



# AVANCE Y METAS DEL SECTOR PRIVADO EN MÉXICO EN MATERIA DE IGUALDAD DE GÉNERO

WOMEN'S  
EMPOWERMENT  
PRINCIPLES



Pacto Global  
Red México



## AVANCE Y METAS DEL SECTOR PRIVADO EN MÉXICO EN MATERIA DE IGUALDAD DE GÉNERO

Derechos reservados

### © ONU Mujeres, Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres

Avenida General Mariano Escobedo 526, Colonia Anzures  
C.P. 11590, Ciudad de México.

### © Pacto Global México. Red del Pacto Mundial de y en México, A.C.

Montes Urales 440, Lomas de Chapultepec, Miguel Hidalgo  
C.P. 11000, Ciudad de México.

El contenido y la información de esta publicación pueden ser utilizados siempre que se cite la fuente. Para obtener autorización para la reproducción, traducción y almacenamiento mediante cualquier forma, medio, sistema o transmisión sea éste electrónico, mecánico, de fotocopiado, de grabado o de otro tipo, la solicitud deberá dirigirse a la oficina de ONU Mujeres en México y Pacto Global México..

### *Directorio*

#### **ONU Mujeres, Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres**

Moni Pizani, Representante de ONU Mujeres en México  
Lourdes Colinas, Oficial Nacional de Programas

#### **Pacto Global México. Red del Pacto Mundial de y en México, A.C.**

Mayra Fritsche, Presidenta del Consejo Directivo  
Mauricio Bonilla, Director Ejecutivo

### *Coordinación de la publicación y elaboración de contenidos*

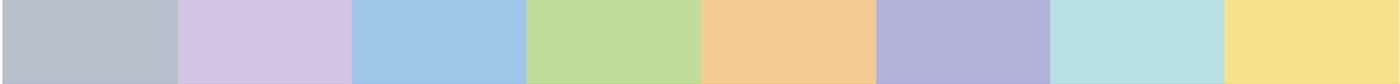
Fátima Massé, experta en economía con perspectiva de género  
Anitzel Merino, experta en política pública y género  
Mitzy Baqueiro, Especialista técnica en Empoderamiento económico y educación, ONU Mujeres México  
Kermith Morales, Gerente de Impacto, Pacto Global México  
Maria Antonieta Uribe, Especialista Senior de Impacto Social, Pacto Global México

### *Diseño editorial*

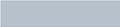
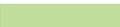
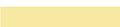
Mónica Rodríguez de la Parra

Las opiniones expresadas en esta publicación pertenecen a las, los y les autores y no representan necesariamente las opiniones de ONU Mujeres, las Naciones Unidas o cualquiera de sus organizaciones afiliadas.

Edición: noviembre 2024



# CONTENIDO

	Glosario	I
	1. Introducción	1
	2. Panorama de igualdad de género en el sector privado en México	8
	2.1. ¿Qué muestran las estadísticas oficiales?	6
	2.2. ¿Qué han encontrado otros estudios para México?	13
	3. Representación de Mujeres en las Empresas de Pacto Global	21
	4. Situación de las empresas que han usado la Herramienta Empresarial WEPs	26
	4.1. Acciones reportadas al interior de las empresas en 2023	30
	4.2. Acciones reportadas al exterior de las empresas en 2023	38
	5. Mejores prácticas en favor de la igualdad de género	40
	6. Conclusiones y recomendaciones	48
	Anexo A. Análisis de datos oficiales: metodología	54
	Anexo B. Revisión de literatura sistematizada: metodología	55
	Anexo C. Agradecimientos a las empresas participantes	72

Este es un índice interactivo. Desde aquí, puedes acceder a cualquier capítulo del documento dando clic en el nombre del mismo. De igual manera, la barra de colores de la parte superior de cada página te dará acceso al principio de cualquier capítulo que requieras consultar. Si necesitas volver a este índice, puedes llegar dando clic en las 3 líneas horizontales del lado derecho.

Todos los enlaces en color azul y subrayados te llevarán a su destino haciendo clic sobre ellos.

# GLOSARIO

## **Acciones afirmativas.**

Son medidas especiales de carácter temporal que parten del reconocimiento de que “históricamente” hombres y mujeres han recibido un acceso diferenciado a los bienes y servicios de una sociedad, así como a las oportunidades de desarrollo. Su objetivo es acortar la brecha entre los sexos llevando a cabo acciones que favorezcan a las mujeres como una forma de compensar la discriminación que han padecido en el pasado y que aún padecen en la actualidad.<sup>1</sup>

Se les denomina medidas, porque abarcan una amplia gama de instrumentos, políticas y prácticas de índole legislativa, ejecutiva, administrativa y reglamentaria. Esto incluye desde reasignación de recursos hasta la ejecución de acciones para lograr ciertas metas en un horizonte determinado, incluyendo **cuotas** y cupos en convocatorias. Son especiales porque están destinadas a alcanzar un objetivo específico, no porque se refieran a un grupo que requiera ayuda especial. Y son temporales, porque deben suspenderse cuando los resultados deseados se hayan alcanzado y se hayan mantenido durante un período determinado.

El establecimiento de condiciones generales que garanticen los derechos civiles, políticos, económicos, sociales y culturales de la mujer y la niña y que tengan por objeto asegurar para ellas una vida digna y sin discriminación no pueden ser llamadas medidas especiales de carácter temporal.<sup>2</sup>

## **Brecha de género**

Diferencias entre mujeres y hombres en relación con las oportunidades, el acceso, el control y el uso de recursos, bienes y servicios. Es una medida que muestra la distancia entre mujeres y hombres respecto a un mismo indicador. Este tipo de indicador se utiliza para evidenciar la existencia de desigualdades de género y su magnitud.

## **Brecha salarial de género**

Es un indicador útil para dimensionar la diferencia en los ingresos promedio de las trabajadoras respecto a los ingresos promedio de los trabajadores. Existen diferentes formas de medirlo. ONU Mujeres sugiere hacerlo a partir de la diferencia porcentual entre el ingreso promedio de los hombres y las mujeres, dividida entre el ingreso promedio de los hombres.

<sup>1</sup>ONU Mujeres (2019). La Igualdad de Género.

Disponible en <https://mexico.unwomen.org/es/digiteca/publicaciones/2019/05/igualdad-de-genero-act>

<sup>2</sup>Recomendación General No.25 de la CEDAW.

Este porcentaje es la respuesta a la pregunta: “¿cuánto salario adicional cobran los hombres en comparación con las mujeres?” Si la cifra es negativa, significa que las mujeres ganan más.<sup>3</sup>

La diferencia en ingresos, a su vez, refleja otras desigualdades como la segregación ocupacional y la diferencia de horas trabajadas a partir de la distribución desigual del trabajo doméstico y de cuidados no remunerado.

### **Discriminación contra la mujer**

Toda distinción, exclusión o restricción basada en el sexo que tenga por objeto o resultado menoscabar o anular el reconocimiento, goce o ejercicio por la mujer de los derechos humanos y las libertades fundamentales en las esferas política, económica, social, cultural y civil o en cualquier otra esfera.<sup>4</sup>

### **Empleo informal**

Se refiere a las personas ocupadas que están en una situación de vulnerabilidad debido a la naturaleza de la unidad económica para la que trabajan (sector informal) o porque su empleador no reconoce su vínculo o dependencia laboral. El resto de las personas cuya ocupación no se caracteriza por estas condiciones conforman el empleo formal.

### **Equidad**

Principio ético-normativo asociado a la idea de justicia.<sup>5</sup> Con la equidad se trata de cubrir las necesidades e intereses de personas que son diferentes, especialmente de aquellas que están en desventaja, en función de la idea de justicia que se tenga y haya sido socialmente adoptada. La equidad no es un paso preliminar para el logro de la igualdad.

### **Esteriotipos de género**

Generalizaciones simplistas de los atributos de género, las diferencias y los roles de las mujeres y los hombres. Las características estereotipadas sobre los hombres los describen típicamente como fuertes, competitivos, autónomos, independientes, audaces, interesados en los bienes materiales. Los estereotipos paralelos sobre las mujeres las representan como cooperadoras, acogedoras, sumisas, atentas, comunicativas, orientadas al grupo y al cuidado de las y los otros, interesadas en el bien común. Los estereotipos suelen estar en la base de la discriminación de género y se refuerzan cotidianamente con las normas sociales, las leyes, las prácticas institucionales y los medios de comunicación.

<sup>3</sup> ONU Mujeres América Latina y el Caribe. Conoce más sobre brecha salarial: causas, cifras y por qué hay que combatirla. Disponible en <https://lac.unwomen.org/es/que-hacemos/empoderamiento-economico/epic/que-es-la-brecha-salarial#:~:text=La%20brecha%20salarial%20de%20q%C3%A9nero%20es%20el%20porcentaje%20resultante%20de,el%20salario%20de%20los%20hombres>.

<sup>4</sup> Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer (CEDAW). Artículo 1

<sup>5</sup> La definición de equidad de la Real Academia Española hace referencia a “disposición del ánimo que mueve a dar a cada uno lo que merece”.

### **Igualdad de género (igualdad entre mujeres y hombres)**

Es un derecho humano consagrado en distintos instrumentos nacionales e internacionales y, al ser un derecho, los Estados (en este caso México, en sus tres órdenes de gobierno y tres poderes) están obligados a tomar las medidas necesarias para garantizarlo. Se refiere a la igualdad de derechos, responsabilidades y oportunidades entre las mujeres y los hombres y entre las niñas y los niños. La igualdad no significa que las mujeres y los hombres sean iguales, sino que los derechos, responsabilidades y oportunidades de unas y otros no dependan de que nazcan con un determinado sexo.<sup>6</sup>

### **Igualdad de oportunidades**

Supone la equiparación de las condiciones de partida. Implica la igualdad en el acceso, pero no en el proceso completo que supone el ejercicio pleno de un derecho.

### **Igualdad formal o igualdad jurídica**

Implica un trato igual ante la ley para mujeres y hombres, independientemente de sus condiciones particulares; se refiere a que todas las personas son titulares de los mismos derechos. Esta igualdad es necesaria, pero no suficiente para garantizar que las mujeres gocen de los mismos derechos que los hombres.

### **Igualdad sustantiva**

Alude a la igualdad en los hechos, en los resultados, asegurando que las desventajas inherentes de determinados grupos no se mantengan. Supone la modificación de las circunstancias que impiden a las personas ejercer plenamente sus derechos y tener acceso a oportunidades de desarrollo mediante medidas estructurales, legales o de política pública. Los términos “igualdad de género” y “equidad de género” no son sinónimos, por lo que no deben usarse de forma indistinta.

### **Perspectiva de género**

Proceso de evaluar las implicaciones para las mujeres y los hombres de cualquier acción planificada, incluida la legislación, las políticas o los programas, en todas las áreas y en todos los niveles. Es una estrategia para hacer de las preocupaciones y experiencias de mujeres y hombres una dimensión integral del diseño, implementación, monitoreo y evaluación de políticas y programas en todas las esferas políticas, económicas y sociales, para que mujeres y hombres se beneficien por igual y no se perpetúe la desigualdad. El objetivo final es lograr la igualdad de género.<sup>7</sup>

<sup>6</sup> UN Women, OSAGI Gender Mainstreaming - Concepts and definitions. Disponible en <https://www.un.org/womenwatch/osagi/conceptsanddefinitions.htm>

<sup>7</sup> Conclusiones convenidas en el Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas (ECOSOC)1997/2

### **Roles de género**

Normas sociales y de conducta que, dentro de una cultura específica, son ampliamente aceptadas como socialmente apropiadas para las personas de un sexo específico. Suelen determinar las responsabilidades y tareas tradicionalmente asignadas a hombres, mujeres, niños y niñas. Los roles de género son expresiones de la masculinidad o feminidad de una persona de acuerdo con las reglas establecidas y la función o papel social que cumplen.

### **Sector formal**

Todas aquellas actividades económicas que se desarrollan en empresas constituidas en sociedad, corporaciones, instituciones públicas o privadas, negocios no constituidos en sociedad, pero que reportan ingresos ante la autoridad hacendaria y en la agricultura y/o crianza de animales orientadas al mercado.<sup>8</sup>

### **Sector informal**

Todas aquellas actividades económicas de mercado que operan a partir de los recursos de los hogares, pero sin constituirse como empresas con una situación identificable e independiente de esos hogares.<sup>9</sup>

### **Violencia laboral en el mundo del trabajo**

Una forma de abuso de poder cuya finalidad es excluir, aislar o someter al otro. Se manifiesta como agresión física o verbal, acoso sexual, hostigamiento laboral o violencia psicológica, ya sea en sentido vertical como entre pares. Aplica tanto en el lugar de trabajo como en otros lugares y situaciones relacionadas con el trabajo (al margen de la situación contractual). Por la Ley Federal del Trabajo y la NOM-035-STPS-2018, las empresas están obligadas a prevenir y atender cualquier caso de violencia laboral, con lo que se garantiza la más amplia protección de las mujeres.

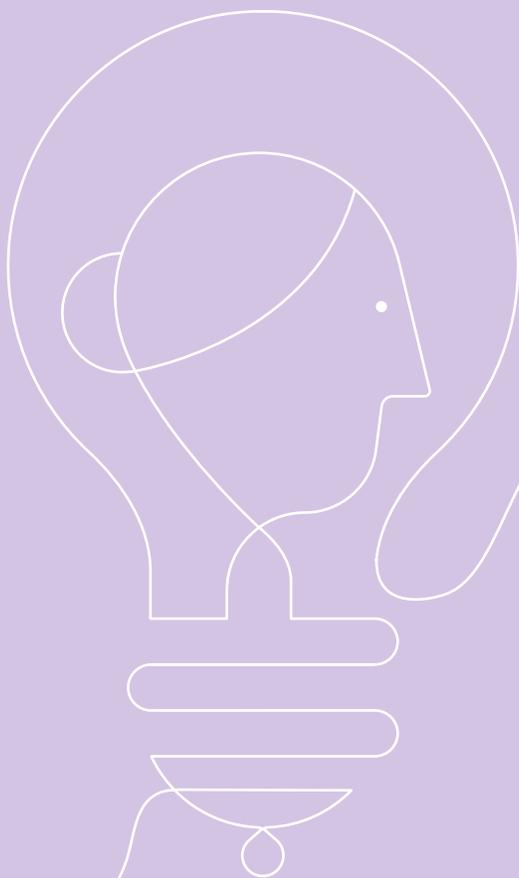
<sup>8</sup> INEGI. Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE). Glosario.

<sup>9</sup> *Idem*.



# 01

## INTRODUCCIÓN



Las mujeres contribuyen de manera significativa a las economías. Sin embargo, en la mayoría de los países, aún enfrentan barreras para sumarse a la fuerza laboral y llegar a los cargos mejor remunerados. En México, aunque ellas representan 53% de la población total, constituyen 41% de las personas que están económicamente activas.<sup>10</sup> En parte, esto se debe a que desempeñan la mayoría de las labores del hogar y de cuidados a diferencia de los hombres.

<sup>10</sup> Calculado con base en la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo, promedio de los cuatro trimestres de 2023.

El sector privado es un actor clave para cambiar esta realidad. Actualmente, hay 4.8 millones de empresas de todos los tamaños que tienen el potencial de transformar la vida de más de 10 millones de colaboradoras que hoy emplean, así como de abrir oportunidades para sumar a muchas más a la fuerza laboral. Se necesitan voluntad y acciones internas para construir ambientes laborales inclusivos y seguros para ellas.

Los Principios de Empoderamiento de las Mujeres (WEPs, por sus siglas en inglés) fueron establecidos por ONU Mujeres y el Pacto Global de las Naciones Unidas para avanzar en este sentido. Ofrecen una “óptica de género” que permite a las empresas analizar, pero también medir las iniciativas en curso, los valores de referencia y las prácticas de evaluación en el ámbito del empoderamiento, el progreso y la inversión en las mujeres. Asimismo, son un medio para acelerar el logro de las dimensiones de igualdad de género de la Agenda 2030 y sus Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Los WEPs buscan construir espacios más igualitarios e inclusivos para todas las personas, por lo cual se beneficia toda la plantilla laboral y la empresa como organización, no solo las mujeres. Además, ofrecen un marco holístico cuyos objetivos también inciden en mejoras en el mercado y en la comunidad donde operan las empresas adheridas.

La igualdad de género se refiere a que el acceso a oportunidades y el ejercicio de los derechos no dependan del sexo de las personas. Esto no implica que hombres y mujeres deban ser tratados como iguales. De

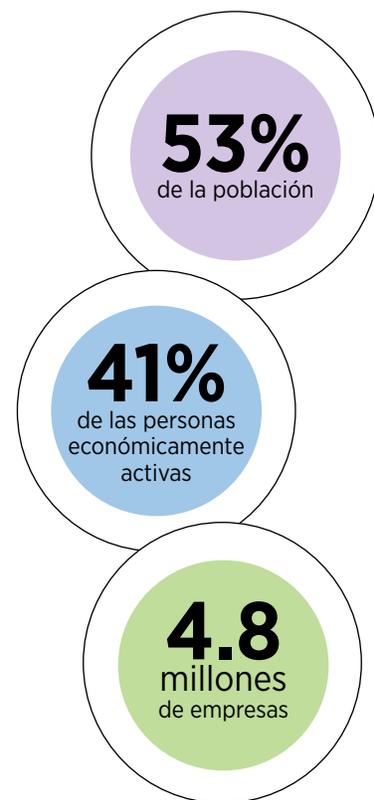
hecho, la igualdad de género reconoce que históricamente las mujeres han sido discriminadas, por lo que se requieren acciones para eliminar brechas las cuales cambian en función de la edad, la raza, la pertenencia étnica, la orientación sexual, el nivel socioeconómico, entre otros. La igualdad de género es un derecho humano, a diferencia de la equidad de género que es un principio ético-normativo asociado a la idea de justicia. Por eso, los WEPs buscan la igualdad de género, no la equidad, que implica garantizar el derecho a la no discriminación, así como dar un trato diferenciado a mujeres y hombres según sus características biológicas y las desigualdades históricas que han enfrentado.<sup>11</sup>

Al cierre de este documento, hay 254 empresas que operan en México y que están adheridas a los WEPs. De estas, 88 también están adheridas a Pacto Global, con lo que se le puede dar seguimiento a sus avances en materia de género. Aunque esta es una fracción pequeña de la totalidad de los negocios en el país, el presente estudio demuestra que son un motor de cambio que refleja que las cosas se pueden hacer diferente y que existen beneficios de incluir a más mujeres.

Fuera de este grupo de empresas, es difícil monitorear lo que ocurre en el sector privado en materia de igualdad de género. Por eso, ONU Mujeres México y la Red Mexicana del Pacto Global de las Naciones Unidas han

<sup>11</sup> ONU Mujeres. La igualdad de género. Disponible en: <https://lac.unwomen.org/sites/default/files/Field%20Office%20Americas/Documentos/Publicaciones/foll%20igualdadG%208pp%20web%20ok2.pdf>

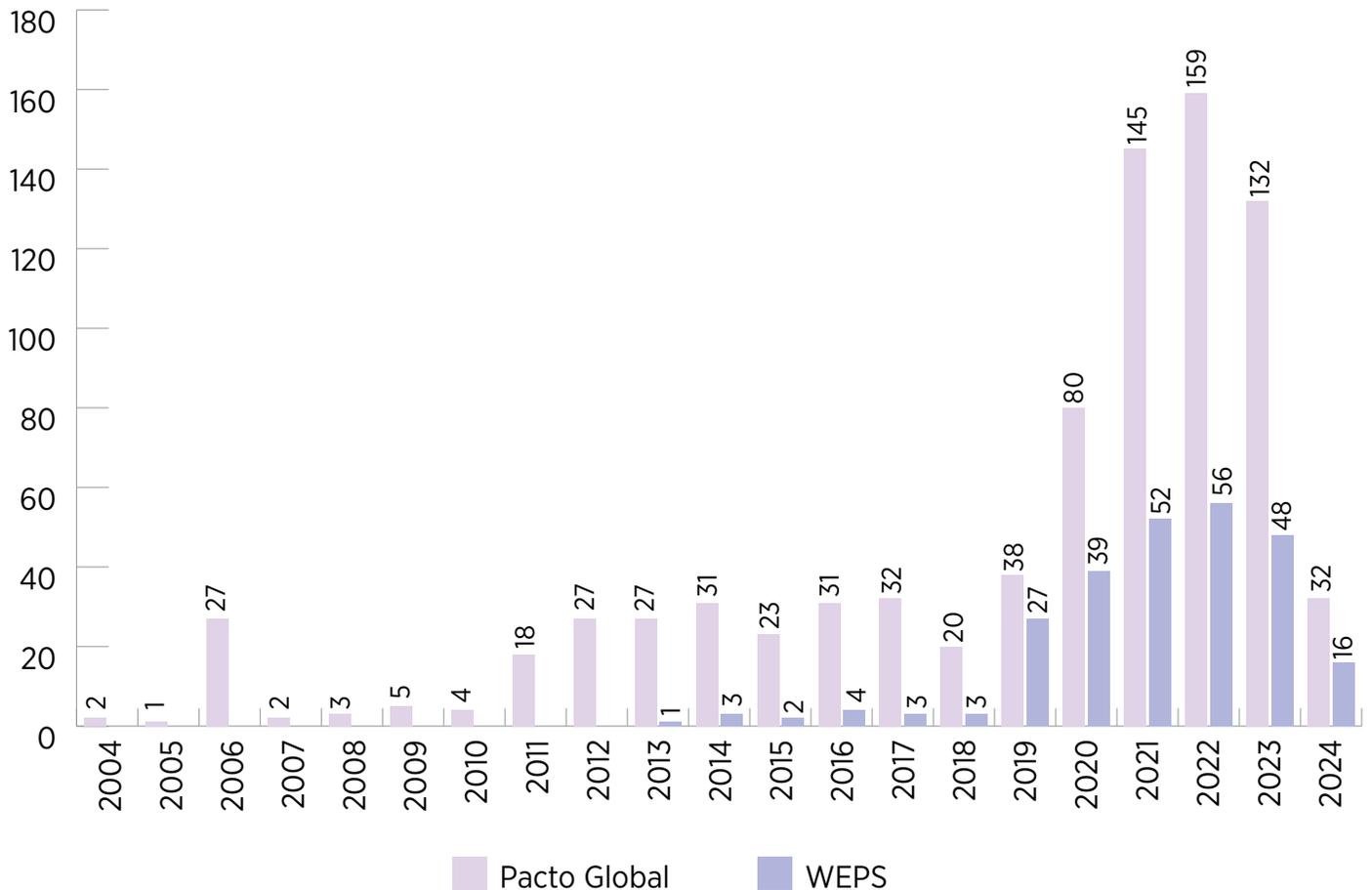
En México las mujeres representan:



unido esfuerzos para desarrollar e implementar una metodología con el objetivo de **identificar, analizar y sistematizar la información disponible para evaluar las metas y avances de las empresas en materia de igualdad de género**, centrándose especialmente en las buenas prácticas de este grupo de empresas. Esta edición es la primera de futuras actualizaciones que se realizarán cada dos años.

El estudio es pionero porque articula diferentes piezas en donde se pueden identificar dimensiones de la igualdad de género en el sector privado: desde estadísticas oficiales y literatura previa hasta estadísticas de las Comunicaciones de Progreso (CoP) de Pacto Global y resultados agregados de la Herramienta Empresarial de Género WEPs. Además, se hizo un esfuerzo para comprender la forma en la que las empresas implementan los compromisos de igualdad de género y los desafíos que enfrentan, proporcionando así una base sólida para la acción futura.

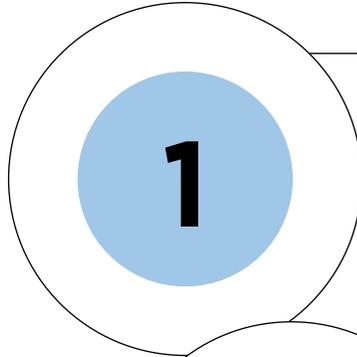
**Gráfica 1.1 Número de empresas que operan en México que se han adherido a Pacto Global y a WEPs, por año.**



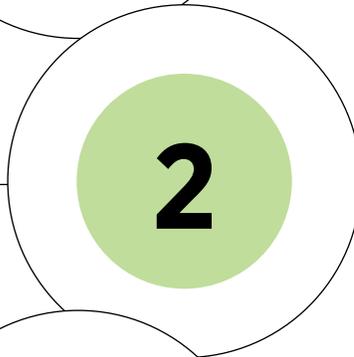
Fuente: Elaboración propia con datos de Pacto Global y ONU Mujeres. En las cifras de Pacto Global sólo se incluyeron tanto compañías como pequeñas y medianas empresas.

**Este documento se integra de cinco secciones:**

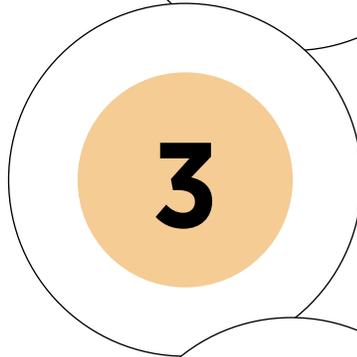
La primera describe un panorama general y agregado de la igualdad de género en el sector privado con base en estadísticas y revisión de literatura.



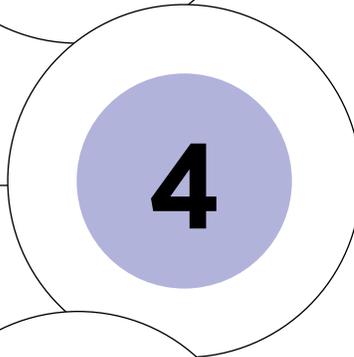
La segunda dimensiona la representación de mujeres que se reporta en las CoP de las empresas adheridas a Pacto Global.



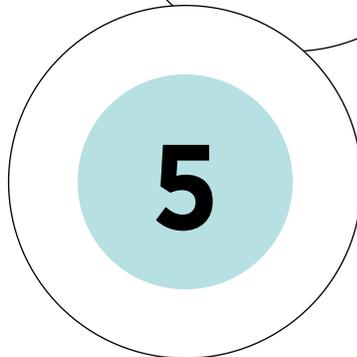
La tercera analiza los resultados de la Herramienta Empresarial de Género WEPs para 2023.



La cuarta presenta los hallazgos de 52 entrevistas a empresas adheridas a los WEPs y a Pacto Global.

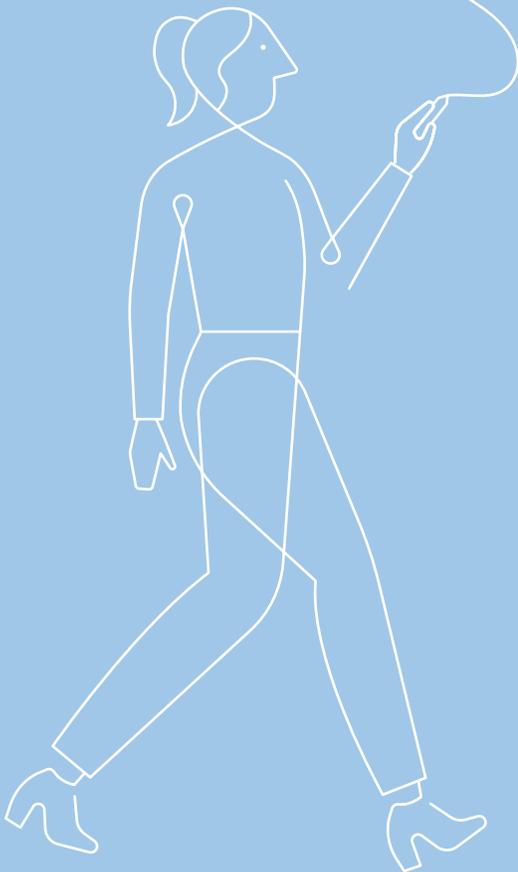


La quinta destaca las principales conclusiones de la investigación y ofrece recomendaciones para que las empresas continúen avanzando en materia de igualdad de género.



# 02

## PANORAMA DE IGUALDAD DE GÉNERO EN EL SECTOR PRIVADO EN MÉXICO



Las empresas en México emplean a más de 10 millones de colaboradoras y tienen el potencial de mejorar sus condiciones laborales y de abrir oportunidades para que más mujeres se sumen a la fuerza laboral. Sin embargo, los desafíos que enfrenta cada empresa pueden ser diferentes, puesto que el sector privado es heterogéneo en tipos de establecimientos y en sectores económicos.

Dimensionar el progreso de las empresas en igualdad de género en el país es complicado, puesto que no hay acceso público a datos que permitan construir métricas objetivas para monitorear la representación de mujeres y las condiciones laborales que enfrentan al interior de las empresas. En esta sección se presenta un panorama sobre lo que se refleja en las estadísticas oficiales y una revisión sistemática de literatura reciente.

En resumen, a nivel agregado, se detectó la oportunidad para que más empresas contraten a sus colaboradoras en condiciones formales para acceder a instituciones de salud, ahorro para el retiro, protecciones para imprevistos, licencia de maternidad y guarderías. Además, aún falta que más empresas cuenten con protocolos para prevenir la violencia laboral en el mundo del trabajo, así como acciones para desarrollar ambientes laborales seguros e inclusivos.

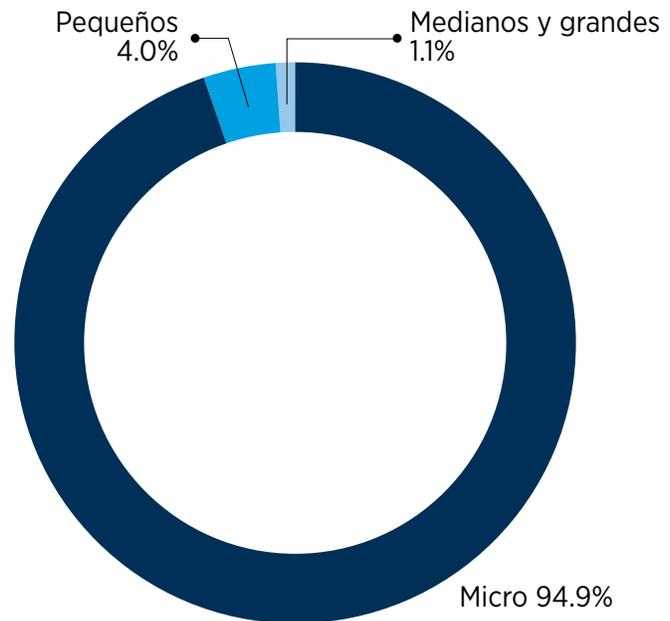
A nivel individual, aunque se sabe poco sobre las dinámicas internas en los centros de trabajo, la literatura apunta a que la representación de mujeres se reduce conforme incrementa el nivel de puesto y existen brechas salariales de género. Para corregir este problema, varias empresas han diseñado acciones que buscan impulsar el desarrollo profesional de las colaboradoras que han tenido resultados alentadores. No obstante, hacen falta estudios que profundicen en las razones de la fuga de talento femenino y que relacionen las acciones de inclusión con los indicadores de negocio y otros impactos.

### 2.1 ¿Qué muestran las estadísticas oficiales?<sup>12</sup>

En México, hay 4.8 millones de unidades económicas.<sup>13</sup> La Gráfica 2.1 muestra la distribución de estas unidades por tamaño, en función del número de personas colaboradoras. Destaca que 95% son micronegocios, con 10 personas colaboradoras o menos.



**Gráfica 2.1 Distribución porcentual de las unidades económicas por tamaño**



Fuente: Elaboración propia con base en el Censo Económico 2019.

Nota: Micronegocio (1 a 10 personas), pequeño (10 a 50 personas), mediano (51 a 250 personas) y grande (251 y más personas).

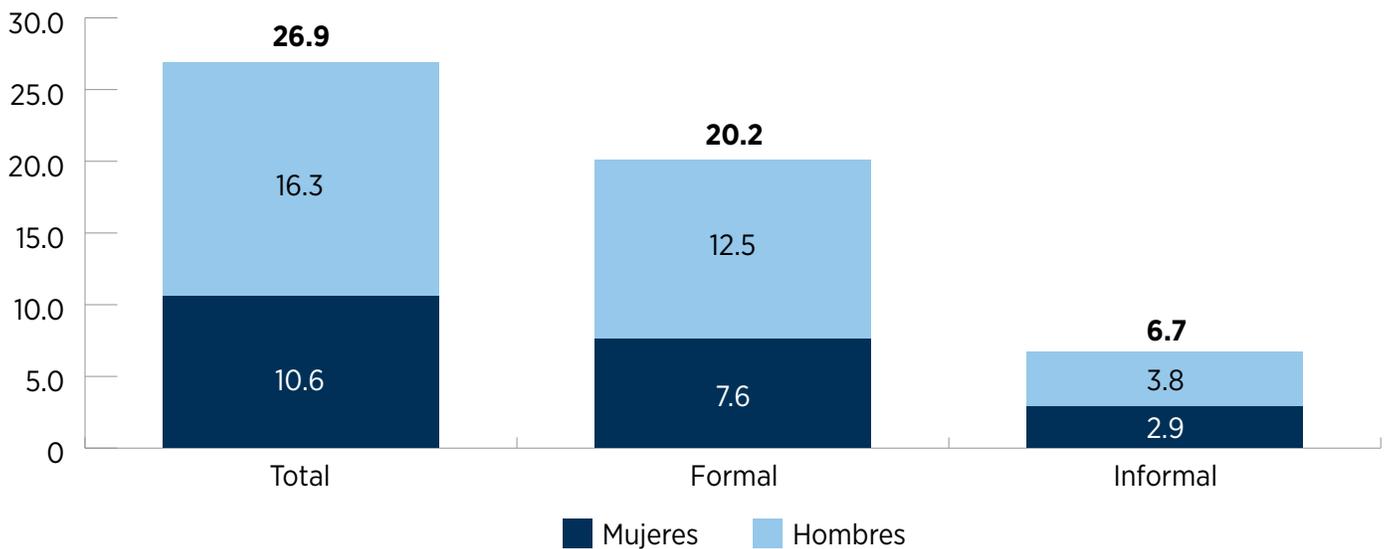
<sup>12</sup> En el [Anexo A](#) se presenta la idea general del análisis estadístico.

<sup>13</sup> Calculado con datos del Censo Económico 2019. La unidad económica se refiere a una ubicación física permanente y delimitada, donde se realizan actividades de producción de bienes, compraventa de mercancías o se prestan servicios.

En 2023, las empresas emplearon a 26.9 millones de personas, de las cuales 39% eran mujeres (10.6 millones) y 61% hombres (16.3 millones).<sup>14</sup> Esto implica que por cada 100 hombres que trabajaron en el sector privado en establecimientos formales, se registraron 65 mujeres.

En las empresas, sólo tres cuartas partes del personal tienen acceso a seguridad social.<sup>15</sup> El resto (6.7 millones), como muestra la Gráfica 2.2, aunque trabaja en empresas formalmente establecidas, lo hace en condiciones de informalidad. Esta situación afecta más a las mujeres (28%) que a los hombres (23%).

**Gráfica 2.2 Personas que trabajan en el sector privado, por sexo y condición de formalidad o informalidad (millones)**



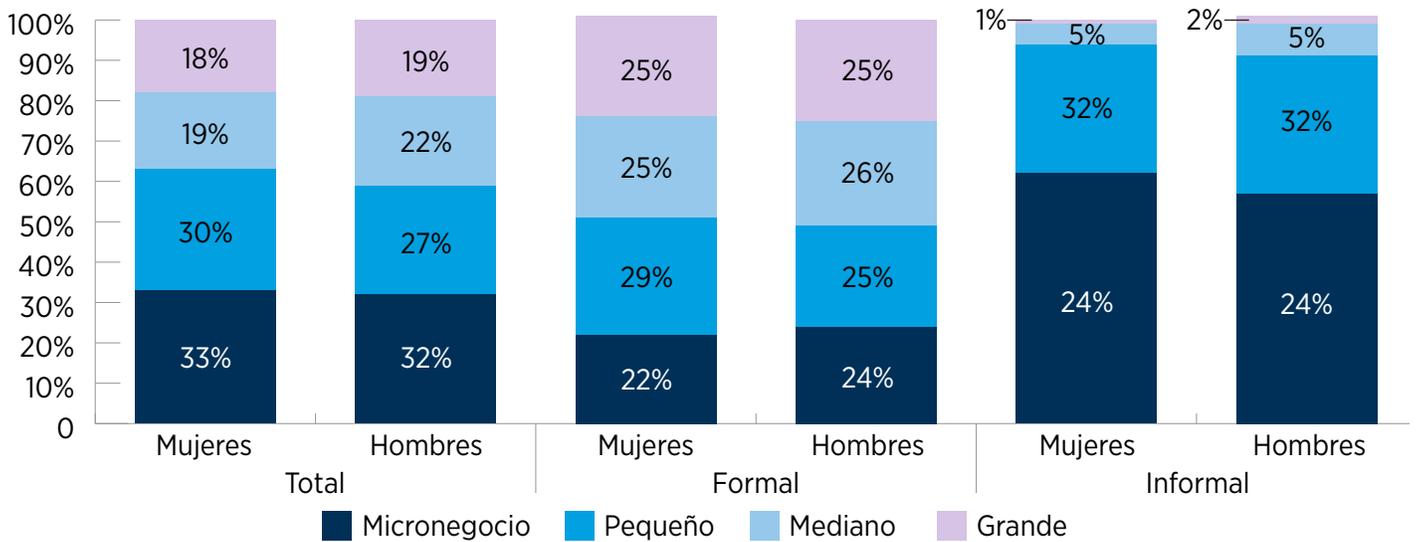
Fuente: Elaboración propia con datos de la ENOE, promedio de los cuatro trimestres de 2023.

No hay diferencias significativas entre mujeres y hombres en cuanto al tamaño de las unidades económicas en las que trabajan. Sin embargo, en los establecimientos con menos personas colaboradoras es más común encontrar personas en condición de informalidad que en los más grandes. Esta diferencia es aún más marcada para las mujeres, como lo muestra la Gráfica 2.3.

<sup>14</sup> Calculado con datos de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE) 2023. Las cifras corresponden al promedio de los cuatro trimestres. En específico, se trata de aquellas personas que están ocupadas en el sector formal (actividades económicas que se desarrollan en empresas constituidas en sociedad, corporaciones, instituciones públicas o privadas, negocios no constituidos en sociedad, pero que reportan ingresos ante la autoridad hacendaria), del sector privado (se excluye el sector público y el sector de los hogares), en todos los sectores económicos excepto el agropecuario.

<sup>15</sup> De acuerdo con la ENOE, las personas en condición de informalidad son las y los trabajadores no registrados ante la seguridad social que trabajan para unidades económicas distintas del sector informal. Para definirlos, se identifica si carecen de acceso a los servicios de salud de las instituciones de seguridad social.

**Gráfica 2.3 Distribución porcentual de la población trabajadora en unidades formales del sector privado, según tamaño del establecimiento**

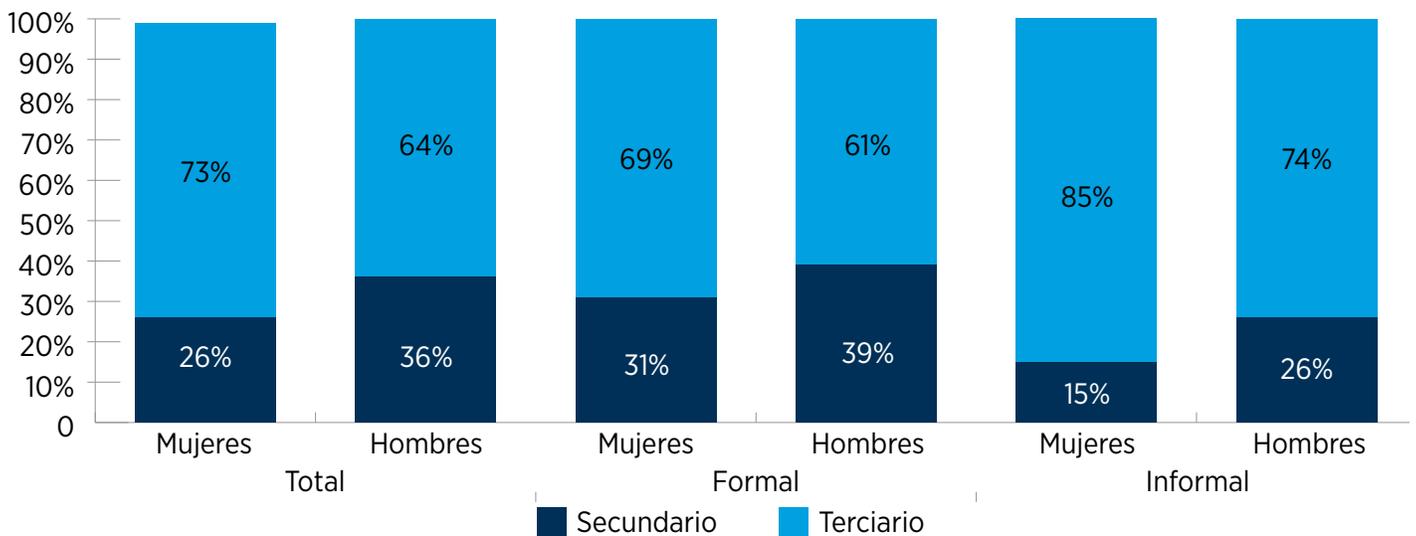


Fuente: Elaboración propia con datos de la ENOE, promedio de los cuatro trimestres de 2023.

Nota: Se excluye a quienes no respondieron sobre el tamaño de la unidad económica en la que trabajan, aproximadamente 10% de la población analizada.

3 de cada 10 mujeres que trabajan en empresas están en el sector secundario (manufactura e industria), mientras que 7 de cada 10 en el sector terciario (servicios). Entre los hombres, la relación es de 4 de cada 10 en el primero y 6 de cada 10 en el segundo. Para ambos sexos, hay mayor informalidad en el sector servicios (ver Gráfica 2.4).

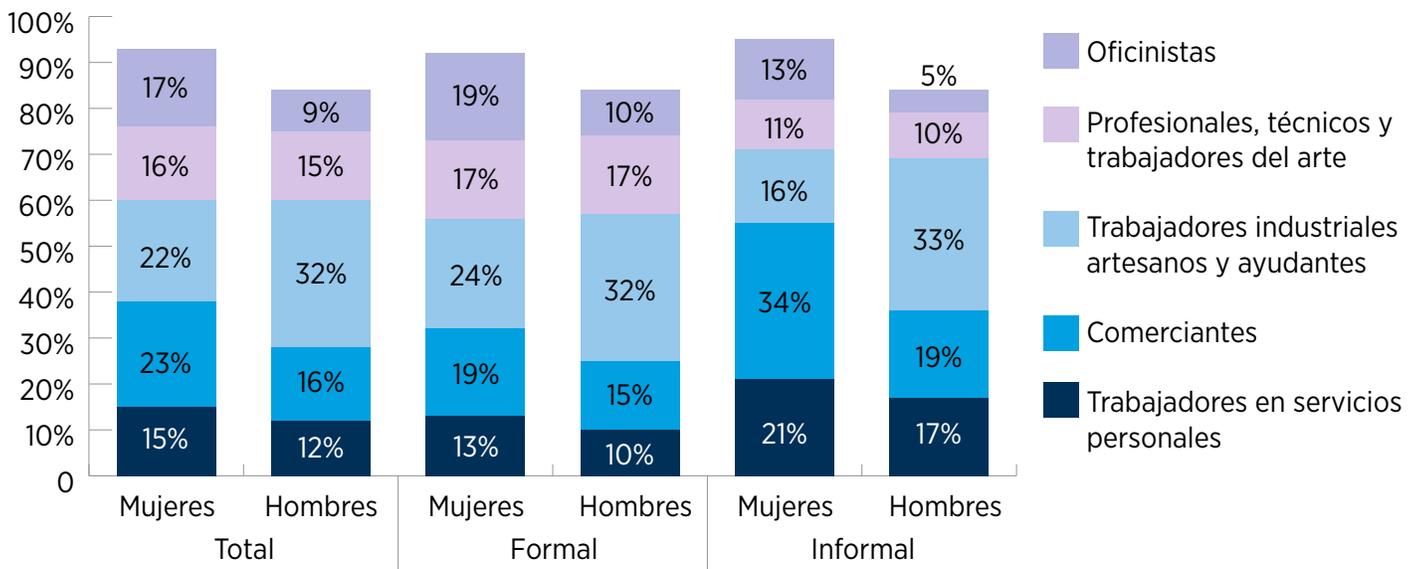
**Gráfica 2.4 Distribución porcentual de la población trabajadora en unidades formales del sector privado, según sector económico**



Fuente: Elaboración propia con datos de la ENOE, promedio de los cuatro trimestres de 2023.

4 de cada 10 mujeres están ocupadas como comerciantes o prestan servicios personales. Estos últimos incluyen ocupaciones como atención a clientes en restaurantes, cafeterías y servicios de hospedaje, así como quienes se dedican a cuidados personales, como en estéticas. Esta concentración es incluso mayor entre quienes están en condición de informalidad (Ver Gráfica 2.5).

**Gráfica 2.5 Distribución porcentual de la población trabajadora en unidades formales del sector privado, según principales tipos de ocupación**



Fuente: Elaboración propia con datos de la ENOE, promedio de los cuatro trimestres de 2023.

Nota: Las columnas no suman 100% porque no se incluyen quienes son operadores(as) de transporte, trabajadores(as) de la educación, funcionarios(as) y directivos(as), debido a que sus porcentajes son pequeños.

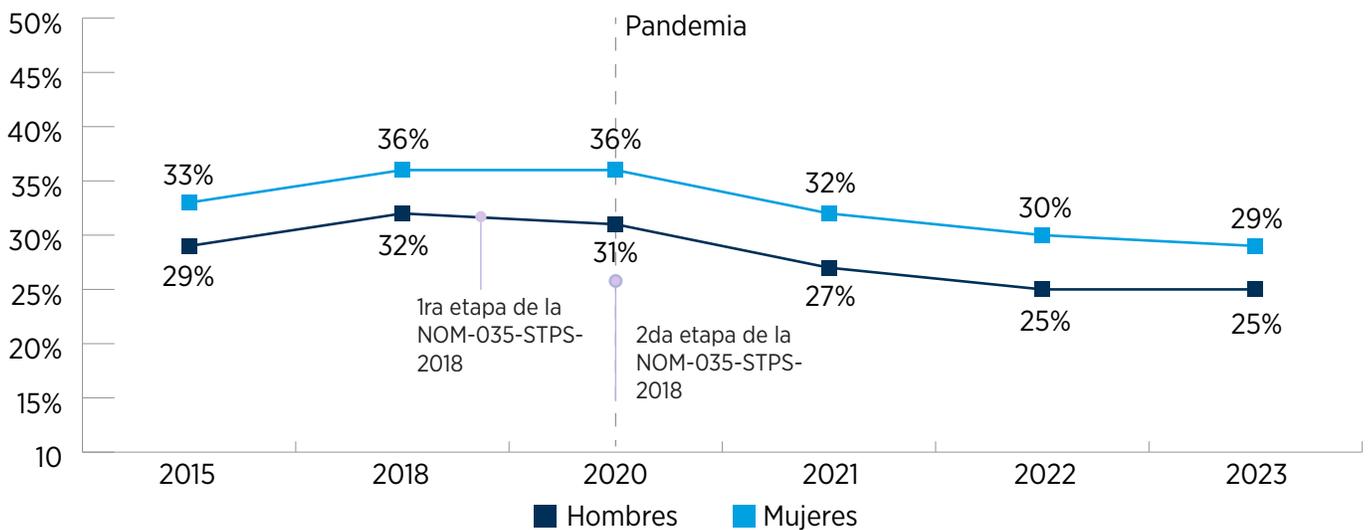
Las empresas con colaboradoras contratadas en condiciones de informalidad tienen una oportunidad para promover la igualdad de género al formalizar la relación laboral, \*proporcionando\* prestaciones de seguridad social como guarderías, licencias de maternidad y acceso a servicios de salud preventivos como vacunación para sus hijos e hijas. Esto también permitiría reducir su vulnerabilidad ante eventos inesperados e incrementar el acceso a capacitación. Por su parte, las empresas también tendrían beneficios como mayor atracción y retención de talento, una licencia de maternidad cubierta al 100% por el IMSS y una forma de distribuir la carga de cuidados con acceso mixto a servicios de centros de cuidados infantiles.

Más allá de las condiciones laborales, a las mujeres empleadas en el sector privado les preocupa la capacidad que tienen sus empleadores para garantizar su seguridad, así como su

integridad física y emocional en el entorno de trabajo. Si bien ha habido avances significativos, tanto normativos como en las acciones de las empresas, las estadísticas muestran que aún persisten casos que deben ser atendidos.

Alrededor de un tercio de las mujeres mayores de 18 años considera su entorno laboral inseguro. Esta percepción es más baja entre los hombres. No obstante, a partir de 2021, se observa una disminución en esta percepción en ambos sexos (Ver Gráfica 2.6).<sup>16</sup> Una parte de este cambio podría atribuirse al trabajo remoto a raíz de la pandemia, lo cual redujo el tiempo que las personas colaboradoras pasaron físicamente en las oficinas o plantas productivas. Otro factor que podría haber influido es la implementación de la Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, que aborda la identificación y prevención de la violencia laboral en el mundo del trabajo. Ésta entró en vigor en dos etapas: en octubre de 2019 y octubre de 2020.

**Gráfica 2.6 Porcentaje de la población de 18 años y más que considera inseguro su trabajo**



Fuente: Elaboración propia con base en ENVIPE varios años.

La NOM-035-STPS-2018 obliga a que todas las organizaciones, de cualquier sector, cuenten con medidas de prevención y acciones de control para atender la violencia laboral en el mundo del trabajo, así como lineamientos para prohibir la discriminación en el lugar de trabajo. Sin embargo, en 2021 solo 21% de las mujeres con un empleo o que alguna vez han trabajado confirmó conocer dichos protocolos.<sup>17</sup> Aunque una organización cumpla con la normatividad vigente, no será útil si no se hacen esfuerzos para que la plantilla laboral conozca los mecanismos de queja o confíe en ellos.

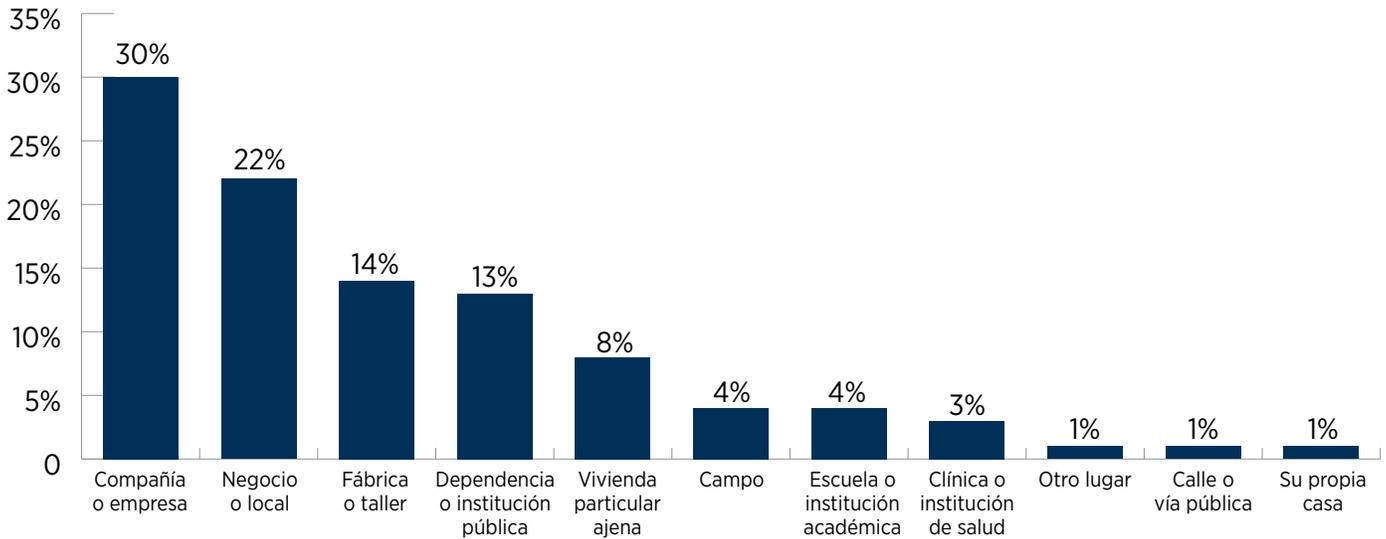
<sup>16</sup> Con base en la Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública (ENVIPE).

<sup>17</sup> Con base en la Encuesta Nacional sobre la Dinámica de las Relaciones en los Hogares (ENDIREH) 2021.

En 2021, cerca del 20% de las mexicanas declararon haber sufrido al menos un incidente de violencia a lo largo de su vida laboral y un 10% durante el último año.<sup>18</sup> En específico, 12.2% de las mujeres encuestadas sufrieron incidencias de violencia psicológica (degradación o intimidación), cifra que desciende a 6.2% para casos en el último año. Esta forma de violencia incluye desde la intimidación, como mensajes inapropiados o piropos, hasta el abuso sexual.<sup>19</sup> La mayoría de estos casos ocurrieron en las instalaciones de trabajo, donde el agresor fue un compañero, jefe o supervisor.

Asimismo, cerca de 22% de las mujeres informaron haber sido víctimas de al menos un acto de discriminación en los últimos 12 meses. Los actos más comunes incluyen tener menos oportunidades que un hombre para ascender y recibir un salario menor que un hombre en el mismo puesto o realizando el mismo trabajo. En la Gráfica 2.7 se observa la incidencia de discriminación: dos terceras partes de los casos reportados se dieron en el sector privado.

**Gráfica 2.7 Distribución de los lugares donde mujeres asalariadas de 15 años o más reportaron discriminación laboral, 2021**



Fuente: Elaboración propia con base en ENDIREH, 2021.

Este panorama muestra que, en el agregado, las empresas en México pueden ser determinantes para cerrar brechas de desigualdad de género. Aunque se sabe que ha habido avances y que el tema es cada vez más relevante, aún existe espacio para que mejoren las condiciones laborales que se le ofrecen a las colaboradoras, así como para afianzar centros de trabajo que sean más seguros e incluyentes.

<sup>18</sup> Con base en la ENDIREH 2021.

<sup>19</sup> La ENDIREH 2021 registró que 129 mil mujeres declararon haber sido víctimas de violación o intento de violación en el último año.

#### **Cuadro 2.1 ¿Por qué es importante para las empresas prevenir y atender la violencia en contra de las mujeres?**

La violencia contra las mujeres es una violación a sus derechos humanos y su persistencia y prevalencia obstaculiza el goce y garantía de otros derechos. Todas las formas de violencia y acoso ponen en peligro la seguridad, la salud y el bienestar de la mujer que la vive; pero también puede afectar la salud física y mental de sus pares, familiares y de los testigos de la violencia.

Las empresas son las principales responsables de proporcionar un entorno de trabajo seguro y saludable. Las prácticas empresariales pueden transformar la cultura organizacional para que los lugares de trabajo sean más inclusivos y seguros, además de ofrecer las condiciones necesarias para que las personas rindan al máximo.<sup>20</sup> Además, la productividad, la reputación y el desempeño general de las empresas pueden verse afectados de forma negativa si no se atiende este problema.

La violencia laboral en el mundo del trabajo trae consigo una serie de posibles efectos adversos para el desempeño de las empresas, como mayor ausentismo laboral y un incremento en la rotación de personal. Esto, a su vez, eleva los costos de búsqueda, contratación y entrenamiento, además de desmotivar a otras personas colaboradoras con lo que puede caer su rendimiento y productividad. A esto se suman los costos asociados a los procedimientos jurídicos que se detonan ante una demanda y el deterioro de la cultura organizacional.<sup>21</sup>

Una política empresarial que busque promover la igualdad necesita considerar como base la seguridad y el bienestar de todas las personas colaboradoras. Es responsabilidad de las empresas diseñar, implementar y comunicar mecanismos de atención a quejas, así como promover la denuncia a través del mismo. El objetivo es desarrollar una cultura sin estereotipos ni discriminación.

<sup>20</sup> OIT (2022), *Violencia y acoso en el trabajo: Guía práctica para las empresas*. ISBN: 978-92-2-038069-7 (PDF web).

<sup>21</sup> OIT (2020), *Entornos de trabajo seguros y saludables, libres de violencia y acoso*. ISBN: 9789220323588 (PDF web).

## 2.2 ¿Qué han encontrado otros estudios para México?

Acceder a información sobre las políticas y acciones del sector privado en igualdad de género es un reto, puesto que pocas empresas publican información que se pueda sistematizar y analizar. Sin embargo, se han hecho estudios para grupos acotados que, aunque no son representativos para todo el sector privado, permiten sondear cómo va la igualdad de género para dichos grupos.

Para esta sección se hizo una revisión sistemática de literatura con la que se seleccionó un total de 13 estudios publicados entre 2018 y 2024.<sup>22</sup> La mayoría de estos estudios (10) analizan empresas, con muestras que van de 202 instituciones financieras a 44 empresas. Hay otros tres que levantan encuestas para conocer la percepción de las y los colaboradores. Destaca que los estudios más recientes, así como las ediciones de estudios seriados más nuevos como el del Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO) tienden a tener muestras cada vez más grandes, lo que refleja el interés por el tema y el aprovechamiento de nuevas fuentes no tradicionales de datos.

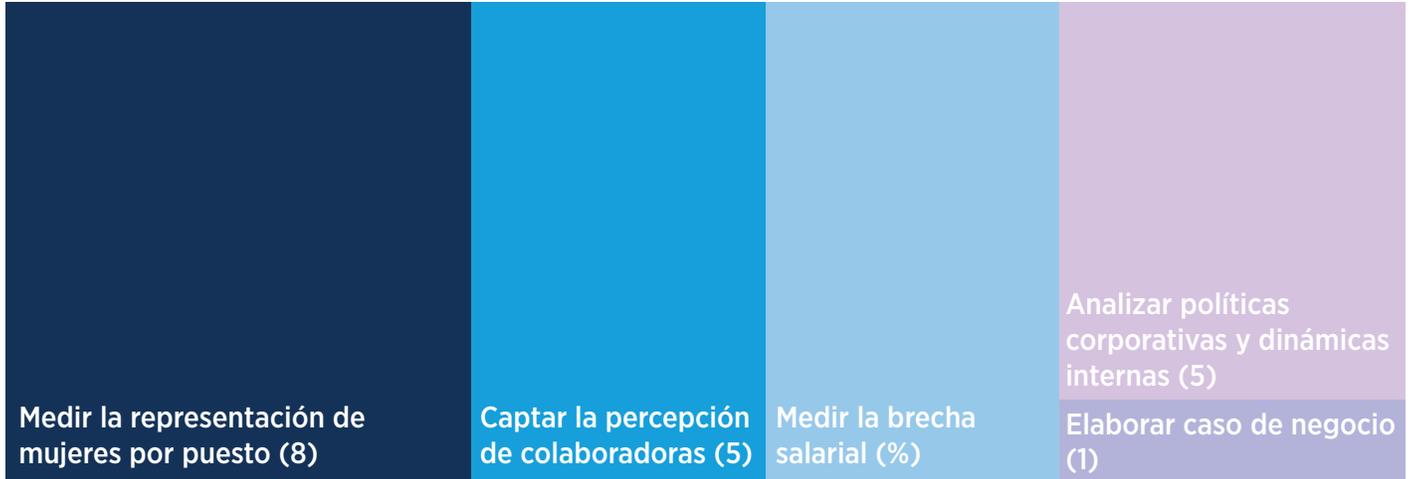
En la Gráfica 2.8 se puede ver la distribución de los objetivos de los estudios selecciona-

dos. Uno de los objetivos más frecuentes es medir la representación de mujeres por puesto, sobre todo en el Consejo de Administración y en los puestos de toma de decisiones. Todos los estudios analizados coinciden en que la representación de las mujeres se reduce en la medida en la que se avanza en la escalera corporativa. Pocas llegan a los niveles más altos, de tal forma que el embudo de talento se estrecha con mayor rapidez para ellas en comparación con sus pares hombres. Los datos son contundentes respecto a esta tendencia. Lo que aún no se ha explorado con profundidad es qué sucede en el trayecto con las mujeres: cómo son sus promociones, si el ritmo de avance es diferente del de los hombres, y, sobre todo, en qué punto y por qué razones se pierden mujeres líderes. Es decir, aún falta profundizar en la fuga de talento femenino para diseñar políticas más efectivas.

Por otro lado, 5 de las 13 investigaciones seleccionadas documentan la existencia de la brecha salarial de género, sobre todo en los niveles más altos de las empresas. Esta brecha refleja desigualdades en los ingresos y en otros aspectos como la segregación ocupacional, donde las mujeres están concentradas en sectores y puestos que suelen ser menos valorados.

<sup>22</sup> Se buscaron estudios basados en la recolección y sistematización de información relacionada con igualdad de género en las empresas en México. En el [Anexo B](#) se incluyen cuadros resumen de cada una de las investigaciones consultadas con las características metodológicas y algunos resultados.

**Gráfica 2.8 Objetivos de medición en la literatura seleccionada.**



*Fuente: Elaboración propia con base en la revisión sistemática de literatura.*

*Nota: La suma da más de 24 porque hay cuatro estudios cuyas metodologías permiten cumplir con más de un objetivo. Por ejemplo, los dos estudios de McKinsey que miden la representación de mujeres por puesto, pero también tienen una encuesta para captar la percepción de las colaboradoras y otra para analizar políticas internas.*

Tanto la representación de mujeres como las brechas salariales son producto de múltiples factores, entre ellos la naturaleza de los empleos que ofrece cada empresa, las dinámicas internas y las políticas corporativas para impulsar la igualdad de género. Por eso destaca que cinco estudios seleccionados presenten datos sobre estas dimensiones.

Con base en esta literatura, se sabe que los esquemas laborales flexibles son una práctica que ha aumentado entre las empresas evaluadas y que en general son bien acogidas por las personas colaboradoras. No obstante, es importante conocer quiénes los usan y en qué medida, ya que las mujeres tienden a aprovecharlas más por el rol cultural de cuidadoras que se les ha atribuido socialmente. Esto puede tener beneficios, pero también puede obstaculizar el cambio cultural.

Además, las métricas y los objetivos de las evaluaciones de desempeño a menudo no se diseñan considerando las implicaciones de los esquemas de trabajo flexible, lo que puede poner en desventaja a las mujeres. La flexibilidad busca desarrollar una cultura en la que cualquier persona, ya sea hombre o mujer, pueda conducir con éxito su carrera escogiendo con mayor libertad los tiempos y espacios en dónde trabaja. Si los esquemas de trabajo flexibles se focalizan solo para las mujeres, pueden ser contraproducentes.

La literatura revisada identifica que las prácticas empresariales de integración vida-trabajo tienden a carecer de mecanismos de evaluación. De llevarlas a cabo, se podrían identificar beneficios como la satisfacción del personal, reducción en ausentismo y rotación del personal,

aumento en productividad de los equipos de trabajo, así como información para la mejora continua de estas políticas laborales (Ver Cuadro 2.2).

#### **Cuadro 2.2 La Política de licencias de maternidad y paternidad y adopción de HSBC México<sup>23</sup>**

En junio de 2022, HSBC México lanzó una actualización de su Política de licencias, la cual incluyó una extensión a las licencias de maternidad, paternidad y adopción. De éstas, la licencia de paternidad fue la que experimentó un mayor incremento en días de licencia con goce de sueldo (un aumento de 500% comparado con la política anterior).

A un año de la introducción del cambio, se observaron mejoras en la satisfacción y la lealtad del personal de la empresa, y se reforzó el compromiso de la empresa con la igualdad de género al incentivar que los hombres se involucren más en los primeros meses de vida de sus hijas e hijos. Más del 85% de las más de 580 personas que habían tomado una licencia de maternidad, paternidad o adopción en el último año continuaban empleadas en la empresa después de haber tomado la licencia.

No se observaron impactos negativos sobre la productividad. No se presentaron problemas como el tener que cubrir “vacíos” cuando alguien toma una licencia o el uso indebido o rechazo injustificado de licencias. Dado que la maternidad, paternidad y adopción suelen planearse, la persona solicitante tiene la oportunidad de coordinar con tiempo con su equipo para hacer ajustes, por ejemplo, en las metas que debe cumplir.

Además, el banco introdujo un nuevo sistema de registro de ausencias que permitió entender el comportamiento de ausencias y rotación en tiempo real, generando información sobre el impacto de la política de licencias y útil para informar futuras decisiones sobre ajustes a las prestaciones y beneficios de la empresa.

Por último, la comunicación corporativa puede propiciar cambios culturales. Una de las lecciones de la revisión de literatura es que todas las personas colaboradoras conozcan la política de igualdad de sus organizaciones. Es importante que el personal sepa lo que ésta implica tanto para sus condiciones laborales, como lo que se espera de ellas y ellos respecto a cómo hace propios y ejerce los valores de la empresa en el día a día.

<sup>23</sup> IFC y HSBC (2024). *Políticas favorables a la familia en el sector privado mexicano: La Política de licencias de maternidad, paternidad y adopción de HSBC México*. Disponible en: <https://www.ifc.org/content/dam/ifc/doc/2024/HSBC-Mexico-Caso-de-estudio-Esp.pdf>

Relacionado con la comunicación y las expectativas, algunas de las investigaciones revisadas apuntan a que prácticas como las redes de mujeres, la mentoría y el patrocinio pueden generar cambios positivos en la cultura organizacional al tiempo que crean condiciones favorables para incrementar la representación femenina en los puestos de toma de decisión. Las tres tienen en común la importancia de contar con agentes de cambio, modelos a seguir, el fortalecimiento de habilidades gerenciales y la construcción de redes profesionales.

Aunque las lecciones y hallazgos de todos estos estudios son relevantes, no son representativos de lo que ocurre en la totalidad del sector privado. La mayoría de ellos se basan en información pública, como en el caso de las empresas que participan en las bolsas de valores, o se logran cuando hay un alto poder de convocatoria o vinculación con empresas privadas. Sin embargo, la muestra más grande de empresas evaluadas es de 202 instituciones en el sector financiero. En la medida en la que aumenten los datos disponibles y el interés por la igualdad de género en el país, es probable que también incremente el número y la profundidad de los estudios disponibles.

Por último, como parte de esta revisión de literatura se hizo un cruce entre los siete Principios de Empoderamiento de las Mujeres (WEPs) y la normatividad que aplica a las empresas con el objetivo de identificar sus puntos de convergencia. Esto permite determinar cómo la adhesión a los WEPs contribuye al cumplimiento normativo por parte de las empresas o viceversa. Los resultados se resumen en la Tabla 2.1.

Un hallazgo más derivado de la normatividad revisada es que, hasta la fecha, ninguna empresa, salvo por algunas instituciones financieras y las emisoras que participan en las bolsas de valores, está obligada a divulgar información sobre igualdad de género.<sup>24</sup> Esto limita el acceso a datos o evidencia para investigar desde una óptica académica o de *advocacy*, pero no implica que las empresas carezcan de atribuciones en la materia.

Como muestra la Tabla 2.1, cumplir con las leyes y las normas vigentes sienta las bases para avanzar al menos en los primeros Principios de Empoderamiento de las Mujeres. La Constitución es clara en garantizar la no discriminación y la igualdad entre hombres y mujeres. Esta igualdad sustantiva se retoma en la Ley Federal del Trabajo, lo que deriva en obligaciones específicas para las y los empleadores, por ejemplo, durante el periodo del embarazo de las colaboradoras. Y la NOM-035-SPTS-2018 requiere que todas las organizaciones cuenten con protocolos para la prevención y atención de casos de violencia laboral en el mundo del trabajo. Aquellas empresas que se adhieren a los WEPs no solo cumplen con la

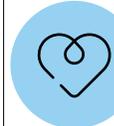
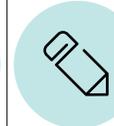
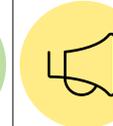
<sup>24</sup> La Circular Única de Emisoras pide desde 2017 que las empresas que participan en las bolsas de valores presenten en su informe anual el sexo de quienes están en el Consejo de Administración y en las direcciones relevantes (dirección general, jurídica y de finanzas). Además, en 2023 se reformó la Ley del Mercado de Valores para que la Comisión Nacional Bancaria y de Valores pueda emitir directrices de equidad de género para las instituciones financieras.

## 02 PANORAMA DE IGUALDAD DE GÉNERO EN EL SECTOR PRIVADO EN MÉXICO

### 2.2 ¿Qué han encontrado otros estudios para México?

normatividad vigente, sino que también capitalizan los beneficios de contar con ambientes laborales más diversos e inclusivos.

**Tabla 2.1 Vinculación entre leyes, normas y lineamientos que aplican a las empresas que operan en México con los Principios de Empoderamiento de Mujeres**

		Principios de Empoderamiento de Mujeres (WEP)						
		1. Una dirección que promueva la igualdad de género	2. Igualdad de oportunidades, integración y no discriminación	3. Salud, seguridad y una vida libre de violencia	4. Educación y formación	5. Productos, cadena de suministro y marketing responsable	6. Liderazgo comunitario y compromiso	7. Transparencia, evaluación e información
								
Obligatorias	Constitución. Capítulo I. De los Derechos Humanos y Garantías							
	Ley Federal del Trabajo							
	Ley del Seguro Social							
	Ley General para la Igualdad entre Hombres y Mujeres							
	Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia							
	NOM-035-STPS-2018: Factores de riesgo psicosocial en el trabajo.							
	NOM-037-STPS-2023: Teletrabajo, condiciones de seguridad y salud en el trabajo							
	Ley del Mercado de Valores							
Voluntarias	Disposiciones de Carácter General Aplicables a las Emisoras (Circular Única de Emisoras)							
	NMX-R-025-SCFI-2015: Igualdad Laboral y No Discriminación							
	"Taxonomía Sostenible de México Parámetros para orientar inversión que promueva la igualdad de género"							
	Normas de Sostenibilidad del CINIF* (aplican para empresas PYMES)							

Fuente: Elaboración propia con base en diferentes fuentes.

Notas: CINIF (\*) se refiere al Consejo Mexicano de Normas de Información Financiera y de Sostenibilidad A.C.

El color gris claro se refiere a que no cumple enteramente con el pilar o que es una cuestión voluntaria.



En México, la normatividad relacionada con la igualdad de género es diferente a la que se ha gestado en otros países. En particular, en Europa, ha habido avances recientes en las legislaciones que obligan a que empresas de ciertas características divulguen la composición de sus órganos de gobernanza, y la brecha salarial. En algunos casos, esta práctica se ha expandido a la transparencia de mecanismos para prevenir y atender el acoso sexual. Estas legislaciones se acompañan de marcos conceptuales y operativos para que las empresas generen sus reportes con la finalidad de homologar criterios y con ello dar seguimiento a los indicadores de interés (Ver Cuadro 2.3). A su vez, esto permite que se generen estudios con muestras mayores a los observados en México y con más frecuencia.

### Cuadro 2.3 La importancia de la legislación para la transparencia en materia de igualdad de género<sup>25</sup>

En Francia, desde 2011 existen cuotas obligatorias de representación de mujeres en los Consejos Directivos (40%) y desde 2021, estas cuotas también aplican a los equipos de Alta Dirección, con metas de 30% para 2021 y 40% para 2030. Noruega también requiere cuotas obligatorias para los Consejos desde 2002. En Italia, la cuota de representación se incrementó de 33% a 40% en 2020 y en 2022 se volvió obligatorio reportar la brecha salarial de género junto con la creación de un esquema de certificación para reconocer a las empresas por sus esfuerzos.

En España, desde 2023 las empresas deben reportar las brechas salariales de género y deben contar con planes amplios de igualdad de género en marcha. Reino Unido ha sido líder en establecer los mecanismos para reportar la brecha salarial desde 2017. Estos avances fueron retomados por la Unión Europea que en 2023 adoptó medidas para asegurar que mujeres y hombres reciban el mismo pago por el mismo trabajo. Esta reglamentación aplica a las y los empleadores tanto en el sector público como en el privado. Además de transparentar los salarios y otras condiciones laborales, se regula que los empleadores no podrán preguntar a las y los postulantes a vacantes de empleo sobre su historia salarial y revelar el salario o al menos un rango en las convocatorias de vacantes.<sup>26</sup>

La Agencia para la Igualdad de Género en el Lugar de Trabajo (WGEA) de Australia está obligada a publicar un informe sobre la brecha salarial de género tras la adopción de la Ley de Reforma sobre Igualdad de Género en el Lugar de Trabajo (Eliminar la Brecha Salarial de Género) de 2023 con antecedentes que datan de 2012.<sup>27</sup> Este informe se basa en la información provista por las instituciones empleadoras del sector privado con 100 o más personas colaboradoras. Una organización empleadora puede ser una empresa individual, un grupo corporativo o una subsidiaria de un grupo corporativo.

<sup>25</sup> Con base en Equileap (2024). Gender Equality Report & Ranking. Disponible en: [https://equileap.com/wp-content/uploads/2024/02/Equileap\\_2024\\_Gender\\_Equality\\_Report\\_Developed\\_Markets.pdf](https://equileap.com/wp-content/uploads/2024/02/Equileap_2024_Gender_Equality_Report_Developed_Markets.pdf)

Equileap genera un índice inspirado en los WEPs en el que valora: el balance de género (composición), la brecha salarial de género, las licencias parentales, los mecanismos para prevenir y atender el acoso sexual, y la promoción de la igualdad de género en la cadena de suministro.

Los países incluidos en el cuadro no representan la totalidad de los que han hecho cambios legislativos, ya que no es el objetivo central de esta investigación. Para más información sobre el desempeño de empresas de distintas regiones del mundo, los reportes pueden ser consultados en: <https://equileap.com/equileap-reports/>

<sup>26</sup> Para mayor detalle consultar: <https://www.debrauw.com/articles/european-directive-to-enhance-gender-equality-in-pay>

<sup>27</sup> Para más información de la WGEA consultar: <https://www.wgea.gov.au/>

En un ejercicio de transparencia, la publicación de la brecha salarial y la composición de la fuerza laboral representa una oportunidad para las empresas de valorar su desempeño (*benchmark*) y tomar acción para mejorar. Al mismo tiempo, este ejercicio ayuda a quienes diseñan las políticas públicas, a los medios y al público en general a exigir cuentas al sector empresarial.

La Agencia además pone a disposición del público un sitio donde es posible consultar los principales resultados mediante un tablero dinámico, a nivel nacional, a nivel de industria y a nivel de cada empleador.<sup>28</sup>

A lo anterior se suma la CSRD o “Directiva sobre Información Corporativa en Materia de Sostenibilidad” que es la nueva normativa que rige la divulgación sobre información de sostenibilidad de las empresas de la Unión Europea.<sup>29</sup> Con este cambio, en vez de reportar “información no financiera” se reportará “información de sostenibilidad” para que inversionistas y otros grupos de interés como clientes, personas consumidoras, sindicatos y organizaciones sociales, tengan acceso a la información que necesitan para evaluar el impacto de las empresas en las personas y el medio ambiente, y para que inversionistas evalúen los riesgos y oportunidades financieras que surgen del cambio climático y otros problemas relacionados.<sup>30</sup>

Los reportes deberán seguir un conjunto de requisitos detallados en las Normas Europeas para la Elaboración de Informes de Sostenibilidad (ESRS). Uno de los ejes de estas Normas es “Personal Propio” que incluye el subtema “Igualdad de trato y oportunidades para todos”, que a su vez considera aspectos como: igualdad de género e igualdad de remuneración por un trabajo de igual valor, formación y desarrollo de capacidades, medidas contra la violencia laboral en el mundo del trabajo y diversidad. Los mismos aspectos se replican en el eje “Trabajadores de la cadena de valor”. En lo que concierne a indicadores, la desagregación por sexo es un elemento transversal en estas normas además de la brecha salarial.<sup>31</sup>

<sup>28</sup> El sitio para explorar los datos es: <https://www.wgea.gov.au/data-statistics/data-explorer>

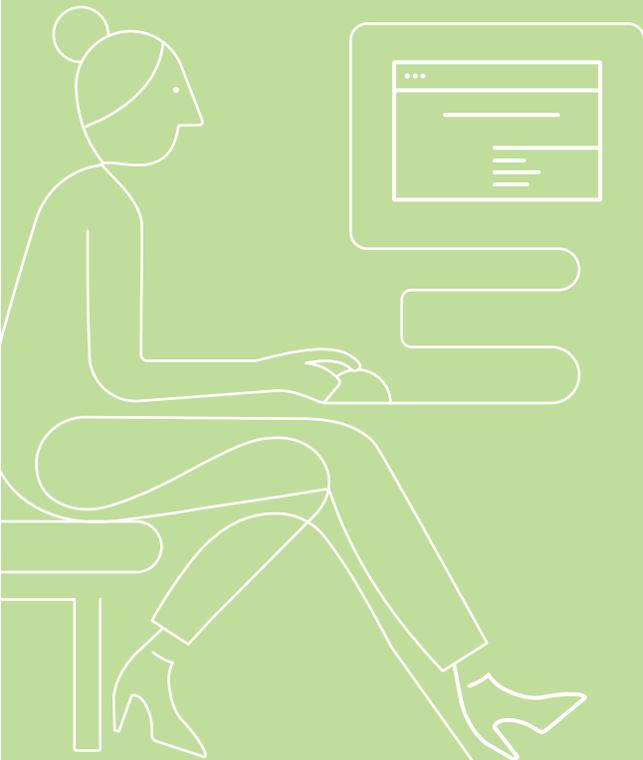
<sup>29</sup> La CSRD entró oficialmente en vigor el 5 de enero de 2023 y su aplicación será gradual. En el primer trimestre de 2025 iniciarán las primeras empresas (todas las organizaciones que cotizan en bolsa en un mercado de valores regulado por la UE y que tienen 500 o más empleados) que deberán presentar su declaración referida al ejercicio fiscal de 2024. Se irán sumando año con año, las grandes empresas, coticen o no en una bolsa regulada, hasta abarcar a las pequeñas y medianas empresas que cotizan en un mercado regulado por la Unión Europea.

<sup>30</sup> *European Commission. Corporate sustainability reporting.* Consultado en: [https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting\\_en](https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en)

<sup>31</sup> Las ESRS pueden consultarse en [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=OJ:L\\_202302772](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=OJ:L_202302772)

# 03

## REPRESENTACIÓN DE MUJERES EN LAS EMPRESAS DE PACTO GLOBAL

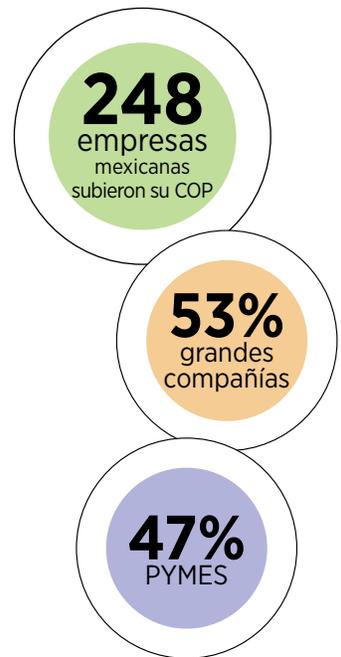


Desde 2023, las empresas adheridas a Pacto Global empezaron a llenar un formato digital llamado Comunicación de Progreso (CoP), en el cual se pueden obtener datos relacionados con la igualdad de género y monitorear avances, entre otras áreas.<sup>32</sup> Para este estudio se aprovechó esta información con el fin de dimensionar las brechas en un grupo de empresas que no se habían analizado, las adheridas a Pacto Global, e identificar si existen diferencias con aquellas que han adquirido compromisos más profundos para trabajar en la igualdad de género a través de los Principios de Empoderamiento de las Mujeres (WEPs).<sup>33</sup>

<sup>32</sup> La CoP se empezó a probar desde 2022 con algunas empresas pioneras. La información que se recolecta es pública, pero no se solicitan evidencias ni se verifica.

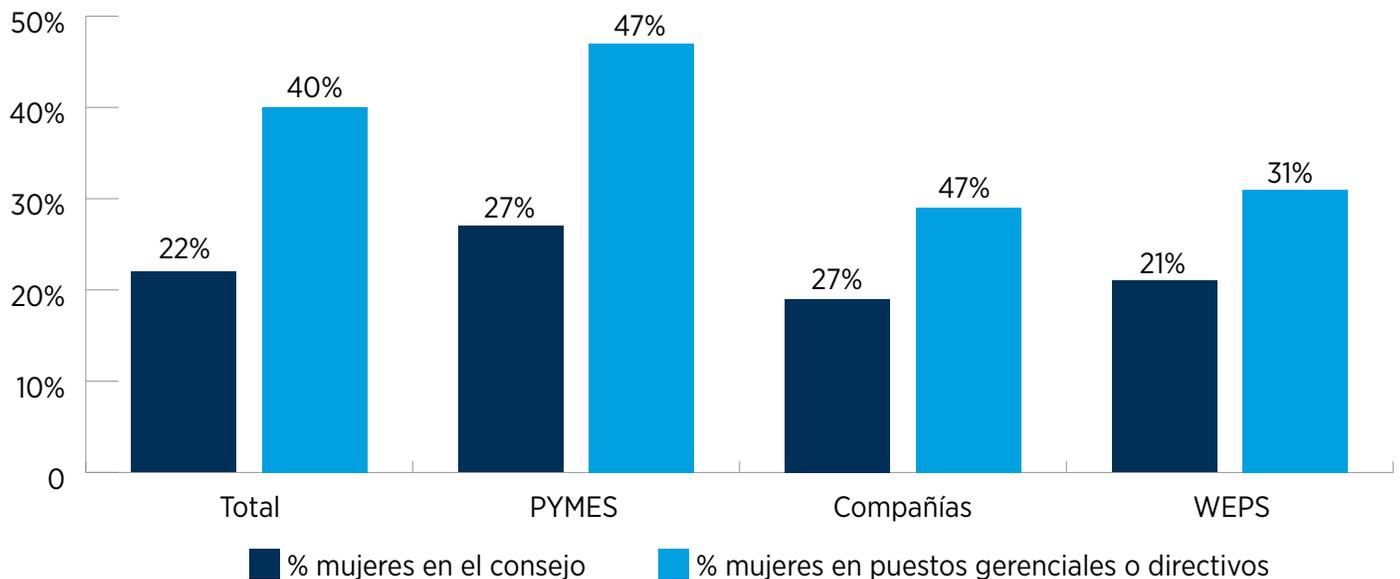
<sup>33</sup> Se construyó una base de datos con todas las últimas CoP disponible. Se obtuvieron 248 registros, que combinan observaciones de 2022 (13), 2023 (95) y 2024 (140). Esta herramienta tiene el potencial de ser una de las fuentes de información más robusta para monitorear avances en materia de igualdad de género en el país. No obstante, sus resultados no serán representativos de lo que ocurre en todo el sector, porque esta muestra de empresas tiene el interés de tener una operación más sostenible. No se registraron datos de archivos adjuntos.

Al cierre de la elaboración de este documento, 248 empresas que operan en México subieron su CoP. Esto equivale a que una de cada tres empresas adheridas a Pacto Global México ha cumplido con este requisito. Poco más de la mitad (53%) son grandes compañías, mientras que el resto (47%) son pequeñas y medianas empresas (PYMES).



La representación de mujeres se reduce conforme aumenta el nivel de jerarquía (Ver Gráfica 3.1). Este hallazgo es consistente con lo encontrado en la revisión de literatura. Sin embargo, destaca que las PYMES tienen una mayor representación de mujeres que las compañías más grandes. Las empresas que están adheridas a WEPs tienen cifras similares a las de empresas más grandes, debido a que 73% de las empresas que tienen ambos compromisos internacionales son de gran tamaño.

**Gráfica 3.1 Porcentaje de mujeres en consejos y puestos gerenciales o directivos para diferentes grupos de empresas**



Fuente: Elaboración propia con datos de las CoP, último dato disponible.

Las CoP son una de las únicas fuentes públicas con las que se puede dimensionar si existe igualdad salarial al interior de las empresas.<sup>34</sup> En este formato se pide reportar \*la relación salarial\* de lo que ganan las mujeres y los hombres del mismo nivel laboral. Esto implica que las empresas midan la brecha salarial por puesto con la siguiente fórmula:

<sup>34</sup> En este manual se incluyen los detalles de los indicadores que solicita la CoP: [https://ungc-communications-assets.s3.amazonaws.com/docs/about\\_the\\_gc/Spanish\\_2024\\_CoP\\_Guidebook.pdf](https://ungc-communications-assets.s3.amazonaws.com/docs/about_the_gc/Spanish_2024_CoP_Guidebook.pdf)

$$\frac{(\text{Promedio de ingresos brutos por hora de hombres})_i - (\text{Promedio de ingresos brutos por hora de mujer})_i}{(\text{Promedio de ingresos brutos por hora de hombres})_i}$$

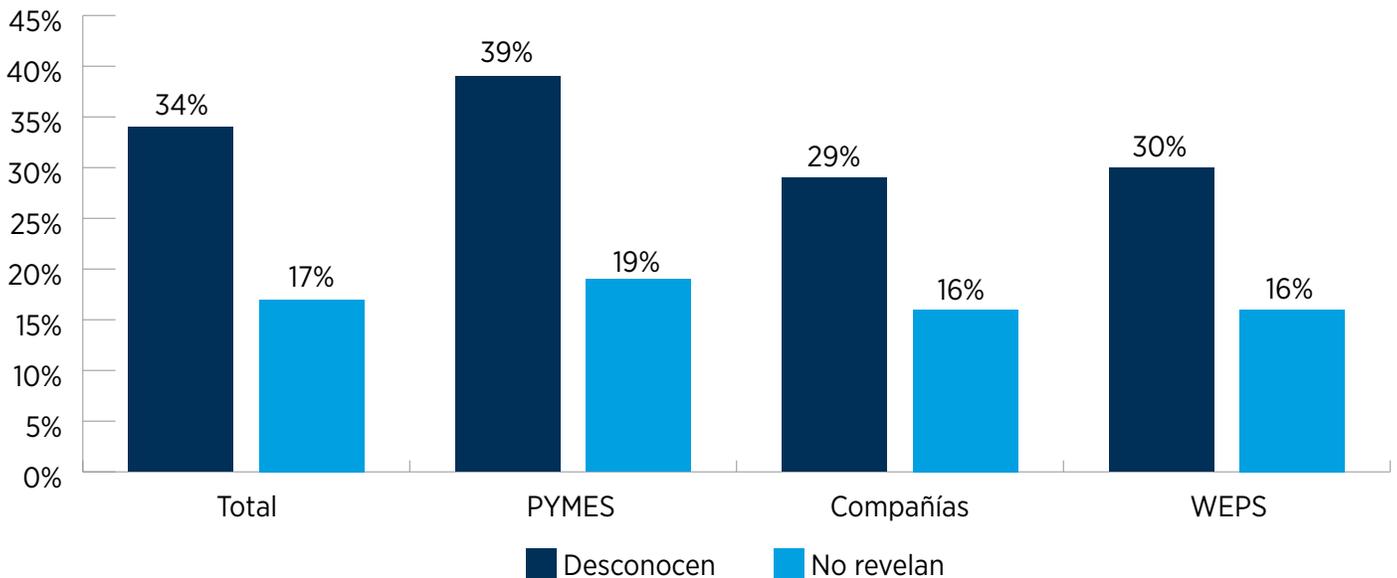
donde *i* se refiere al nivel de puesto

En promedio, todas las empresas que han llenado la CoP reportan una relación salarial de género de 89%. Eso implica que por cada 100 pesos mexicanos que gana un hombre, una mujer gana 89, o lo que es igual a decir que la brecha salarial es de 11%. Las cifras son similares para todas las empresas, sin importar su tamaño o adhesión a WEPs. Sin embargo, a diferencia de la representación de mujeres, prácticamente la mitad de las empresas reportaron la relación salarial de género y en varios casos el dato se tuvo que ajustar porque se presentó la brecha y no el ratio.<sup>35</sup>

Destaca que una de cada tres empresas analizadas reportó desconocer la relación salarial de género mientras que casi dos de cada 10 prefieren no revelar el dato (Ver Gráfica 3.2). Estas proporciones son mayores para las empresas más pequeñas.



**Gráfica 3.2 Porcentaje de empresas que desconocen y no revelan el ratio salarial de género en la CoP para diferentes grupos de empresas**

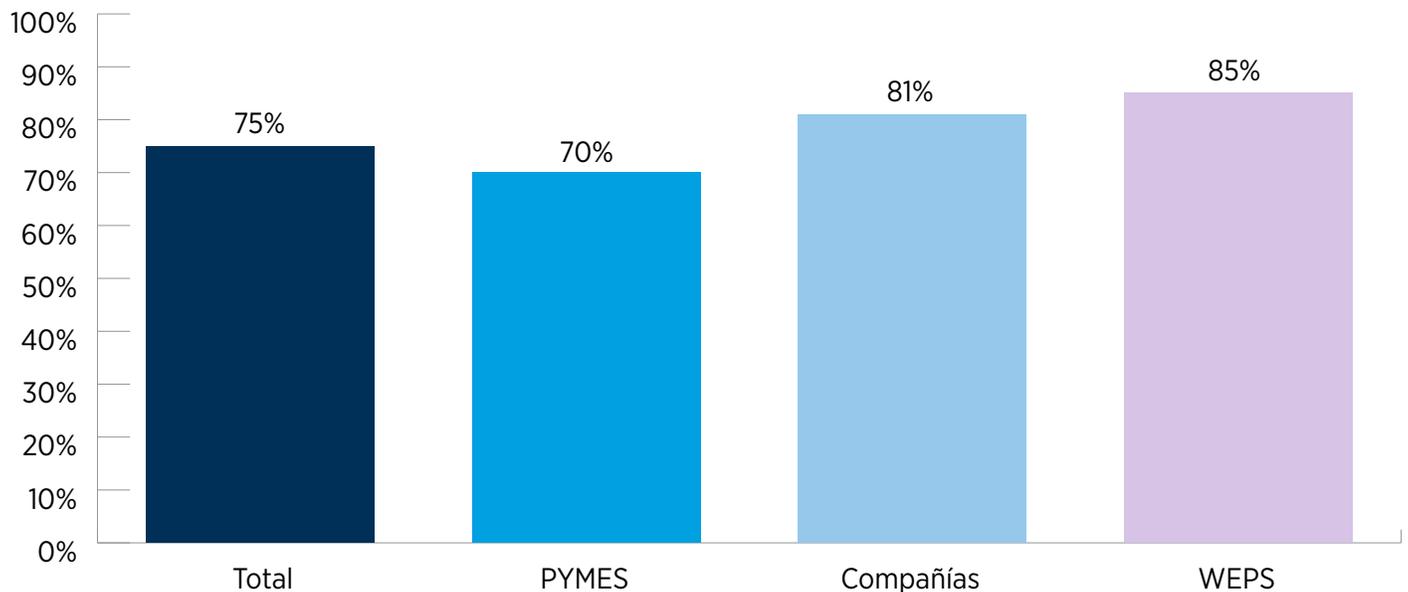


Fuente: Elaboración propia con datos de las CoP, último dato disponible.

<sup>35</sup> En la base se asumió que los números menores a 30% son brechas salariales y no ratios.

Tres de cada cuatro empresas que contestaron la pregunta en la CoP tienen una política de género, ya sea dentro de alguna política interna más amplia o por separado. Como se observa en la Gráfica 3.3, esta proporción es mayor para las compañías más grandes y para las empresas que están adheridas a los WEPS. Además, prácticamente todas las empresas que cuentan con una política de género imparten formación en el tema para sus personas colaboradoras y en algunos casos para otros actores como proveedores, socios o clientes.

**Gráfica 3.3 Porcentaje de empresas que cuentan con una política de igualdad de género para diferentes tipos de empresas**

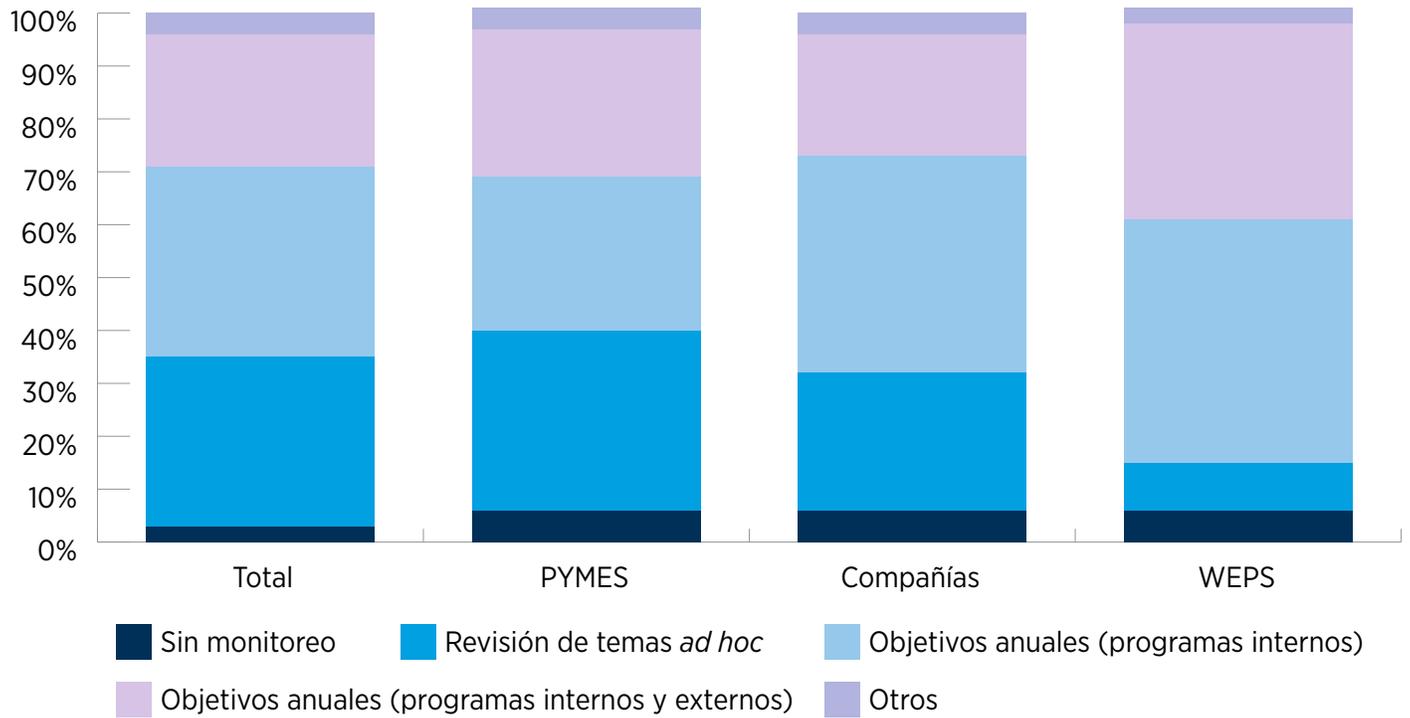


Fuente: Elaboración propia con datos de las CoP, último dato disponible.

Solo 74% de las empresas que cuentan con una política de igualdad de género contestó la pregunta sobre los mecanismos de evaluación y monitoreo. Sin embargo, prácticamente todas tienen algún tipo de mecanismo (Ver Gráfica 3.4). Destaca que las empresas adheridas a WEPS privilegian el establecimiento de objetivos anuales sobre la revisión de temas *ad hoc*. Lo que puede arrojar resultados más robustos.

Uno de los hallazgos más relevantes es que las empresas que han hecho compromisos por la igualdad de género, como la firma de los WEPS, no necesariamente tienen mejores resultados en representación de mujeres en puestos de toma de decisiones o en brecha salarial. Sin embargo, la evidencia sugiere que hacen esfuerzos para diseñar políticas, acompañadas de métricas y objetivos, para cerrar las brechas de género.

**Gráfica 3.4 Distribución de los mecanismos de evaluación y monitoreo de avances en la prevención de riesgos relacionados con la igualdad de género por tipo de empresas**



# 04

## SITUACIÓN DE LAS EMPRESAS QUE HAN USADO LA HERRAMIENTA EMPRESARIAL WEPS



Cualquier empresa en México y el mundo puede aprovechar la **Herramienta Empresarial de Género WEPS** para identificar brechas y oportunidades con el fin de mejorar en igualdad de género. Ésta se basa en los Principios de Empoderamiento de las Mujeres y su elaboración contó con la consulta y aprobación de empresas, gobiernos, Naciones Unidas y organizaciones de la sociedad civil.

## Herramienta Empresarial de Género WEPs

Tema que aborda:



### Liderazgo

Estrategia de igualdad de género que abarca a toda la organización.



### Lugar de trabajo

- Salud, seguridad e higiene
- Desarrollo profesional
- Compensación igualitaria
- Licencias de maternidad y paternidad
- Medidas para redistribuir cargas de cuidados
- No discriminación
- Violencia, hostigamiento y explotación sexual



### Mercado

- Marketing con perspectiva de género
- Desarrollo de productos o servicios con perspectiva de género
- Relaciones con empresas propiedad de mujeres



### Comunidad

- Perspectiva de género en las relaciones con la comunidad

### Etapa de gestión y ponderación para puntaje:

Compromiso	Implementación	Medición	Transparencia
25%	50%	12.5%	12.5%

La Herramienta permite hacer un autodiagnóstico, gratuito y confidencial, a partir de 18 preguntas de opción múltiple que abarcan cuatro áreas: liderazgo, lugar de trabajo, mercado y comunidad.<sup>36</sup> Cada pregunta mide diferentes aspectos de cuatro fases de gestión: compromiso, implementación, medición y transparencia. Esto permite analizar de forma puntual los desafíos y tareas pendientes.

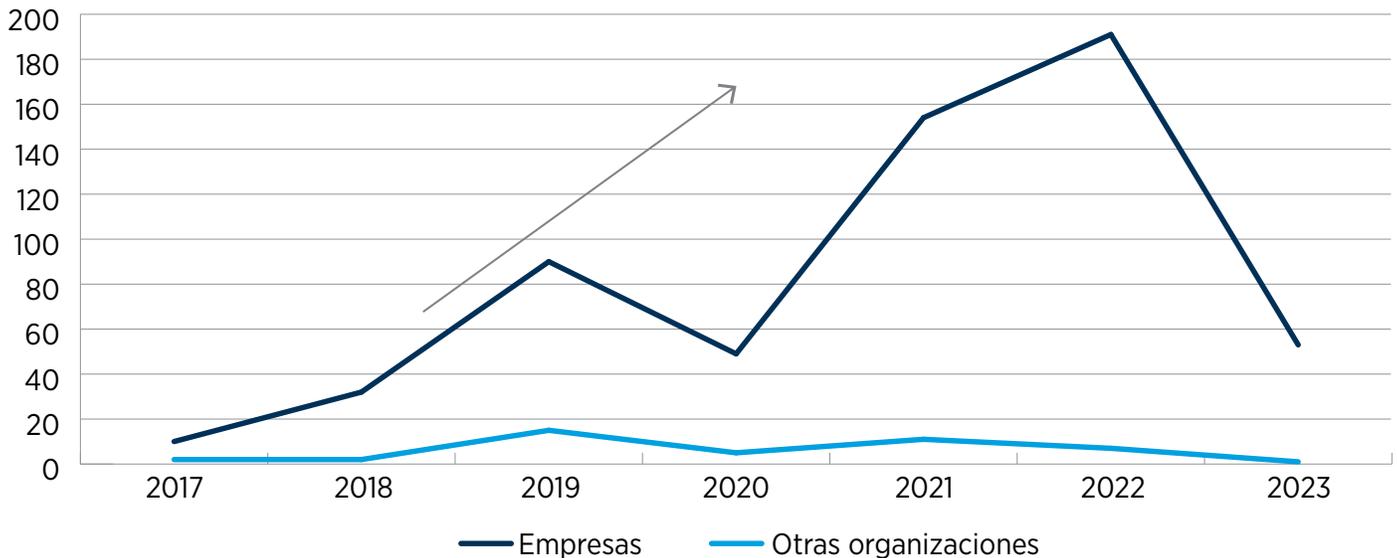
Para aprovechar los datos que recaba la Herramienta Empresarial de Género WEPs hay que tomar en cuenta dos consideraciones. Primero, cualquier empresa en México – y el mundo – la puede usar, pero es probable que exista un sesgo de autoselección para aquellas organizaciones que tienen interés al menos en conocer sobre su situación en materia de igualdad de género. Los resultados no son representativos de lo que ocurre en el país al ser una herramienta voluntaria y que la data que se puede consultar no está segmentada por ubicación geográfica más allá del país (estados, municipios, alcaldías, etc.), tampoco revela el tamaño de las empresa, a lo mucho se puede identificar el sector de las mismas. Segundo, cada empresa reporta su propia información, es decir no se solicitan evidencias ni se verifican los datos reportados.

<sup>36</sup> El cuestionario de la la Herramienta Empresarial de Género es público y se puede consultar en: <https://www.weps.org/resource/weps-gender-gap-analysis-tool>

A pesar de estas limitaciones, la información que arroja la Herramienta presenta un panorama de las empresas que han completado el cuestionario cada año desde 2017. Aunque no es una foto representativa para México, como ya se explicó, sí sirve para identificar tendencias con respecto a las fortalezas y debilidades de las organizaciones interesadas en esta materia.

Entre 2017 y 2023 se recibieron 622 cuestionarios completos para México, de los cuales 93% correspondieron al sector privado. En el caso de las empresas, es posible observar una tendencia creciente entre 2017 y 2022 (ver Gráfica 4.1). Si bien los avances se detuvieron en 2020 por la pandemia, el número de respuestas se recuperó hasta alcanzar un máximo de 198 respuestas en 2022. Sin embargo, en 2023 esta cifra cayó a 54. El análisis de esta sección se enfocará en el último año observado, debido a que las respuestas no son comparables en el tiempo.

**Gráfica 4.1 Número de empresas y organizaciones que completaron el cuestionario de la Herramienta de Género WEPS, por año (2017-2023)**

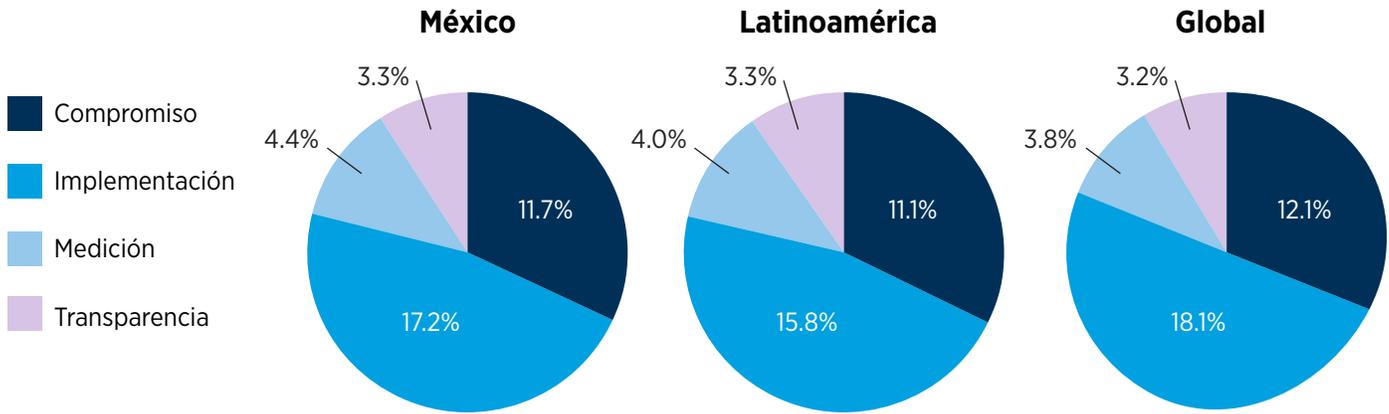


Fuente: Elaboración propia con información de la Herramienta Empresarial de Género WEPS.

En 2023, las respuestas para México obtuvieron un puntaje general promedio de 36.7%.<sup>37</sup> Una cifra similar se observa en el promedio para Latinoamérica (34.1%) y para el resto del mundo (37.2%). La mayoría de la calificación se obtuvo gracias a que se reporta compromiso y se implementan medidas sobre todo al interior de los centros de trabajo. Sin embargo, existen rezagos para medir y transparentar resultados (ver en la Gráfica 4.2).

<sup>37</sup> El puntaje general de la Herramienta va de 0% a 100%, donde más es mejor. La metodología se puede consultar en: <https://weps-gapanalysis.org/about-the-tool/>

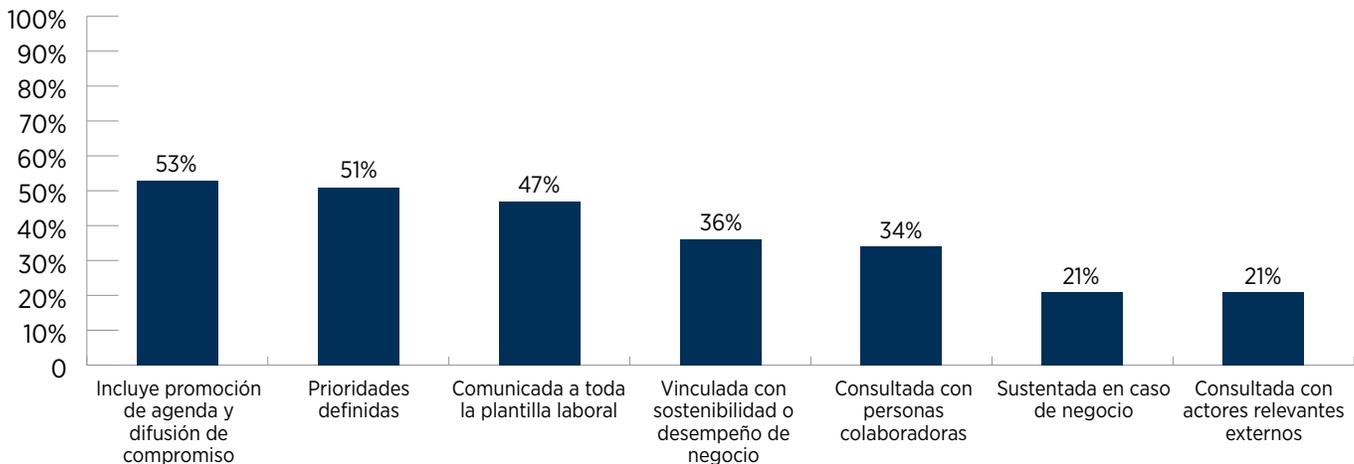
**Gráfica 4.2 Puntaje general promedio por etapa de gestión para México, Latinoamérica y Global, 2023**



Fuente: Elaboración propia con información de la Herramienta Empresarial de Género WEPS, datos para 2023.

Del total de empresas que contestaron el cuestionario en 2023, 79% respondió que sus altas direcciones están comprometidos con la igualdad de género. Además, 64% ha hecho un anuncio interno respecto a este compromiso, mientras que 40% ha hecho uno público. Sin embargo, las estrategias adoptadas al interior de cada organización son diferentes (ver Gráfica 4.3). Las más frecuentes incluyen la promoción de la agenda en público, definen prioridades y se comunican a toda la plantilla laboral. En contraste, sólo dos de cada 10 tienen estrategias sustentadas en casos de negocio o que se han consultado con actores relevantes externos. El diseño de las estrategias y el nivel de compromiso de la alta dirección es determinante para el tipo de acciones que implementen las empresas, como se verá más adelante.

**Gráfica 4.3 Porcentaje de empresas que reportaron contar con medidas que reflejan liderazgo a través de su estrategia de igualdad de género, por tipo de acción.**

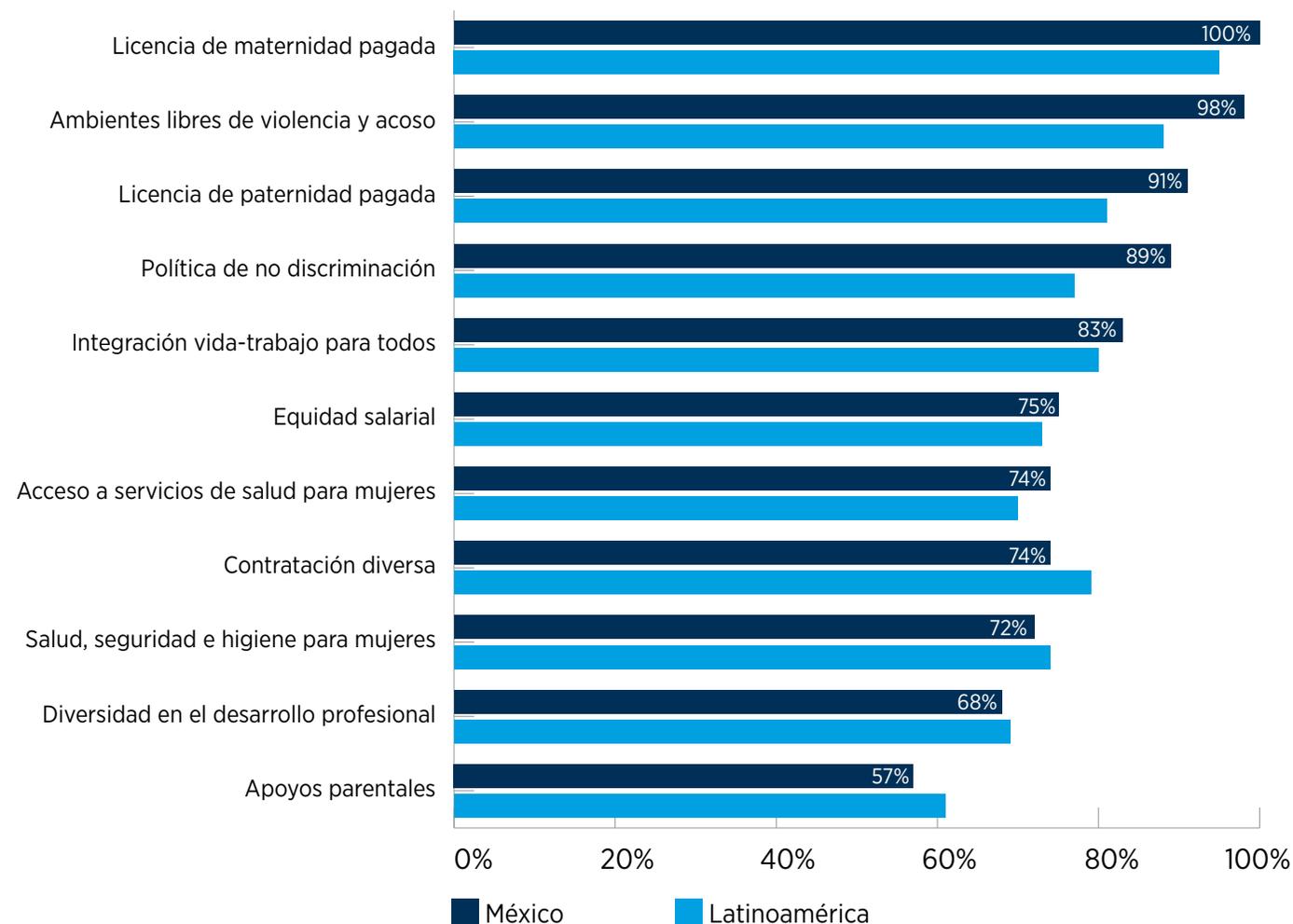


Fuente: Elaboración propia con información de la Herramienta Empresarial de Género WEPS, datos para 2023.

**4.1 Acciones reportadas al interior de las empresas en 2023**

Aunque los puntajes generales de México son similares a los de la región, existen diferencias en las políticas que se implementan al interior de los lugares de trabajo. En la Gráfica 4.4 se muestra el porcentaje de empresas que cuentan con ciertas políticas de igualdad de género. En México, hay una mayor proporción de empresas que en Latinoamérica que reportaron en 2023 implementar licencias de maternidad, políticas para promover ambientes seguros, licencias de paternidad y políticas de no discriminación. En contraste, hay menos que implementan apoyos parentales y acciones para la contratación diversa.

**Gráfica 4.4. Porcentaje de empresas que llenaron el cuestionario en 2023 y cuentan con ciertas políticas de igualdad de género.**



Fuente: Elaboración propia con información de la Herramienta Empresarial de Género WEPS, datos para 2023.

## 04 SITUACIÓN DE LAS EMPRESAS QUE HAN USADO LA HERRAMIENTA EMPRESARIAL WEPS

### 4.1 Acciones reportadas al interior de las empresas en 2023

Hoy en día, los cuidados fungen como un freno para las carreras profesionales de las mujeres.<sup>38</sup> Por ello, aquellas acciones que permitan combinar las responsabilidades profesionales con las familiares, así como aquellas que cambien los equilibrios al interior de los hogares pueden ser determinantes para que más mujeres permanezcan y crezcan en el mercado laboral. Sin embargo, los esfuerzos corporativos actuales están concentrados en apoyar la etapa del nacimiento de las y los hijos.

En México, prácticamente todas las empresas que usaron la herramienta en 2023 reportaron ofrecer licencia por maternidad pagada. La mayoría de estas se apega a los 84 días que otorga el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), pero 37% amplía la duración a 14 semanas –como lo recomienda la Organización Internacional del Trabajo (OIT)– o más.<sup>39</sup>

Por otro lado, la licencia de paternidad es una prestación que tiene el potencial de lograr una repartición más equitativa de las tareas de cuidados al interior de los hogares.<sup>40</sup> Nueve de 10 empresas que respondieron el cuestionario en 2023 afirmaron contar con este beneficio, de las cuales 26% superan los cinco días que otorga la Ley Federal del Trabajo.

Si bien se ofrece la prestación por maternidad, aún falta preparar el entorno para las mujeres que se ausentan por largos periodos. Alrededor de un tercio de las empresas participantes (32%) contaron con apoyos financieros y capacitación para personal y personas supervisoras de colaboradoras que toman la licencia por maternidad. También, solo 34% tenían programas de tutoría o sucesión antes de hacer efectiva la licencia.

Además, 57% de las empresas que contestaron el cuestionario en 2023 contaron con apoyos parentales o de cuidados, los cuales son fundamentales en etapas posteriores al nacimiento de las y los hijos o en hogares en donde ha incrementado la demanda de cuidados. La Gráfica 4.5 muestra que las prácticas más frecuentes son otorgar tiempo para lactancia (algo que está contemplado en la Ley del Seguro Social) y para acudir al médico con dependientes.<sup>41</sup>



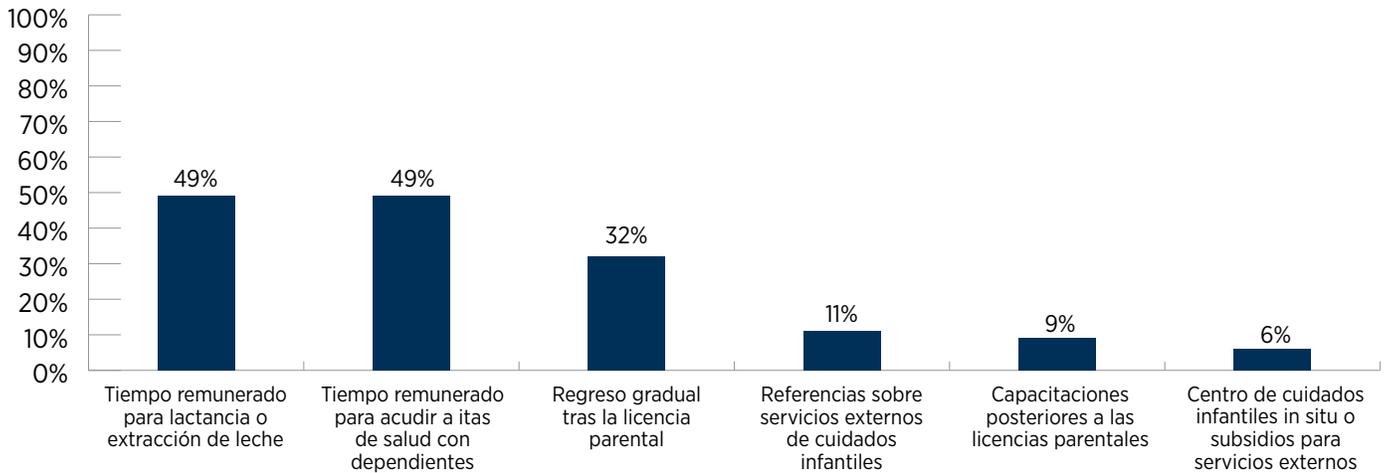
<sup>38</sup> OIT. 2024. Avanzando hacia la Igualdad: El rol del cuidado en el mercado laboral de América Latina. Disponible en: <https://www.ilo.org/es/resource/news/avanzando-hacia-la-igualdad-el-rol-del-cuidado-en-el-mercado-laboral-de>

<sup>39</sup> IMSS. Incapacidad por maternidad. Disponible en: <https://www.imss.gob.mx/sites/all/statics/maternidad/pdf/e-book-incapacidad-maternidad.pdf>

<sup>40</sup> IMCO. 2022. Licencias de paternidad, mayor equidad de género. Disponible en: <https://imco.org.mx/licencias-de-paternidad-mayor-equidad-de-genero/>

<sup>41</sup> Artículo 94 de la Ley del Seguro Social.

**Gráfica 4.5** Porcentaje de empresas que respondieron el cuestionario y ofrecen apoyos de cuidados, por tipo de apoyo



Fuente: Elaboración propia con información de la Herramienta Empresarial de Género WEPS, datos para 2023.

Este tema representa una oportunidad para diseñar e invertir en acciones efectivas para la diversidad y la inclusión. Un estudio reciente en 800 compañías de Estados Unidos encontró que este tipo de prácticas no solo aumentan la productividad y reducen la rotación laboral, sino que también tienen impactos mayores para las mujeres y los grupos minoritarios, sobre todo de escasos recursos.<sup>42</sup>



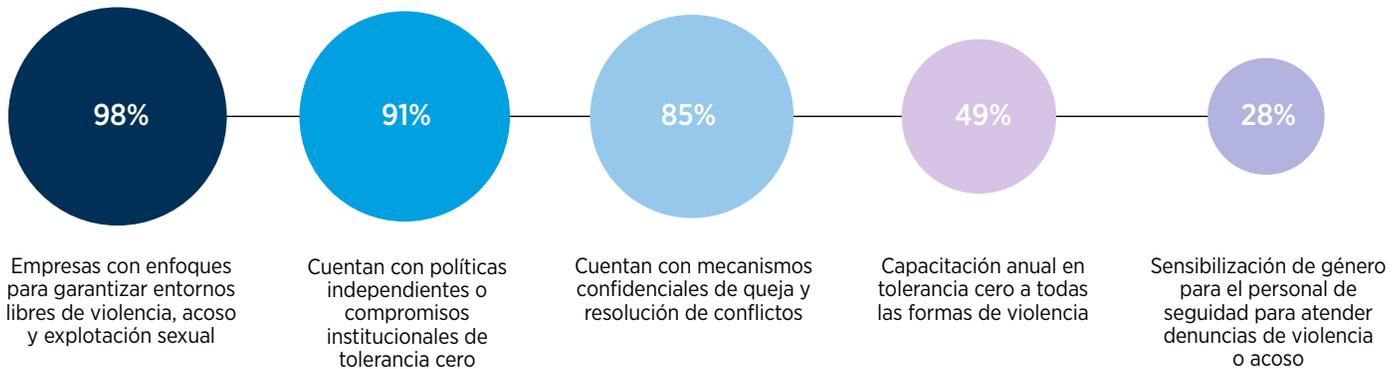
<sup>42</sup> Kalev and Frank Dobbin. 2022. "The Surprising Benefits of Work/Life Support". *Harvard Business Review*. Disponible en: <https://hbr.org/2022/09/the-surprising-benefits-of-work-life-support>

## 04 SITUACIÓN DE LAS EMPRESAS QUE HAN USADO LA HERRAMIENTA EMPRESARIAL WEPS

### 4.1 Acciones reportadas al interior de las empresas en 2023

En temas de seguridad, destaca que 98% de las empresas participantes en la Herramienta declararon promover un ambiente laboral libre de violencia, acoso y explotación sexual. Esto puede estar asociado a que la violencia laboral es una de las dimensiones que requiere la NOM-035-STPS-2018 que es obligatoria para todas las organizaciones. Sin embargo, aunque 85% de las empresas declararon tener mecanismos de quejas y resolución de conflictos, solo 49% tiene capacitaciones anuales para el personal y 28% ofrece sensibilizaciones con perspectiva de género para el personal de seguridad (Ver Gráfica 4.6).

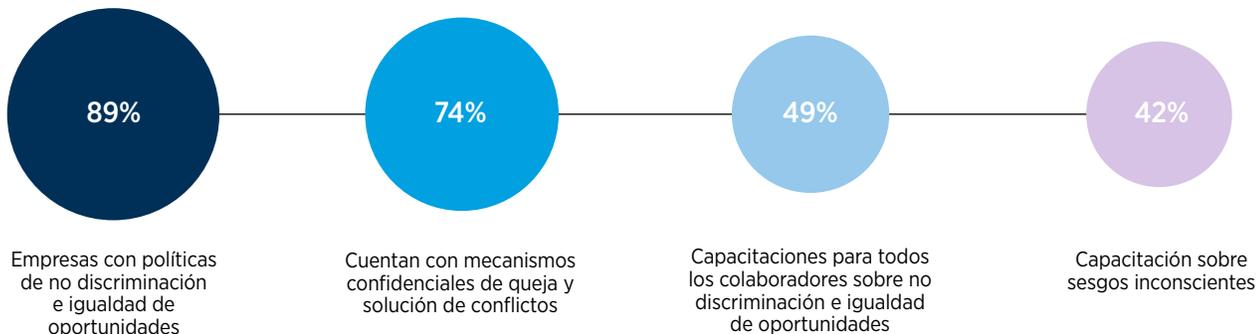
**Gráfica 4.6 Porcentaje de empresas que reportaron contar con políticas para promover entornos libres de violencia, por tipo de medidas**



Fuente: Elaboración propia con información de la Herramienta Empresarial de Género WEPS, datos para 2023.

Algo similar ocurre con las políticas de no discriminación (Ver Gráfica 4.7). Casi nueve de cada 10 empresas que llenaron el cuestionario reconocieron fomentar la igualdad de oportunidades, ya sea a través de una política independiente, o dentro de alguna política corporativa más amplia. No obstante, sólo 42% de las empresas brindó capacitación de sesgos inconscientes a las y los colaboradores.

**Gráfica 4.7. Porcentaje de empresas que reportaron contar con políticas para evitar la discriminación, por tipo de medidas**



Fuente: Elaboración propia con información de la Herramienta Empresarial de Género WEPS, datos para 2023.

## 04 SITUACIÓN DE LAS EMPRESAS QUE HAN USADO LA HERRAMIENTA EMPRESARIAL WEPS

### 4.1 Acciones reportadas al interior de las empresas en 2023



Un ambiente inclusivo y seguro es aquel en donde todas las personas saben que están bien y tienen la libertad de ser ellas mismas, de participar y de cuestionar desde su perspectiva. Tener políticas de no discriminación, así como protocolos para prevenir y atender los casos de violencia de género, hostigamiento y acoso laboral son un primer paso para construir este tipo de ambiente. Sin embargo, para que estas políticas sean efectivas, es crucial que se trabaje con la plantilla laboral de forma continua, que todas las personas conozcan sus objetivos, sus mecanismos y se transforme la cultura de trabajo.

Un estudio reciente encontró que cuando las capacitaciones alrededor de los protocolos antiacoso se enfocan en las consecuencias legales y la culpa, genera resistencia y reacciones negativas de parte de las personas participantes. Además, el diseño de los mecanismos de denuncia muchas veces desincentiva a que las personas afectadas reporten casos.<sup>43</sup> Por ello, es tan importante que, aunque existan mecanismos de denuncia, a la par se trabaje para transformar la cultura laboral.

En general, hay tres desafíos que enfrentan las empresas que contestaron la Herramienta que son clave para la mayoría de las etapas de gestión: interlocución con las personas colaboradoras, métricas para monitorear políticas y comunicación de resultados.

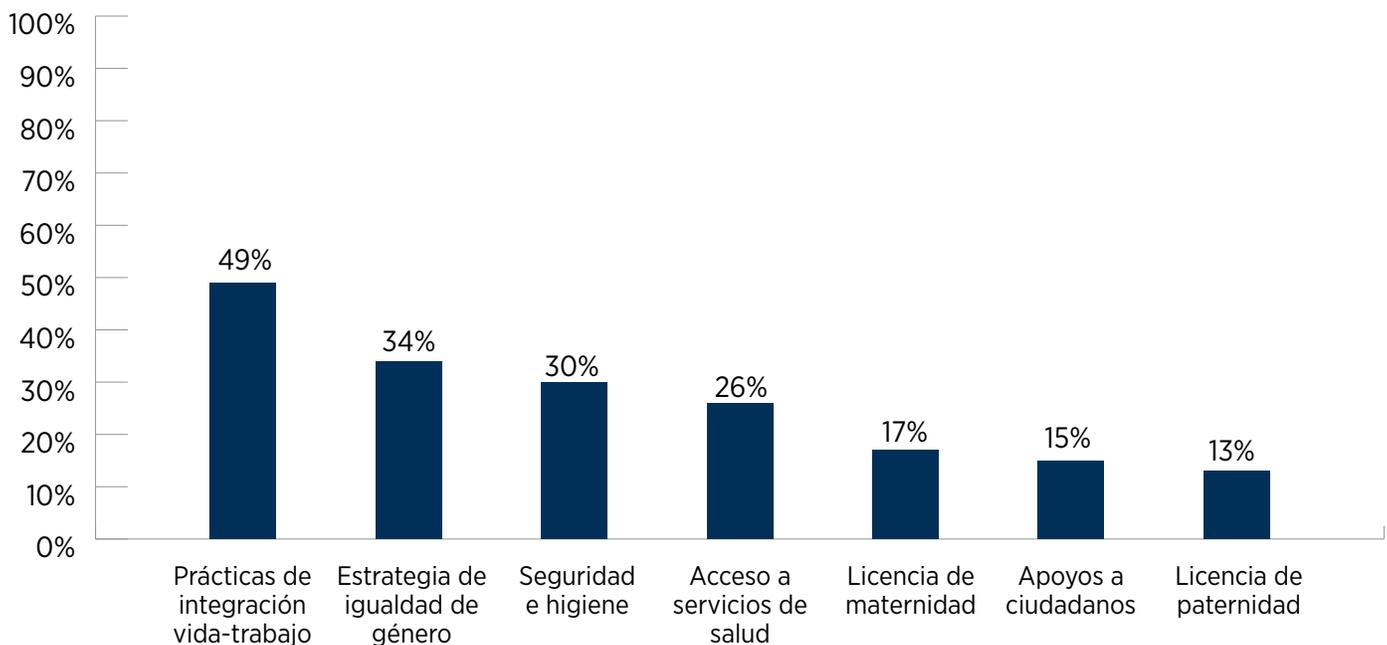
<sup>43</sup> Traci Sitzmann, Shoshana Schwartz y Mary Lee Stansifer. Junio 2024. "The Most Common DEI Practices Actually Undermine Diversity". *Harvard Business Review*. Disponible en: <https://hbr.org/2024/06/research-the-most-common-dei-practices-actually-undermine-diversity>

## 04 SITUACIÓN DE LAS EMPRESAS QUE HAN USADO LA HERRAMIENTA EMPRESARIAL WEPS

### 4.1 Acciones reportadas al interior de las empresas en 2023

Con respecto a la interlocución, pocas empresas participantes en 2023 consultaron con su personal necesidades relacionadas con la igualdad de género. Se identificó que el tema más consultado es el de integración vida-trabajo, donde la mitad de las empresas que respondieron la Herramienta lo abordaron, probablemente porque alude a toda la plantilla laboral. Sin embargo, esta cifra cae a 15% y 13% de las empresas que reportaron hacer sondeos sobre las medidas para reducir y redistribuir cargas de cuidados y los beneficios de la licencia por paternidad, respectivamente (ver Gráfica 4.8). En la medida en la que las organizaciones se comunican con sus personas colaboradoras y dimensionan lo que requieren para su bienestar, obtienen información precisa para diseñar acciones que impacten de forma positiva.

**Gráfica 4.8. Porcentaje de empresas que respondieron la Herramienta en 2023 que consultan a su personal para diferentes temas.**



Fuente: Elaboración propia con información de la Herramienta Empresarial de Género WEPS, datos a 2023.

Con respecto a la medición, existe evidencia de que las empresas participantes han desarrollado métricas alrededor de la igualdad de género, pero no para todos los temas. Como se puede ver en la Gráfica 4.9, siete de cada 10 empresas midieron la retención de las mujeres después de la licencia por maternidad y las quejas de violencia desagregando por sexo. Esta proporción contrasta con solo dos de cada 10 que tienen objetivos definidos con metas y plazos para aumentar la representación de las mujeres en puestos de liderazgo, así como una de cada 10 empresas que mide la retención de hombres después de la licencia por paternidad.

**Gráfica 4.9. Porcentaje de empresas con métricas para políticas de igualdad de género, por tipo de política, 2023**



Fuente: Elaboración propia con información de la Herramienta Empresarial de Género WEPS, datos a 2023.

Destaca que 43% de las empresas que completaron el cuestionario en 2023 hacen una auditoría de brecha salarial cada cinco años. Si una empresa quiere abordar esta problemática, necesita medirla.<sup>44</sup> Sin embargo, pocas lo hacen y la metodología no es sencilla, puesto que requiere un análisis interseccional detallado por nivel de puesto que considere no solo el sueldo base, sino también prestaciones y bonos.<sup>45</sup> Además, es necesario entender las causas cuando se identifiquen desigualdades. Lo ideal sería ver que la proporción de empresas que analizan la brecha salarial aumente en las próximas ediciones de este ejercicio de valoración de avances.

<sup>44</sup> WEPS. 2020. Closing Gender Pay Gaps To Achieve Gender Equality at Work. Disponible en: [https://www.weps.org/sites/default/files/2020-06/Guidance%20Note\\_Closing%20Gender%20Pay%20Gaps\\_FINAL%20%28web%29.pdf](https://www.weps.org/sites/default/files/2020-06/Guidance%20Note_Closing%20Gender%20Pay%20Gaps_FINAL%20%28web%29.pdf)

<sup>45</sup> Embajada Británica en México e Intersecta. 2021. Metodología: Medir la brecha salarial de género en México. <https://www.intersecta.org/posts/guia-metodologica-medir-brecha-salarial-genero-mexico>

Por último, es difícil saber qué ocurre al interior del sector privado. Sin embargo, hay empresas que comparten sus prácticas con el fin de mantener informados a sus actores relevantes. La Gráfica 4.10 muestra que esta comunicación se hace con mayor frecuencia hacia actores internos, el Consejo de Administración o la Junta Directiva. Y, esta comunicación o transparencia es más común para situaciones relacionadas con violencia, acceso a servicios de salud y representación de mujeres, que sobre aspectos relacionados con la trayectoria laboral de las mujeres como las contrataciones, retenciones y promociones.

**Gráfica 4.10 Porcentaje de empresas que transparentan cifras relacionadas con igualdad de género de forma interna (al Consejo o Junta Directiva) y externa (al público para actores relevantes)**



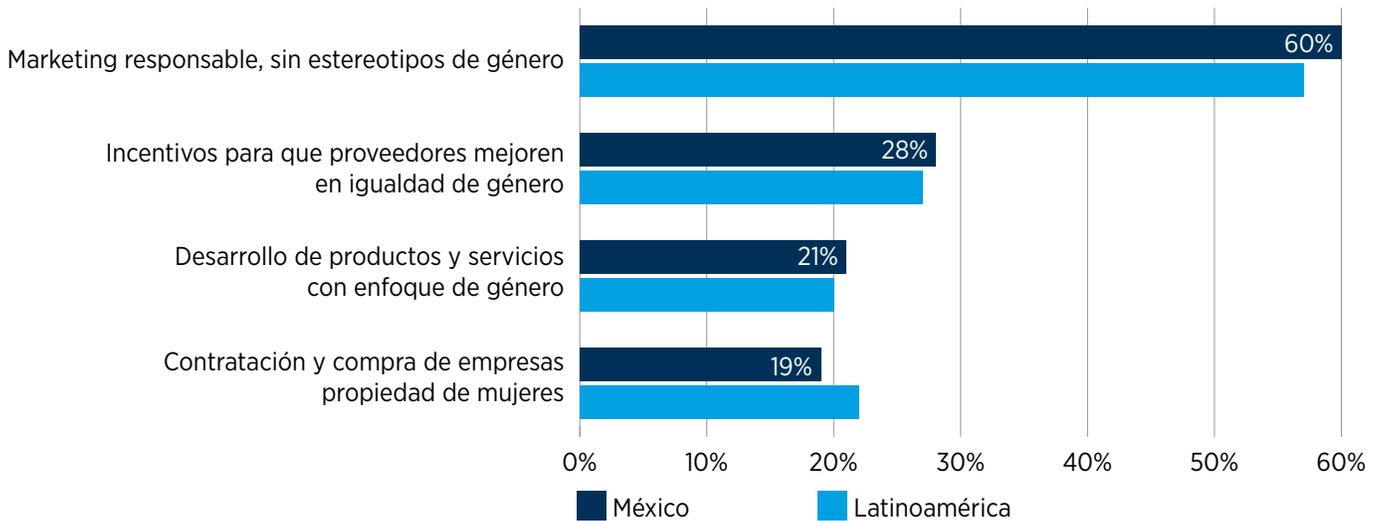
Fuente: Elaboración propia con información de la Herramienta Empresarial de Género WEPS, datos a 2023.

Las empresas tienen un alto potencial para transformar la vida de sus colaboradoras y colaboradores. Diseñar las políticas corporativas adecuadas es el primer paso, que requiere una serie de esfuerzos para sensibilizar a la plantilla laboral con el fin de construir ambientes laborales seguros e inclusivos. Los datos y los mecanismos de interlocución –ya sea con encuestas de clima laboral o pláticas más informales– con las poblaciones objetivo son cruciales para monitorear avances y desarrollar ciclos de mejora continua que permitan alcanzar los objetivos en igualdad de género.

## 4.2 Acciones reportadas al exterior de las empresas en 2023

Las empresas, a su vez, también tienen el potencial de cambiar lo que sucede en otras empresas, a través de su cadena de valor. No obstante, fuera de las prácticas de marketing responsable, pocas empresas aprovechan este potencial como se puede observar en la Gráfica 4.11. Además, a diferencia de lo que sucede al interior del lugar de trabajo, no se detectan contrastes marcados entre las respuestas de las empresas que operan en México y las que operan en Latinoamérica.

**Gráfica 4.11. Porcentaje de empresas que afirma impactar al mercado con políticas corporativas de igualdad de género, por tipo de política.**



Fuente: Elaboración propia con información de la Herramienta Empresarial de Género WEPS, datos a 2023.

En cuanto a marketing, destaca que 55% de las empresas en México que contestaron el cuestionario examinan los materiales y las estrategias de mercadeo para evitar perpetuar estereotipos negativos de género, pero solo 26% asegura que esto se cumpla al consultar los mensajes de sus campañas con grupos de discusión. Además, solo 36% busca desafiar las normas de género existentes y promover imágenes positivas de mujeres y niñas.

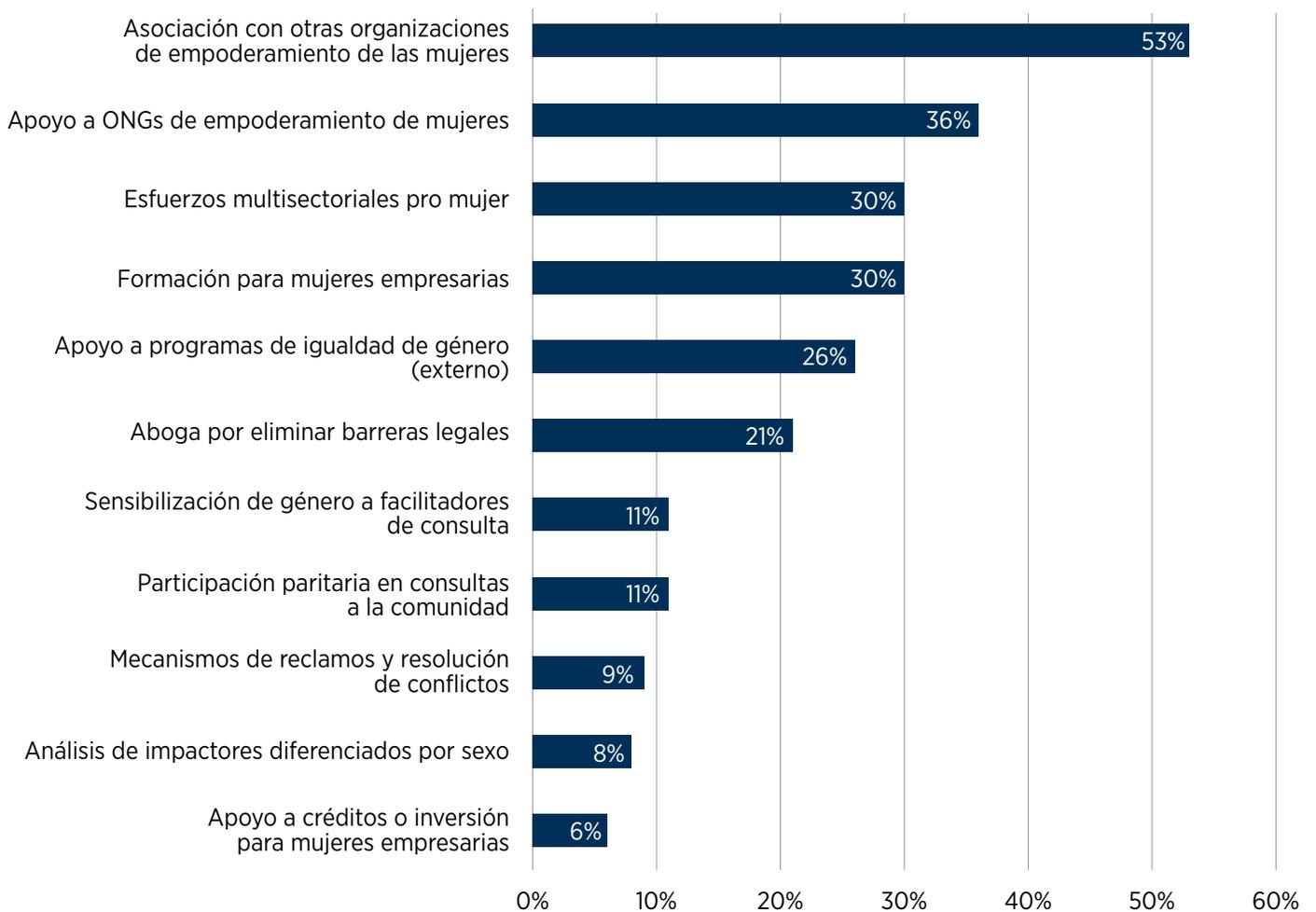
Por otro lado, menos de 1 de cada 3 empresas que contestaron el cuestionario de la Herramienta en 2023 aprovecharon el potencial que tienen para que sus proveedores impulsen acciones de igualdad de género. Los esfuerzos más comunes son sensibilizar o invitarles a que cuenten con una estrategia con métricas, así como descartar proveedores que tienen prácticas que afectan derechos humanos. Solo 8% incluye criterios de igualdad de género en los protocolos de auditoría, tarjetas de calificación del proveedor, u otras herramientas de gestión de la cadena de suministro.

## 04 SITUACIÓN DE LAS EMPRESAS QUE HAN USADO LA HERRAMIENTA EMPRESARIAL WEPS

### 4.2 Acciones reportadas al exterior de las empresas en 2023

De la misma manera, pocas empresas explotan el potencial que tienen para transformar la realidad de las mujeres o las comunidades en donde operan. La mitad de las que contestaron el cuestionario en 2023 se asocian con otras organizaciones que impulsan el empoderamiento de las mujeres (Ver Gráfica 4.12). No obstante, solo 8% hace evaluaciones de impacto social con metodologías que permitan identificar efectos diferenciados por sexo y únicamente 6% otorga recursos para créditos o inversiones destinadas a mujeres empresarias. Esto representa una gran oportunidad para que las empresas replanteen su agenda de responsabilidad social y marcar una diferencia para más mujeres.

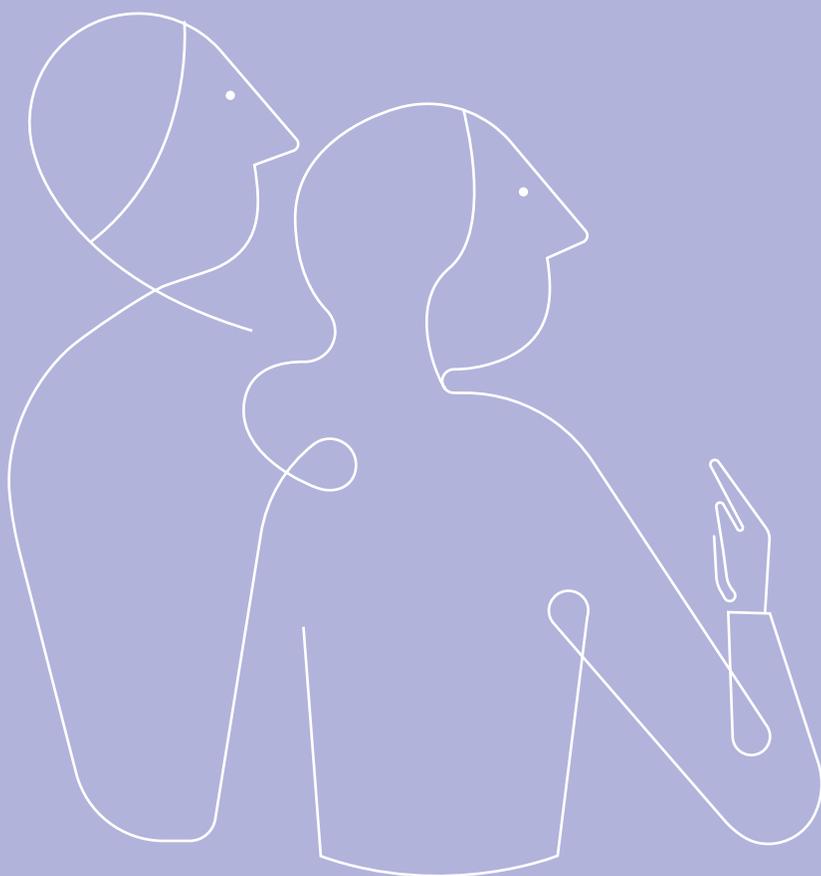
**Gráfica 4.12. Porcentaje de empresas que reportan implementar acciones para mejorar la situación de mujeres en la comunidad, por tipo de acción.**



Fuente: Elaboración propia con información de la Herramienta Empresarial de Género WEPS, datos a 2023.

# 05

## MEJORES PRÁCTICAS EN FAVOR DE LA IGUALDAD DE GÉNERO

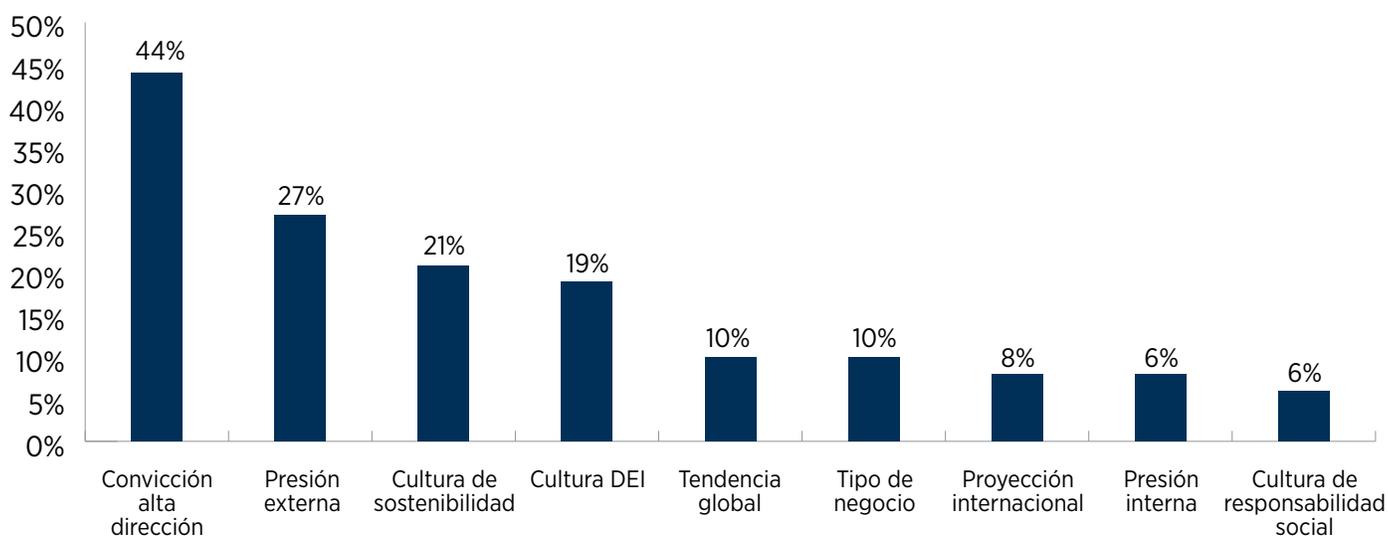


Actualmente, muchas empresas en México trabajan por construir mejores ambientes laborales para las mujeres. Para este estudio se entrevistó a 52 empresas que han hecho un compromiso público por la igualdad de género, al adherirse a los Principios de Empoderamiento de las Mujeres (WEPs), y que reportan avances a través de las comunicaciones periódicas que solicita Pacto Global.<sup>46</sup>

<sup>46</sup> El [Anexo C](#) muestra la lista de las empresas participantes.

De acuerdo con las empresas entrevistadas, la principal motivación para adherirse a compromisos internacionales relacionados con la igualdad de género es la convicción de la alta dirección seguida por una presión externa (ver Gráfica 5.1). En este último grupo se incluye desde mandatos que provienen de los corporativos globales y los requisitos de parte de inversionistas y clientes (en particular otras empresas con requisitos en términos de sostenibilidad), hasta la invitación de otras organizaciones.

**Gráfica 5.1. Porcentaje de empresas entrevistadas que reconocieron algunas de las siguientes motivaciones para adherirse a los WEPs y a Pacto Global.**



Fuente: Elaboración propia con base en las entrevistas.

Nota: La suma de los porcentajes no es 100% porque hay empresas que mencionaron más de un tipo de motivación.

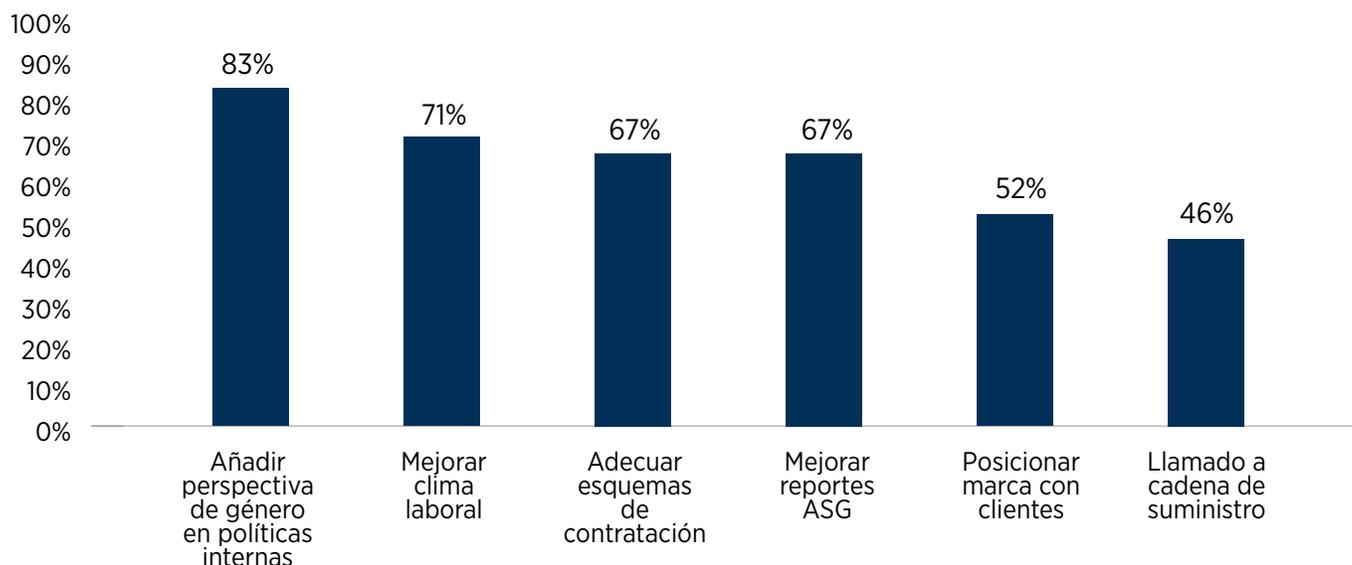
Todas las empresas entrevistadas cuentan con una estrategia o acciones para avanzar en igualdad de género y cumplir con sus compromisos. Sin embargo, solo siete de 10 reconocieron tener objetivos con metas y plazos bien definidos. En algunas entrevistas, la justificación para no tenerlos fue que estaban en contra de las cuotas de género. Al respecto, vale la pena destacar que se detectaron ejemplos de objetivos que no son propiamente cuotas.<sup>47</sup> Por ejemplo, llegar a un cierto porcentaje de clientas, reducir la brecha salarial o incluir a mujeres en los planes de sucesión todo en un periodo determinado.

En las entrevistas destaca que para las empresas es difícil aislar los efectos de la adhesión a los Principios WEPs de otras iniciativas para impulsar la igualdad de género, como estar

<sup>47</sup> Las **cuotas de género** es una forma de acción positiva que busca garantizar que una proporción de ciertos puestos laborales sea ocupado por mujeres. Es una manera de corregir la subrepresentación de mujeres en los puestos de toma de decisiones. Sin embargo, son medidas controversiales porque se perciben hasta cierto punto injustas y que aniquilan la meritocracia para llegar a ciertos puestos. No obstante, las cuotas pueden ser una vía concreta para alcanzar la igualdad de género mientras se trabaja por construir ambientes laborales más incluyentes.

certificados por la NMX-025 o participar en el Ranking PAR. A pesar de esto, 83% de las entrevistadas afirma que los WEPs contribuyeron a añadir perspectiva de género a sus políticas internas, dimensión en donde se notó el mayor cambio (Ver Gráfica 5.2). En contraste, sólo 46% de las entrevistadas cree que los WEPs han sido útiles para hacer un llamado para que su cadena de suministro implemente acciones en favor de la igualdad. Hubo quienes mencionaron que, aunque son proactivos para mencionar la relevancia de la igualdad de género con sus proveedores, no perciben influir en sus acciones. También se registraron personas entrevistadas con planes para implementar acciones a futuro para robustecer esta dimensión.

**Gráfica 5.2 Proporción de empresas que afirman que los WEPs han incidido en diferentes dimensiones, clasificados por dimensión.**



*Fuente: Elaboración propia con base en las entrevistas.*

Tanto para las grandes compañías entrevistadas, como para las pequeñas y medianas empresas se registraron prácticas innovadoras para cumplir con los siete principios. En las Tablas 5.1 y 5.2 se presentan las más relevantes. Es importante enfatizar que hay prácticas aplicables para pequeñas organizaciones, lo que refleja que **el compromiso y la acción por la igualdad de género no son exclusivos de las corporaciones más grandes**. Sin embargo, su nivel de institucionalización depende del grado de madurez de la organización. Por ejemplo, hay empresas pequeñas cuya política de inclusión es atender las necesidades de sus colaboradores de manera individualizada, es decir caso por caso, con lo que diseñan acciones específicas para quienes lo necesitan. Esto lo pueden hacer por su tamaño reducido, pero no es recomendable porque su aplicación puede llegar a ser discrecional o aplicarse de forma diferenciada.

Tabla 5.1 Prácticas detectadas en grandes compañías para avanzar en los siete WEPS.

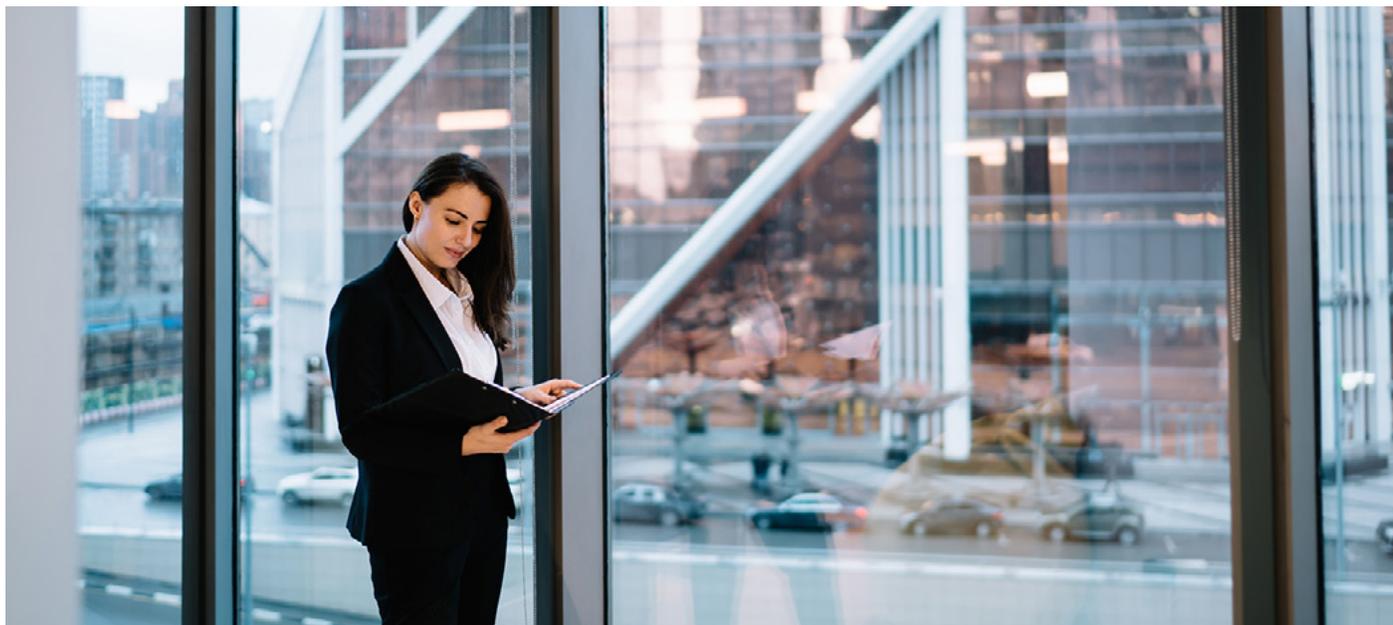
WEPS	Acciones de grandes compañías para implementar los WEPS
 <p><b>1. Una dirección que promueva la igualdad de género</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos con plazos y meta para elevar la representación de mujeres (y de otras poblaciones). Hay quienes tienen cuotas rígidas y otros solo parámetros aspiracionales.</li> <li>• Incluir mujeres en planes de sucesión para cargos directivos.</li> <li>• Comités de sustentabilidad o diversidad que reportan directamente al Consejo de Administración.</li> </ul>
 <p><b>2. Igualdad de oportunidades, integración y no discriminación</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esquemas de flexibilidad para todos los puestos.</li> <li>• Programa de reconocimiento y visibilización para mujeres con gran potencial, nominadas por sus mismos y mismas colegas.</li> <li>• Licencias de maternidad y paternidad ampliada, con reincorporación escalonada después de las licencias. También políticas para personas cuidadoras primarias y secundarias, no por género.</li> <li>• Redes de mujeres para discusión de temas específicos y networking.</li> <li>• Tabuladores y políticas de compensaciones transparente.</li> </ul>
 <p><b>3. Salud, seguridad y una vida libre de violencia</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas para impulsar una cultura laboral donde se privilegie la seguridad psicológica.</li> <li>• Sensibilización para personal operativo sobre cómo prevenir el acoso y la violencia.</li> <li>• Sensibilización a líderes para escuchar necesidades de las y los colaboradores con perspectiva de género.</li> <li>• Lactarios en instalaciones administrativas y operativas.</li> </ul>
 <p><b>4. Educación y formación</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contenidos obligatorios relacionados con igualdad de género durante procesos de inducción.</li> <li>• Diplomados y talleres de habilidades blandas para mujeres de alto potencial.</li> <li>• Programa de mentorías para mujeres basados en solución de casos de negocio.</li> </ul>
 <p><b>5. Productos, cadena de suministro y marketing responsable</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa de factoraje que ofrece mejor tasa para proveedores que destacan en medidas de género.</li> <li>• Preferencia por proveedores cuya empresa esté encabezada por mujeres.</li> <li>• Asesorías con perspectiva de género para clientes como parte de los servicios.</li> </ul>
 <p><b>6. Liderazgo comunitario y compromiso</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo en programas de reskilling para las mujeres que quieren regresar al mercado laboral.</li> <li>• Premios para mujeres destacadas en áreas donde hay pocas mujeres (como STEM).</li> <li>• Portal con información financiera para mujeres.</li> </ul>
 <p><b>7. Transparencia, evaluación e información</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis salariales periódicos, con perspectiva de género.</li> <li>• Encuestas de clima organizacional periódicas con preguntas relacionadas con igualdad de género.</li> <li>• Grupos de discusión para identificar áreas de mejora en políticas (tipo coffee breaks)</li> <li>• Métricas con cortes interseccionales y de habilidades para monitorear nómina, promociones y capacitaciones, entre otros.</li> <li>• Tablero para monitorear de forma trimestral avances y retrocesos de indicadores de la política de diversidad e inclusión.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con base en las entrevistas.

**Tabla 5.2 Prácticas detectadas en pequeñas y medianas empresas para avanzar en los siete WEPS.**

WEPS	Acciones de PyMES para implementar los WEPS
 <p><b>1. Una dirección que promueva la igualdad de género</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reglas de reclutamiento para entrevistar a más mujeres, incluyendo la búsqueda intencionada en caso de no recibir postulaciones de mujeres.</li> <li>• Comité de diversidad e inclusión que reporta al Consejo de Administración.</li> <li>• Acuerdos individualizados para atender las necesidades de las y los colaboradores que lo requieren.</li> </ul>
 <p><b>2. Igualdad de oportunidades, integración y no discriminación</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Búsqueda de mujeres con perfiles específicos en sectores y puestos donde hay pocas mujeres.</li> <li>• Contratación de personas cuyos valores estén alineados con los de una cultura organizacional más inclusiva.</li> <li>• Licencia de maternidad y paternidad ampliada, con tiempo de trabajo remoto posterior a la licencia.</li> <li>• Vacantes exclusivas para mujeres en puestos operativos.</li> <li>• Intervenciones grupales sobre visión de igualdad de género.</li> <li>• Esquemas flexibles para todo el personal.</li> <li>• Taller de stand-up comedy para reconocer sesgos inconscientes.</li> </ul>
 <p><b>3. Salud, seguridad y una vida libre de violencia</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buzón de quejas anónimas o líneas de denuncia anónima. Códigos QR para acceder a ellos en lugares sin acceso a teléfono o computadora.</li> <li>• Políticas antiacoso con actividades de sensibilización y difusión generalizada del protocolo.</li> <li>• Lactarios y ludotecas.</li> </ul>
 <p><b>4. Educación y formación</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cursos obligatorios relacionados con igualdad de género e inclusión (como masculinidades no hegemónicas).</li> <li>• Talleres y capacitaciones de diferentes temas para todo el personal (como sesgos inconscientes, lenguaje inclusivo, nuevas masculinidades y violencia de género).</li> <li>• Apoyo económico para que mujeres accedan a redes externas de mujeres.</li> </ul>
 <p><b>5. Productos, cadena de suministro y marketing responsable</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lista de reglas básicas de convivencia para mejorar la dinámica de los equipos por honorarios, para promover el respeto y la tolerancia de las ideas de todas las personas participantes.</li> <li>• Análisis de necesidades de mujeres para diseñar mejores microcréditos.</li> </ul>
 <p><b>6. Liderazgo comunitario y compromiso</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo al gobierno municipal (sin costo) para remodelar instalaciones para acciones a favor de las mujeres.</li> <li>• Trabajo pro bono en proyectos con impacto de género o comunidades cercanas.</li> <li>• Entrevistas y participación en foros para difundir compromiso.</li> </ul>
 <p><b>7. Transparencia, evaluación e información</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Certificaciones y reconocimientos (SEMUJERES estatales, NMX-025)</li> <li>• Encuesta semestral de satisfacción del personal con preguntas relacionadas con igualdad de género.</li> <li>• Estudio de brecha salarial con perspectiva de género.</li> <li>• Tabulador para garantizar el pago igual por trabajo de igual valor.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con base en las entrevistas.



En casi siete de cada 10 empresas entrevistadas se cuenta con un grupo especializado para dar seguimiento a todos los temas relacionados con la igualdad de género. Esto toma diferentes formas, desde alguna gerencia encargada del tema, hasta una dirección o un comité que involucra a personas colaboradoras y tomadoras de decisión que reporta al más alto nivel jerárquico. Este tipo de práctica, que tiende a ser altamente efectiva para promover la inclusión de mujeres, se identificó con mayor frecuencia en grandes compañías (78%).<sup>48</sup> Sin embargo, se detectó una empresa de menor tamaño que cuenta con un Comité de Diversidad, Equidad e Inclusión que reporta directamente al Consejo de Administración.

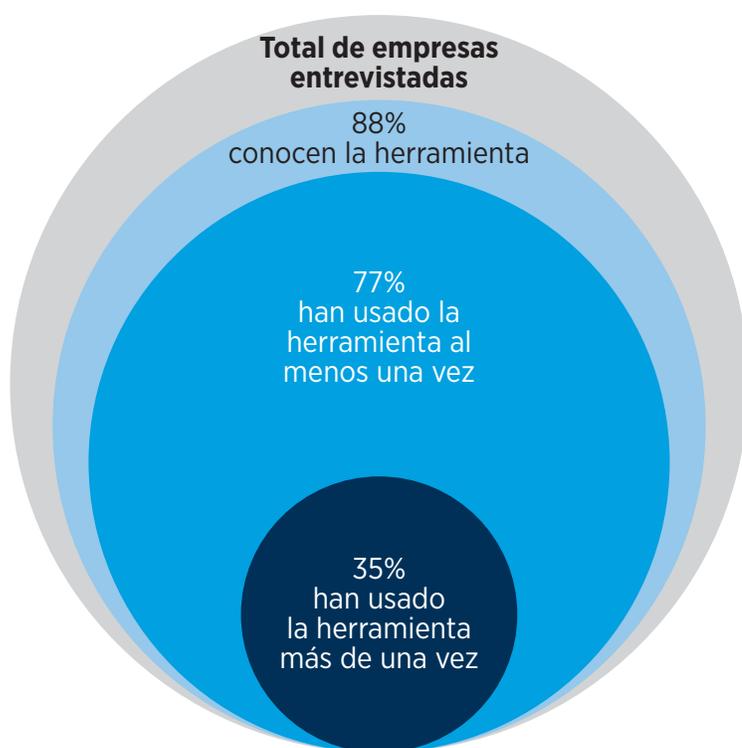
La mayoría de las empresas entrevistadas (85%) comunicó tanto al exterior como al interior, a todo su personal, tanto la adhesión a los Principios WEPs, como a Pacto Global. Sin embargo, la proporción cae a 77% para las empresas entrevistadas que reconocieron comunicar estos compromisos a las nuevas personas colaboradoras que se suman a la plantilla laboral. Esto es una oportunidad para incluir estos contenidos en los procesos de inducción.

Con respecto al seguimiento, 61% de las empresas entrevistadas monitorean y reportan avances de forma interna, incluso hay empresas que no tienen objetivos con metas y plazos definidos, pero que de cualquier forma lo hacen. Destaca que se detectaron casos que cuentan con métricas específicas y tableros para visualizar de forma mensual y trimestral datos relacionados con quejas, contrataciones y promociones, entre otros. Esto les permite actuar casi en tiempo real. También, poco más de la mitad de las entrevistadas reconoció reportar avances al público, principalmente a través del reporte anual integrado o de sustentabilidad.

<sup>48</sup> Traci Sitzmann, Shoshana Schwartz y Mary Lee Stansifer. Junio 2024. *Op cit.*

Ocho de cada 10 empresas entrevistadas conocen la Herramienta Empresarial de Género WEPs, siete de cada 10 la usó al menos una vez para hacer un diagnóstico inicial y casi cuatro de cada 10 la han aprovechado para monitorear cambios (Ver Gráfica 5.3). Destaca que varias personas entrevistadas reconocieron que el llenado de la herramienta requiere la participación de varias áreas de la organización y detona conversaciones interesantes que derivan en mejores políticas corporativas e innovaciones.

**Gráfica 5.3 Porcentaje de empresas entrevistadas que conocen y usan la Herramienta Empresarial de Género WEPs.**

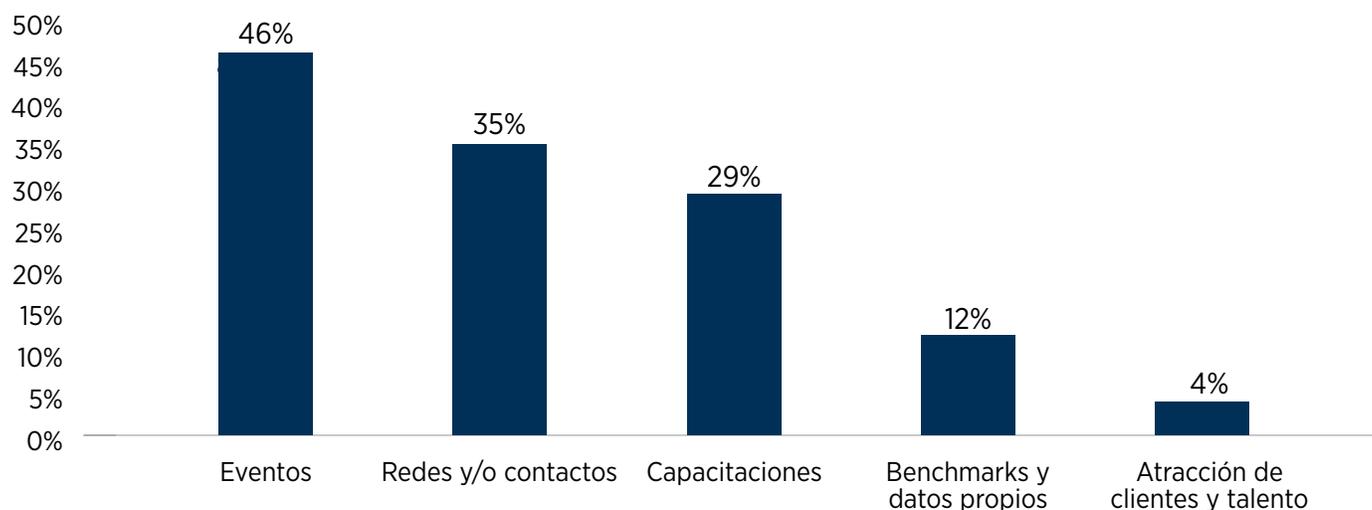


Fuente: Elaboración propia con base en las entrevistas.

Adherirse a los Principios WEPs y a Pacto Global ofrece múltiples beneficios para las empresas. Acceder a eventos fue el más mencionado durante las entrevistas, seguido de la capacidad de construir redes y de las capacitaciones incluyendo el Acelerador de igualdad de género *Target Gender Equality* (ver Gráfica 5.4). No obstante, algunas empresas ubicadas fuera de la Ciudad de México mencionaron que les gustaría que más eventos fueran en línea. Además, también quisieran que los materiales estuvieran en español, ya que no todas las personas colaboradoras encargadas del tema dominan otros idiomas.

A pesar de los beneficios, se detectaron algunas necesidades de las empresas que aún están desatendidas, pero que podrían impulsar su agenda de igualdad de género. Primero, una de cada tres quisiera tener más acceso a buenas prácticas, así como la posibilidad de compararse, ya sea con empresas de su industria o con otras que tengan condiciones similares (*benchmarking*). Segundo, una de cada cinco empresas entrevistadas quisiera contar con un directorio o lista de personas expertas en temas específicos relacionados con esta materia, ya sea para obtener asesorías o para impartir conferencias internas. Tercero, casi una de cada cinco empresas entrevistadas quisiera tener la posibilidad de participar en algún grupo con empresas similares donde se puedan compartir retos y formas de solucionarlos, algo que sea más operativo que reputacional y que sirva para tener mejores resultados de igualdad de género.

**Gráfica 5.4. Porcentaje de empresas entrevistadas que reportaron beneficios de estar adheridas a WEPs y a Pacto Global, por tipo de beneficios.**



Fuente: Elaboración propia con base en las entrevistas.

A futuro, todas las empresas entrevistadas aseguraron que seguirán adheridas a Pacto Global. También, prácticamente todas consideran que habrá más empresas que se quieran sumar tanto a Pacto Global como a los WEPs. En parte, esto se asocia al impulso que le han dado las y los grandes inversionistas. Sin embargo, solo 61% cree que las y los consumidores consideran este tipo de compromisos en sus decisiones de compra. Al respecto, en varias entrevistas se consideró que hace falta darle más difusión a la marca de los propios compromisos y a sus implicaciones, para que los mismos consumidores y consumidoras generen una presión adicional para que más empresas se sumen, tengan objetivos y estos sean cada vez más ambiciosos.

# 06

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES



En México, aunque aún prevalecen barreras que impiden que más mujeres se sumen a la fuerza laboral, que accedan a los puestos mejor remunerados, y cuenten con igualdad de oportunidades en el ámbito laboral, el panorama ha cambiado gradualmente. No obstante, a nivel agregado existen dos grandes retos para el sector privado. El primero, es que las empresas, sobre todo las de menor tamaño, no tienen a la totalidad de su plantilla laboral dada de alta en el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS); esta práctica afecta a una mayor proporción de mujeres que están concentradas en el sector servicios e impide que accedan a servicios de salud, licencias de maternidad, guarderías, ahorro para el retiro y otras prestaciones. Formalizar a estas colaboradoras sería un primer paso hacia la igualdad de género.

El segundo reto es que se continúan registrando casos de violencia sexual, física y psicológica en los centros de trabajo, lo cual significa que los empleos de las colaboradoras son inseguros. Por normatividad<sup>49</sup>, todos los centros de trabajo deben contar con protocolos para prevenir y atender la violencia laboral en el mundo del trabajo. Sin embargo, no todos los centros de trabajo cuentan con ellos y aquellos que sí, deben incrementar los esfuerzos para que todo el personal los conozca, de promover su utilización, de dar seguimiento a su implementación y evaluar su efectividad periódicamente. Atender esta situación y construir un ambiente laboral seguro e inclusivo, además de ser prioritario para la igualdad de género, beneficia a toda la plantilla y reduce riesgos no financieros para la empresa.

A nivel individual se sabe poco sobre lo que ocurre al interior de la mayoría de las empresas. Esto se debe a que no hay normatividad que obligue a las empresas a medir la representación de mujeres, fuera del sector financiero y de las emisoras del mercado bursátil. Tampoco se requiere medir y divulgar otras dimensiones de la igualdad de género como las quejas por violencia laboral en el mundo del trabajo. A pesar de esto, se han hecho estudios acotados con la información disponible que muestran que la proporción de mujeres por nivel de puesto se reduce conforme aumenta el nivel de jerarquía.

La información disponible hasta la fecha también muestra que cada vez más empre-

sas en el país implementan acciones para cerrar las brechas de género. Las políticas corporativas internas más frecuentes son las relacionadas con garantizar licencias de maternidad y paternidad y aquellas que buscan erradicar la violencia laboral en el mundo del trabajo. Aún hay oportunidad de mejorar en el diseño de acciones que apoyen otras etapas del cuidado, más allá del nacimiento de las y los hijos, así como fomentar la comunicación con sus personas colaboradoras para identificar necesidades y evaluar los resultados de sus acciones.

La legislación mexicana vigente establece que todas las empresas tienen atribuciones relacionadas con la igualdad de género y la no discriminación. Aquellas empresas que firman los Principios WEPs no solo cumplen con esta normatividad, sino que también capitalizan los beneficios de tener culturas laborales más incluyentes como acceder a nuevos mercados o clientes, atraer mejor talento, tener ambientes mejor calificados e incrementar su productividad. Hoy en día, las empresas que dan este paso tienen ventajas sobre su competencia. No obstante, también vale la pena decir que la sostenibilidad, que abarca la igualdad de género, es una tendencia global. Cada vez hay más empresas y normatividades que dan pasos en este sentido, por lo que se espera que en un futuro dejen de ser algo voluntario.

A continuación, se presentan algunas recomendaciones para las empresas que quieran ser más igualitarias o incrementar sus niveles de ambición en este sentido.

<sup>49</sup> En específico esto se establece en los artículos 3 y 132 fracción XXXI de la Ley Federal del Trabajo, así como en la NOM-035-STPS-2018 que aplica a todas las empresas en México.

### Recomendaciones para empresas

#### **Impulsar la igualdad de género desde el más alto nivel de decisión.**

La evidencia de este estudio muestra que cuando la motivación y el liderazgo parten de la alta dirección es posible articular una estrategia corporativa que involucre de forma transversal a diferentes áreas de la organización y que ésta se plasme tanto en políticas internas como en los recursos necesarios para que las acciones se implementen al interior de los equipos.

#### **Usar la Herramienta Empresarial de Género WEPs.<sup>50</sup>**

Este cuestionario permite hacer un autodiagnóstico para identificar las fortalezas y oportunidades de la empresa en materia de igualdad de género. Con base en sus resultados, se puede diseñar una estrategia y priorizar acciones que sean más relevantes para cada organización. Una vez que se implemente la estrategia, la Herramienta también permite monitorear y comunicar avances sobre una base sólida y objetiva.

#### **Aprovechar los recursos que ofrecen ONU Mujeres y Pacto Global para apoyar a las empresas en la búsqueda de mayor igualdad de género.**

ONU Mujeres cuenta con recursos para las empresas que quieren construir ambientes laborales más inclusivos. Entre ellos destacan el *template* de plan de acción, los casos de estudio empresas firmantes de los WEPs, publicaciones sobre indicadores WEPs, la alineación de los WEPs con el marco ESG y la herramienta de autodiagnóstico enfocada a adquisiciones con perspectiva de género. La mayoría de estos recursos son públicos, solo algunos tienen acceso restringido para las signatarias de WEPs. A su vez, Pacto Global ofrece a las empresas firmantes la posibilidad de sumarse a un Acelerador de igualdad de género *Target Gender Equality* donde su personal se puede preparar con mayor profundidad en los temas básicos y las metodologías.

#### **Definir objetivos con metas y plazos.**

Es necesario romper el mito de que, en igualdad de género, los objetivos tienen que ser cuotas. Es cierto que medir la representación de mujeres en todos los puestos de la empresa es importante. Sin embargo, también es relevante medir otras dimensiones como la magnitud de la brecha salarial, así como identificar los mecanismos para cerrar las brechas. En ese sentido, se pueden definir objetivos relacionados con la composición de la plantilla laboral, los planes de sucesión, los procesos de reclutamiento, la retención de talento femenino, la formación de mujeres líderes o el uso y beneficios de los esquemas laborales flexibles.

<sup>50</sup> La Herramienta se puede consultar de forma gratuita aquí: <https://weps-gapanalysis.org/about-the-tool/>

### **Contar con un área o grupo de trabajo encargada de la estrategia de igualdad de género.**

Esta es una de las prácticas más efectivas para la diversidad, igualdad, equidad e inclusión. Tienen la ventaja de crear responsabilidades para promover la igualdad de género y de abrir canales de comunicación para escuchar las necesidades y la reacción de las personas colaboradoras respecto a las políticas corporativas adoptadas. Esto puede tomar muchas formas y adaptarse a las posibilidades de la empresa. Puede ser un área o comité que reporte a la alta dirección o al Consejo de Administración con atribuciones específicas, recursos e indicadores de desempeño.

### **Consultar periódicamente a las personas colaboradoras sobre sus necesidades.**

El diseño y la forma en la que se implementan las políticas corporativas de igualdad de género puede incidir en los tipos de resultados. Sondear la percepción de la plantilla laboral es fundamental como parte de un ciclo de mejora que permita transformar el ambiente laboral en uno más incluyente para todas las personas. Esto se puede hacer con encuestas periódicas de clima laboral, que incluyan preguntas relacionadas con igualdad de género, con sondeos más sencillos que se enfoquen en prácticas específicas o con espacios de discusión para robustecer las políticas en función de la opinión de las colaboradoras.

### **Construir métricas objetivas relacionadas con la igualdad de género.**

Las políticas de género, al igual que otras políticas empresariales, tienen que estar acompañadas de indicadores que permitan medir la situación y cambios en el tiempo. Hay múltiples indicadores que se pueden construir con la información de la nómina (porcentaje de mujeres por puesto y edad, antigüedad o rotación, promociones y contrataciones desagregando por sexo) y otros que requieren análisis más específicos como la brecha salarial por género o la satisfacción del personal. Este tipo de indicadores permiten tomar decisiones respecto a la estrategia de igualdad de género y eventualmente se pueden usar para dimensionar resultados o impacto de las políticas corporativas en esta materia.

### **Impulsar que más hombres tomen el permiso de paternidad y llevar un registro de quién lo aprovecha.**

La Ley Federal del Trabajo otorga cinco días con goce de sueldo a los nuevos padres biológicos o adoptivos. A diferencia de la licencia de maternidad, las empresas cubren los costos de esta prestación. No obstante, en la medida en la que estos permisos se aprovechan y se amplían (cuando es posible), es una manera en la que las empresas impulsan la corresponsabilidad en los cuidados y rompen con los roles tradicionales de género.

### **Optimizar acciones de responsabilidad social para tener impacto en la igualdad de género.**

Aquellas empresas que quieren destacar por su contribución a la igualdad de género y empoderamiento de las mujeres pueden hacer un esfuerzo para analizar las acciones que hoy implementan como parte de su estrategia de responsabilidad social y enfocarlas hacia

otras que impacten a las mujeres de comunidades cercanas. Esto puede empezar desde la cadena de suministro con los propios proveedores.

**Aprovechar avances en la estrategia de igualdad de género para fortalecer la comunicación más allá del momento de la adhesión.**

Es importante que quienes colaboran en una empresa sepan qué significa ser firmante de los Principios WEPs y participante de Pacto Global en términos de los valores de la organización y de las acciones que se implementan para cumplir con dichos compromisos. Los indicadores contribuyen a que esta comunicación sea más sustantiva e inspire a otras organizaciones.

---

# ANEXOS

# ANEXO A.

# ANÁLISIS DE DATOS OFICIALES: METODOLOGÍA

Para obtener las cifras presentadas del panorama agregado, se utilizaron los microdatos de los cuatro trimestres de 2023 de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE). Se identificaron las variables de interés y se aplicaron filtros específicos para delimitar las observaciones a la población objetivo de este estudio: la población ocupada en el sector privado formal, excluyendo el sector agrícola.

Aunque esta población está ocupada en establecimientos formales, su condición laboral puede ser formal o informal. Es decir, con o sin vínculo que implique contar con prestaciones laborales. Esta desagregación es importante, ya que las mujeres suelen ocuparse más en condiciones informales, lo que representa desventajas en el acceso a salud, seguridad social y mejores ingresos.

De esta forma, se tenían cuatro grandes grupos de población ocupada en el sector privado formal: mujeres en condición de formalidad, mujeres en condición de informalidad, hombres en condición de formalidad y hombres en condición de informalidad. Estos grupos se caracterizaron a partir de otras variables: tamaño de la unidad económica,<sup>51</sup> sector económico<sup>52</sup> y tipo de ocupación.<sup>53</sup>

Para evitar que los datos pudieran estar afectados por la temporalidad a lo largo del año, se aplicó el procedimiento descrito a cada trimestre y se promediaron, para cada indicador, los cuatro datos correspondientes.

<sup>51</sup> Micronegocios, pequeños establecimientos, medianos establecimiento y grandes establecimientos.

<sup>52</sup> Primario, secundario (manufactura e industria) y terciario (servicios).

<sup>53</sup> Clasificación de las personas ocupadas de acuerdo con las tareas y funciones que desempeñan.

# ANEXO B.

# REVISIÓN DE LITERATURA

# SISTEMATIZADA: METODOLOGÍA

Se hizo una revisión sistemática de literatura con el objetivo de conocer ¿cuál es la situación y/o los avances al interior de las empresas en México en materia de igualdad de género?

Para identificar estudios se realizaron búsquedas en internet de palabras y conceptos relacionados en español y en inglés. Por ejemplo: “igualdad de género en las empresas”, “mujeres en las empresas”, “mujeres en sector privado”, “gender equality indicators in companies”, “workplace gender equality indicators”, “avances en igualdad en empresas”, etc. También se buscaron en las páginas web de organizaciones que hacen investigaciones sobre mujeres en el mundo laboral (como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), la Corporación Financiera Internacional del Banco Mundial (IFC por sus siglas en inglés), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO) entre otras). Solo se incluyeron los estudios:

- Publicados de 2018 a la fecha.
- Que tomen como unidad de análisis a empresas y/o colaboradoras que trabajan en el sector privado.
- Con metodología transparente y muestras definidas.
- Enfocados en empresas que operan en México.
- Redactados en español o inglés.
- Originales, sin contar revisiones o editoriales que los hayan retomado.

Con base en esta metodología se seleccionaron un total de 13 estudios, de los cuales 10 se enfocan en diversos sectores y tres en sectores específicos (sector financiero, legal y la industria de software).

A continuación, se presentan las tablas con el resumen de cada uno de los estudios. Las tablas se ordenan en función de la muestra, de mayor a menor. Primero los 10 estudios que evalúan empresas y después los tres que obtuvieron información de colaboradoras.

<b>Título</b>	<b>Hacia la Igualdad de Género en el Sector Financiero</b>
<b>Autor</b>	Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP)
<b>Año</b>	2023
<b>Objetivo</b>	Abordar a profundidad las barreras y causas raíz de las brechas de género en el sector financiero.
<b>Universo de estudio</b>	202 instituciones del sector financiero mexicano y 13,464 personas empleadas
<b>Método de recolección de información</b>	<b>Cuestionario, encuesta y grupos de enfoque.</b> Cuestionario a empresas sobre 10 dimensiones: reclutamiento, participación, condiciones laborales, igualdad salarial, promoción, equilibrio entre la vida personal y profesional, lenguaje inclusivo, planes y acciones de igualdad, oferta de productos y servicios financieros, y violencia laboral en el mundo del trabajo. Se complementó con una encuesta a personas colaboradoras y 13 grupos de enfoque.
<b>Principales resultados</b>	<p>Cuatro de cada diez instituciones afirmaron analizar o diagnosticar la existencia de la brecha salarial. Por cada peso de salario que, en promedio, reciben los hombres, las mujeres reciben 56 centavos que se debe principalmente a que más hombres ocupan cargos de alto nivel y las mujeres se concentran en los de menor nivel.</p> <p>Pese a la paridad en el número de hombres y mujeres empleadas, la presencia de las mujeres se reduce conforme se asciende en las categorías profesionales, con apenas 0.3 mujeres en posiciones de dirección general por cada hombre en dichas posiciones y 0.2 mujeres por cada hombre en consejos de administración.</p> <p>59% de las instituciones declaró contar con un plan para mejorar el equilibrio entre la vida personal y profesional; al respecto, 45% de las personas empleadas consideró que en su institución existe la posibilidad de adaptación a modalidades de trabajo flexibles.</p> <p>El 79% de las instituciones afirmó contar con canales de denuncia seguros para las víctimas de violencia laboral en el mundo del trabajo, una práctica que el 60% del personal empleado reportó conocer.</p> <p>Mientras que 49% de las entidades cuenta con una política de igualdad de género, sólo el 29% afirmó tener un plan de igualdad. Por el lado de los servicios, el 25% de las instituciones financieras reportaron ofrecer productos financieros dirigidos a mujeres.</p>
<b>Sitio web</b>	<a href="https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/862411/Hacia_la_Igualdad_de_Genero_en_el_Sector_Financiero.pdf">https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/862411/Hacia_la_Igualdad_de_Genero_en_el_Sector_Financiero.pdf</a>

<b>Título</b>	<b>En búsqueda de la igualdad de género: avances y retos para el sector privado en México</b>
<b>Autor</b>	IFC Corporación Financiera Internacional
<b>Año</b>	2023
<b>Objetivo</b>	Presentar una visión general de los retos y obstáculos a los que se enfrentan las mujeres en el mercado laboral mexicano y las oportunidades que tienen las empresas del sector privado formal para implementar prácticas que promuevan la igualdad de género, la diversidad y la inclusión en la fuerza laboral.
<b>Universo de estudio</b>	<b>193 empresas mexicanas</b> con base en el Ranking PAR 2021 de Aequales. Las empresas consideradas provienen de 24 sectores y por tamaño, su distribución fue: 35% de menos de 100 personas colaboradores, 23% de entre 100 y 999 y 40% más de 1,000. Muestra no representativa.
<b>Método de recolección de información</b>	<p><b>Encuesta, grupo de enfoque y casos de estudio.</b> Se invitó a las empresas a través de una convocatoria abierta. Puede haber un sesgo, pues las empresas más propensas a participar son aquellas que pueden salir mejor evaluadas.</p> <p>A las preguntas de la encuesta del Ranking PAR se agregaron seis preguntas opcionales adicionales sobre temas que no consideraba el cuestionario original, las cuales fueron respondidas por 61 empresas de la muestra.</p> <p>Para profundizar en los hallazgos que mostró el cuestionario, se contactó a 12 empresas que participaron en el Ranking PAR 2021, de las cuales tres aceptaron participar en un grupo focal. Finalmente, se documentaron cinco casos de estudio.</p>
<b>Principales resultados</b>	<p>Dos de cada tres cuentan con una política de igualdad de género documentada. Sin embargo, falta traducir algunas de estas políticas en acciones y objetivos.</p> <p>Tres de cada cuatro empresas utilizan un lenguaje que incluye a mujeres y hombres en las convocatorias de vacantes, y dos de cada tres incorporan al menos una mujer en las ternas o los cuartetos de los procesos de selección. Sin embargo, solo el 41% hace una búsqueda activa de CV del género menos representado para el cargo y 38% cuenta con un banco de mujeres de alto potencial para convocatorias internas.</p> <p>Para contrarrestar la brecha salarial, la mitad de las empresas ha realizado un diagnóstico para identificar brechas salariales, aunque solo 40% de ellas tiene una política de igualdad salarial y 31% cuenta con un procedimiento transparente para que el personal pueda ver los niveles salariales por posición y responsabilidades.</p>

Solamente el 18% cuenta con servicios de guardería, lugares para infantes en el espacio de trabajo, subsidios totales o parciales, o iniciativas virtuales<sup>54</sup> equiparables a dicho fin.

El 73% cuenta con un protocolo de prevención, atención y sanción del acoso sexual laboral y el 76% tiene un canal o espacio de denuncias. La mitad ofrece acompañamiento jurídico y psicológico para las víctimas, y sólo una de cada tres ha realizado encuestas para evaluar el conocimiento de los procedimientos y la confianza en ellos.

En lo que respecta a la cadena de suministro con perspectiva de género, sólo dos de cada diez empresas encuestadas para este informe recopilan información desagregada por género de sus empresas proveedoras y solo una de cada diez cuenta con una definición de “empresas propiedad de mujeres”.

Las empresas sí están tomando acciones concretas para contribuir a cerrar las brechas de género. Para avanzar más se identifican como oportunidades clave: incrementar la representación de mujeres en cargos de liderazgo, disminuir la brecha salarial, apoyar y balancear la carga de responsabilidades del hogar y del cuidado y atender la violencia laboral en el mundo del trabajo.

---

**Sitio web**

<https://www.ifc.org/content/dam/ifc/doc/2023/lac-en-bu-squeda-de-la-igualdad-de-genero.pdf>

---

<sup>54</sup> La publicación no especifica a qué se refiere con estas iniciativas. No obstante, siguiendo la línea de investigación, se considera que hace alusión a servicios de cuidado y atención a niños proporcionados a través de plataformas digitales o herramientas en línea. Estos servicios pueden incluir actividades educativas, entretenimiento, supervisión remota, y asistencia en tareas escolares. Los cuidados infantiles virtuales pueden ser realizados por profesionales especializados que interactúan con los niños mediante videollamadas, aplicaciones interactivas, y otros recursos tecnológicos.

<b>Título</b>	<b>Mujeres en las empresas ¿Hemos avanzado?</b>
<b>Autor</b>	Instituto Mexicano de la Competitividad (IMCO) en alianza con Kiik Consultores y con el apoyo de Coppel y Fundación Coppel.
<b>Año</b>	2023
<b>Objetivo</b>	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.
<b>Universo de estudio</b>	<b>184 empresas del mercado de capitales y deuda</b> listadas en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) y la Bolsa Institucional de Valores (BIVA).
<b>Método de recolección de información</b>	Informes anuales 2022, de sustentabilidad y perfiles de las emisoras
<b>Principales resultados</b>	<p>Similares a los de la edición 2022. 13% de las sillas en los consejos de administración son ocupadas por mujeres, un punto porcentual más con respecto a 2021: 12% en el mercado de capitales, 14% en el mercado de deuda. Únicamente 7% de los consejos son presididos por una mujer y 34 empresas no cuentan con la presencia de mujeres en sus consejos de administración ni direcciones relevantes (18%). 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 análisis previo.</p> <p>Las tres políticas de inclusión que reportan las empresas con mayor frecuencia son brindar capacitación continua, contar con protocolos contra la violencia laboral en el mundo del trabajo e implementar una política de diversidad en los equipos de trabajo.</p>
<b>Sitio web</b>	<a href="https://imco.org.mx/mexico-alcanzara-la-paridad-de-genero-en-los-consejos-de-administracion-de-las-empresas-hasta-2052/">https://imco.org.mx/mexico-alcanzara-la-paridad-de-genero-en-los-consejos-de-administracion-de-las-empresas-hasta-2052/</a>

<b>Título</b>	<b>Mujeres en las empresas: impulsoras del cambio</b>
<b>Autor</b>	Instituto Mexicano de la Competitividad (IMCO) y Centro de Investigación de la Mujer en la Alta Dirección (CIMAD) del Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa (IPADE).
<b>Año</b>	2022
<b>Objetivo</b>	Medir la inclusión de mujeres desde la plantilla laboral hasta los consejos de administración en las empresas listadas en las bolsas de valores.
<b>Universo de estudio</b>	<b>182 empresas del mercado de capitales y deuda</b> listadas en la BMV y BIVA
<b>Método de recolección de información</b>	<b>Informes anuales 2021, de sustentabilidad y perfiles de las emisoras.</b>
<b>Principales resultados</b>	<p>Resultados similares a los de la edición 2021. La representación de mujeres disminuye conforme aumenta el nivel jerárquico dentro de las empresas. Del total de personas consejeras de las empresas del mercado de capitales el 11% eran mujeres. De los consejeros independientes, solo 3% eran mujeres. Casi 3 de cada 10 empresas carecían de mujeres en sus consejos, únicamente 3% tenían una representación mayor a 30%.</p> <p>En el mercado de deuda, el 13% de los asientos de los consejos eran ocupados por mujeres. Una de cada 10 consejerías independientes era ostentada por mujeres. 22 de las 96 empresas no tenían mujeres en sus consejos (23%). En las 182 empresas había 547 direcciones relevantes, 65 ocupadas por mujeres (12%), 2 puntos por arriba del resultado previo. En el mercado de deuda el porcentaje es mayor (17%) que en el mercado de capitales (9%).</p> <p>En el conjunto de las empresas, las mujeres ocupaban 21% de las direcciones jurídicas, 10% de las direcciones de finanzas y 4% de las direcciones generales. Al mismo tiempo, 68% de las compañías no tenían mujeres en ninguna de estas direcciones.</p> <p>Las políticas de inclusión más frecuentes reportadas incluyen la capacitación continua en temas como liderazgo y sensibilización de género, políticas de diversidad en los equipos, y programas de liderazgo para el talento femenino.</p>
<b>Sitio web</b>	<a href="https://imco.org.mx/wp-content/uploads/2022/09/Mujeres-en-las-empresas-2022-Documento.pdf">https://imco.org.mx/wp-content/uploads/2022/09/Mujeres-en-las-empresas-2022-Documento.pdf</a>

<b>Título</b>	<b>Transparencia en Datos de Género: el pendiente de las empresas mexicanas</b>
<b>Autor</b>	Instituto Mexicano de la Competitividad (IMCO)
<b>Año</b>	2021
<b>Objetivo</b>	Medir la representación de las mujeres en los cargos de alta dirección de las empresas.
<b>Universo de estudio</b>	157 empresas listadas en el mercado de capitales de la BMV y BIVA
<b>Método de recolección de información</b>	<b>Informes anuales 2020, de sustentabilidad y perfiles de las emisoras.</b>
<b>Principales resultados</b>	<p>Las mujeres siguen subrepresentadas en las empresas, sobre todo en puestos de toma de decisiones. De todas las personas que integran los consejos de administración, solo 10% eran mujeres. Únicamente cuatro consejos eran presididos por mujeres y 32% no tenían ninguna mujer como integrante. En ninguna empresa había paridad entre los consejeros propietarios. Las mujeres ocupaban 21% de las direcciones jurídicas, 8% de las direcciones de finanzas y 3% de las direcciones generales.</p> <p>De las 79 compañías que reportaban esfuerzos sobre prácticas de inclusión, estas se concentran principalmente en la capacitación continua para sus colaboradoras, estrategias para tener equipos de trabajo más diversos, así como programas de maternidad y paternidad.</p>
<b>Sitio web</b>	<a href="https://imco.org.mx/wp-content/uploads/2021/09/20210929_Transparencia-en-datos-de-ge%CC%81nero_el-pendiente-de-las-empresas_mexicanas_Documento.pdf">https://imco.org.mx/wp-content/uploads/2021/09/20210929_Transparencia-en-datos-de-ge%CC%81nero_el-pendiente-de-las-empresas_mexicanas_Documento.pdf</a>

<b>Título</b>	<b>MX Women Matter: Paridad dispareja</b>
<b>Autor</b>	McKinsey & Company
<b>Año</b>	2022
<b>Objetivo</b>	Analizar cómo ha evolucionado la situación de las profesionistas en México en contraste con el primer estudio de 2018, identificando las prácticas diferenciadoras que han implementado las empresas que han logrado mayores avances.
<b>Universo de estudio</b>	<b>120 empresas en México y 30 de sus subsidiarias en América Latina</b> pertenecientes a diversos sectores económicos, que en conjunto empleaban a más de un millón de personas en México y cuyas ventas representaban el 35% del PIB de México.
<b>Método de recolección de información</b>	<b>Recopilación de datos, encuesta y entrevistas.</b> Cada empresa participante entregó información sobre recursos humanos incluyendo sus políticas y procesos, censo de talento, y datos de reclutamiento, promoción, rotación, y diferencias de salarios por género. Además, se encuestaron directamente a alrededor de 55 mil colaboradores de estas empresas, se realizaron entrevistas a CEO y se sostuvieron mesas de discusión con directivos.
<b>Principales resultados</b>	En comparación con la edición previa, las y los líderes como empleados están más conscientes de la importancia de promover la igualdad de género, con beneficios tanto para el ambiente laboral como para el desempeño de la empresa: 74% de las empresas consideran la diversidad de género como una de sus 10 prioridades principales, frente a 48% de la edición anterior. También destaca que la mitad de las empresas tienen objetivos cuantitativos de representación de género para incrementar el número de mujeres en la organización.

Por el lado de los retos, las creencias sociales y los prejuicios de género continúan creando un contexto adverso para las mujeres en los negocios y el dilema entre tener una carrera profesional y una vida familiar sigue requiriendo que las mujeres hagan sacrificios personales y familiares. Por ejemplo, el porcentaje de mujeres casadas en México es de 46%, pero el porcentaje de mujeres casadas que forman parte de Comités Ejecutivos es de tan solo 36%.

La participación de mujeres en las empresas integrantes de este estudio aumentó solo 3 puntos porcentuales. En los niveles de entrada incrementó de 37% a 40%, pero permaneció igual en los Comités Ejecutivos (10%), e incluso en los rangos previos de Vicepresidencia senior, cayó. Como en la edición de 2018, la brecha salarial de género se agudiza mientras más se avanza en la jerarquía. Las mujeres ganan 7% menos que los hombres en los puestos de nivel de entrada y 17% menos en los niveles ejecutivos (en 2018 era 22% menos).

Las empresas con mejores resultados en materia de diversidad de género han implementado programas que enlazan la diversidad de género en todos los aspectos de sus organigramas y han establecido estrategias de comunicación.

A partir de una clasificación de las empresas según indicadores de participación de las mujeres, se identificaron 15 prácticas diferenciadoras, a las cuales se suman la mentoría y el *sponsorship*<sup>55</sup> como prácticas con buenos resultados: comité de diversidad; recomendar a los líderes que cumplen con objetivos de diversidad; indicadores y objetivos cuantitativos sobre la representación de género por nivel; tomar en cuenta cumplimiento en la evaluación de directivos; comunicar externamente el compromiso de la empresa con la diversidad de género; tener un objetivo de diversidad de género en el proceso de reclutamiento requerir al menos una candidata mujer para los puestos publicados externamente; establecer un proceso formal para retener ejecutivas de alto desempeño; trabajo remoto; evitar reuniones fuera de horarios laborales, y subsidio para guarderías o guarderías en las instalaciones, licencia de maternidad y de paternidad extendidas. Finalmente, herramientas de evaluación para proveer información objetiva sobre el desempeño de las y los empleados, así como procesos de evaluación adaptados a las alternativas de flexibilidad.

---

**Sitio web**

<https://womenmattermx.com/document/Paridad%20dispareja.pdf><sup>56</sup>

<sup>55</sup> En la mentoría, un mentor es un colega que sirve como un consejero de confianza, un guía, alguien con quien “rebotar” ideas y que apoya a su *mentee*; el mentor da tiempo, aconseja, ayuda al cambio (dan ideas, motivación y confianza para intentar nuevas cosas) y ofrecen perspectiva. En el esquema de *sponsorship*, un *sponsor* es un colega que activamente invierte en el progreso del *sponsee* creando oportunidades; es decir, hacen conexiones (introduce a su red profesional y de influencia), provocan el cambio y brinda recursos y retroalimentación para el desarrollo.

<sup>56</sup> La página marca como no segura por el micrositio del estudio que asignó McKinsey, pero el contenido se puede consultar sin problema.

<b>Título</b>	<b>Ranking PAR 2022. Infografía México<sup>57</sup></b>
<b>Autor</b>	Aequales
<b>Año</b>	2022
<b>Objetivo</b>	Medir y comparar las prácticas y políticas en equidad de género y diversidad de las empresas en Latinoamérica.
<b>Universo de estudio</b>	139 empresas mexicanas
<b>Método de recolección de información</b>	El <b>ranking PAR es una herramienta de medición anual, comparativa y confidencial</b> de las políticas y procesos en pro de la equidad de género y diversidad de las organizaciones en Latinoamérica. Evalúa a las empresas en cinco categorías: Gestión de Objetivos, Cultura Organizacional, Estructura Organizacional, Gestión del Talento y Género y Diversidad.
<b>Principales resultados</b>	<p>19% tenían una mujer como CEO; la participación de mujeres en los consejos de administración registrada fue de 30% y de 28% en el primer nivel jerárquico. Las mujeres ganan en promedio 17% menos que los hombres.</p> <p>Las empresas en general expresan y documentan su compromiso: 65% cuenta con una política de equidad de género y/o diversidad, 78% cuentan con Comité de equidad de género y/o diversidad, 55% cuentan con un plan de acción, pero de éstas, sólo 24% tienen una estrategia integral con políticas, recursos, indicadores y metas. En este sentido, se debe abordar la equidad de género y la diversidad como una estrategia de negocio, definiendo y priorizando objetivos.</p> <p>En cuanto a la cadena de valor, 26% tiene criterios de equidad de género y/o diversidad en la evaluación de empresas proveedoras y 38% les ofrece capacitaciones en equidad y/o diversidad.</p>
<b>Sitio web</b>	<a href="https://aequales.com/wp-content/uploads/2023/04/Infografi%CC%81a-Me%CC%81xico.pdf">https://aequales.com/wp-content/uploads/2023/04/Infografi%CC%81a-Me%CC%81xico.pdf</a>

<sup>57</sup> Aequales es una organización que asesora a las empresas latinoamericanas en su camino hacia la equidad de género y la diversidad corporativa. Publicó un documento sobre el PAR 2022 agregado: Colombia, Perú y México, pero no muestra los resultados por país, lo que sí publica para cada uno es una infografía, de la cual se extrajo la información presentada.

<b>Título</b>	<b>Mujeres en los Consejos de Administración</b>
<b>Autor</b>	Deloitte
<b>Año</b>	2024 (Octava Edición)
<b>Objetivo</b>	Conocer los esfuerzos para diversificar los consejos de administración en el mundo, con claridad y transparencia en los progresos, así como apoyar la idea de que consejos diversos y bien balanceados pueden mejorar su eficiencia y llevar a mejores decisiones.
<b>Universo de estudio</b>	18,085 empresas en 50 países <sup>58</sup> , <b>65 empresas en México</b>
<b>Método de recolección de información</b>	<b>Información pública de empresas que participan en bolsas de valores.</b>
<b>Principales resultados</b>	<p>12.3% de los asientos de los consejos están ocupados por mujeres (6.5% en 2018 y 9.7% en 2021). Solo 6.1% de los consejos son encabezados por mujeres, porcentaje que ha crecido de 1.8% en 2018 y 4.8% en 2021.</p> <p>1.5% de los CEO son mujeres, en 2018 no había. Entre los CFO, 4.9% son mujeres, superior al 1.7% de 2021 pero menor a lo observado en 2018 (7.7%).</p> <p>Los hombres han tenido un asiento por más tiempo, en promedio 13 años, en contraste con 8.2 años de las mujeres. La diferencia es más pronunciada entre quienes encabezan los consejos, 17 años ellos y 4.5 años ellas.</p>
<b>Sitio web</b>	<a href="https://www2.deloitte.com/py/es/pages/risk/articles/mujeres-en-los-consejos-de-administracion-2024.html">https://www2.deloitte.com/py/es/pages/risk/articles/mujeres-en-los-consejos-de-administracion-2024.html</a>

<sup>58</sup> Desde la primera edición, el número de países con algún tipo de cuota de participación en los Consejos de Administración ha crecido. Para la edición de 2024, una tercera parte de los países la tienen, México no se encuentra entre ellos.

<b>Título</b>	<b>MX Women Matter: Una ambición, dos realidades</b>
<b>Autor</b>	McKinsey & Company <sup>59</sup>
<b>Año</b>	2018
<b>Objetivo</b>	Demostrar los beneficios económicos de aumentar la participación laboral de las mujeres en el mercado laboral.
<b>Universo de estudio</b>	<b>50 empresas</b> que representaban un conjunto diversificado de sectores de la economía, que empleaban a más de un millón de colaboradores en México y que juntas vendían anualmente el equivalente al 40% del PIB mexicano en 2017.
<b>Método de recolección de información</b>	<b>Recopilación de datos, encuestas y entrevistas.</b> Cada empresa entregó información sobre recursos humanos, incluyendo censos de personal, datos de reclutamiento, promoción, rotación y de diferencia de salarios por sexo, así como información sobre sus políticas y programas de recursos humanos. Encuesta aplicada a 8,600 empleados de 18 de las 50 empresas participantes, diseñada para explorar sus percepciones sobre oportunidades profesionales, experiencia de género y el balance de su vida profesional y personal.
<b>Principales resultados</b>	Aunque la inclusión es clave, las mujeres están subrepresentadas en todos los niveles de la jerarquía corporativa, ganan menos y tienen menos probabilidad de ser promovidas que los hombres. Las mujeres ocupan 37% de los cargos de nivel de entrada y solamente 10% de los cargos en Comités Ejecutivos. <sup>60</sup> Un hombre tiene 88 veces mayor probabilidad de alcanzar un nivel de alta dirección (vicepresidencia senior y Comité Ejecutivo). Una mujer a nivel senior, incluso ya en un Comité Ejecutivo recibe 22% menos compensación que un hombre en el mismo nivel.  La brecha existe desde el nivel de entrada (8%) y se amplía conforme se avanza en la jerarquía; las mujeres conforme avanzan ven reducidos sus ingresos en comparación con su contraparte masculina. Al respecto, la brecha empieza a hacerse cada vez más pronunciada en los cargos de niveles que ocupan las mujeres que están en la edad de mayor fertilidad, lo que evidencia que una división desbalanceada del trabajo doméstico termina convirtiéndose en brecha salarial, ya que las mujeres casadas o con hijos tienden a dejar pasar más oportunidades profesionales para facilitar el avance profesional de su pareja.

<sup>59</sup> El interés de la firma consultora se ha centrado en demostrar los beneficios económicos de incrementar la participación de las mujeres en el ámbito laboral. Para ello ha publicado informes globales, regionales y solo algunos para países de manera individual. En el caso de México, hay dos ediciones, 2018 y 2022. También hay un estudio complementario sobre el impacto de la pandemia por COVID-19 sobre la paridad de género titulado: “Luces y sombras de la pandemia, Women Matter México 2022”.

<sup>60</sup> Se entiende por nivel de entrada a las y los empleados que llevan a cabo tareas específicas y participan en uno o varios equipos. Personal de campo como cajeros, tenderos, operarios, etc. están incluidos en este nivel. Por su parte, en el Comité Directivo (C-Suite) son quienes reportan directamente al CEO, y que son responsables a más alto nivel de las operaciones y la rentabilidad de la empresa.

Aún hay poca conciencia del problema. Por ejemplo, menos de una tercera parte de las y los empleados reconoce la relación entre diversidad y desempeño del negocio y solo uno de cada cuatro hombres reconoce la baja representación femenina. Asimismo, una de cada tres empresas no tiene programas ni objetivos para incrementar la participación de mujeres.

Los sistemas de información de recursos humanos no están adaptados para identificar y dar seguimiento a las brechas de género. Las mejores compañías en su clase ya han iniciado el cambio con programas que integran la diversidad de género en todos los aspectos de su negocio. Estas compañías tienen agentes de cambio y modelos a seguir en todos los niveles de la organización, y han desarrollado y comunicado efectivamente una historia de cambio convincente para apoyar los programas, las políticas y los procesos que han implementado.

---

**Sitio web**

[https://womenmattermx.com/document/WM\\_Nov\\_final\\_2.pdf](https://womenmattermx.com/document/WM_Nov_final_2.pdf)<sup>61</sup>

---

<sup>61</sup> La página marca como no segura por el micrositio del estudio que asignó McKinsey, pero el contenido se puede consultar sin problema.

<b>Título</b>	<b>Igualdad de género en el sector privado: una mirada a las empresas mexicanas</b>
<b>Autor</b>	ONU Mujeres, Pacto Mundial México, Consejo Mexicano de Negocios y Consejo Coordinador Empresarial
<b>Año</b>	2020
<b>Objetivo</b>	Ofrecer datos sobre igualdad de género en empresas que operan en México, así como presentar recomendaciones de acciones puntuales para el contexto mexicano.
<b>Universo de estudio</b>	<b>44 empresas</b> que usaron la Herramienta Empresarial de Género WEPs en México, tanto empresas mexicanas como filiales de empresas multinacionales. No es una muestra representativa para México.
<b>Método de recolección de información</b>	<b>Cuestionario de la Herramienta WEPs.</b> La información de estas 44 empresas se recabó en abril de 2020, es información autorreportada. La sede de ONU Mujeres en Nueva York envió a la oficina de México la información agregada.
<b>Principales resultados</b>	<p>Se encontró un alto interés por contar con una estrategia de igualdad de género de parte de las empresas de la muestra. En el lugar de trabajo, gran parte de las empresas incorpora políticas de no discriminación e igualdad de oportunidades; políticas que abordan la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor; políticas de cero tolerancia a todas las formas de discriminación en el trabajo, y mecanismos confidenciales de reclamo, resolución y no represalia. En el área de mercado, las empresas reconocen su rol y responsabilidad en no fomentar estereotipos negativos de género al revisar sus materiales de marketing.</p> <p>Las principales áreas de oportunidad identificadas fueron la importancia de la conformación de grupos de mujeres calificadas para altas posiciones, la instalación de salas de lactancia, la comunicación de licencias de maternidad y paternidad, así como la provisión de servicios de cuidado y capacitación en temas de violencia laboral en el mundo del trabajo. Además, se debe fortalecer lo relacionado con las adquisiciones con perspectiva de género, una práctica que aún es poco frecuente. En la relación con la comunidad, existe potencial para que las empresas inviertan en proyectos de desarrollo en las localidades donde operan, promoviendo la igualdad de género mediante instrumentos como procesos de consulta, capacitación y evaluación de impactos sociales diferenciados por sexo.<sup>62</sup></p>
<b>Sitio web</b>	<a href="https://mexico.unwomen.org/es/digiteca/publicaciones/2020-nuevo/diciembre-2020/igualdad-de-genero-en-el-sector-privado">https://mexico.unwomen.org/es/digiteca/publicaciones/2020-nuevo/diciembre-2020/igualdad-de-genero-en-el-sector-privado</a>

<sup>62</sup> Se refiere a contar con cadenas de suministro más igualitarias y contribuir al empoderamiento de mujeres emprendedoras a través del establecimiento de relaciones laborales con empresas lideradas por mujeres, integradas mayoritariamente por mujeres o que ofrezcan productos y servicios diseñados para atender las necesidades de mujeres y niñas.

<b>Título</b>	<b>Disparidad salarial en profesionistas de software en México: evidencia de la desigualdad de género en la industria de la tecnología</b>
<b>Autor</b>	Global Shapers Ciudad de México <sup>63</sup>
<b>Año</b>	2019
<b>Objetivo</b>	Analizar la brecha salarial de género en la industria del software.
<b>Universo de estudio</b>	1,644 respuestas sobre salarios de profesionistas de la industria de software en México
<b>Método de recolección de información</b>	<b>Encuesta de Salarios de Software Gurú 2017.</b> Es una encuesta abierta y anónima por internet dirigida a profesionales de empresas de software en México con el objetivo de realizar un análisis de sueldos en la industria. En total se recabaron 1,678 respuestas y para fines de este estudio, se utilizaron 1,644. <sup>64</sup>
<b>Principales resultados</b>	La media salarial de los hombres era de 37,201 pesos mensuales, mientras que para las mujeres es de 28,533 pesos mensuales, un 30% menor. Los resultados de un modelo econométrico arrojaron que la brecha se debe principalmente a dos causas: la primera, obedece a una discriminación salarial por género, ya que las mujeres perciben en promedio salarios 22% menores que sus contrapartes masculinas con la misma experiencia, preparación y nivel de responsabilidad. La segunda, es que las mujeres tienen menor probabilidad de acceder a puestos de alta responsabilidad. Además, la brecha está presente en todos los tipos de empresas que forman parte de la industria.
<b>Sitio web</b>	<a href="https://datos.nexos.com.mx/disparidad-salarial-en-profesionistas-de-software-en-mexico-evidencia-de-la-desigualdad-de-genero-en-la-industria-de-tecnologia/">https://datos.nexos.com.mx/disparidad-salarial-en-profesionistas-de-software-en-mexico-evidencia-de-la-desigualdad-de-genero-en-la-industria-de-tecnologia/</a>

<sup>63</sup> Parte de la comunidad Global Shapers, una iniciativa del Foro Económico Mundial.

<sup>64</sup> La Encuesta de Salarios no fue realizada con la intención de medir la desigualdad salarial y la participación de mujeres fue de 15%. Por lo tanto, los resultados deben tomarse con cautela.

<b>Título</b>	<b>Mujeres en la Alta Dirección en México 2024: Talento femenino que consolida la resiliencia empresarial</b>
<b>Autor</b>	KPMG
<b>Año</b>	2024
<b>Objetivo</b>	Identificar los principales aceleradores y obstáculos que las mujeres enfrentan desde el punto de vista de quienes tienen una trayectoria personal y profesional.
<b>Universo de estudio</b>	<b>1,112 mujeres en empresas con cargos directivos</b> de múltiples industrias en 12 entidades federativas.
<b>Método de recolección de información</b>	<b>Encuesta de percepción</b> levantada entre enero y febrero de 2024. No se especifica el proceso de selección de las participantes.
<b>Principales resultados</b>	<p>Los tres aspectos que las mujeres consideran que más han apoyado su crecimiento son: el desarrollo de nuevas competencias y habilidades, la ambición para crecer profesionalmente, y participar en iniciativas o proyectos de alto impacto y visibilidad.</p> <p>Los aceleradores para que más mujeres ocupen posiciones directivas son: cultura corporativa incluyente con indicadores de inclusión, diversidad y equidad; apoyo del equipo de liderazgo para integrar la vida personal y profesional, y tener planes de carrera definidos y de sucesión para posiciones clave.</p> <p>El obstáculo identificado por más mujeres para incorporarse a esos niveles es la discriminación en las promociones (estereotipos, sesgos inconscientes y microagresiones), seguido de la falta de apertura para colaborar por parte de otros miembros directivos y de las autolimitaciones debido a la falta de autoestima y autoconfianza.</p> <p>Casi la mitad de las encuestadas afirman que existen estándares de igualdad de género en sus empresas, pero con áreas de mejora. Además, una tercera parte dijo que contaban con programas de mentoría y redes de liderazgo que también podrían mejorar. La mayoría resaltó las ventajas del modelo híbrido de trabajo, entre ellas, aprovechar oportunidades laborales sin tener que vivir cerca del trabajo, tener un mayor balance vida-trabajo y ejercer la maternidad o paternidad sin tener que elegir entre carrera o familia.</p>
<b>Sitio web</b>	<a href="https://kpmg.com/mx/es/home/sala-de-prensa/press-releases/2024/03/cp-mujeres-continuan-enfrentando-retos-para-llegar-y-permanecer-en-la-alta-direccion-kpmg.html">https://kpmg.com/mx/es/home/sala-de-prensa/press-releases/2024/03/cp-mujeres-continuan-enfrentando-retos-para-llegar-y-permanecer-en-la-alta-direccion-kpmg.html</a>

<b>Título</b>	<b>Estudio y análisis Abogadas MX 2018: Inclusión, diversidad y liderazgo</b>
<b>Autor</b>	Abogadas MX. Red de Liderazgo y Desarrollo Profesional
<b>Año</b>	2018
<b>Objetivo</b>	Entender la situación del talento femenino en la profesión jurídica en su camino hacia los puestos de liderazgo.
<b>Universo de estudio</b>	<b>313 abogadas</b> que laboraban en despachos y departamentos jurídicos en empresas mexicanas y extranjeras.
<b>Método de recolección de información</b>	<b>Encuesta de percepción y grupos focales</b> (4). Se invitó a participar al total de asociadas de Abogadas MX que al momento del estudio era de 700 mujeres, pero solo respondieron 313.
<b>Principales resultados</b>	<p>Las opiniones resultaron divididas para varios aspectos. Por ejemplo, sobre si su organización valora la diversidad, si existe una cultura que promueva la igualdad de oportunidades o sobre si la compensación está alineada al desempeño.</p> <p>Entre los resultados que destacan está que las mujeres, al identificar factores que pueden obstaculizar el desarrollo profesional, dan más peso a los de índole personal que a la organización, en particular, el temor de conciliar la carrera con la demanda sobre su tiempo para actividades familiares y sociales. También, hay quienes ponen en duda sus capacidades para aspirar a cargos de mayor nivel, esto último tanto entre las abogadas más jóvenes como entre las más experimentadas.</p> <p>Si bien, en general hay una percepción positiva sobre que sus organizaciones fomentan su participación en eventos y reuniones, así como que tengan contacto con clientes, lo cual podría mostrar apertura, una quinta parte de las encuestadas expresaron no haber comunicado su interés a un superior de llegar a posiciones más altas o de ser tomadas en cuenta para espacios donde tengan mayor visibilidad.</p> <p>En un ejercicio de autoevaluación de habilidades, las mujeres identifican entre sus fortalezas la resolución de problemas, la empatía, el trabajo en equipo, la escucha activa y la comunicación. En contraste, entre las debilidades más mencionadas están la construcción de redes profesionales, la adaptabilidad al cambio y la inteligencia emocional.</p>
<b>Sitio web</b>	<a href="https://www.abogadasmx.org.mx/wp-content/uploads/2020/05/ESTUDIO-Y-ANAI%C3%80LISIS-ABOGADAS-MX-2018-web.pdf">https://www.abogadasmx.org.mx/wp-content/uploads/2020/05/ESTUDIO-Y-ANAI%C3%80LISIS-ABOGADAS-MX-2018-web.pdf</a>

# ANEXO C.

## AGRADECIMIENTOS A LAS EMPRESAS PARTICIPANTES

Para este estudio, se entrevistó a 52 empresas para conocer más sobre sus motivaciones, políticas corporativas, desafíos y lecciones aprendidas en torno a la implementación de los WEPs. ONU Mujeres México y la Red del Pacto Global de las Naciones Unidas les agradece su tiempo y su apertura.

3M México	Empacadora San Marcos	KPMG
Accenture México	Energía Real	Metalsa
Afore SURA	Engineering and Projects Management	MetLife México
Alsea	Fibra Danhos	Mijares, Angoitia, Cortes y Fuentes
Arca Continental	GCC	Minera Pangea
Arriva Hospitality Group	Genomma Lab	Nader, Hayaux y Goebel
Avanza Sólido	GNP Seguros	Nemak
Banorte	Grupo Bimbo	Nestlé México
Banregio	Grupo Coppel	PetStar
Bio Pappel	Grupo Gigante	Prepal
Bolsa Mexicana de Valores (BMV)	Grupo Herdez	Quantium Desarrollos
Bustamante + Freyre	Grupo Libera	Revitaliza Consultores
Coca-Cola FEMSA	Grupo Rotoplas	Ripipsa
Creel, García-Cuellar, Aiza y Enriquez S.C.	Grupo Salinas	Santander México
Daimler Vehículos	Grupo VEMO	Schneider Electric México
DeForest Abogados	Handel Mayer	Sigma
Diez Candelas	HDI Seguros	Silca Logística Agencia Aduanal
		Vesta