

2025

# MUJERES EN LAS EMPRESAS<sup>®</sup>

Cinco años analizando la participación de mujeres en las empresas, por primera vez analizamos Jalisco.



IMCO

kiik

## Datos clave 2025

Desde 2021, el IMCO en alianza con Kiik Consultores, analiza cerca de 200 empresas listadas en las bolsas de valores en México para medir la representación de mujeres en los consejos y en la alta dirección, así como identificar las políticas de inclusión que implementan.

### Consejos de administración

- De seguir la tendencia actual, la paridad en los consejos de administración en México se alcanzaría en 2043.
- En promedio, las mujeres ocupan 14% de las sillas en los consejos, apenas un punto porcentual (pp) más que en 2023 y 2024.
- Disminuyeron los consejos sin presencia de mujeres 5pp frente al año previo, pero 19% aún no cuentan con una mujer entre sus integrantes.
- 13% de las empresas no cuenta con mujeres en consejos ni direcciones relevantes frente a 21% en 2024.
- Las consejeras independientes continúan siendo minoría, representan 5.5% del total.

### Direcciones relevantes (general, finanzas y jurídica)

- Las mujeres ocupan 3% de las direcciones generales, 15% de las direcciones financieras y 26% de las direcciones jurídicas.
- Frente a 2024, las direcciones generales no registraron variación, mientras que las direcciones financieras aumentaron 5pp y las jurídicas, 7pp.
- Dos empresas de las 187 analizadas cuentan con mujeres en las tres direcciones.
- 64% de las empresas no registra mujeres en las tres direcciones relevantes, 9pp menos que el año anterior.

### Políticas de inclusión

- La política más frecuente es la capacitación y los programas de liderazgo y crecimiento (58%), seguida de la implementación de protocolos contra la violencia (55%).
- El porcentaje de empresas que implementan políticas de diversidad en los equipos de trabajo disminuyó de 68% a 41% con respecto al año anterior.

**Por primera vez en el país, Jalisco mide las brechas de género en su sector empresarial. Con apoyo de la Secretaría de Desarrollo Económico del estado y 16 cámaras empresariales, se levantó una encuesta que recibió más de 250 respuestas de empresas.**

### Jalisco

- En las MiPymes, casi la mitad de las personas propietarias son mujeres.
- Cuatro de cada cinco empresas grandes tienen menos de 25% de mujeres en la alta dirección.
- Aunque 85% de las MiPymes conoce la brecha salarial, 49% sabe medirla. En las empresas grandes, 93% tiene tabuladores salariales pero la mitad los usa para medir la brecha.
- Las empresas grandes promovieron, en promedio, a ocho mujeres por cada diez hombres en el último año.

## Contenido

<b>1. Introducción</b>	<b>3</b>
<b>2. Mujeres en las empresas en México</b>	<b>4</b>
Metodología	4
Consejos de administración	4
¿Cuotas?	5
Direcciones relevantes: general, finanzas y jurídica	6
Políticas de inclusión	7
<b>3. Jalisco: Primer esfuerzo estatal para medir igualdad en empresas</b>	<b>8</b>
Metodología	8
Jalisco	9
Participación de las mujeres en las empresas en Jalisco	10
Plantilla laboral	10
Direcciones	11
Consejos	12
Brecha salarial	12
Políticas de inclusión	13
<b>4. IMCO Propone</b>	<b>15</b>
<b>5. Anexo metodológico</b>	<b>16</b>

## 1. Introducción

La inclusión de mujeres en posiciones de liderazgo sigue siendo un desafío global. En los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), **la participación promedio de mujeres en los consejos de administración aumentó de 21% en 2016 a 32.5% en 2024<sup>1</sup>**, aunque el ritmo de crecimiento se desaceleró por segundo año consecutivo. **En México, entre las empresas más grandes, 17.5% de los lugares en los consejos son ocupados por mujeres, por debajo de países de América Latina como Colombia (25%), Chile (24%) y Brasil (22%)<sup>2</sup>**. En contraste, Nueva Zelanda y Francia, las economías más cercanas a la paridad, superan una representación de consejeras de 47%.

En un contexto donde los consejos enfrentan mayores presiones regulatorias, tecnológicas y de gestión de riesgos, las empresas están reevaluando su enfoque respecto a la diversidad, equidad e inclusión. **El impulso que antes tenía la agenda de diversidad se ha desacelerado y, en algunos casos, politizado, lo que ha vuelto la conversación más compleja e incluso contenciosa<sup>3</sup>**. Por eso, hoy más que nunca la representación de mujeres en liderazgo requiere iniciativas sustantivas alineadas con los valores organizacionales.

Con el objetivo de generar evidencia que permita avanzar a empresas más competitivas, el Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO), en alianza con Kiik Consultores, mide cada año la representación de las mujeres en consejos de administración y en la alta dirección de casi 200 empresas listadas en las bolsas de valores del país. Asimismo, analiza las políticas empresariales que pueden acelerar el crecimiento de mujeres hacia puestos de liderazgo.

En 2025, la presencia de mujeres en los consejos de administración y en la alta dirección registró avances, pero el ritmo es lento para alcanzar la paridad. De mantenerse la tendencia actual, esta se lograría en 2043. Aunque la participación de mujeres continúa creciendo, el progreso es marginal y, en puestos clave como las direcciones generales, persiste un estancamiento.

**Esta quinta edición, presenta por primera vez un análisis de las brechas de género en las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) de Jalisco**, en colaboración con la Secretaría de Desarrollo Económico (Sedeco) del estado, con el fin de analizar la realidad a nivel subnacional. A través de una encuesta aplicada a más de 250 empresas locales, los resultados muestran que, a diferencia de las empresas grandes, **las mujeres ocupan un mayor número de puestos de dirección en las MiPymes**.

El talento de las mujeres es un motor para el crecimiento económico de México, sin embargo, su presencia en los puestos de mayor nivel jerárquico continúa siendo limitada. Incrementar su participación en espacios de liderazgo fortalece la gobernanza corporativa, impulsa la innovación, se asocia con mayores niveles de rentabilidad y mejora la reputación empresarial<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> OCDE (2024). *Mujeres en los consejos de administración*. Disponible en: <https://shorturl.at/fPK7R>. Mide la proporción de mujeres en los consejos de administración de las empresas más grandes que cotizan en bolsa.

<sup>2</sup> OCDE (2025). *Compendio de Gobierno Corporativo*, OCDE Publishing, París. Disponible en: <https://shorturl.at/8VURa>

<sup>3</sup> August Leadership 2025. *Consejos del futuro*. Disponible en: <https://shorturl.at/TLu9J>

<sup>4</sup> OCDE (2025). *Compendio de Gobierno Corporativo*, OCDE Publishing, París. Disponible en: <https://shorturl.at/8VURa>

## 2. Mujeres en las empresas en México

### Metodología

El IMCO y Kiik sistematizaron y analizaron la información de 187 empresas del mercado de capitales y deuda, incluidos 15 Fideicomisos de Infraestructura y Bienes Raíces (FIBRAs), listadas en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) y la Bolsa Institucional de Valores (BIVA). En total, estas empresas reportan 3 mil 183 integrantes del consejo –tanto propietarios como suplentes– y 540 puestos de direcciones relevantes según la definición de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV).

Aunque los reportes anuales presentados por las empresas ante la CNBV se consultaron entre junio y julio de 2025, la información analizada corresponde al ejercicio 2024. A partir de estos reportes se identificó el sexo de los miembros del consejo y de los directivos relevantes. Para obtener la información sobre la plantilla laboral y las políticas de inclusión de mujeres, se revisaron los reportes anuales y de sustentabilidad presentados ante las bolsas de valores. Para mayor detalle, consultar el Anexo metodológico.

### Consejos de administración

**En México, las mujeres ocupan en promedio 14% de los asientos dentro de los consejos, un punto porcentual (pp) más que en 2024. Con la tendencia actual, México alcanzaría la paridad en los consejos de administración hasta 2043.** En el último año se incorporaron tres consejeras, esto no responde únicamente a la dinámica interna de las empresas, sino también a la reducción de compañías en los mercados de valores. Como resultado, el total de asientos disponibles cayó 6%, lo que limita las oportunidades de sumar nuevos perfiles y frena la renovación de estos órganos.

**Gráfica 1. Representación de consejeras respecto al total de miembros del consejo**



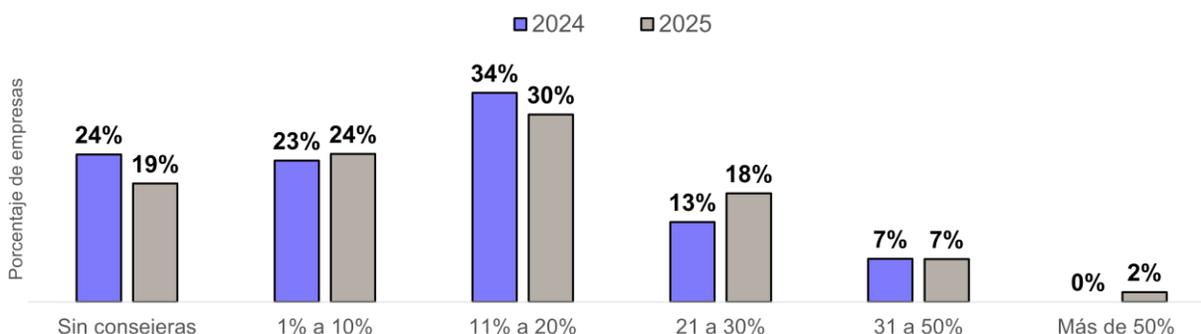
Fuente: Elaborada por el IMCO con base en los reportes anuales de la CNBV (2020-2024).

Del total de integrantes de los consejos, 5.5% son consejeras independientes, reconocidas por su trayectoria profesional<sup>5</sup>. En contraste, 28% de los consejeros hombres son independientes, es decir, **hay cinco veces más consejeros independientes que consejeras independientes**. Por otro lado, ocho empresas tienen a una mujer presidiendo su consejo, lo que equivale a 4% del total, cifra que confirma dos años consecutivos de retroceso. Esta tendencia responde, en parte, a procesos de rotación y renovación de consejeros que sustituyeron a mujeres en la presidencia. El resultado evidencia la volatilidad de la presencia de mujeres en estas posiciones frente a los cambios del entorno corporativo.

<sup>5</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.

**Solo 9% de las empresas tiene más del 30% de mujeres en su consejo.** Apenas 15 empresas han alcanzado o superado este umbral desde el inicio de la medición. Este nivel de representación marca el punto de quiebre a partir del cual las mujeres pueden influir en la toma de decisiones y aportar un cambio de perspectiva a la organización<sup>6</sup>.

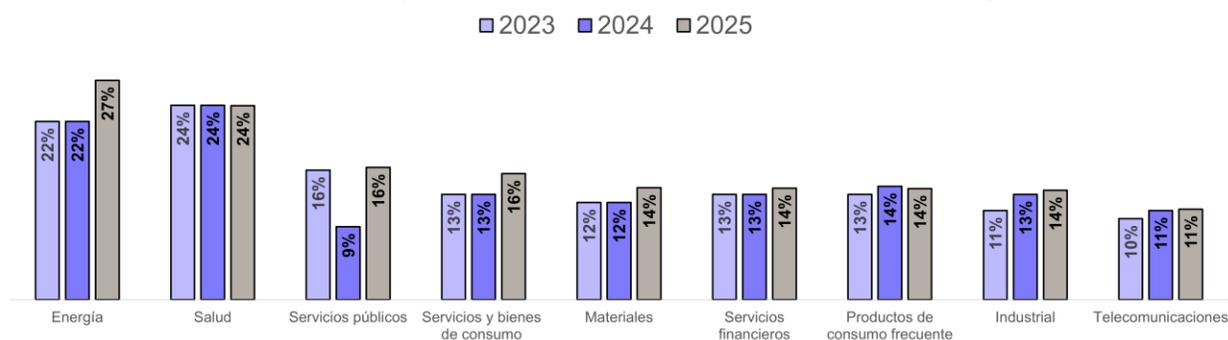
**Gráfica 2. Distribución de empresas según el porcentaje de mujeres en el consejo**



Fuente: Elaborada por el IMCO con base en los reportes anuales de la CNBV (2023-2024).

En cuanto a los sectores, la mayoría registra avances en la presencia de consejeras, **seis de nueve sectores aumentaron su participación con respecto a 2024.** Energía destaca por ser el sector con mayor aumento de mujeres, mientras que salud y servicios públicos se mantuvieron sin cambios. Telecomunicaciones se mantiene como el sector más rezagado con 11% de mujeres en los consejos.

**Gráfica 3. Distribución de mujeres por sector respecto al total de consejeras del sector**



Fuente: Elaborada por el IMCO con base en los reportes anuales de la CNBV (2022-2024).

### ¿Cuotas?

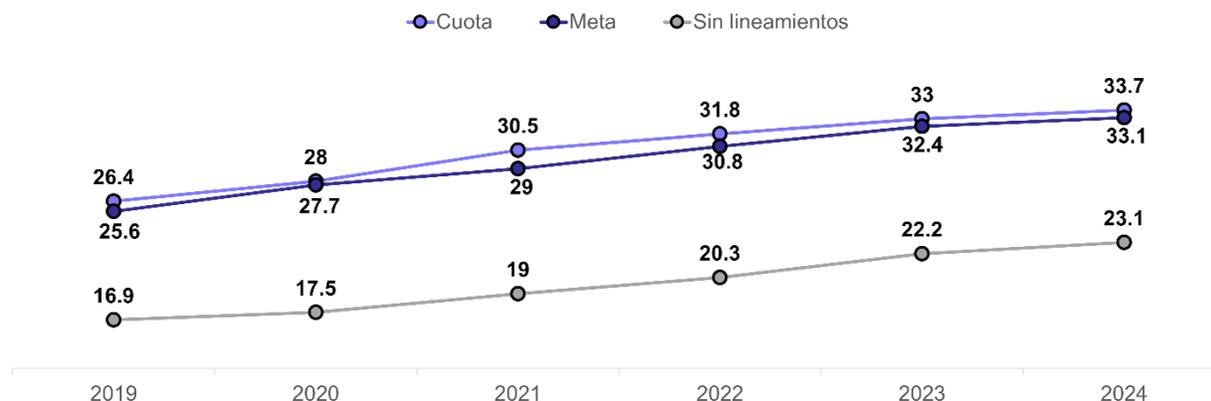
Las posturas frente a las cuotas en los órganos corporativos de las empresas siguen divididas<sup>7</sup>: mientras quienes las respaldan las consideran catalizadores necesarios para romper sesgos de género, el otro lado del debate teme que generen una inclusión simbólica que afecte la meritocracia. Una postura intermedia implica reconocer las limitaciones de las cuotas, pero admitir que el cambio orgánico avanza con lentitud. Desde esta óptica, **las cuotas pueden ser una herramienta temporal para acelerar la presencia de más consejeras, hasta superar las barreras estructurales.**

<sup>6</sup> MarsMcLennan y 30% Club (2025). *Las dinámicas internas de los consejos en México*. Disponible en: <https://shorturl.at/LuXez>

<sup>7</sup> August Leadership (2025). *Consejos del futuro*. Disponible en: <https://bit.ly/4ofOOgH>

De acuerdo con August Leadership México<sup>8</sup>, aunque **85% de las empresas reconoce que la diversidad genera valor, 40% respalda las cuotas como mecanismo para impulsarla**. Sin embargo, la tendencia global avanza en sentido contrario, ya que **35% de los países aplica cuotas de género empresariales, frente a 24% en 2020, según la OCDE<sup>9</sup>**. Además, cada vez más países las extienden a los puestos directivos. Francia, por ejemplo, exige que las empresas con más de mil empleados alcancen al menos 30% de mujeres en la alta dirección para 2027 y 40% para 2030.

**Gráfica 4. Evolución de la representación de consejeras por mecanismo regulatorio**



Fuente: OCDE del Compendio de Gobierno Corporativo 2025. Se muestra el promedio de los países para cada categoría.

A pesar de que el debate sobre las cuotas es complejo, existe consenso en que la diversidad debe traducirse en una mejor gobernanza. El desacuerdo no gira en torno al objetivo, sino a la ruta para alcanzarlo. En este sentido, los consejos coinciden en que las iniciativas de inclusión deben alinearse con los valores de la organización, priorizar la igualdad sustantiva y adaptarse a los contextos culturales y empresariales.

#### *Direcciones relevantes: general, finanzas y jurídica*

Tras cinco años de seguimiento, la tendencia muestra **avances en la representación de mujeres en las direcciones de finanzas y de áreas jurídicas, pero un estancamiento persistente en la dirección general**. Aunque 41% de las personas que trabajan en las empresas analizadas son mujeres<sup>10</sup>, su representación se reduce conforme aumenta el nivel jerárquico, hasta llegar a 15% en las direcciones relevantes.

**Las direcciones generales concentran el mayor rezago en liderazgo femenino desde 2021. La representación permanece en 3%** lo que contrasta con las trayectorias de crecimiento en otras áreas directivas, donde se observan avances sostenidos en este periodo. Entre 2021 y 2025, la participación de mujeres en las direcciones de finanzas aumentó de 8% a 15%. En las direcciones jurídicas, su presencia creció de 21% a 26% en el mismo periodo.

<sup>8</sup> Ídem.

<sup>9</sup> OCDE (2025). *Compendio de Gobierno Corporativo*, OCDE Publishing, París. Disponible en: <https://shorturl.at/8VURa>

<sup>10</sup> 26% de las empresas analizadas reportan esta información.

### Gráfica 5. Representación de mujeres por tipo de dirección



Fuente: Elaborada por el IMCO con base en los reportes anuales de la CNBV (2020-2024).

Finalmente, en 2025, 64% de las empresas analizadas no cuenta con mujeres en las tres direcciones relevantes, lo que representa una mejora de 9pp frente a 2024. Esta reducción se refleja en el aumento de empresas que incorporan al menos a una mujer en puestos directivos que alcanzan 31% del total.

Tabla 1. Porcentaje de empresas según el número de mujeres en direcciones relevantes

Categoría	2022	2023	2024	2025
Sin directoras	67.6%	69.0%	73.0%	63.6%
Una directora	28.0%	27.0%	22.0%	31.0%
Dos directoras	4.4%	3.0%	4.5%	4.3%
Tres directoras	0.0%	1.0%	0.5%	1.1%

Fuente: Elaborada por el IMCO con base en los reportes anuales de la CNBV (2021-2024).

#### Políticas de inclusión

Entre las acciones para promover la inclusión de mujeres en las empresas, destacan la flexibilidad laboral, la transparencia salarial y aplicar entrevistas estandarizadas en los procesos de contratación<sup>11</sup>. Aunque es de carácter voluntario, **39% de las empresas listadas en las bolsas de valores reporta contar con políticas de inclusión, y 11% publica un reporte de sustentabilidad**. La transparencia en estas prácticas facilita el análisis y fortalece la rendición de cuentas en el marco de la responsabilidad social empresarial.

La política más frecuente es la capacitación continua y los programas de liderazgo (58%). Este grupo considera programas de mentoría, *coaching*, *networking*, y capacitación en protocolos de atención a quejas por discriminación. Por ejemplo, Ford cuenta con programas como *Re-Entry Program*<sup>12</sup> que ofrece esquemas de mentoría que permiten reincorporar y desarrollar a mujeres en áreas técnicas y de liderazgo, mientras que Daimler impulsa iniciativas como *Mujer Digital*<sup>13</sup> para abrir espacios en puestos tecnológicos y operativos.

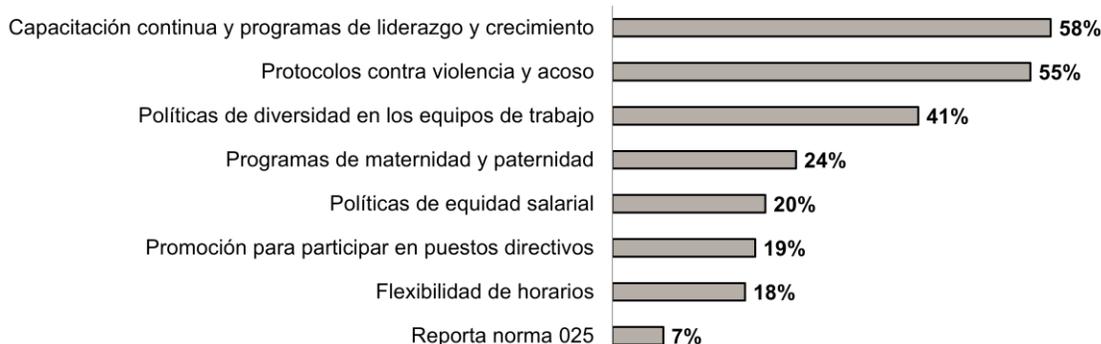
<sup>11</sup> Gobierno de Reino Unido (2025). *Cómo mejorar la igualdad de género en el lugar de trabajo: acciones para empleadores*. Disponible en: <https://shorturl.at/2ymj8>

<sup>12</sup> Ford (2021). *Impulsando a las líderes del mañana*. Disponible en: <https://shorturl.at/1RTXe>

<sup>13</sup> IPADE (2025). *Daimler Truck México: Mujer Digital*. Disponible en: <https://shorturl.at/9kuaK>

Otras de las políticas más reportadas es la implementación de protocolos contra violencia, 55% de las empresas afirma contar con estos instrumentos. En algunos casos existen sistemas estructurados de denuncia, mientras que otras empresas realizan talleres de prevención.

### Gráfica 6. Porcentaje de empresas que implementan políticas de inclusión para sumar a más mujeres por categoría



Fuente: Elaborada por el IMCO con base en los reportes anuales de la CNBV (2024).

La efectividad de las políticas de inclusión depende de que estas respondan a las necesidades de las colaboradoras. Sin embargo, varios de los temas que ellas priorizan son también los menos atendidos. Por ejemplo, 24% de las empresas ofrece un regreso gradual al trabajo después de la maternidad y **18% cuenta con flexibilidad de horarios, una proporción que cayó respecto a 2023 (37%), en un contexto donde los corporativos han retomado la presencialidad.**

### 3. Jalisco: Primer esfuerzo estatal para medir igualdad en empresas

#### Metodología

Jalisco es el primer estado en medir las brechas de género dentro de sus empresas con el objetivo de impulsar una mayor igualdad de oportunidades. Para ello, el IMCO y Kiik Consultores, en colaboración con la Secretaría de Desarrollo Económico de Jalisco, aplicaron una encuesta al sector empresarial del estado. Con el apoyo de 16 cámaras empresariales, entre el 1 al 30 de septiembre se recibieron 254 respuestas de las 222 cumplieron con los requisitos mínimos para ser incluidas en el análisis.

Clasificación	N° de colaboradores
<b>Micro</b>	0 a 10
<b>Pequeña</b>	11 a 50
<b>Mediana</b>	51 a 250
<b>Grande</b>	+ 250

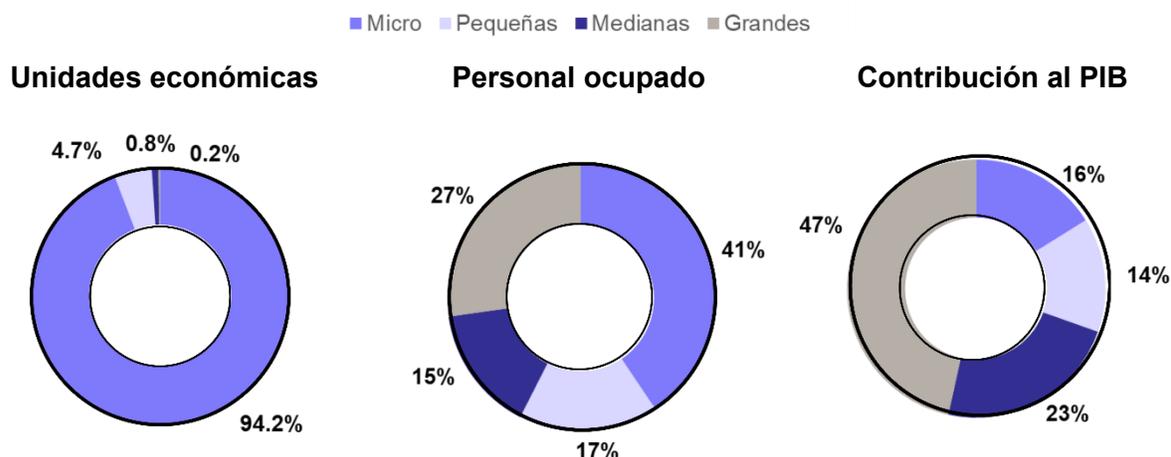
La encuesta se dirigió a personas responsables de áreas administrativas, de recursos humanos o departamentos afines, solicitando una respuesta por empresa. En el caso de compañías con presencia nacional o en varios estados, se pidió proporcionar únicamente la información relativa a Jalisco. La invitación estuvo abierta a empresas de todos los tamaños y sectores económicos. Para mayor detalle, consultar el Anexo metodológico.

## Jalisco

**Jalisco ocupa la cuarta posición a nivel nacional en el ranking *Estados con Lupa de Género 2025* del IMCO<sup>14</sup>, con un desempeño medio alto por las condiciones que ofrece para que las mujeres entren y permanezcan en el mercado laboral. El estado destaca por tener pocas barreras de acceso al empleo para las mujeres, una mayor autonomía económica y una alta presencia de emprendedoras formales. No obstante, aún enfrenta retos como la baja cobertura de cuidados en la primera infancia y la inseguridad en el transporte público lo que limita las oportunidades económicas de las mujeres.**

Según los Censos Económicos 2024 del INEGI, el estado cuenta con **más de 365 mil unidades económicas, de las cuales alrededor de 364 mil son MiPymes (99.8%) y 740 son empresas grandes (0.2%)**, lo que ubica a la entidad como la cuarta con más empresas de este tamaño en el país. Los sectores más representados son comercio al por menor (40%), servicios de alojamiento y preparación de alimentos (14%) y manufactura (10%).

**Gráfica 7. Actividad económica de Jalisco por tamaño de empresa**



Fuente: Censos Económicos 2024 del INEGI.

Cerrar las brechas de género es un reto para todas las empresas, pero para las MiPymes se suma a desafíos propios, como la baja permanencia en el mercado (52% cierran durante los primeros dos años<sup>15</sup>), el uso limitado de habilidades digitales, la falta de financiamiento y una mayor participación en la informalidad. En Jalisco, las MiPymes señalan como principales retos la gestión de talento (65%), los trámites y cargas regulatorias (60%), la inseguridad (30%) y la necesidad de innovar (34%), según la encuesta del IMCO, Kiik y Sedeco.

Hasta el momento no existía información pública sistematizada sobre la representación de mujeres por nivel jerárquico o la brecha salarial por tamaño de empresa. Con este ejercicio, **Jalisco se convierte en el primer estado en recopilar datos para medir las brechas de género y analizar las prácticas de igualdad en el sector privado.**

<sup>14</sup> IMCO (2025). *Estados #ConLupaDeGénero*. Disponible en: <https://shorturl.at/fq1JS>

<sup>15</sup> Secretaría de Economía (2024). *Mipymes mexicanas: motor de nuestra economía*. Disponible en: <https://shorturl.at/waq7f>

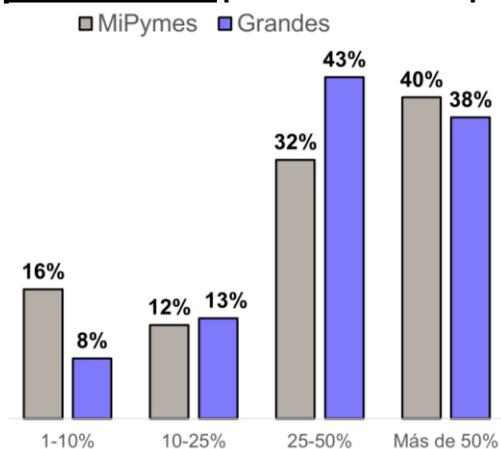
Mejorar las condiciones económicas de las mujeres en Jalisco representa una oportunidad económica para el desarrollo del estado. **Integrar a 1.3 millones de mujeres al mercado laboral**, para alcanzar una participación económica similar a los niveles de la OCDE, **podría aumentar el PIB estatal en 5.2% durante la próxima década, equivalente a 112 mil millones de pesos adicionales**<sup>16</sup>.

### Participación de las mujeres en las empresas en Jalisco

La participación de las mujeres en el sector empresarial de Jalisco parte de una base casi paritaria: alrededor de **cuatro de cada diez empresas tienen plantillas donde las mujeres representan más de la mitad del personal**. Sin embargo, su avance dentro de las organizaciones se relaciona con el tamaño de la empresa, y la evidencia muestra que cuando hay mujeres en puestos directivos incrementa el ascenso de más mujeres dentro de la organización<sup>17</sup>.

### Plantilla laboral

**Gráfica 8. Representación de mujeres en la plantilla laboral por tamaño de empresa**



Fuente: Encuesta Mujeres en las empresas Jalisco 2025 del IMCO, Kiik y Sedeco.

**En las MiPymes, tener una mujer al frente cambia la estructura interna.** En promedio estas empresas tienen 1.5 veces más mujeres en su plantilla y hasta 10 veces más en direcciones que aquellas dirigidas por hombres. Esto coincide con la realidad del país, donde 1.6 millones de MiPymes tienen propietarias mujeres<sup>18</sup>. Al operar con mayor flexibilidad y con estructuras más sencillas, estas empresas facilitan que ellas asciendan y ocupen puestos de decisión.

En estos tamaños de negocios, la participación de mujeres **no necesariamente disminuye conforme aumenta la jerarquía**, lo que permite que más mujeres ocupen roles de liderazgo.

**Tabla 2. Representación de mujeres por nivel jerárquico según sexo del puesto más alto**

	MiPymes		Grandes	
	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre
<b>Dueño o director general</b>				
<b>Plantilla laboral</b>	+50%	+50%	+50%	+50%
<b>Puestos directivos</b>	+50%	10%	25%	10%

Nota: Se considera el límite superior de cada rango para la representación de mujeres.

Fuente: Encuesta Mujeres en las empresas Jalisco 2025 del IMCO, Kiik y Sedeco.

<sup>16</sup> IMCO (2025). *Más mujeres, mayor crecimiento*. Disponible en: <https://shorturl.at/s0whZ>

<sup>17</sup> Byker, Malik, Patel y Sandvik (2025). *Board Gender Diversity and Workforce Composition, Compensation, and Retention for U.S. Publicly Traded Firms*. Disponible en: <https://docs.iza.org/dp18125.pdf>

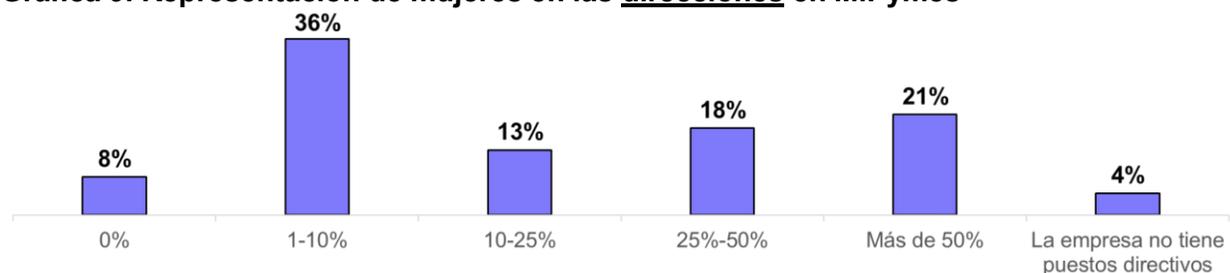
<sup>18</sup> Secretaría de Economía (2024). *Mipymes mexicanas: motor de nuestra economía*. Disponible en: <https://shorturl.at/waq7f>

En las empresas grandes, contar con una mujer en la dirección general también marca una diferencia. **Cuando la directora general es mujer, las empresas suelen tener 1.6 veces más mujeres en la plantilla laboral** y hasta cuatro veces más mujeres en puestos directivos que aquellas dirigidas por un hombre.

### Direcciones

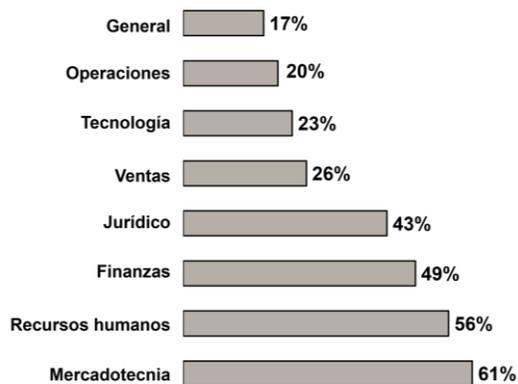
En las MiPymes del estado, 47% de las personas propietarias son mujeres, en parte porque emprender ofrece una flexibilidad que suele ser más accesible que ascender en estructuras jerárquicas tradicionales. Esta tendencia también se refleja en los equipos directivos, ya que **en 21% de MiPymes, más de la mitad de los puestos de dirección están ocupados por mujeres**, lo que muestra que las mujeres alcanzan los niveles de toma de decisión en empresas de menor tamaño.

**Gráfica 9. Representación de mujeres en las direcciones en MiPymes**



Fuente: Encuesta Mujeres en las empresas Jalisco 2025 del IMCO, Kiik y Sedeco.

**Gráfica 10. Representación de mujeres por tipo de dirección en empresas grandes**



Fuente: Encuesta Mujeres en las empresas Jalisco 2025 del IMCO, Kiik y Sedeco.

El panorama cambia en las empresas grandes en Jalisco. A medida que aumenta la jerarquía, la representación de mujeres disminuye. **Cuatro de cada cinco organizaciones tienen menos de 25% de mujeres en la alta dirección, y apenas 5% alcanza la paridad.**

Además, el liderazgo está segregado por tipo de área. Mientras las mujeres avanzan en funciones, como finanzas, mercadotecnia y recursos humanos, su presencia disminuye en áreas estratégicas como operaciones, tecnología y ventas. Esta concentración limita la diversidad en la toma de decisiones y evidencia que los avances logrados aún no se traducen en una distribución equitativa del liderazgo<sup>19</sup>.

<sup>19</sup> Srivastava, Shitanshu Shekhar (2019). *Women In Technology-Reasons for Underrepresentation and What Can Corporates Do to Improve the Gender Diversity*. Disponible en: <https://shorturl.at/k2LPy>

### Promociones

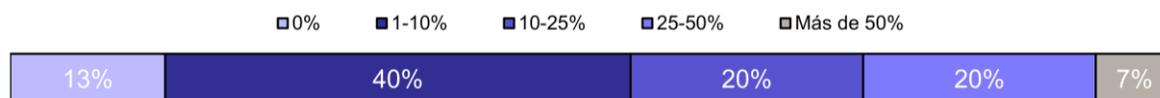
La baja participación de mujeres en puestos directivos refleja que la disparidad de género se manifiesta más en las promociones que en las contrataciones, de acuerdo con McKinsey<sup>20</sup>. Según la encuesta *Mujeres en las empresas Jalisco 2025*, **las empresas grandes promovieron, en promedio, a ocho mujeres por cada diez hombres en el último año**. Sin embargo, estas oportunidades no se han traducido en una mayor representación de mujeres en la alta dirección, posiblemente porque los ascensos se concentran en los niveles intermedios.

En contraste, en las MiPymes las oportunidades son más equitativas, con una proporción de ascensos de una mujer por cada hombre. Esto refuerza que, en este tamaño de empresas con menos niveles jerárquicos, las mujeres tienen mayores posibilidades de acceder a puestos de mayor responsabilidad.

### Consejos

No todas las empresas grandes de Jalisco cuentan con un consejo de administración, una de cada diez opera sin este órgano. Además, la mayoría no cotiza en bolsa, lo que tiende a implicar menores exigencias de institucionalización, transparencia y gobernanza. En este contexto, 53% de las empresas tiene menos de 10% de mujeres en sus consejos y la paridad es la excepción: apenas siete de cada 100 empresas alcanzan al menos 50% de consejeras.

**Gráfica 11. Representación de mujeres en consejos de empresas grandes.**



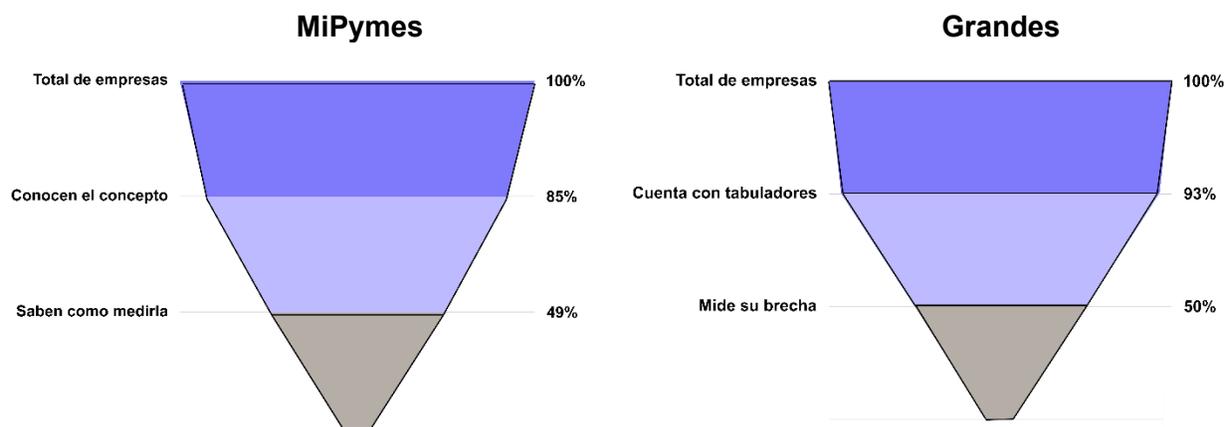
Fuente: Encuesta Mujeres en las empresas Jalisco 2025 del IMCO, Kiik y Sedeco.

### Brecha salarial

**Las empresas de Jalisco muestran un compromiso por impulsar la igualdad de género, pero la medición de la brecha salarial sigue siendo limitada y poco estandarizada.** Aunque 85% de las MiPymes encuestadas conoce el concepto, 49% sabe cómo medir la brecha salarial. Este patrón es menos frecuente entre las empresas dirigidas por hombres (40%) que en aquellas encabezadas por mujeres (68%). Además, una de cada cuatro MiPymes no lleva un registro digital de los salarios y la misma proporción realiza pagos de nómina en efectivo, lo que visibiliza la realidad para contar con la información necesaria que permita realizar esta medición de manera adecuada.

En las empresas grandes, la medición tampoco está plenamente integrada a pesar de contar con más herramientas institucionales. **Aunque 93% tienen tabuladores salariales, la mitad calcula su brecha salarial.** La medición también es más frecuente cuando la dirección general está a cargo de una mujer, ya que 71% de las empresas la evalúan, frente a 41% empresas dirigidas por hombres.

<sup>20</sup> McKinsey & Company. 2022. *Women in the Workplace 2022*. Disponible en: <https://shorturl.at/OzVLu>

**Gráfica 12. Medición de la brecha salarial según tamaño de empresa**

Fuente: Encuesta Mujeres en las empresas Jalisco 2025 del IMCO, Kiik y Sedeco.

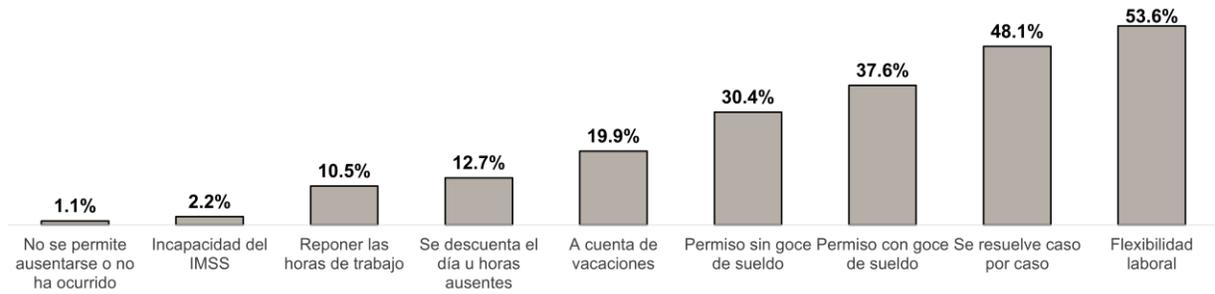
La metodología de la medición no está estandarizada: entre las empresas grandes que evalúan su brecha salarial, 53% realiza análisis internos y 16% trabaja con especialistas externos. Por otro lado, 53% la realiza cada año, 11% solo la ha hecho una vez y 11% la aplica cada seis meses, el resto (26%) no tiene claridad sobre la periodicidad. Finalmente, 56% de estas empresas reporta paridad salarial, 11% identifica que los hombres ganan más y 33% no comparte los detalles de su medición.

**Entre las empresas que no evalúan su brecha salarial, la razón principal se refiere a que no lo consideran una prioridad (45%), seguido de afirmar que no existe (32%).** En conjunto, estos resultados muestran que, pese al reconocimiento de la brecha salarial, la medición sistemática sigue siendo un desafío para el sector privado en Jalisco, incluso entre las compañías más grandes.

### *Políticas de inclusión*

Tener una política de inclusión implica reconocer las barreras que enfrentan las mujeres y la carga desigual de cuidados que influye en su trayectoria laboral. En las MiPymes de Jalisco, las ausencias por enfermedad, compromisos personales o responsabilidades familiares suelen atenderse mediante flexibilidad laboral (54%), revisión caso por caso (48%) y permisos con goce de sueldo (38%). Aunque estas medidas apoyan la conciliación, especialmente para las mujeres, tienden a existir en un contexto de alta informalidad.

**Gráfica 13. Medidas que aplican las MiPymes ante ausencias del personal**



Nota: Los porcentajes pueden exceder 100% porque las personas encuestadas podían seleccionar más de una opción.  
Fuente: Encuesta Mujeres en las empresas Jalisco 2025 del IMCO, Kiik y Sedeco.

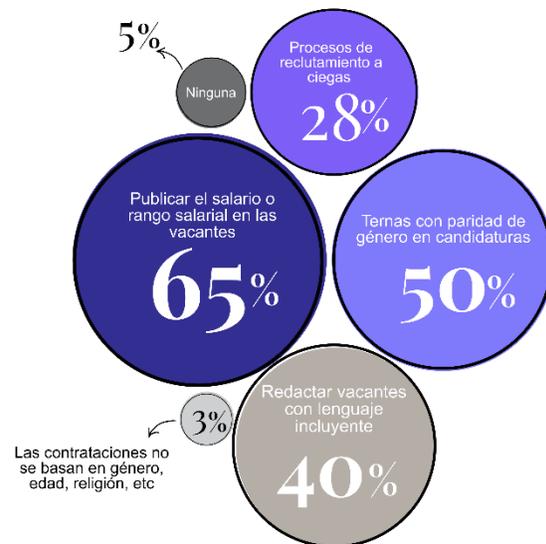
En las empresas grandes, la inclusión se fortalece cuando las prácticas se vuelven institucionales. El 71% cuenta con protocolos contra la discriminación y la violencia, 66% ofrece esquemas flexibles y 59% capacita en igualdad. Además, 22% posee certificaciones como la Norma Mexicana 025 sobre igualdad laboral, lo que revela oportunidades para ampliar el uso del *Distintivo Crece* de Jalisco, que impulsa el reclutamiento inclusivo y procesos transparentes.

Estas acciones son valoradas internamente: siete de cada 10 empresas grandes reportan que su personal valora los esfuerzos para la igualdad, mientras que en 12% aún generan resistencia o se perciben como obligaciones externas.

**Gráfica 14. Políticas de inclusión en empresas grandes**



**Gráfica 15. Políticas de contratación en empresas grandes**



Nota: Los porcentajes pueden exceder el 100% porque las personas encuestadas podían seleccionar más de una opción.  
Fuente: Encuesta Mujeres en las empresas Jalisco 2025 del IMCO, Kiik y Sedeco.

En materia de contratación, la brecha de institucionalización vuelve a hacerse evidente. Las empresas grandes publican el salario en sus vacantes (65%) e integran ternas con paridad de género (50%), mientras que las MiPymes privilegian criterios más operativos como habilidades (82%), disponibilidad presencial (55%) y experiencia (54%).

En conjunto, los datos muestran que las empresas grandes están en una etapa más madura en materia de inclusión, 44% cuenta con programas formales con seguimiento y 24% mide y transparenta sus avances. En las MiPymes, cuatro de cada cinco están comprometidas con la igualdad de género, además 99% reportan prácticas de flexibilidad, pero requieren apoyos y herramientas para transformar esas prácticas en políticas institucionalizadas.

#### 4. IMCO y Kiik Proponen

Los datos analizados indican que la participación paritaria en las empresas en México es una meta aún lejana. La complejidad y estancamiento de las brechas exige pensar en propuestas coordinadas entre diferentes actores y, al mismo tiempo, diferenciadas de acuerdo con el tamaño y sector de las empresas. **Para impulsar la inclusión y liderazgo de las mujeres, el IMCO Propone:**

##### *A las empresas grandes:*

- **Metas anuales.** Establecer metas anuales para incrementar de manera progresiva la presencia de mujeres en los órganos de gobierno corporativo de las empresas listadas.
  - Alcanzar un umbral mínimo de 40% de mujeres en los consejos de administración, alineado con las prácticas internacionales más avanzadas en materia de gobierno corporativo.
  - Implementación escalonada para facilitar su adopción, empezando por empresas listadas en bolsas de valores y sectores estratégicos, con mecanismos de seguimiento y evaluación periódica.
  
- **Transparencia salarial.** La opacidad en los salarios dentro de las empresas perpetúa las desigualdades, para lo cual es importante establecer mecanismos para que las empresas publiquen y analicen sus brechas salariales por nivel de puesto<sup>21</sup>.
  - Reporte de las brechas salariales en reporte anual o informes financieros, o bien, otorgar información salarial ante solicitud de colaboradores. Los cuales deberán ser revisados por alguna autoridad como la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV).
  - Construcción de una plataforma centralizada del gobierno federal para recopilar y publicar la información de brechas salariales por empresa para asegurar homologación y monitoreo como la herramienta *Gender pay gap service* del gobierno del Reino Unido.
  - Implementación gradual para facilitar la adopción de transparencia salarial y establecer periodos de consulta. Iniciar con empresas públicas o priorizar sectores económicos para promover la transparencia conjunta.
  - Publicación de la brecha salarial como una condición obligatoria para recibir distintivos de igualdad de género.
  
- **Programas de capacitación.** Invertir en políticas de inclusión de mujeres. Más allá del compromiso público de las empresas con la igualdad de género, es necesario incorporar acciones para lograrlo, como la capacitación en diversidad, equidad e inclusión, dentro del presupuesto anual para garantizar su implementación. Es necesario que sea un tema estratégico para la alta dirección y que se cuente con el compromiso de hombres y

<sup>21</sup> IMCO (2025). *¿Cómo cerrar la brecha salarial?* Disponible en: <https://shorturl.at/NVpZd>

mujeres por igual para transformar la cultura de la empresa. La implementación de estas políticas requiere de una medición que permite evaluar los avances en la empresa.

### *A las MiPymes:*

- **Medición de brechas de género.** Las micro, pequeñas y medianas empresas pueden avanzar en la medición de brechas de género a partir de la digitalización de sus registros administrativos y la profesionalización de procesos internos. De esta forma, podrán tener una mejor perspectiva de sus desafíos y así diseñar acciones para impulsar mejores prácticas de inclusión.
- **Gobernanza corporativa.** El fortalecimiento de la gobernanza corporativa es un reto para las pequeñas y medianas empresas. Para mejorar su desempeño y competitividad, estas empresas pueden definir con claridad sus estructuras de toma de decisiones, consolidar manuales y protocolos internos, así como establecer funciones estratégicas y operativas que profesionalicen su funcionamiento<sup>22</sup>.
- **Distintivos de igualdad.** Las MiPymes pueden participar en programas de certificación que se encuentran en curso, como el *Distintivo Crece* de la Sedeco de Jalisco, Fundación Marisa y el Tecnológico de Monterrey, para aprovechar herramientas, acompañamiento y aprender estrategias de otros actores. Promover que más estados diseñen este tipo de distintivos en coordinación con la sociedad civil y la academia.

## 5. Anexo metodológico

### *Mujeres en las empresas nacional*

El IMCO y Kiik Consultores analizaron la información de 187 empresas listadas en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) y en la Bolsa Institucional de Valores (BIVA) en los mercados de capitales y deuda. Se utilizaron los reportes anuales 2024 en formato XLSX que, conforme a la Circular Única de Emisoras, las compañías están obligadas a presentar ante la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV). Este es el segundo año en el que se incluye la medición de 15 FIBRAS.

La información utilizada en el análisis se revisó en los meses de junio y julio de 2025. Para el análisis de los consejos de administración, se extrajo la información desagregada por sexo con base en las especificaciones que el mismo reporte establece. Dicha información se sistematizó 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.

51 empresas de las 187 analizadas no reportan la persona que ocupa el cargo de la presidencia del consejo o bien se identificaron inconsistencias. Con respecto al análisis de las direcciones relevantes, que según la CNBV incluyen: direcciones generales, 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 2024 que se reportan de manera voluntaria, lo que permitió recabar información desagregada por sexo para la plantilla laboral, así como la descripción de las políticas de inclusión para

<sup>22</sup> IFC (2019). *Guía de gobierno corporativo para las Pymes*. Disponible en: <https://shorturl.at/73lzq>

mujeres, la cual se sistematizó de manera categórica. De las 187 empresas analizadas, 74 de ellas reportan políticas de inclusión ya sea en el reporte anual o el de sustentabilidad.

La proyección del tiempo necesario para alcanzar la paridad en los consejos de administración se realizó con información disponible desde 2021. Se estandarizó el universo a 3,183 sillas, equivalente al universo disponible en 2024, con el fin de hacer comparables los datos entre años. A partir del porcentaje de sillas ocupadas por mujeres, se calculó la tasa promedio anual de crecimiento. Suponiendo que dicha tasa se mantiene constante en los próximos años, se proyectó la evolución de la participación de las mujeres hasta alcanzar 50% de las sillas.

### *Jalisco*

El cuestionario aplicado constó de 38 preguntas, divididas en 6 preguntas generales, 13 dirigidas a MiPymes y 19 para empresas grandes. La encuesta estuvo dirigida a personas responsables de recursos humanos, dirección administrativa o perfiles con conocimiento directo de las prácticas laborales y de inclusión dentro de sus organizaciones.

En total se recopilaron 254 respuestas, de las cuales 222 confirmaron tener operaciones en el estado durante el periodo de levantamiento. La muestra fue no estadísticamente representativa y se aplicó mediante un cuestionario en línea disponible entre el 1 de septiembre al 30 de septiembre de 2025. La difusión se realizó de manera dirigida principalmente por correo electrónico, a través de cámaras empresariales y con el apoyo de la Sedeco de Jalisco.

Dado que la muestra no es estadísticamente representativa del universo de empresas del estado, se aplicó un proceso de ponderación utilizando como referencia la distribución empresarial reportada en encuestas y fuentes nacionales, en particular los Censos Económicos 2024 del INEGI, para aproximar los resultados a la estructura real del tejido empresarial estatal.

#### **Perfil de las empresas encuestadas:**

- **Tamaño:** 26% microempresas, 29% pequeñas, 26% medianas y 18% grandes.
- **Sectores:** Servicios profesionales, financieros o administrativos (18%), alimentos y bebidas (17%), manufactura (14%), comercio (7%), industrial (7%), construcción (6%), agroindustria (4%), educación (4%), salud (3%), tecnología (3%), turismo (1%) y otros (17%).

IMCO | **kiik**

