. Disponible en: <https://bitly.ws/U6Vyn>

<sup>54</sup> *Ídem*.

Las empresas que cotizan en las bolsas de valores pueden ser un referente para el resto del sector privado en la generación de información con perspectiva de género. Además, hay otros recursos de libre acceso que las empresas en México pueden utilizar como guía:

- Cuestionario del Índice de Equidad de Género de Bloomberg<sup>55</sup> que permite a las empresas hacer un autodiagnóstico y monitorear acciones sin el compromiso de participar en la medición.
- Ranking Par de la empresa Aequales<sup>56</sup> que ofrece un autodiagnóstico a las empresas que participen y quien publica los resultados para México y otros países de América Latina.
- Principios para el Empoderamiento de las Mujeres (WEPs por sus siglas en inglés) de ONU Mujeres y el Pacto Mundial<sup>57</sup> que comprenden un marco de referencia para que las empresas promuevan la igualdad de género en los centros de trabajo a través de una serie de indicadores.

### **3. Promover la institucionalización de los consejos de administración con el objetivo de abrir la puerta para sumar a más mujeres.**

Contar con un modelo de gobierno corporativo con base en las mejores prácticas administrativas implica un cambio cultural en la forma de liderar. Para muchas empresas en México implica transicionar de una gestión familiar a una institucional<sup>58</sup>. Para lograrlo es necesario establecer y transparentar los lineamientos necesarios para mejorar la operación del consejo de administración<sup>59</sup>, es decir, definir quién conforma el consejo, cómo se realiza su selección y con base en qué capacidades, cada cuánto se renueva el consejo, así como la presidencia de este.

Esto impulsaría un cambio en la forma de elegir a las personas que forman parte de un consejo para abrir nuevas oportunidades para las mujeres. De acuerdo con Deloitte<sup>60</sup>, la mayoría de los consejeros se seleccionan por sugerencia de los accionistas (49%) o por selección de la red personal (31%). Con menor frecuencia se considera contar con un perfil documentado (24%) o contratar a una empresa de selección de consejeros (16%). En las primeras dos opciones las mujeres tienden a enfrentar menos posibilidades de acceso.

### **4. Implementar mejores prácticas de inclusión para sumar a más mujeres en las empresas.**

El sector privado puede ser el principal agente de cambio en el camino hacia la inclusión femenina en el mercado laboral ya que todas las empresas, sin importar el tamaño de la plantilla laboral, pueden implementar acciones, programas o políticas para fomentar el crecimiento profesional de las mujeres, especialmente hacia puestos de alta dirección. Para generar condiciones laborales al interior del centro de trabajo que fomenten la participación de las mujeres, entre otras, algunas mejores prácticas<sup>61</sup> son:

- **Contar con el compromiso del liderazgo en la inclusión de mujeres**, desde el nivel directivo hasta el consejo de administración, ya que contar con esa voluntad permite que la inclusión permee como estrategia de negocio de la empresa.

<sup>55</sup> Bloomberg. 2022. *Gender-Equality Index*. Disponible en: <https://bitly.ws/U6VC>

<sup>56</sup> Aequales. 2022. *Ranking Par*. Disponible en: <https://bitly.ws/U6VF>

<sup>57</sup> ONU Mujeres. 2021. *La igualdad es un buen negocio*. Disponible en: <https://bitly.ws/U6VL>

<sup>58</sup> Edgar Rogelio Ramírez. 2023. *El Consejo de Socios como herramienta para la institucionalización de la PYME*. Disponible en: <https://bitly.ws/UbTD>

<sup>59</sup> Deloitte. 2018. *6º Estudio de Mejores Prácticas en Gobierno Corporativo*. Disponible en: <https://bitly.ws/UbTH>

<sup>60</sup> *Ídem*.

<sup>61</sup> IMCO. 2022. *Mejores prácticas de inclusión de mujeres en las empresas*. Disponible en: <https://bitly.ws/U6Ud>

- **Fomentar la flexibilidad laboral**, incluyendo los puestos de mayor nivel jerárquico, para que más mujeres puedan ocupar estos empleos y que los hombres puedan tener un rol más activo en las tareas del hogar y de cuidados.
- **Identificar las necesidades diferenciadas entre mujeres y hombres** para que se reconozcan desde el diseño hasta la implementación de las políticas de inclusión. Esto se puede lograr por medio de canales de comunicación continua entre la plantilla laboral y los tomadores de decisiones para no asumir las necesidades de sus colaboradoras y colaboradores.
- **Institucionalizar las políticas de inclusión** para que estas beneficien a todos y todas las colaboradoras y que su implementación no queda sujeta a la discrecionalidad del jefe o jefa en turno. Esto quiere decir que existen lineamientos claros a nivel de la empresa y que se dan a conocer a toda la plantilla laboral.
- **Realizar un autodiagnóstico** que sirva como punto de partida para dimensionar y priorizar los principales desafíos en materia de género a los que se enfrenta la empresa.
- **Contar con indicadores** para medir y evaluar los resultados de las políticas de inclusión, lo cual permite cuantificar los beneficios de sumar a más mujeres, adaptar las políticas en caso de ser necesario y garantizar su continuidad.
- **Incluir a los hombres en las políticas de inclusión de género**, ya que no es una agenda únicamente de mujeres. Para sumar a más talento femenino es necesario romper con estereotipos de género. Un ejemplo es que los permisos de paternidad tengan la misma extensión, obligatoriedad y condiciones que las licencias de maternidad<sup>62</sup>. Además, se deben sumar a los hombres como aliados<sup>63</sup>, es decir, identificar aquellos hombres dentro de la empresa que impulsaran el crecimiento profesional de las mujeres.

El IMCO defiende principios, no intereses. Su ética profesional se fundamenta en los siguientes principios:

- **Apartidismo.** Somos una institución apartidista y sin fines de lucro que trabaja por la competitividad del país, entendida como la capacidad para generar, atraer y retener talento e inversión.
- **Libertad económica.** Sostenemos que la fortaleza del Estado y la libertad económica son la base para la prosperidad de un país.
- **Rigor técnico.** Nuestra labor consiste en generar análisis y recomendaciones de política pública basados en evidencia para transformar la vida de las personas y promover el libre ejercicio de sus derechos.
- **Autonomía institucional.** Recibimos financiamiento y colaboramos únicamente con empresas, asociaciones, gobiernos o ciudadanos que respetan nuestra autonomía institucional.
- **Independencia intelectual.** Los resultados de nuestras sus investigaciones y las propuestas que surgen de ellas no están supeditadas a ningún compromiso financiero ni se subordinan a ninguna alianza o relación contractual.

<sup>62</sup> IMCO. 2022. *Licencias de paternidad, mayor equidad de género*. Disponible en: <https://bitly.ws/VgbS>

<sup>63</sup> Bently University. 2017. *Men as allies: Engaging men to advance women in the workplace*. Disponible en: <https://bitly.ws/Vgcb>

## Anexo I. Metodología

El Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO) analizó la información relacionada a 184 empresas listadas en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) y la Bolsa Institucional de Valores (BIVA) en los mercados de capitales y de deuda. Para ello se utilizaron los reportes anuales de 2022 en formato XLSX que por obligación las emisoras presentan ante la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) de acuerdo con lo que establece la Circular Única de Emisoras (CUE).

La información utilizada en el análisis se revisó en los meses de junio y julio de 2023. Para el análisis de los consejos de administración, se extrajo la información desagregada por sexo de los y las consejeras con base en las especificaciones que el mismo reporte establece. Dicha información se sistematizó en una base de datos para llevar a cabo esta medición. En el caso de las presidencias de los consejos, se consultó tanto la información que presentan las emisoras a la CNBV y los perfiles de estas. Cinco empresas de las 184 analizadas no reportan la persona que ocupa el cargo de presidente o presidenta del consejo o bien se identificaron inconsistencias.

Con respecto al análisis de las direcciones relevantes, que de acuerdo con la CNBV incluyen: direcciones generales, de finanzas y de áreas jurídicas (o sus equivalentes), se siguió un procedimiento similar en la extracción del nombre y se investigó el sexo de la persona.

Para los datos de la plantilla laboral se analizaron los reportes anuales y de sustentabilidad de 2022 –no es obligatorio presentar el reporte de sustentabilidad–, lo que permitió recabar información desagregada por sexo para la plantilla laboral, así como la descripción de las políticas de inclusión para mujeres implementadas en los centros de trabajo, la cual se sistematizó de manera categórica. De las 184 empresas analizadas, 86 de ellas reportan políticas de inclusión ya sea en el reporte anual o el de sustentabilidad.

La proyección para obtener los años que tomaría alcanzar la paridad en los consejos de administración de las empresas en México se estructuró a partir del porcentaje de participación de mujeres en los consejos con los datos de 2020, 2021 y 2022. El dato de 2020 solo considera las empresas listadas en el mercado de capitales. Se proyectó hasta el año en donde se alcanza 30% y 50% de participación de mujeres.

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

Algunos indicadores clave utilizados para la realización de este reporte se incluirán y actualizarán en el micrositio de la #MujerEnlaEconomía disponible en [www.imco.org.mx/monitor](http://www.imco.org.mx/monitor).



## Anexo II. Bibliografía

- Aequales. *La Equidad de Género: Un Caso de Negocio de la Equidad*. Disponible en: <http://bitly.ws/HiYA>
- Aequales. 2022. *Ranking Par*. Disponible en: <https://bitly.ws/U6VF>
- Bently University. 2017. *Men as allies: Engaging men to advance women in the workplace*. Disponible en: <https://bitly.ws/Vgcb>
- Bloomberg. 2022. *Gender-Equality Index*. Disponible en: <https://bitly.ws/U6VC>
- Board Ex. 2023. *Global Gender Diversity 2023*. Disponible en: <https://bitly.ws/U6Jn>
- Club del 30%. 2022. *Capítulo México*. Disponible en: <https://bitly.ws/U6Ik>
- Consejo para Prevenir y Eliminar la Discriminación de la Ciudad de México (Copred) 2022. *Beneficios de implementar estrategias y políticas de diversidad e inclusión en los centros de trabajo empresarial*. Disponible en: <https://bitly.ws/U6TG>
- Deloitte. 2018. *6º Estudio de Mejores Prácticas en Gobierno Corporativo*. Disponible en: <https://bitly.ws/UbTH>
- Deloitte. 2021. *Women in the boardroom: A global perspective*. <https://bitly.ws/U6Ew>
- Edgar Rogelio Ramírez. 2023. *El Consejo de Socios como herramienta para la institucionalización de la PYME*. Disponible en: <https://bitly.ws/UbTD>
- Egon Zehnder. 2018. *Company boards need at least three women before they truly begin to change*. Disponible en: <https://bitly.ws/U6Hj>
- Egon Zehnder. 2022-2023. *Global board diversity tracker: Who's really on board?* Disponible en: <https://bitly.ws/U6FR>
- Harvard Business Review. 2007. *Women and the Labyrinth of Leadership*. Disponible en: <https://bitly.ws/U6UC>
- Harvard Business Review. 2021. *Adding Women to the C-Suite Changes How Companies Think*. Disponible en: <https://bitly.ws/V9oL>
- Heidrick and Struggles. 2022. *Route to the Top 2022*. Disponible en: <https://bitly>
- IFC. 2018. *Women in Business Leadership Boost ESG Performance*. Disponible en: <https://bitly.ws/VatB>
- IMCO. 2022. *Las labores del hogar son trabajo*. Disponible en: <https://bitly.ws/C4Nq>
- IMCO. 2022. *Licencias de paternidad, mayor equidad de género*. Disponible en: <https://bitly.ws/VgbS>
- IMCO. 2022. *Mejores prácticas de inclusión de mujeres en las empresas*. Disponible en: <https://bitly.ws/U6Ud>
- IMCO. 2023. *Encuesta sobre el crecimiento profesional #ConLupaDeGénero*. Disponible en: <http://bitly.ws/HiXC>
- IMCO. 2022. *Glosario: Mujer en la Economía*. Disponible en: <https://bitly.ws/Ubec>

Kimberly A. Whistler *et al.* 2018. *Why the influence on women still lags*. Disponible en: <https://bitly.ws/U6EL>

Kim Elsesser. 2019. *New LeanIn Study: The Broken Rung Keeping Women from Management*. Disponible en: <https://bitly.ws/U6KL>

Lea P. Stewart, *et al.* 1982. *Differential Factors Influencing the Hierarchical Level and Number of Promotions of Males and Females within an Organization*. Disponible en: <https://bitly.ws/U6KZ>

McKinsey & Company. 2022. *Women in the Workplace 2022*. Disponible en: <https://bitly.ws/o5uN>

MSCI. 2022. *Women on Board Progress Report 2022*. Disponible en: <https://bitly.ws/U6JT>

MSCI. 2016. *The tipping point: Women on boards and financial performance*. Disponible en: <https://bitly.ws/VbnJ>

OCDE. *Employment: Female share of seats on boards of the largest publicly listed companies*. Disponible en: <https://bitly.ws/U6E8>

OCDE. 2022. *Enhancing gender diversity on boards and in senior management of listed companies*. Disponible en: <https://bitly.ws/U6V>

OCDE. 2022. *Índice para una vida mejor*. Disponible en: <https://bitly.ws/VarQ>

OCDE. 2022. *Gender Equality and the Empowerment of Women and Girls*. Disponible en: <https://bitly.ws/UbfJ>

ONU Mujeres. 2021. *La igualdad es un buen negocio*. Disponible en: <https://bitly.ws/U6VL5>

Pew Research Center. 2023. *The Enduring Grip of the Gender Pay Gap*. Disponible en: <https://bitly.ws/U7ED>

Secretaría de Gobernación (Segob). 2020. *Programa Nacional para la Igualdad entre Mujeres y Hombres 2020-2024*. Disponible en: <https://bitly.ws/U6DR>

Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP). 2022. *Disposiciones de carácter general aplicables a las emisoras de valores y a otros participantes del mercado de valores*. Disponible en: <https://bitly.ws/U6Vyn>

Tatiana Garanina, *et al.* 2021. *The gender composition of corporate boards and firm performance: Evidence from Russia*. Disponible en: <https://bitly.ws/U6HZ>

That works for me. 2023. *Careers after babies*. Disponible en: <https://bitly.ws/Vbho>

Vicki W. Kramer, *et al.* 2007. *Critical Mass on Corporate Boards: Why three or More Women Enhance Governance*. Disponible en: <https://bitly.ws/U6Gc>

World Economic Forum (WEF). 2023. *Global Gender Gap Report 2023*. Disponible en: <https://bitly.ws/U6JZ>

El IMCO realizó este proyecto en alianza con:

**kiik**

y fue posible gracias al apoyo de:



