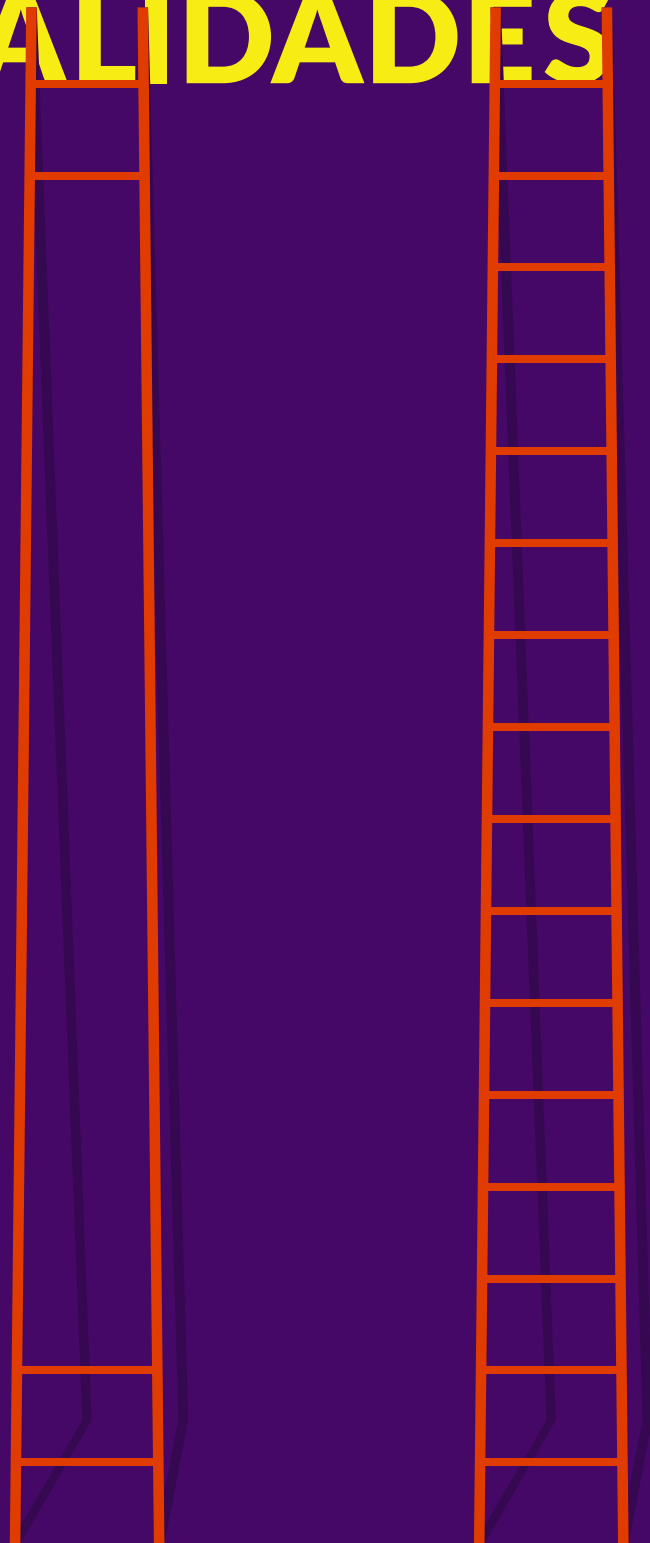


UNA AMBICIÓN DOS REALIDADES

MX WOMEN MATTER



Noviembre 2018

UNA AMBICIÓN **DOS REALIDADES**

MX WOMEN MATTER

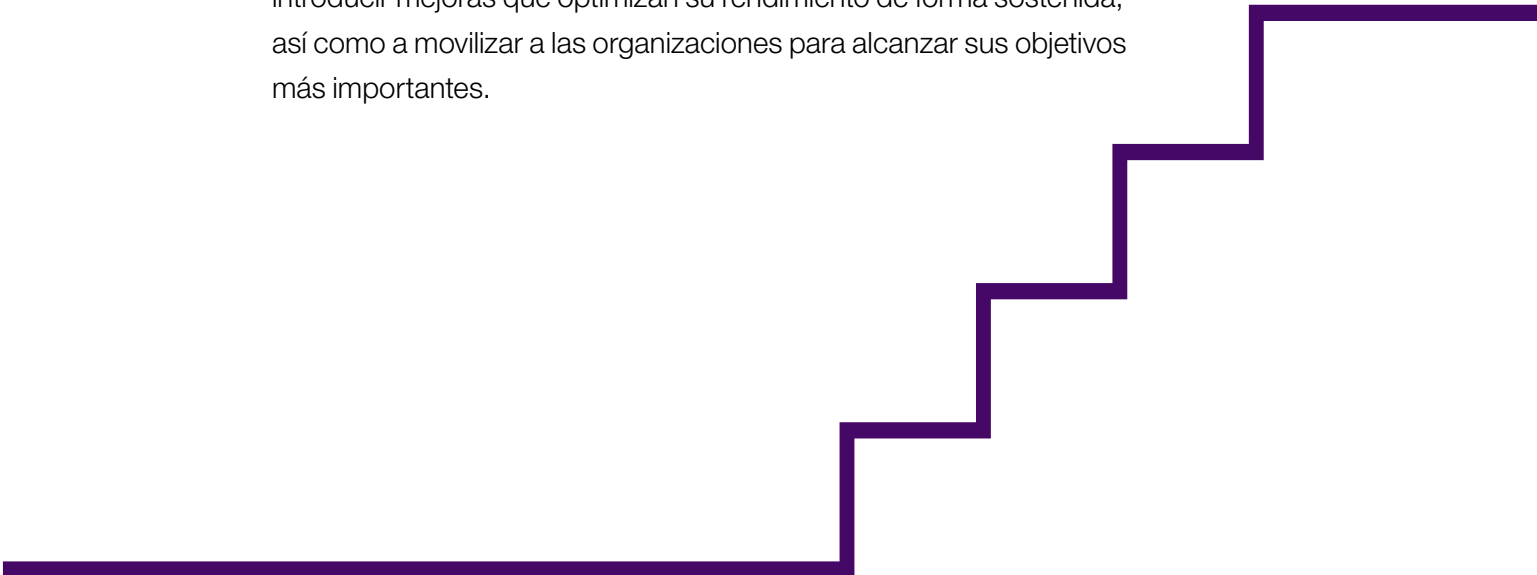
Eduardo Bolio
Valentina Ibarra
Melissa Renteria
Gabriela Garza

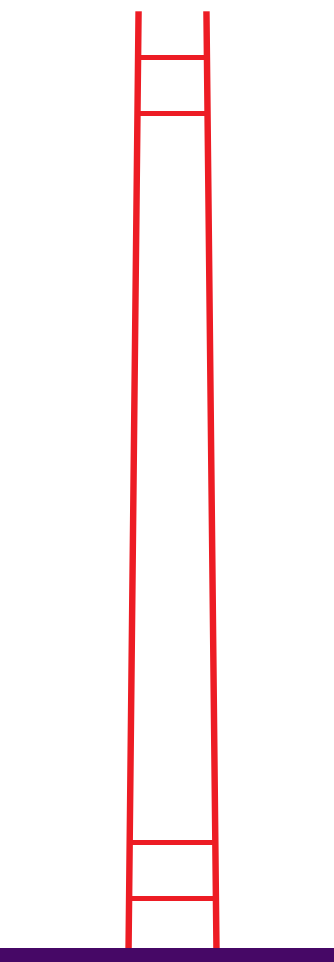
Acerca de McKinsey & Company

McKinsey & Company es una firma global de consultoría estratégica con consultores en más de 120 oficinas en 63 países que presta sus servicios a empresas líderes, gobiernos, organizaciones no gubernamentales e instituciones sin fines de lucro.

McKinsey abrió sus puertas en México en 1970 con un equipo de consultores especializados. En la actualidad, la oficina de México tiene sedes en la Ciudad de México y en Monterrey, en las cuales trabajan consultores con experiencia global y un conocimiento profundo de nuestro país, sirviendo empresas del sector público y privado, así como multinacionales que tienen una presencia local.

McKinsey asesora a empresas e instituciones de todo tipo de industrias y funciones para ayudarlos a expandir sus capacidades, introducir mejoras que optimizan su rendimiento de forma sostenida, así como a movilizar a las organizaciones para alcanzar sus objetivos más importantes.





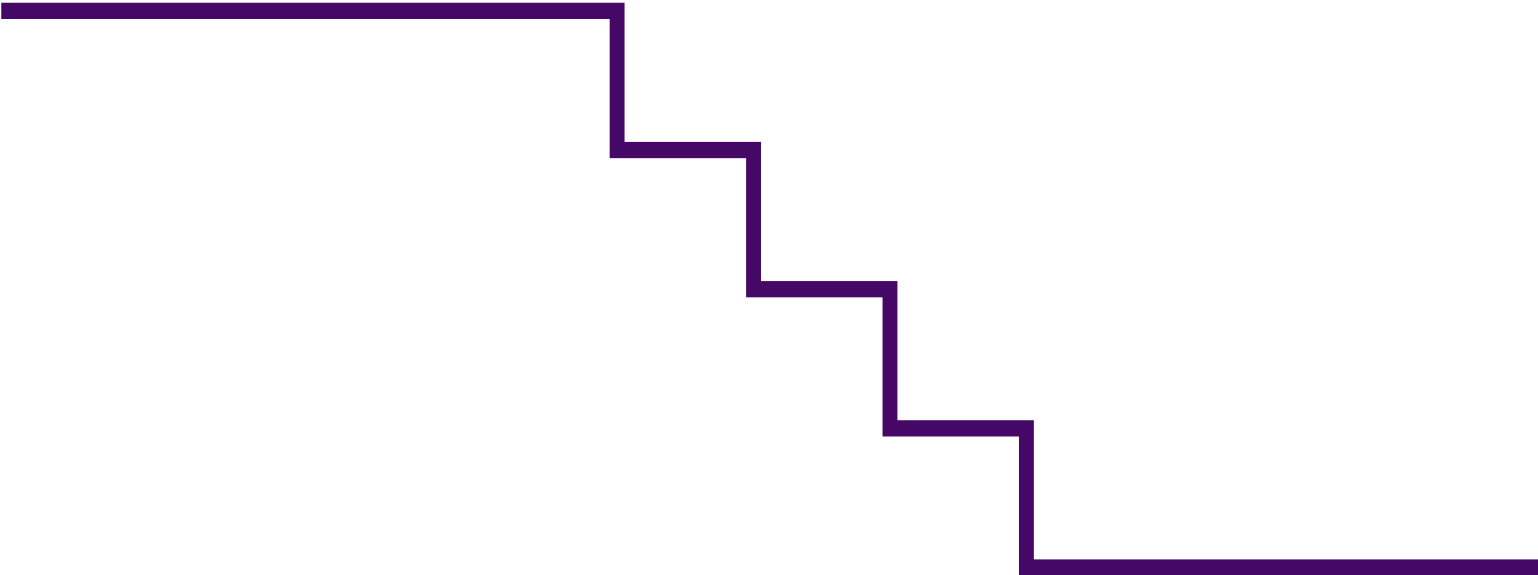
Acerca de Women Matter

Desde el año 2007, en McKinsey & Company hemos investigado la importancia y el impacto de aumentar la diversidad e inclusión en las organizaciones y de contar con más mujeres en posiciones de liderazgo. Hemos explorado también distintas formas de incrementar la representación de las mujeres en todos los niveles.

Women Matter es el título de una serie de reportes enfocados en demostrar los beneficios económicos que trae consigo aumentar la participación laboral femenina. En total, se han publicado nueve reportes globales, cinco reportes regionales entre los que se incluyen Europa, Asia, América Latina, África, y el Medio Oriente, así como ocho reportes de países individuales en Estados Unidos, Canadá, Turquía, Inglaterra, India, y España. Los resultados muestran que la inclusión es un elemento clave en el desempeño económico y organizativo de nuestros clientes. Al analizar los retos específicos para cada región trabajamos en explorar diferentes estrategias que funcionan para alcanzar mayor diversidad de género en puestos de liderazgo en cada geografía.

Si estás interesado en participar en la siguiente edición, consulta:

womenmattermx.com



Prólogo

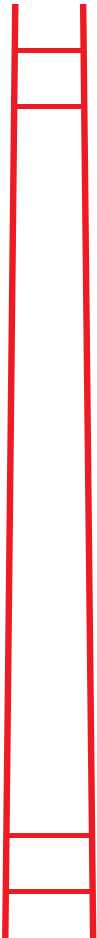
Esta es la primera vez que *Women Matter* se realiza en México, producto de la inquietud de nuestros clientes en múltiples sectores, así como de diferentes asociaciones involucradas en temas de género. ***Una ambición, dos realidades*** responde al hecho de que sin importar el género, todo ser humano aspira a alcanzar su máximo potencial profesional. Hombres y mujeres quieren llegar a ser ejecutivos de alto nivel y ocupar posiciones de liderazgo en sus organizaciones. Lamentablemente, aún cuando la ambición es compartida, la realidad es que las posibilidades de alcanzar este objetivo son visiblemente menores para una mujer.

Con la participación 50 empresas emblemáticas, que en conjunto emplean a más de un millón de personas y venden anualmente el equivalente al 40% del PIB mexicano, analizamos la situación de las mujeres profesionistas en México. Además un total de 8,600 empleados de las empresas participantes respondieron individualmente una encuesta diseñada para explorar sus percepciones sobre oportunidades profesionales, experiencia de género y el balance de su vida profesional y personal.

Estamos profundamente agradecidos con las empresas participantes por su apertura y voluntad de ser parte de este ejercicio de autoevaluación. Agradecemos también el acceso proporcionado a todo tipo de información relevante para este estudio y por el tiempo de todos y cada una de las personas que respondieron a la encuesta individual. Sin su participación, este reporte no habría sido posible. Finalmente, queremos agradecer a nuestros colegas Sergio Waisser, Alberto Chaia y Eduardo Malpica por su patrocinio, orientación y guía durante la planeación y ejecución de este trabajo.

Nuestro propósito es proporcionar información objetiva a las empresas, que les ayude a comprender cabalmente los beneficios que trae consigo la promoción de la diversidad de género en puestos de liderazgo. Adicionalmente, proponemos desarrollar planes de apoyo para el desarrollo profesional femenino con implementación e impacto real, así como, continuar impulsando la transparencia y el avance en la materia en el sector público y privado.

Kevin Sneader
Global Managing Partner
McKinsey & Company



En México, **LAS MUJERES ESTÁN SUBREPRESENTADAS**

en todos los niveles de la jerarquía corporativa, ganan menos y tienen menos probabilidades de ser promovidas que los hombres.

Nivel de entrada:

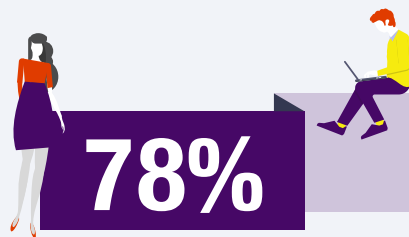
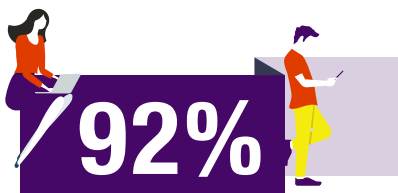
Proporción de mujeres:



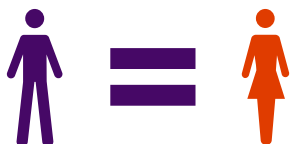
Comité Ejecutivo:



Nivel salarial mujeres vs. hombres:



Posibilidad de promoción:



NO ES UN TEMA DE FALTA DE AMBICIÓN

9 de cada 10 mujeres y hombres quisieran convertirse en ejecutivos de alto nivel...

... **3 de cada 10 mujeres** creen que van a llegar a lograrlo

Existen **BENEFICIOS SIGNIFICATIVOS DE CERRAR ESTAS BRECHAS:**

70% incremental del PIB en México

55% mayor rentabilidad en las empresas líderes en representatividad de mujeres en Comités Ejecutivos

HAY POCA CONCIENCIA DEL PROBLEMA:



MENOS DE 1/3

de los empleados reconoce la relación entre diversidad y desempeño del negocio



1 DE 4

hombres reconoce que hay baja representación femenina



1 DE CADA 3

empresas no tiene objetivos ni programas para incrementar la participación de mujeres

INTERVENCIONES QUE FUNCIONAN

para lograr la igualdad



Commitment



Leadership development



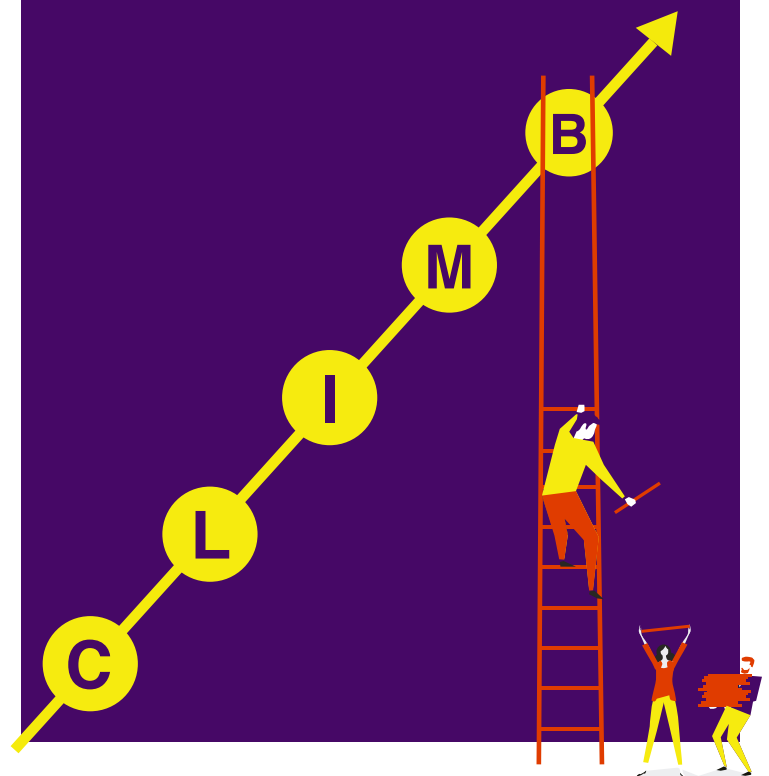
Infrastructure

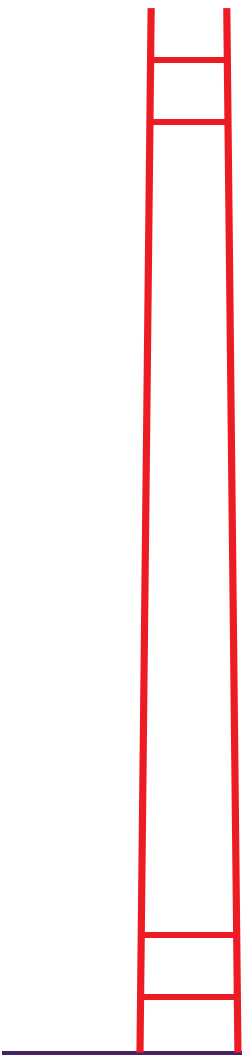


Metrics & KPIs



Behaviors & Mindsets







Índice

10 Resumen ejecutivo

16 Mejorar la igualdad de género representa una oportunidad para el desarrollo social y económico

- 1.1 Crecimiento económico en juego
- 1.2 Ventajas de las empresas con mayor diversidad de género

24 La realidad mexicana de la participación laboral de las mujeres contrasta con su ambición

- 2.1 México: Un país con un profundo rezago en la equidad de género laboral
- 2.2 La desigualdad de género dentro de las empresas mexicanas

38 Las mujeres enfrentan barreras estructurales para un desarrollo profesional pleno

- 3.1 El impacto del trabajo doméstico y de cuidados no remunerados en el ámbito profesional
- 3.2 La evolución de la familia mexicana
- 3.3 Los obstáculos para el empoderamiento femenino en las empresas

52 Se puede desencadenar el potencial femenino en las empresas

- 4.1 Esfuerzos para el desarrollo profesional femenino en las empresas mexicanas
- 4.2 Desafíos para la implementación efectiva de iniciativas de equidad de género dentro de las empresas mexicanas
- 4.3 Radiografía de los programas para la retención y promoción del talento femenino mexicano
- 4.4 CLIMB, un programa de transformación integral para maximizar el potencial femenino

75 Un llamado a redoblar esfuerzos y acelerar

75 Nota metodológica

76 Bibliografía

Resumen

Ejecutivo

1 **Mejorar la igualdad de género representa una oportunidad para el desarrollo social y económico**

Además de ser un imperativo de justicia social, cerrar la brecha laboral de género presenta una oportunidad para agregar 12 trillones de dólares adicionales al PIB total global y 0.8 trillones de dólares adicionales, es decir un 70%, al PIB de México.

Una mayor diversidad de género tiene un impacto cuantitativo en el desempeño corporativo. Está demostrado que las empresas con una mayor representación de mujeres en altos niveles de liderazgo y Comités Ejecutivos tienen un mejor desempeño financiero y mejores índices de salud organizativa, con más y mejor comunicación, desarrollo de personal, menor rotación, mejor manejo de expectativas e incentivos, y la presencia de liderazgo inspiracional. Las empresas con una mayor representación de mujeres en niveles directivos tienen un valor económico agregado (EVA) 28% mayor, y un margen de ganancias (EBIT) 55% mayor, así como un retorno sobre el capital (ROE) 47% mayor.

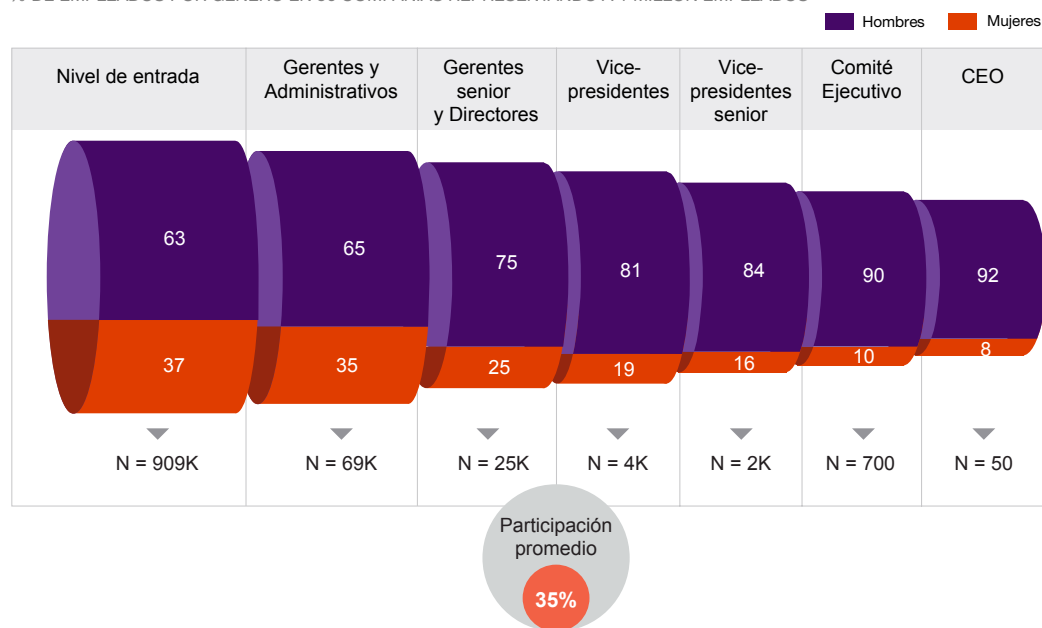
2 **La realidad mexicana de la participación laboral de las mujeres contrasta con su ambición**

La tasa de participación laboral en México ha venido aumentando en las últimas décadas; sin embargo, aún muestra un fuerte rezago comparado con el resto de países en América Latina. Únicamente 4 de 10 mujeres participan en el mercado laboral y una elevada cantidad de mujeres jóvenes que no estudian ni trabajan (31% vs. 9% de hombres) indica que las mujeres empiezan a quedarse atrás desde temprano. Las mujeres están subrepresentadas en todos los niveles y desde el inicio, las mujeres tienen una desventaja. Aunque constituyen 46% de los graduados universitarios, sólo ocupan 37% de los cargos de nivel de entrada y solamente 10% de los cargos en Comités Ejecutivos (Gráfico A).

Gráfico A

REPRESENTACIÓN POR GÉNERO EN RANGOS CORPORATIVOS

% DE EMPLEADOS POR GÉNERO EN 50 COMPAÑÍAS REPRESENTANDO A 1 MILLÓN EMPLEADOS



FUENTE: McKinsey & Company, Women Matter México 2018

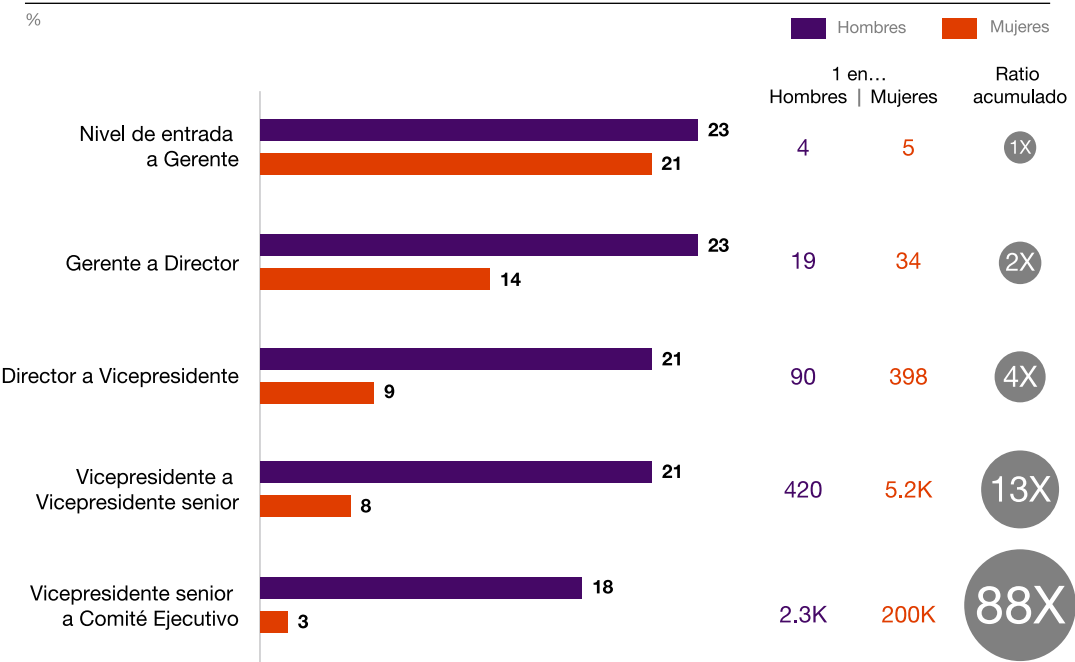
El problema se manifiesta más aún en compañías nacionales, las cuales tienen una representación de mujeres, en promedio, 10 puntos porcentuales más baja que la de las compañías extranjeras con presencia en México.

Cada sector enfrenta sus propios retos en cuanto a diversidad de género. El sector financiero y de servicios profesionales, así como los sectores de comercio minorista y consumo masivo, han alcanzado ya los niveles de equidad deseados en los cargos de nivel de entrada y llevan una importante ventaja en comparación con los sectores de energía y de industria pesada. Sin embargo, la escasa representación de mujeres en los niveles *senior* es una condición generalizada a través de todos los sectores.

Las oportunidades de avanzar en la jerarquía corporativa para las mujeres son limitadas ya que son promovidas en una medida mucho menor que los hombres. Mientras que hombres y mujeres albergan la misma ambición por progresar dentro de sus empresas hasta alcanzar niveles de alta dirección, la realidad es que un hombre tiene 88 veces mayor probabilidad de lograrlo (Gráfico B).

Gráfico B

TASA DE PROMOCIÓN POR GÉNERO Y NIVEL



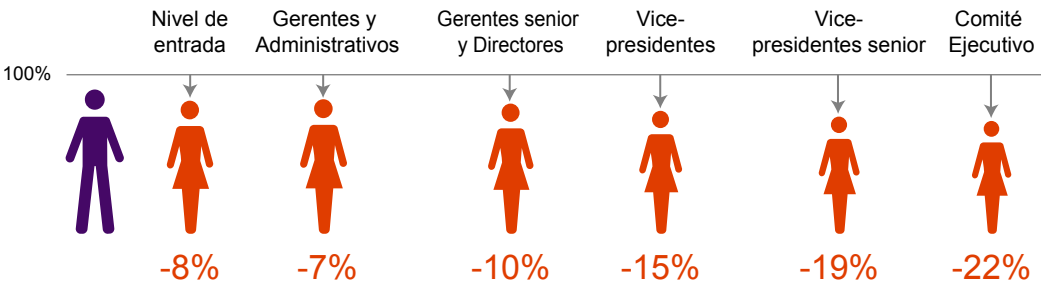
FUENTE: McKinsey & Company, Women Matter México 2018

La brecha salarial entre hombres es aún otra de las manifestaciones de la desigualdad de género dentro de la organización. Una mujer a nivel *senior* recibe 22% menos compensación, entre las empresas analizadas (Gráfico C).

Gráfico C

DIFERENCIA DE SALARIOS ENTRE HOMBRES Y MUJERES POR NIVEL

SALARIO PROMEDIO DE UNA MUJER EXPRESADO COMO PORCENTAJE DEL SALARIO DE UN HOMBRE



FUENTE: McKinsey & Company, Women Matter México 2018 y,

3 Las mujeres enfrentan barreras estructurales para un desarrollo profesional pleno

Alrededor del mundo, la participación laboral de las mujeres aumenta a medida que se cierra la brecha entre hombres y mujeres en horas dedicadas al trabajo en el hogar y cuidado de dependientes económicos. Sin embargo, México es uno de los

países de América Latina con la brecha más grande en el tiempo invertido al trabajo doméstico no remunerado.

Adicionalmente, el modelo de desempeño actual de las empresas en México valora en gran medida la disponibilidad permanente, y las políticas actuales de licencia de maternidad imponen un sesgo en las organizaciones en contra de la contratación y promoción de las mujeres.

Las mujeres, en la misma medida que los hombres, expresan su interés por alcanzar posiciones de liderazgo profesional, sin embargo, las mujeres creen que es menos probable que ellas puedan llegar a dicha posición, evidenciando las dificultades que presenta la cultura organizativa y las políticas actuales de las empresas en México.

Las mujeres tienen una experiencia diferente a la de los hombres en su trabajo en el día a día. Reportan recibir menos retroalimentación y *coaching*, y situaciones de rechazo provocan que tengan un menor sentido de pertenencia a su empresa que el de los hombres, así como una menor satisfacción en general.

El problema de la diversidad de las empresas en México no está del todo reconocido. Únicamente 25% de los hombres y 41% de las mujeres no creen que las mujeres están bien representadas en los altos niveles de la organización, aún cuando en promedio solamente 1 de cada 10 personas del Comité Ejecutivo es una mujer.

4

Se puede desencadenar el potencial femenino en las empresas

Las empresas en México han empezado a tomar medidas para mejorar su diversidad e igualdad de género, pero en general, muy pocas organizaciones han logrado un gran avance. Resulta fundamental tomar en cuenta no sólo el número de iniciativas lanzadas, sino también la calidad en su ejecución y el compromiso del liderazgo detrás de ellas.

Uno de los elementos necesarios para identificar y diagnosticar la situación de diversidad es medir la participación de las mujeres en las etapas de reclutamiento y dar seguimiento a los procesos de promoción y retención. Sin embargo, los sistemas de información de recursos humanos en la mayoría de las empresas no se encuentran adaptados para identificar o dar seguimiento a las brechas de género. Adicionalmente, la mayoría de las organizaciones no han implementado procesos específicos para mejorar el reclutamiento y la retención de mujeres.

Programas como redes de mujeres, mentoría, o patrocinio se han adoptado en algunas empresas en México con resultados prometedores. Las empresas con redes de mujeres tienen 40% más mujeres en niveles de dirección o superior y las empresas con programas de mentores tienen casi 38% más mujeres en el nivel de vicepresidente senior y 16% más mujeres en Comités Ejecutivos.

Los programas de flexibilidad son una herramienta importante para que la organización ayude a las mujeres a superar las barreras estructurales y lograr una mayor paridad, pero es crucial adaptar el modelo de desempeño para que estas alternativas sean implementadas adecuadamente. En la muestra analizada, cerca de la mitad de las empresas ofrecen programas de flexibilidad, pero 60% de éstas no ha implementado o adaptado exitosamente los procesos de evaluación a las alternativas que ofrecen. Aumentar el número de mujeres en todos los niveles de la organización requiere de una transformación organizativa con un enfoque integral para los retos específicos que enfrentan empresas en México.

Las mejores compañías en su clase han ya iniciado el cambio con programas que engranan 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.

Un programa de transformación integral para maximizar el potencial femenino (CLIMB) incluye 5 elementos clave que deben diagnosticarse, desarrollarse, y adaptarse dentro de cada organización (Gráfico D).

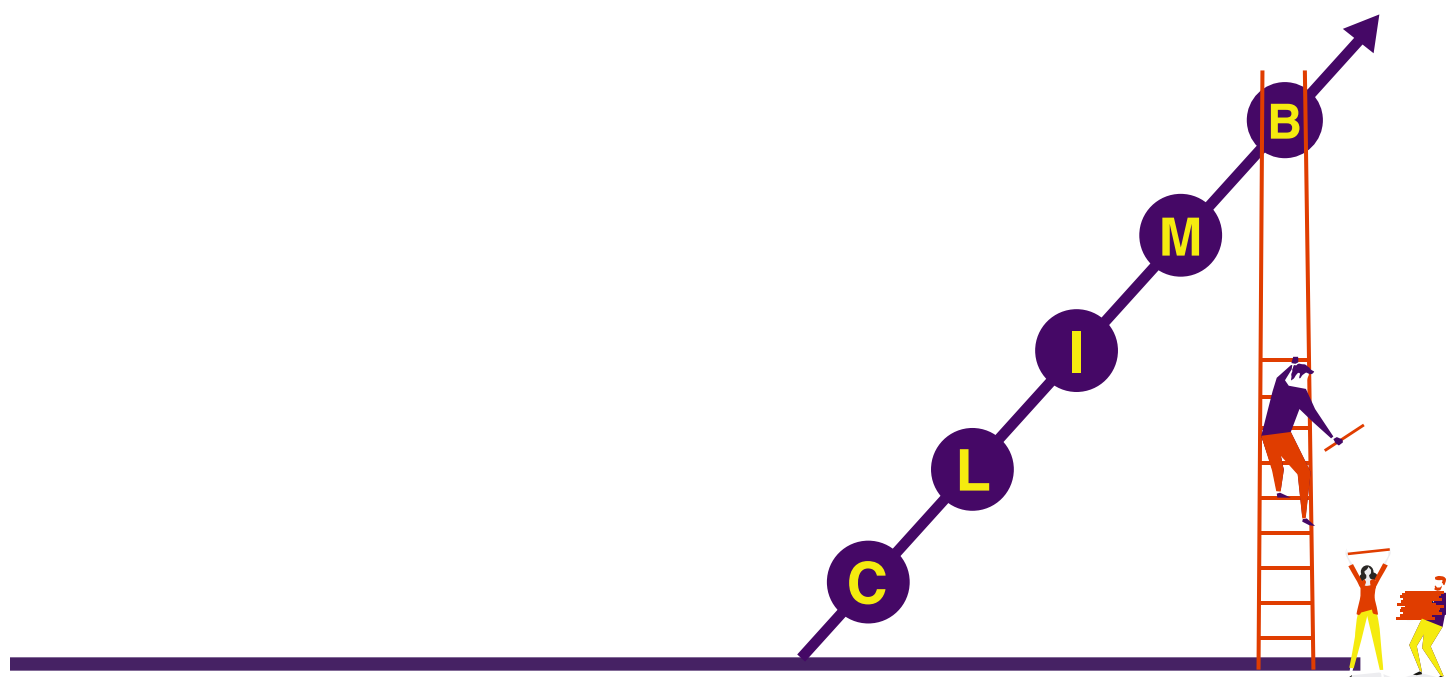
México puede y debe avanzar hacia los niveles de diversidad de género que existen en países más avanzados. Sin embargo, para lograrlo resulta imprescindible compartir un nuevo nivel de ambición, asegurar el convencimiento y compromiso sostenido de líderes y empresarios, y coordinar a todos los agentes implicados en el sector público y privado para darle mayor tracción a la implementación de las medidas y a la transparencia en dicho avance.

Gráfico D

DIMENSIONES CLAVE PARA UNA TRANSFORMACIÓN HOLÍSTICA

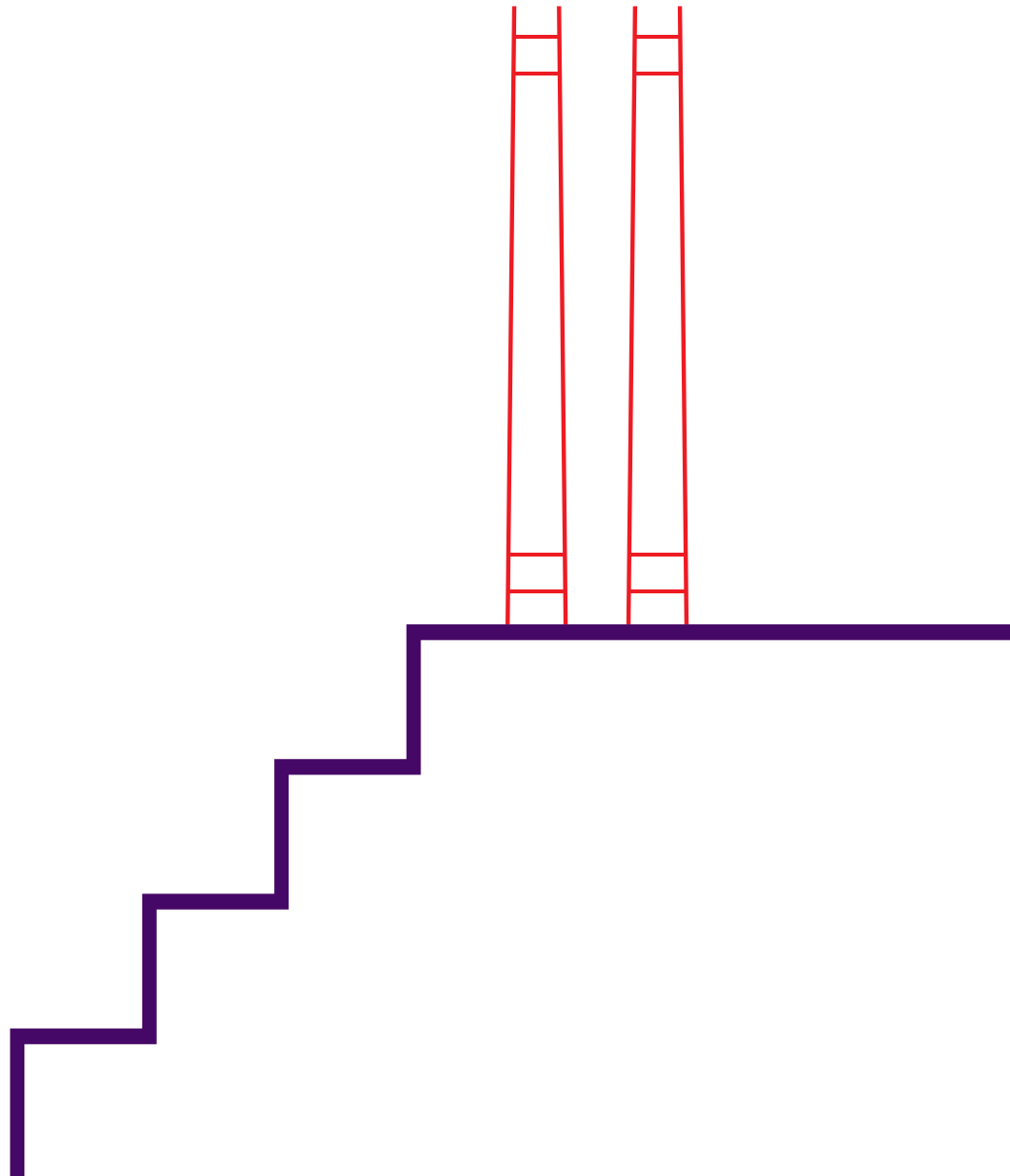
- C Commitment** – Compromiso del CEO y el Comité Ejecutivo
- L Leadership development** – Desarrollo del liderazgo de las mujeres
 - Formación & *coaching*
 - Patrocinios & mentorías
 - Redes de mujeres
- I Infrastructure** – Infraestructura organizacional
 - Horarios de trabajo flexibles
 - Licencias extendidas
 - Programas de transición para regresar
- M Metrics & KPIs** – Transparencia y seguimiento de los indicadores
- B Behaviors & Mindsets** – Mentalidades y actitudes incluyentes
 - Formación en el puesto de trabajo
 - No discriminación en reclutamiento / evaluación

FUENTE: McKinsey & Company, Women Matter México 2018





**Mejorar la igualdad de género representa
una oportunidad para el desarrollo social
y económico**



La paridad de género es fundamental para que las economías y las sociedades prosperen. Incentivar la participación laboral femenina representa una herramienta única para el desarrollo social y económico de los países, así como una oportunidad para que las empresas alcancen su máximo potencial humano a la vez que mejoren su desempeño económico.

1.1 Crecimiento económico en juego

En el contexto mundial actual, con bajas tasas de crecimiento, con una guerra de talento globalizada y con una población que envejece a tasas aceleradas en las economías desarrolladas, aumentar la inclusión de las mujeres representa una poderosa arma para detonar el crecimiento y el desarrollo de las naciones.

Las mujeres representan el 50% de la población, pero contribuyen apenas el 37% del PIB global, y representan solamente el 39% de la fuerza laboral alrededor del mundo. Cerrar o incluso eliminar esta brecha no sólo sería un movimiento en la dirección correcta de mayor equidad, sino que también tendría un impacto económico significativo. Si todos los países cerraran la brecha de género para igualar a los países con mayor equidad de cada una de sus regiones, esta mayor inclusión puede representar entre 12 y 28 trillones de dólares adicionales, o un 11% adicional al PIB total global en el año 2025^[1]. El crecimiento en India y América Latina representan la diferencia incremental más grande de todas las regiones al PIB global del 2025.

Hay tres consideraciones principales para cerrar la brecha de género: 1) aumentar las tasas de participación laboral de las mujeres, 2) aumentar el número de horas de trabajo de las mujeres, ya que las mujeres tienen en mayor medida trabajos de tiempo parcial que los hombres, 3) redirigir mujeres a sectores de mayor productividad ya que están sobrerrepresentadas en sectores de productividad más baja, como lo son la agricultura, y subrepresentadas en sectores de alta productividad como el sector de servicios. Se estima que 54% de la oportunidad de crecimiento económico global vendría de aumentar las tasas de participación laboral de las mujeres, 23% de cerrar la brecha en horas de trabajo, y 23% de aumentar la concentración de mujeres en sectores de mayor productividad.

De acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) la tasa de participación laboral femenina en México es 47%, la segunda más baja después de Turquía, dentro de los países miembros de la OCDE. Aunque modestamente en aumento, la participación laboral femenina en México es incluso menor que la de muchas economías emergentes.

Para México, el impacto económico de cerrar su brecha de género representaría 0.8 trillones de dólares adicionales, es decir, alrededor de 70% más al PIB nacional.



1.2 Ventajas de las empresas con mayor diversidad de género

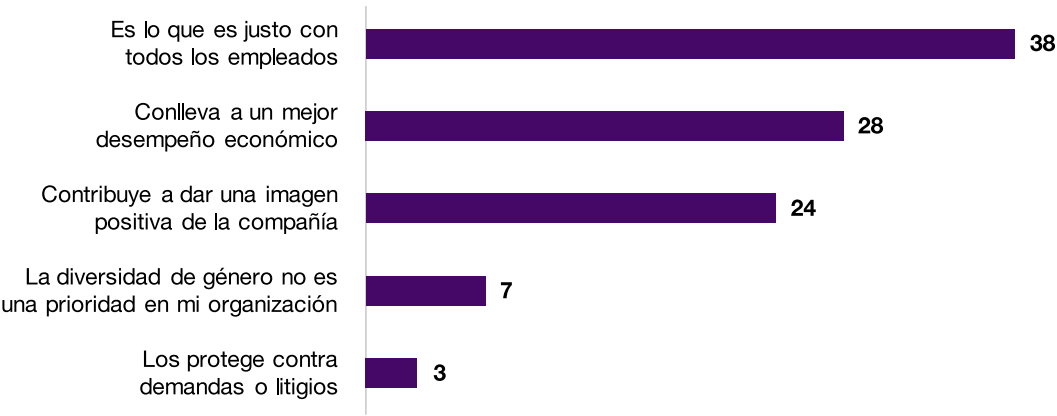
Pero el reto no se limita al número de mujeres que ingresan al mercado laboral, sino a mejorar también las condiciones laborales imperantes. Aspirar a un desarrollo profesional equitativo dentro de una empresa, sin ser objeto de discriminación alguna, es un fin en sí mismo que no debería requerir justificación económica ulterior. No obstante, es al mismo tiempo una condición indispensable para que las empresas puedan alcanzar su máximo potencial económico.

Aun cuando la importancia de la equidad de género para la prosperidad económica y social de las naciones es relativamente reconocida en el mundo de las políticas públicas, a nivel empresarial la percepción es muy distinta. En el caso mexicano, menos de una tercera parte de los empleados encuestados participantes en este estudio reconoció la importancia de la relación entre la diversidad y el desempeño exitoso del negocio (Gráfico 1).

Gráfico 1

RAZONES POR LAS QUE LAS EMPRESAS ELIGEN PRIORIZAR LA DIVERSIDAD DE GENERO

% DE RESPUESTAS



FUENTE: McKinsey & Company, Women Matter México 2018

Existen argumentos y datos que nos permiten asegurar que invertir en la mejora de la diversidad de género en las empresas es una decisión económica acertada.

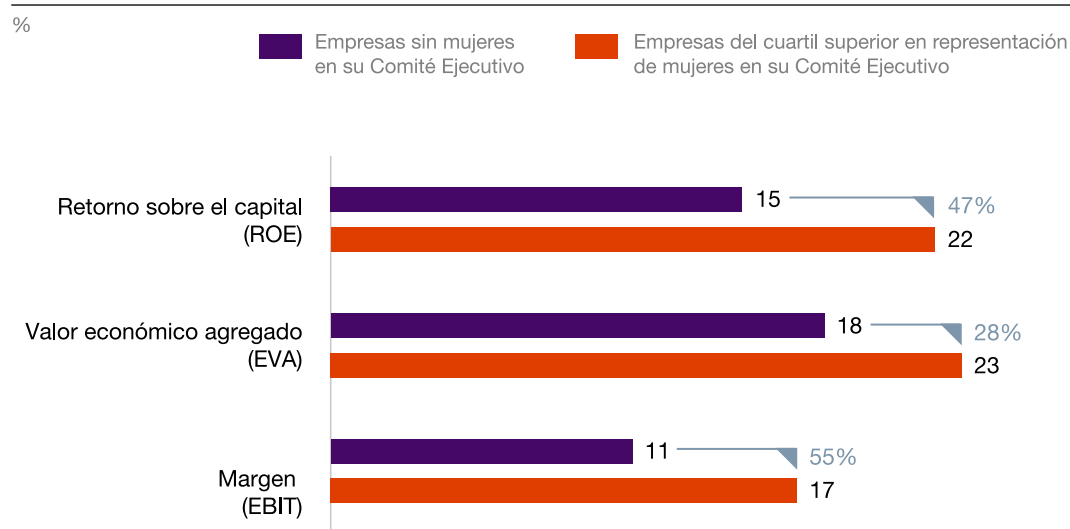
La diversidad de género dentro de las empresas no es sólo una inquietud social, sino un imperativo de negocio que trae consigo importantes beneficios.

■ Mejor desempeño

Aquellas empresas que cuentan con una mayor cantidad de mujeres en sus Comités Ejecutivos tienen un mejor desempeño. Las empresas con mayor cantidad de mujeres en altos niveles ejecutivos tienen 47% más retorno sobre el capital (ROE), 28% más Valor Económico Agregado (EVA), y 55% más margen (EBIT)^[iii].

Gráfico 2

IMPACTO EN EL DESEMPEÑO CORPORATIVO



FUENTE: McKinsey & Company, Women Matter, Time to accelerate: Ten years of insights into gender diversity, Octubre 2017

■ Mejor salud organizativa

Por otro lado, los equipos con un mayor nivel de diversidad suelen también tener una mejor salud organizativa. Gracias a la diversidad tienen lugar dinámicas de desarrollo organizativo y de procesamiento de la información que no ocurre en los grupos homogéneos^[iii].

“

La diversidad de género importa no únicamente porque es lo moralmente correcto, sino porque existe un fenómeno de subutilización de talento. El talento no tiene género. – Director Ejecutivo de Recursos Humanos de una empresa mexicana del sector industrial

Las empresas con más mujeres en los altos niveles de su organización tienen

55% mayor EBIT en promedio xxiv

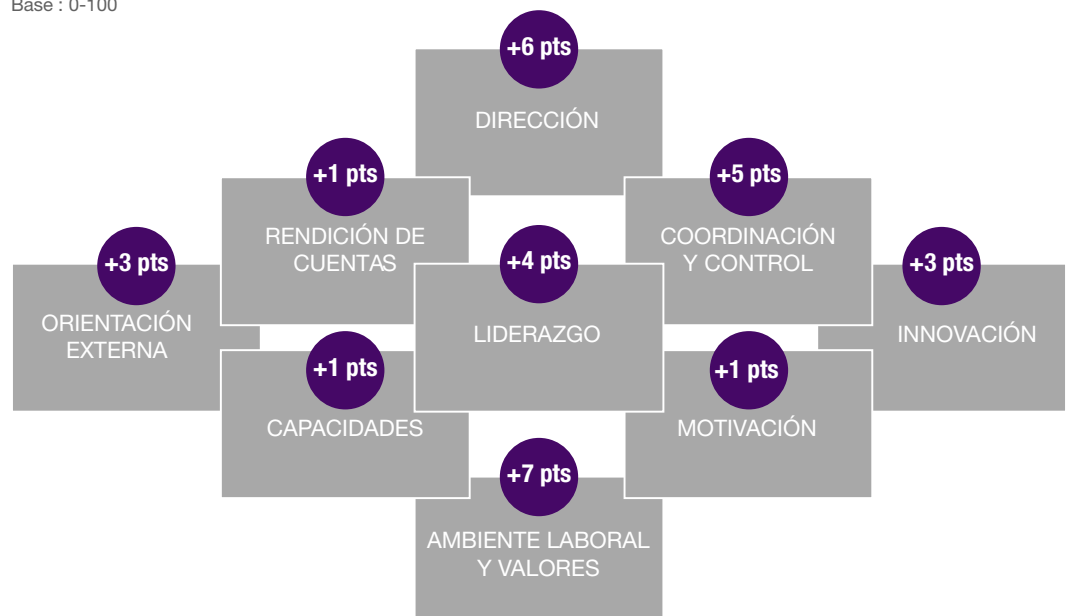
El Índice de Salud Organizativa (OHI, por sus siglas en inglés) es una herramienta propia de McKinsey, que mide los factores de efectividad organizativa relacionados directamente con el desempeño financiero y operativo. El OHI mide específicamente nueve dimensiones diferentes para comprender el posicionamiento, la excelencia en la ejecución y la renovación de una empresa para conseguir sus objetivos de desempeño de manera sostenible. Estas dimensiones incluyen factores como la calidad del liderazgo, la capacidad de la empresa de comunicar una visión y dirección claras, los valores y el ambiente de trabajo, su nivel de innovación, sus capacidades de ejecución, entre otros.

A través de la aplicación de esta herramienta en más de 1,700 empresas en más de cien países, nuestros estudios muestran una correlación clara entre los puntajes de las empresas en estas nueve dimensiones y su desempeño financiero. Más recientemente se demostró que las empresas con más de tres mujeres en su Consejo de Administración obtienen mejores resultados en todas las dimensiones del OHI, posicionándose hasta siete puntos por encima en la categoría de ambiente laboral y valores, seis puntos más en dirección, y cinco puntos más en coordinación y control (Gráfico 3).

Gráfico 3

IMPACTO EN EL ÍNDICE DE SALUD ORGANIZATIVA (OHI)

Base : 0-100



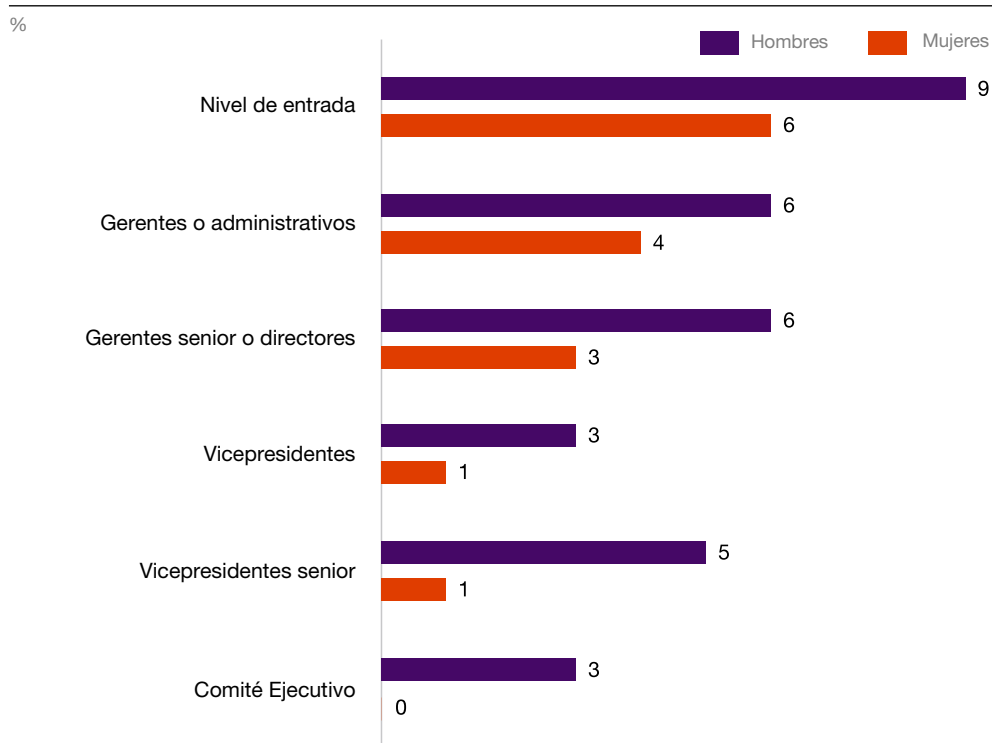
FUENTE: McKinsey & Company, OHI 2007

■ Menor rotación y mejor comunicación

En el estudio con las 50 empresas encuestadas, pudimos verificar que la tasa de rotación de las mujeres está por debajo de la de los hombres en todos los niveles de la jerarquía corporativa, lo que implica beneficios adicionales en términos de reducción de costos de reclutamiento, capacitación, y interrupciones operativas (Gráfico 4). La continuidad contribuye a un mejor clima laboral con mayor estabilidad y una dinámica de desarrollo profesional más consistente.

Gráfico 4

PROPORCIÓN DE EMPLEADOS QUE DEJAN SU TRABAJO EN TODOS LOS NIVELES



FUENTE: McKinsey & Company, Women Matter México 2018

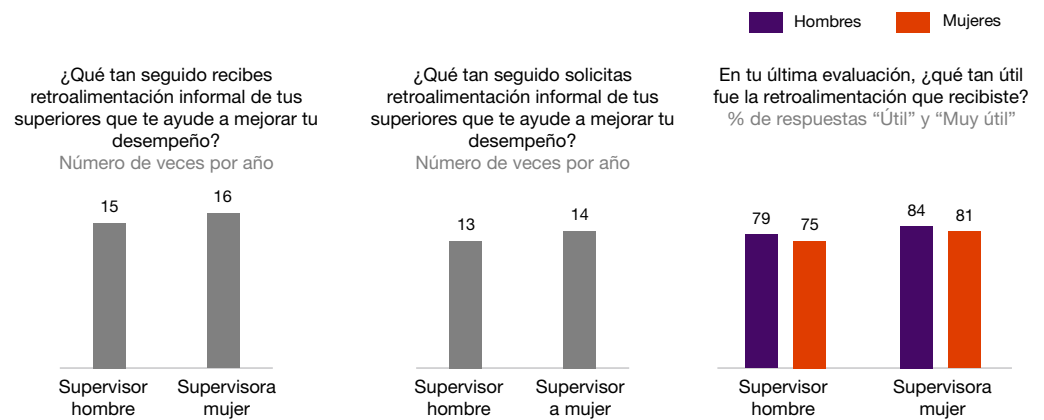


Las mujeres tienen un mayor sentido de lealtad a la compañía y suelen rotar menos que los hombres. – Director Ejecutivo de Recursos Humanos de una empresa mexicana del sector de consumo

El estudio identificó también que las mujeres supervisoras ofrecen retroalimentación más frecuente y más útil, a la vez que los empleados solicitan retroalimentación más frecuente si su supervisora es una mujer (Gráfico 5).

Gráfico 5

FRECUENCIA Y UTILIDAD DE LA RETROALIMENTACIÓN



FUENTE: McKinsey & Company, Women Matter México 2018

Una dinámica organizativa de más y mejor comunicación, así como de menor rotación, aporta elementos claves que soportan la correlación entre los niveles de inclusión de género de la empresa y un mejor desempeño económico.

■ Mayor liderazgo colaborativo

Las mujeres aportan comportamientos y diversidad en estilos de liderazgo que impulsan el desempeño corporativo. Investigaciones llevadas a cabo en la ciencia del comportamiento humano han identificado varias conductas positivas de liderazgo que suelen mostrar los hombres y mujeres en puestos gerenciales con diferente intensidad y frecuencia. Al analizar el impacto de cada una de estas conductas en el desempeño corporativo y la frecuencia de aplicación para cada género, se pueden identificar las diferentes contribuciones que hace cada género al desempeño de una organización.

El liderazgo femenino resulta más efectivo que el de los hombres para: 1) desarrollar al personal, 2) manejar expectativas, 3) definir modelos a seguir, 4) inspirar, y 5) tomar decisiones participativamente. Es así como el liderazgo femenino promueve el desempeño organizativo de las empresas reforzando la motivación, la responsabilidad y el liderazgo, y mejorando el ambiente de trabajo^[iv].

En conclusión, las empresas que promueven la equidad de género suelen presentar un liderazgo más abierto, moderno e inteligente, con un rango más amplio de comportamientos en su liderazgo que ayudan a reforzar todas las dimensiones de desempeño y salud organizativas.



A lo largo de este capítulo revisamos el impacto de mejorar la igualdad de género para el desarrollo social y económico. Las empresas que han proporcionado las condiciones para que más mujeres puedan alcanzar cargos ejecutivos, disfrutan de una mejor salud organizativa, de una menor rotación y mejor comunicación, lo que finalmente resulta en un mejor desempeño del negocio.

En el siguiente capítulo presentaremos cuál es la realidad de la participación laboral femenina en México para entender la brecha y la oportunidad que existe de capturar estos beneficios para las empresas de nuestro país.

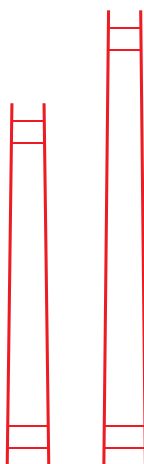
“

Cuando más mujeres lideran, el desempeño mejora. Las empresas dirigidas por mujeres tienen más probabilidades de tener éxito; las empresas innovadoras con más mujeres en la alta dirección son más rentables; y las empresas con más diversidad de género tienen más ingresos, clientes, participación de mercado y ganancias. Un análisis exhaustivo de 95 estudios sobre diferencias de género mostró que cuando se trata de habilidades de liderazgo, aunque los hombres tienen más confianza, las mujeres son más competentes”.

- Adam Grant y Sheryl Sandberg, New York Times, “When Talking About Bias Backfires”. Diciembre 2014.

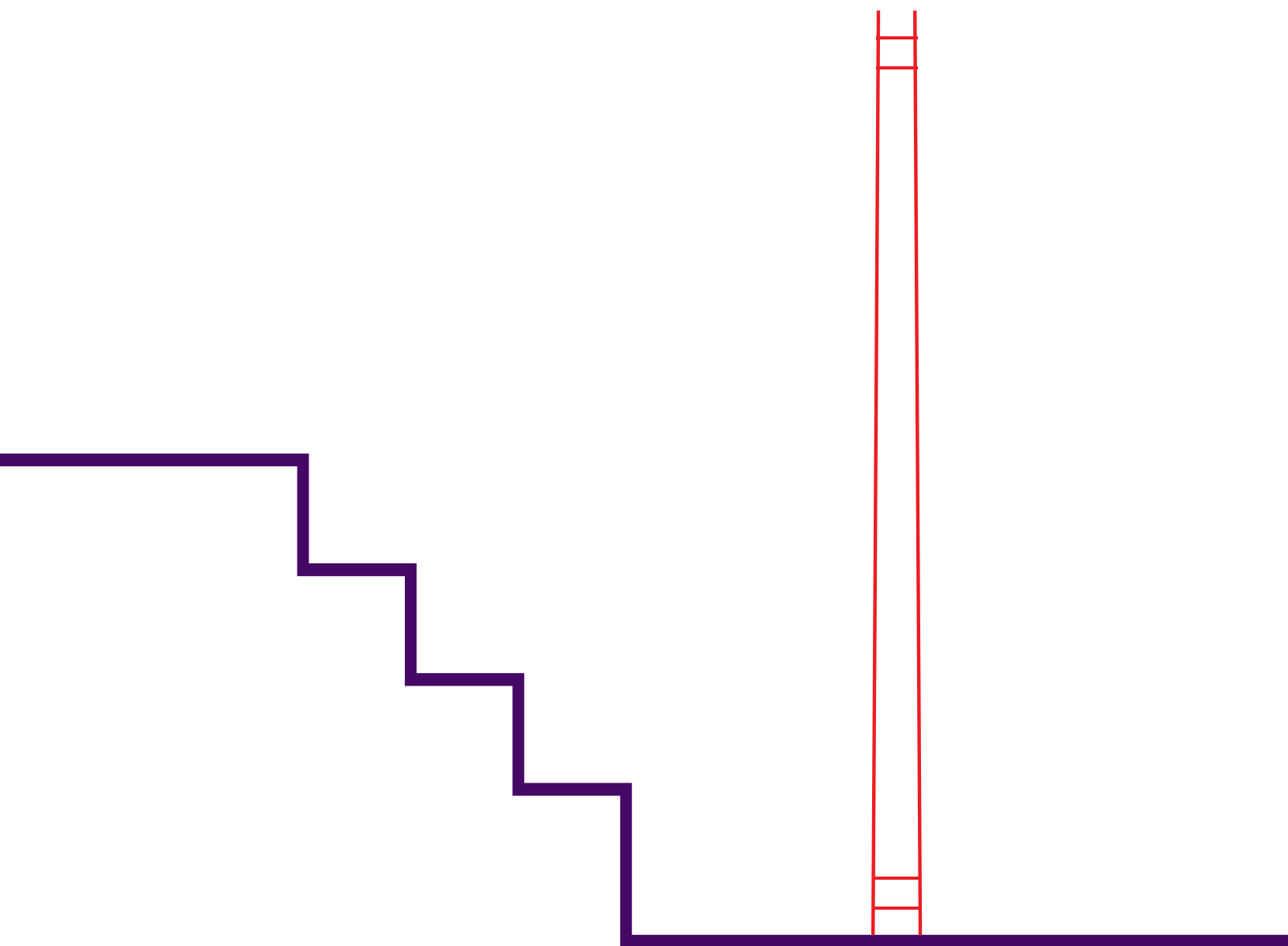
Además de talento, las mujeres aportan al negocio competencias complementarias a las de los hombres: mejor comunicación interpersonal, cooperación, pensamiento horizontal y capacidad de escuchar de verdad. También mayor empatía y capacidad de priorizar. Ya en 2008 existían estudios que mostraban que, en los grupos de trabajo con una sana mezcla de mujeres y hombres, había mejor comunicación, estaban más abiertos a nuevas ideas y la confianza entre los miembros del grupo era mayor. Y el resultado era más eficiencia, mejor rendimiento. Todos ganamos. Una parte del aumento de representación femenina, especialmente en posiciones de liderazgo, llegará por mujeres que sean autosuficientes (“Lean in”) y se valgan por ellas mismas. Pero, si de verdad valoramos la capacidad de escuchar y de colaborar en nuestros equipos, la opción no es siempre animarlas a “usar los codos”. La respuesta es más bien asegurar que tanto las personas que son mejores en hablar claro como aquellas que saben escuchar de verdad, ya sean hombres o mujeres, puedan contribuir.

- Ana Botín^[xxiv], Periódico el País, “Por qué me considero feminista y tú también deberías”. Agosto 2018.



2

La realidad mexicana de la participación de las mujeres contrasta con su ambición



En el capítulo anterior presentamos las ventajas de los países y empresas con mayor diversidad. Capturar estos beneficios requiere un entendimiento del punto de partida en el que se encuentra la sociedad mexicana en la actualidad, así como una ilustración objetiva de la brecha de género que existe en el país, específicamente al interior de las organizaciones corporativas de los diferentes sectores de la economía.

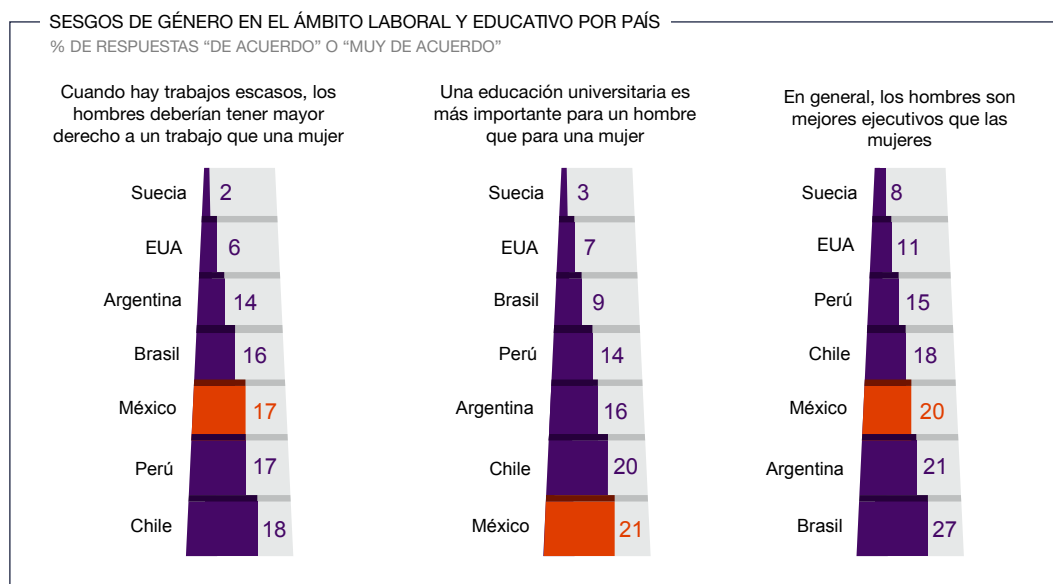
2.1 México: Un país con un profundo rezago en la equidad de género laboral

La encuesta *World Values Survey*, que se dedica desde 1981 a estudiar los cambios en la escala de valores y su impacto político y social a través de distintos países, arroja interesantes realidades sobre la percepción de la mujer en el ámbito laboral y de estudios en México^[M].

En México, 1 de cada 5 personas considera que es más importante que un hombre tenga una carrera universitaria que una mujer. Esto es 7 veces lo reportado para Suecia y el doble que en Brasil. Además, 17% de los mexicanos creen que cuando hay trabajos escasos, los hombres tienen mayor derecho a un trabajo, esto es 3 veces la proporción que en Estados Unidos y 8 veces la proporción que en Suecia (Gráfico 6).

Existe también un sesgo negativo hacia las mujeres ejecutivas en México, donde 20% de las personas consideran que los hombres son mejores ejecutivos únicamente por su género.

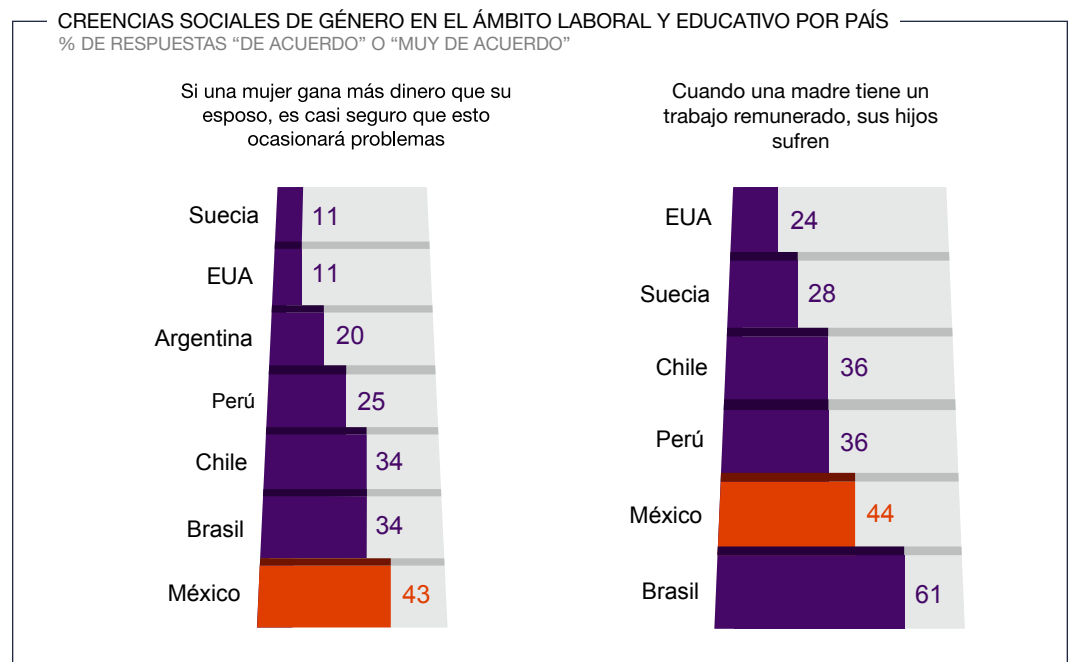
Gráfico 6



FUENTE: Inglehart, R., C. Haerpfer, A. Moreno, C. Welzel, K. Kizilova, J. Diez-Medrano, M. Lagos, P. Norris, E. Ponarin & B. Puranen et al. (eds.). 2014. *World Values Survey: Round Six*.

En cuanto a creencias sociales, persisten sesgos conservadores que perpetúan la idea de que la mujer no pertenece en un ambiente corporativo, sin que su familia sea penalizada. Un 43% de los mexicanos considera que si una mujer gana más dinero que su esposo ocasionará problemas en casa. Esta consideración es 4 veces mayor a lo observado en Suecia y en Estados Unidos, y un 30% más que en Chile y Brasil, los países que le siguen. Cerca de la mitad de los mexicanos consideran que cuando una madre tiene un trabajo remunerado, sus hijos sufren.

Gráfico 7



FUENTE: Inglehart, R., C. Haerpfer, A. Moreno, C. Welzel, K. Kizilova, J. Diez-Medrano, M. Lagos, P. Norris, E. Ponarin & B. Puranen et al. (eds.). 2014. World Values Survey: Round Six.

Estos prejuicios hacia la mujer se traducen en obstáculos del tipo intangible que están enraizados en la sociedad mexicana y que limitan el desarrollo del talento femenino. Ante la pregunta ¿alguna vez has sentido que tu género ha jugado en tu contra para obtener un ascenso o avanzar en tu carrera?, únicamente el 6% de los hombres respondieron que sí, frente a 30% de las mujeres (Gráfico 8).

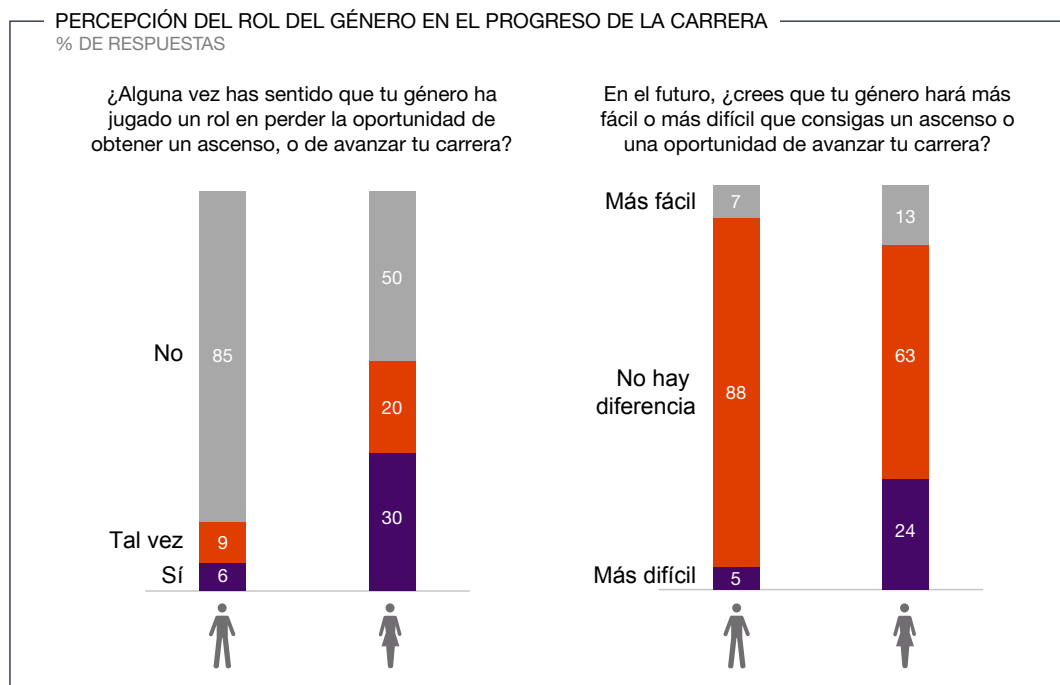
Un 54% de los hombres creen que en su empresa los ascensos se otorgan con base en criterios justos y objetivos, comparado con 45% de las mujeres. Un 49% de los hombres creen que mejores oportunidades se dan siempre a los empleados que más se las merecen, frente apenas un 39% de las mujeres.



30% de las mujeres vs. 6 % de los hombres

cree que su género ha tenido que ver con perderse de un ascenso o una oportunidad de avance profesional^{xxiv}

Gráfico 8



FUENTE: McKinsey & Company, Women Matter México 2018

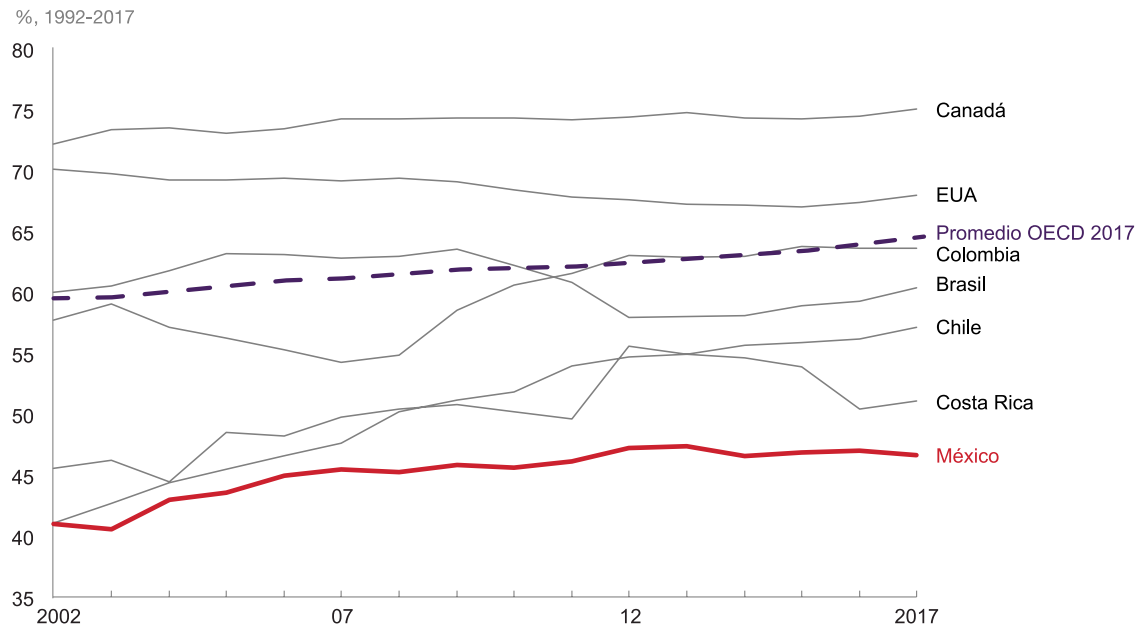
Un 24% de las mujeres, consideran que su género representa una dificultad para avanzar su carrera, comparado con 5% de los hombres. Lo que indica que las mujeres tienen hasta cinco veces más probabilidad de percibir que su género les juega en contra en el ámbito profesional.

Esta percepción es la causa detrás de que 70% de las mujeres que podrían trabajar se abstengan de hacerlo -más de 2 veces el porcentaje de hombres- al creer que no hay oportunidades para ellas, o que no están lo suficientemente calificadas^[vi].

Esto es a pesar de que es conocido que el incremento de la participación laboral femenina tiene el potencial de producir cambios sustanciales no sólo en las condiciones de vida de las propias mujeres y de sus familias, sino también en las condiciones sociales y económicas de la sociedad en su conjunto^[viii].

En América Latina, y en México, la participación laboral femenina aumentó de manera constante en las dos últimas décadas (Gráfico 9). No obstante, en México la tasa de participación laboral femenina es una de las más bajas y rezagadas de América Latina con 47% en 2017. Esta cifra está muy por debajo del promedio de la OCDE (64%), y por debajo de países de la región como Colombia (64%), Brasil (60%), Chile (57%) y Costa Rica (51%).

Gráfico 9

TASA DE PARTICIPACIÓN LABORAL FEMENINA¹

1 Tasa de participación laboral para hombres y mujeres, edades de 15 a 64 años (%). Mide la proporción de la población en edad de trabajar que participa activamente en el mercado de trabajo, ya sea trabajando o buscando trabajo. Los datos de la fuerza laboral no toman en cuenta a los empleados trabajando fuera.

FUENTE: OCDE (2018), Tasa de participación laboral (indicador), (octubre 2018)

Adicionalmente, la OCDE señala que la informalidad afecta también en mayor medida a las mujeres, quienes tienen más probabilidades de tener empleos informales de menor calidad. En este rubro, 56% de las mujeres mexicanas ocupan empleos informales (no agrícolas) en el tercer trimestre de 2017, frente a 49% de los hombres.



4 de cada 10 mujeres

tienen o buscan trabajo, lo que resulta en una de las tasas de participación laboral más baja de América Latina^{xxiv}

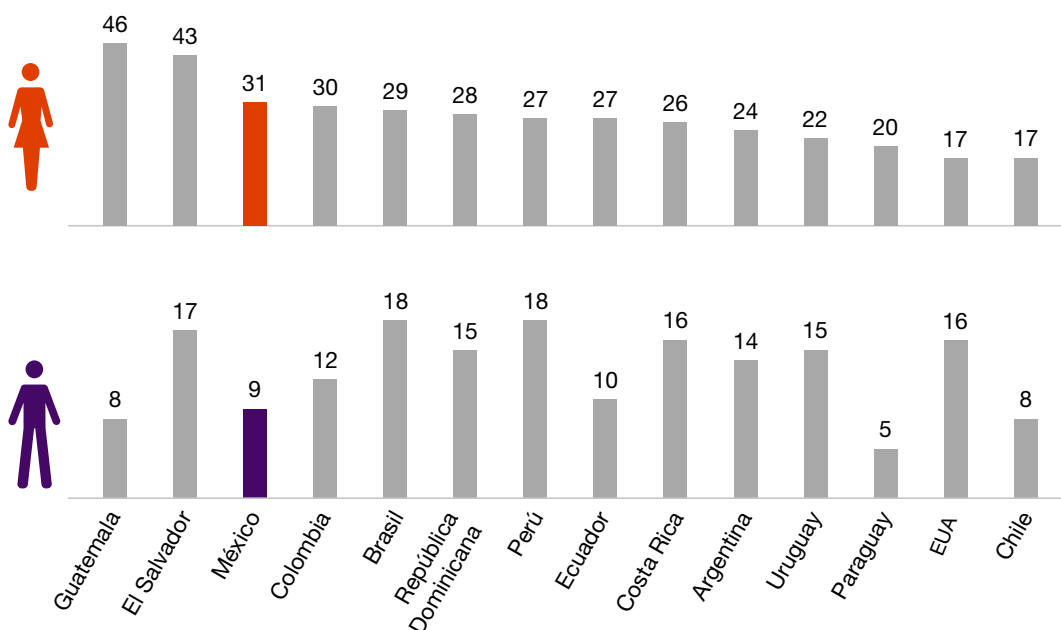
Cabe señalar que para entender los bajos niveles de participación laboral femenina se deben tomar en cuenta una multiplicidad de factores, sin asumir que son una mera cuestión de decisión. La literatura en la materia muestra que uno de los elementos que favorecen el incremento de la participación laboral femenina es la expansión del acceso a servicios de cuidado infantil de calidad. Para el caso mexicano, la evidencia indica que aún existen sesgos de percepción que limitan el reclutamiento de mujeres y las oportunidades de ser promovidas dentro de la organización, con base en su estado civil y el número de dependientes económicos, ya sean hijos o adultos mayores.

Por otro lado, el desempleo juvenil es uno de los mayores retos pendientes en la región que afecta con mayor fuerza a las mujeres. Según los *World Development Indicators* del Banco Mundial, América Latina tiene el nivel más alto en el mundo de jóvenes que ni estudian, ni trabajan o buscan empleo (NINIs). Se estima que son casi 15 millones de jóvenes NINIs, 75% de los cuales son mujeres (Gráfico 10).

Gráfico 10

JÓVENES QUE NO ESTUDIAN NI TRABAJAN

% POR GÉNERO



FUENTE: Organización Internacional del Trabajo, ILOSTAT Indicadores anuales, Porcentaje de los jóvenes que no están empleados o estudiando, 2016 o la información más reciente a septiembre 2017

En México 3 de cada 10 mujeres jóvenes no estudian ni trabajan y el porcentaje de mujeres jóvenes en México que no estudian ni trabajan (31%) triplica el de los hombres (9%). En este sentido, la inactividad laboral, preponderantemente femenina, es un problema por sí mismo, ya que deprecia habilidades básicas y restringe aún más cualquier posibilidad de ingreso a mercados de trabajo. Cabe señalar que el acceso a una educación superior no garantiza actividad laboral. En el caso mexicano, 75% de las mujeres que se gradúan de la universidad no cuentan con un empleo formal o remunerado^[ix].



75% de las mujeres que se gradúan

de la universidad no tienen un empleo remunerado^{xxiv}

“

Los obstáculos para las mujeres se presentan en tres niveles: Retos estructurales, comportamientos y entorno social. Existe mucho discurso de buena voluntad, pero no ha habido una transformación real.
– Director Ejecutivo de Recursos Humanos de una empresa del sector industrial en México

2.2 La desigualdad en los niveles de participación de género dentro de las empresas mexicanas

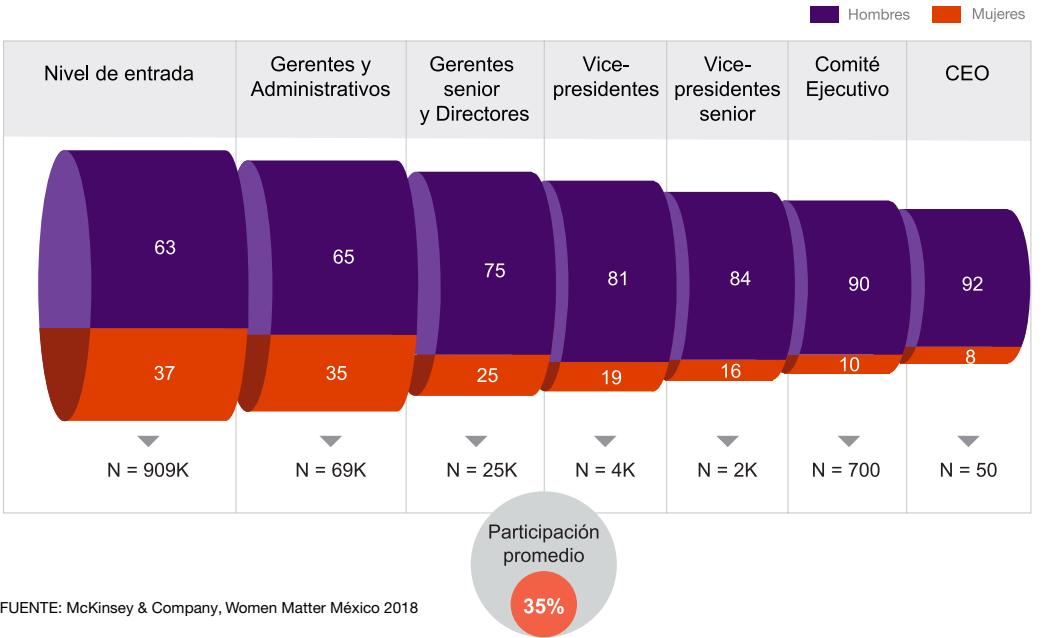
Durante los últimos 20 años, cada vez más mujeres ingresaron y completaron su educación a lo largo y ancho de América Latina y en México también. La participación de las mujeres en el mercado laboral se ha ampliado notoriamente y, de hecho, hoy en día la contribución femenina a los ingresos del hogar va en aumento. Aún así, encontramos que en México las mujeres están subrepresentadas profesionalmente en todos los niveles de la jerarquía, y su presencia disminuye conforme aumenta el nivel (Gráfico 11).

Pese a que 45% de los graduados universitarios mexicanos a nivel licenciatura son mujeres, la brecha de género prevalece en cuanto a participación laboral femenina se refiere. En niveles de entrada, los hombres casi duplican (1.7x) el porcentaje de mujeres, con una participación del 63% frente a 37%. La presencia de las mujeres disminuye a 25% en niveles gerenciales y directivos, y el porcentaje de mujeres en Comités Ejecutivos es únicamente del 10%. Las empresas mexicanas siguen rezagadas en comparación con las empresas en los países más avanzados, por ejemplo Suecia, el Reino Unido y Noruega, que cuentan con más del 20% en sus Comités Ejecutivos y la media de la Unión Europea, de 15% en dicho nivel. En México, solamente el 15%^[x] de las empresas cuentan con mujeres en puestos de alta dirección.

Gráfico 11

REPRESENTACIÓN POR GÉNERO EN RANGOS CORPORATIVOS

% DE EMPLEADOS POR GÉNERO EN 50 COMPAÑÍAS REPRESENTANDO A 1 MILLÓN EMPLEADOS



45%
de graduados
universitarios ^{xxiv}

37%
de los cargos a
nivel de entrada ^{xxiv}

10%
de los Comités
Ejecutivos ^{xxiv}

Entre las empresas que colaboraron en este estudio, encontramos una participación laboral promedio de las mujeres del 35%. El mundo corporativo mexicano se encuentra aún lejos de consolidar la equidad de género, con una acentuada diferenciación en posiciones de influencia, liderazgo y toma de decisiones. En el nivel de CEO, el contraste entre hombres y mujeres es el más pronunciado con 92% y 8% respectivamente.



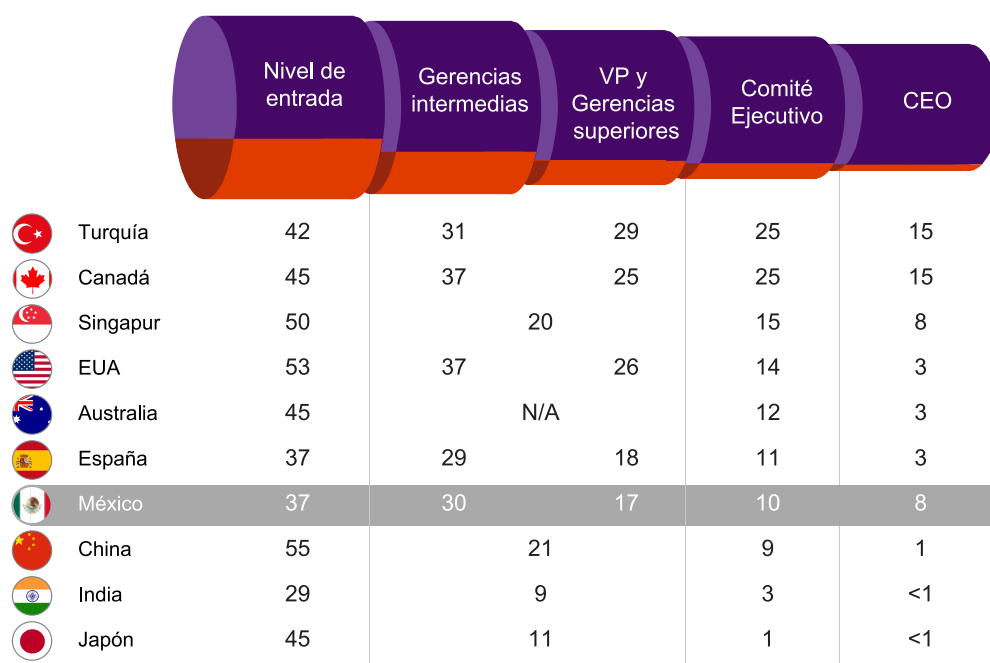
Nosotros tenemos alta representación de mujeres en los cargos de nivel de entrada, de hecho, son más mujeres que hombres. Pero en los cargos más altos son los hombres los que dominan la cima de la pirámide. – **Director Ejecutivo de Recursos Humanos en una empresa del sector financiero en México**

Nuestros estudios muestran que aun en países como China, Estados Unidos, Singapur, Japón, Australia y Canadá, en donde han logrado alcanzar una equidad de género en la fuerza laboral en las posiciones de entrada, la brecha persiste en materia de desarrollo profesional (Gráfico 12). La diferencia en la representación de hombres y mujeres se incrementa conforme se avanza en la jerarquía en todos los países. Inclusive en los países con mayor representación de mujeres en los cargos de entrada, la proporción de mujeres en los Comités Ejecutivos nunca supera el 25%, y a nivel global encontramos no más del 15% de CEO mujeres.

Gráfico 12

REPRESENTACIÓN POR GÉNERO EN RANGOS CORPORATIVOS

% DE MUJERES POR NIVEL

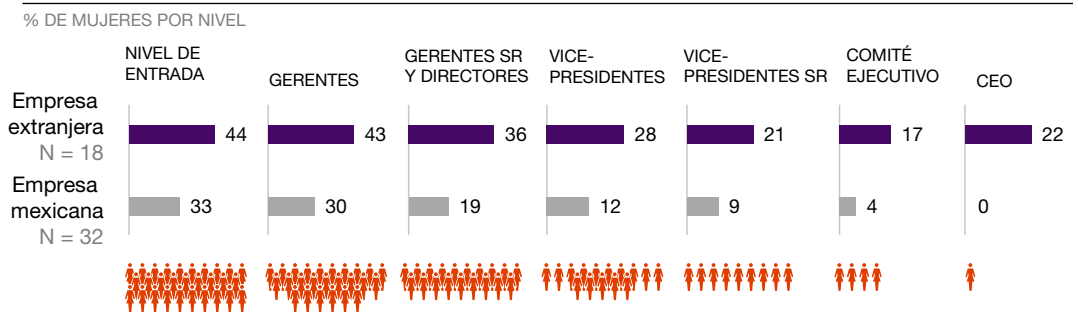


FUENTE: McKinsey & Company, Women Matter 2016-2018

Cabe señalar también que las compañías mexicanas tienen una menor representación de mujeres que las compañías extranjeras presentes en México en todos los niveles de la jerarquía (Gráfico 13). Un tercio de las empresas internacionales incluidas en el estudio tienen sus matrices en Norteamérica y Europa, ambas regiones pioneras en la inclusión de género, promoción de una mayor participación laboral femenina y con mayor conciencia sobre la importancia y el impacto positivo de aumentar la representación de las mujeres dentro de las organizaciones.

Gráfico 13

REPRESENTACIÓN DE MUJERES EN RANGOS CORPORATIVOS POR TIPO DE COMPAÑÍA EN MÉXICO



FUENTE: McKinsey & Company, Women Matter México 2018



La representación de las mujeres en empresas extranjeras en México es casi un **30% mayor que en las empresas mexicanas** ^{xxiv}

Desde los cargos de nivel de entrada se establece una diferencia significativa de 11 puntos porcentuales entre las empresas de origen extranjero y mexicano. A nivel gerentes y directores, el nivel de participación femenina disminuye a 19% en las empresas mexicanas, casi la mitad de la participación femenina al mismo nivel en empresas extranjeras que es del 36%. Esta brecha se acentúa en los niveles de vicepresidencia y ejecutivos de alto nivel donde las empresas extranjeras doblan y cuadruplican a las nacionales. No se observó ninguna mujer en el cargo de CEO en las empresas nacionales que hacen parte de la muestra.

Las empresas extranjeras cuentan con una ventaja de diversidad en comparación con las empresas mexicanas, al haber lanzado esfuerzos para mejorar sus niveles de diversidad e inclusión años atrás desde sus casas matrices.



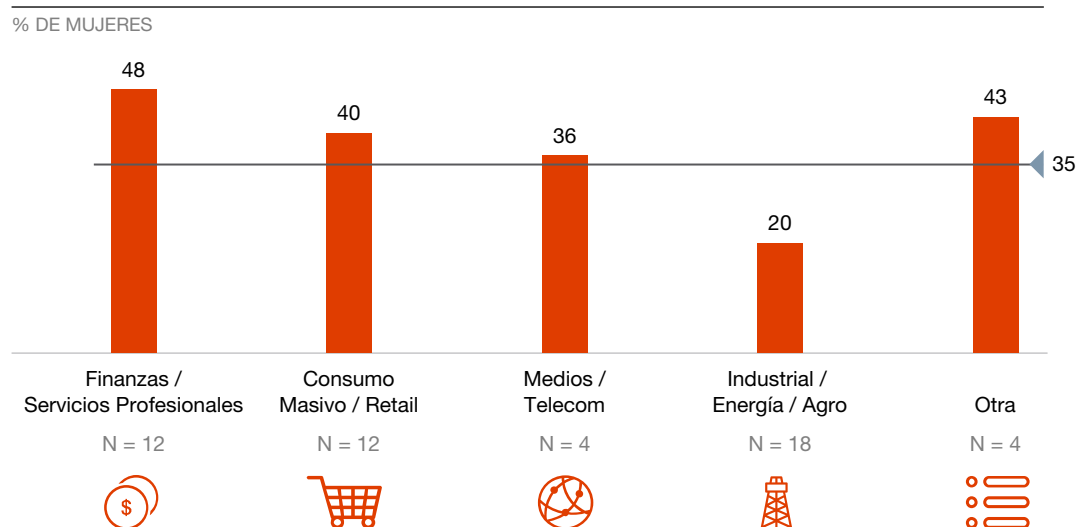
En general, las empresas mexicanas viven realidades distintas al resto del mundo en términos de diversidad. En las empresas en el extranjero la promoción de la diversidad suele ser parte de la cultura y esto es más palpable a través de los diferentes niveles. – **Director Ejecutivo de Recursos Humanos de una empresa del sector de consumo en México**

■ Participación laboral femenina por sector industrial

Cada sector tiene peculiaridades propias que materializan diferentes retos en materia de equidad de género. Para efectos de este estudio analizamos empresas pertenecientes a los sectores: 1) industrial, energía y agro, 2) consumo masivo y comercio minorista, 3) financiero y servicios profesionales y 4) medios y telecomunicaciones (Gráfico 14).

Gráfico 14

REPRESENTACIÓN DE MUJERES POR SECTOR



FUENTE: McKinsey & Company, Women Matter México 2018

En este sentido, encontramos que en el sector industrial, de energía y agro, la disparidad entre hombres y mujeres es la más pronunciada, puesto que únicamente el 20% de su fuerza laboral son mujeres, 15 puntos porcentuales por debajo del promedio en todos los niveles. En cargos de nivel de entrada, la contratación de mujeres en este sector es la más baja observada porque solamente 12% de las mujeres graduadas estudia una carrera de ingeniería, comparado con 35% de los hombres^[xi]. Esta situación evidencia cómo los estereotipos de género influyen aún las decisiones que las jóvenes mexicanas toman sobre su futuro académico y profesional.

El sector financiero y de servicios profesionales presenta el mayor porcentaje de representación de mujeres con un 48%. En este sector más de la mitad de los empleados contratados en los niveles iniciales son mujeres, aunque el porcentaje desciende al 25% en los niveles de vicepresidente o superior. Para esta industria los retos en materia de equidad se materializan conforme se avanza en la jerarquía.

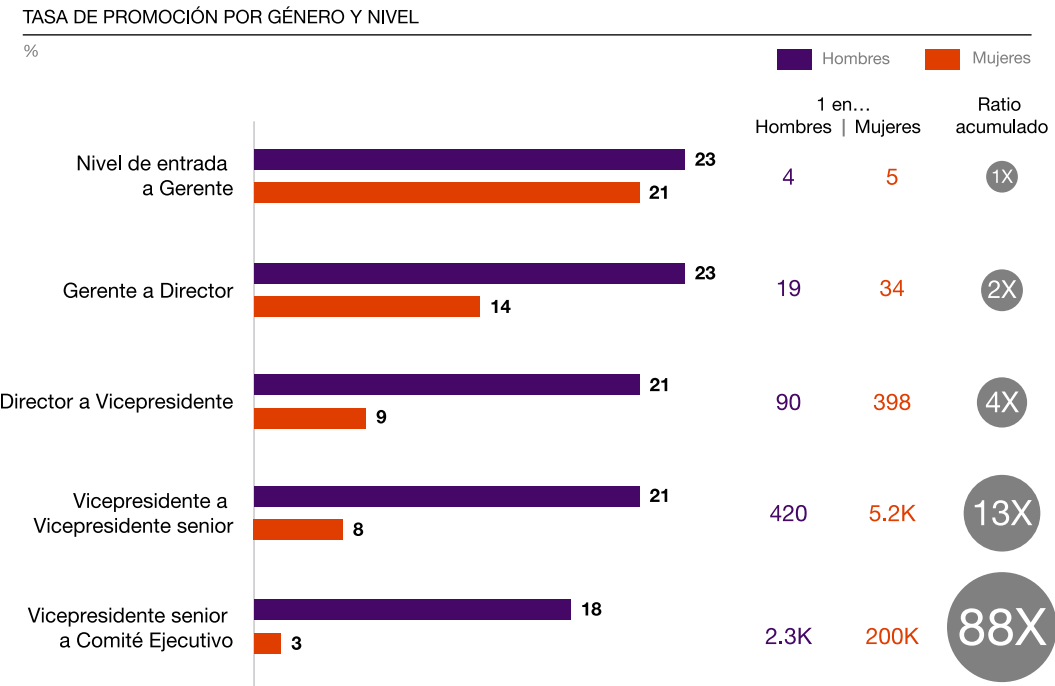
■ Inviabilidad de avance profesional para las mujeres

Una encuesta del *World Economic Forum* realizada a más de 14,000 ejecutivos^[xii], revela que México es el país en América Latina donde más se reconoce que las mujeres no tienen las mismas oportunidades que los hombres, y en estudios *Women Matter* realizados en otros países, se observó que el fenómeno de inequidad en la promoción es generalizado y consistentemente los hombres tienen mayor probabilidad que las mujeres (Gráfico 15).

Dentro de las 50 empresas mexicanas que participaron en este estudio, se confirmó que la probabilidad de ascenso para las mujeres es mucho más limitada en comparación con las tasas de promoción que se observan para los hombres de un nivel a otro a través de todos los rangos de la jerarquía profesional. En términos generales, mientras que 23% de los hombres y 21% de las mujeres fueron promovidos del nivel de entrada a nivel de gerente, solamente un 14% de las mujeres fueron promovidas a nivel de directora y únicamente un 9% a vicepresidente, comparado con el 23% y 21% de los hombres respectivamente. A partir del nivel de vicepresidente, la brecha se hace aún más amplia, con solamente 8% y 3% de mujeres que fueron promovidas a vicepresidente senior y al Comité Ejecutivo, comparado con 21% y 18% de los hombres, respectivamente.

Para un hombre, las probabilidades de ascender de un nivel a otro sólo se reducen de 23% en el nivel de entrada a 18% en el nivel de vicepresidente senior, mientras que para una mujer las probabilidades caen dramáticamente de 21% en el nivel de entrada a 3% en el nivel de vicepresidente senior.

Gráfico 15



FUENTE: McKinsey & Company, Women Matter México 2018

Es importante notar que, al tratarse de probabilidades, estas cifras son independientes de la cantidad de mujeres en cada nivel. Incluso cuando llegan a los altos niveles de la organización, las mujeres no son promovidas en la misma medida que los hombres, lo que exacerba el problema de la desigualdad en la representación de género dentro de las empresas. Para los hombres es 88 veces más probable llegar a tener una posición en el Comité Ejecutivo que para una mujer, y solamente una de doscientas mil mujeres que ingresan a una organización en un cargo de nivel de entrada alcanzará ese nivel.

La situación en México es particularmente grave y destaca por tener la mayor brecha en las tasas de promoción a niveles superiores (Gráfico 16). Los hombres mexicanos llevan una ventaja notoriamente superior en la promoción de vicepresidente senior a Comité Ejecutivo, con más del doble de posibilidades de ascenso que los españoles y quince veces más que los canadienses.



Es necesario reclutar

200,000 mujeres a nivel de entrada

para que una llegue al Comité Ejecutivo. En hombres, esta cifra es menos de 3,000^{xxiv}

Gráfico 16

TASA DE PROMOCIÓN EN HOMBRES EN RELACIÓN CON LA DE LAS MUJERES

NÚMERO DE VECES QUE LA TASA DE PROMOCIÓN EN HOMBRES ES MAYOR QUE EN MUJERES

	 MÉXICO	 ESPAÑA	 CANADÁ
Nivel de entrada a Gerente	1X	1X	2X
Gerente a Director	2X	3X	2X
Director a Vicepresidente	4X	5X	5X
Vicepresidente a Vicepresidente senior	13X	10X	6X
Vicepresidente senior a Comité Ejecutivo	88X	38X	6X

FUENTE: McKinsey & Company, Women Matter México 2018



Hay casos en los que son las mismas mujeres las que discriminan entre ellas en el tema de los ascensos. Por ejemplo, hay varias gerentes de contratación que prefieren no darle oportunidad a las mujeres porque o están casadas o tienen hijos. Similarmente, cuando hay algunas vacantes prefieren no ofrecerlo a algunas mujeres porque consideran que demanda mucho tiempo o que no será de su interés. Consecuentemente, terminan por ofrecerle las vacantes o ascensos a los hombres – Director Ejecutivo de Recursos Humanos en una empresa del sector financiero en México

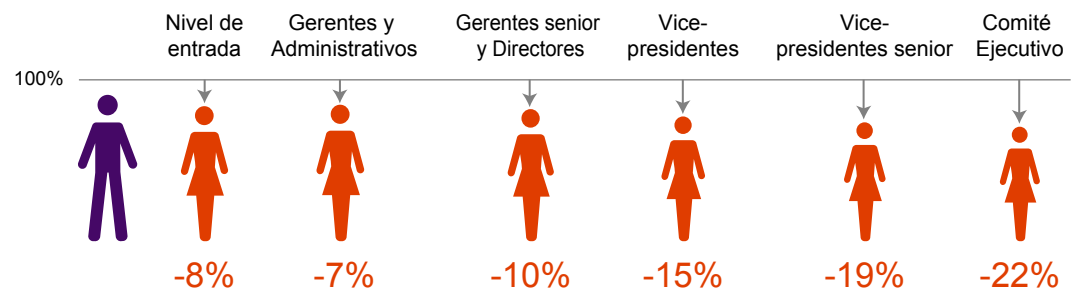
■ La brecha salarial en las empresas mexicanas

Los hombres también tienden a ser mejor pagados que las mujeres desde el nivel de ingreso, y la diferencia se acentúa conforme aumenta el nivel profesional. Según la encuesta del *World Economic Forum*^[xiii], México está clasificado como uno de los países con mayor desigualdad salarial percibida en América Latina. Entre las 50 empresas mexicanas participantes en este estudio, las mujeres ganan 8% menos que los hombres en cargos de nivel de entrada y 22% menos en el nivel del Comité Ejecutivo (Gráfico 17).

Gráfico 17

DIFERENCIA DE SALARIOS ENTRE HOMBRES Y MUJERES POR NIVEL

SALARIO PROMEDIO DE UNA MUJER EXPRESADO COMO PORCENTAJE DEL SALARIO DE UN HOMBRE



FUENTE: McKinsey & Company, Women Matter México 2018



8% menos

que los hombres en cargos a nivel de entrada^{xxiv}

22% menos

en el nivel del Comité Ejecutivo^{xxiv}

La caída más dramática se da a partir del nivel de gerentes senior o directores, donde la variación pasa de 10% a 15% y continúa cayendo hasta acumular una diferencia de 22% para ejecutivas de alto nivel. En general, no existe dentro de las organizaciones una política de remuneración salarial que garantice el mismo salario

para hombres y mujeres que realizan el mismo trabajo y tienen la misma experiencia. Por el contrario, conforme avanzan, las mujeres ven reducidos sus ingresos en comparación con su contraparte masculina.

Esta discriminación salarial está no solamente ligada a conceptos locales socioculturales muy arraigados a los roles tradicionales de género. Otros factores juegan un importante rol en la definición de esta brecha, por ejemplo, las mujeres tienen una mayor posibilidad de terminar en trabajos de tiempo parcial cuya remuneración en promedio tiende a ser menor. Otros estudios demuestran también que, en términos generales, las mujeres son menos agresivas para negociar incrementos salariales o que simplemente ingresan a un cargo con un sueldo anclado en su rol anterior, perpetuando un nivel de ingresos inferior a lo largo de su carrera.

“

El fenómeno de diferencia de sueldos en las mujeres se da principalmente por dos factores. El primero es que las mujeres tienden a quedarse por más tiempo en un mismo rol, mientras que los hombres son más proactivos buscando cambiar de rol -lateralmente, verticalmente, o diagonalmente-. El efecto compuesto de esto es que cuando un hombre y una mujer llegan a un mismo puesto el hombre ya tuvo varios ascensos que con el tiempo hacen una diferencia notable en el sueldo. El segundo, es que las mujeres tienden a ser menos agresivas cuando negocian. – Director Ejecutivo de Recursos Humanos de una empresa del sector industrial en México

Medir y comparar la brecha salarial entre países resulta una tarea complicada, ya que no existe un único estudio con alcance internacional que se haya hecho con una metodología estandarizada para investigar la brecha que existe entre el pago a hombres y mujeres por trabajo equivalente. Los ejercicios que se han hecho a nivel nacional en diferentes países para medir la brecha salarial generalmente no toman en cuenta factores relacionados con la productividad, como el número de horas trabajadas, la experiencia laboral, los niveles educativos, o el sector de la industria donde se concentra cada población, lo que hace que resulte imposible comparar estos hallazgos con otros índices de brecha salarial de diferentes países.

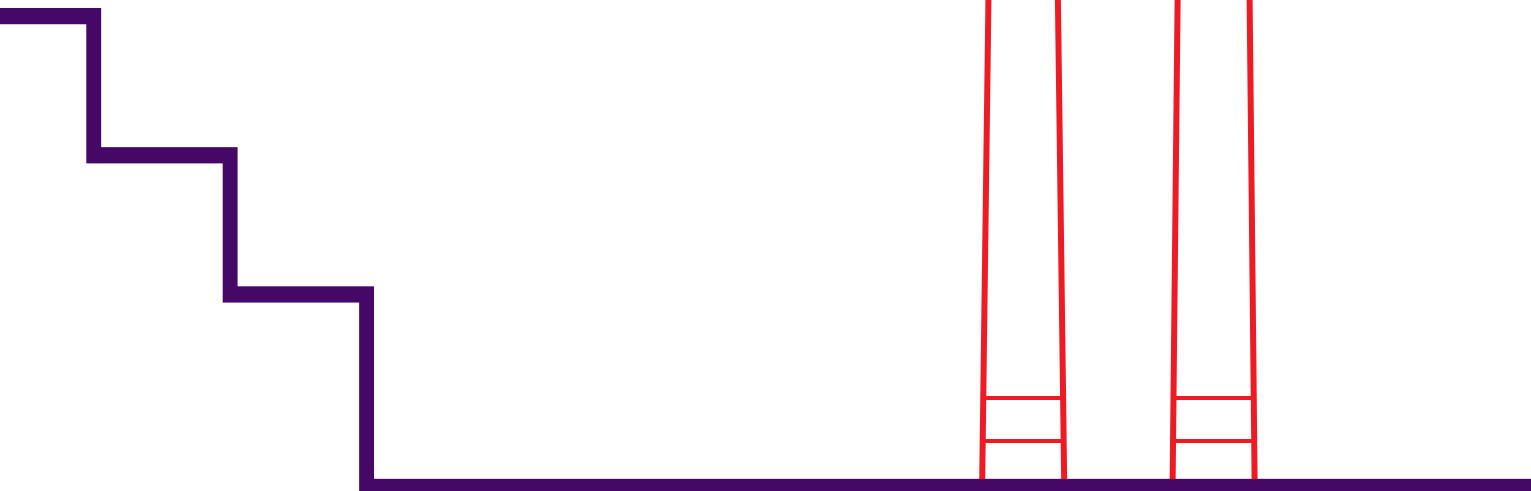


Aunque las mexicanas tienen la misma ambición que los hombres, la realidad es que están subrepresentadas en todos los niveles de la jerarquía corporativa, ganan menos, y tienen menos probabilidades de ser promovidas que los hombres, posicionando a México como uno de los países de mayor desigualdad laboral en América Latina. En el siguiente capítulo exploramos las barreras que enfrentan las mujeres para alcanzar un desarrollo profesional pleno.



3

**Las mujeres enfrentan barreras
estructurales para un desarrollo
profesional pleno**



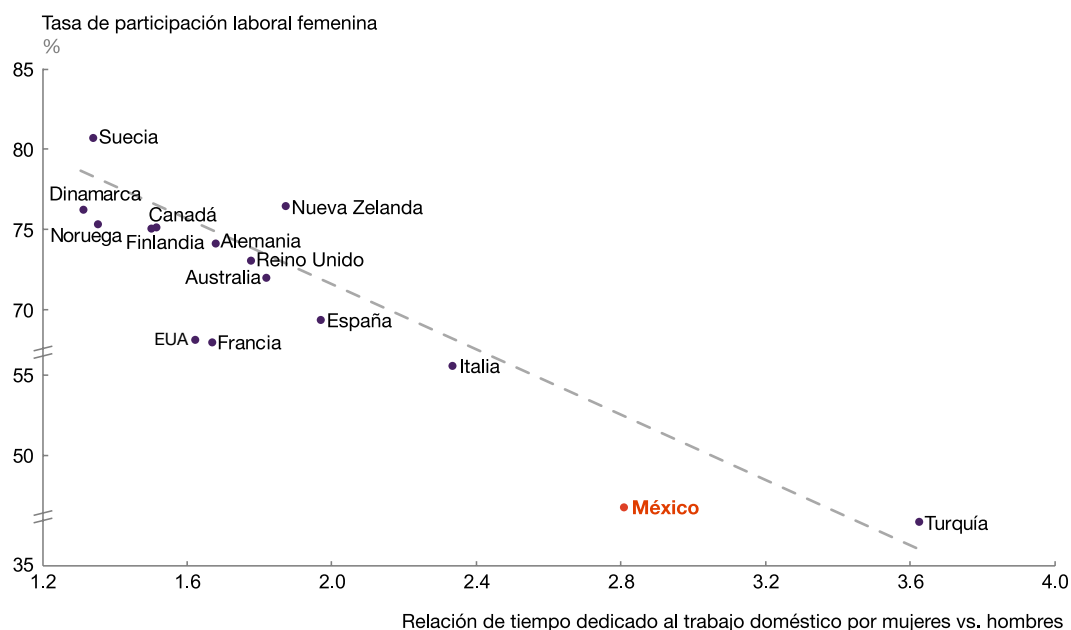
La mayoría de mujeres siempre han enfrentado un conjunto de impedimentos que dificultan su avance profesional. En este capítulo analizamos las barreras personales y laborales de las mujeres mexicanas que se interponen a su ambición de alcanzar el máximo potencial profesional.

3.1 El impacto del trabajo doméstico y de cuidados no remunerados en el ámbito profesional

En México, las mujeres realizan la mayor parte del trabajo doméstico y de cuidados no remunerados. Este tiempo empleado en las labores propias del hogar o al cuidado de personas dependientes, sin recibir remuneración alguna, limita considerablemente la posibilidad de las mujeres de contar con ingresos propios, y en caso de tenerlos, de avanzar al mismo nivel que sus pares. Como se ve contundentemente en otros países del mundo, la participación laboral de las mujeres aumenta a medida que se cierra la brecha entre hombres y mujeres en horas dedicadas al trabajo doméstico no remunerado (Gráfico 18).

Gráfico 18

PARTICIPACIÓN LABORAL FEMENINA Y BRECHA EN EL TRABAJO DOMÉSTICO NO REMUNERADO POR PAÍS



FUENTE: OCDE (2018), Tasa de participación laboral (indicador), Tiempo dedicado al trabajo remunerado y no remunerado por sexo (indicador), (octubre 2018)

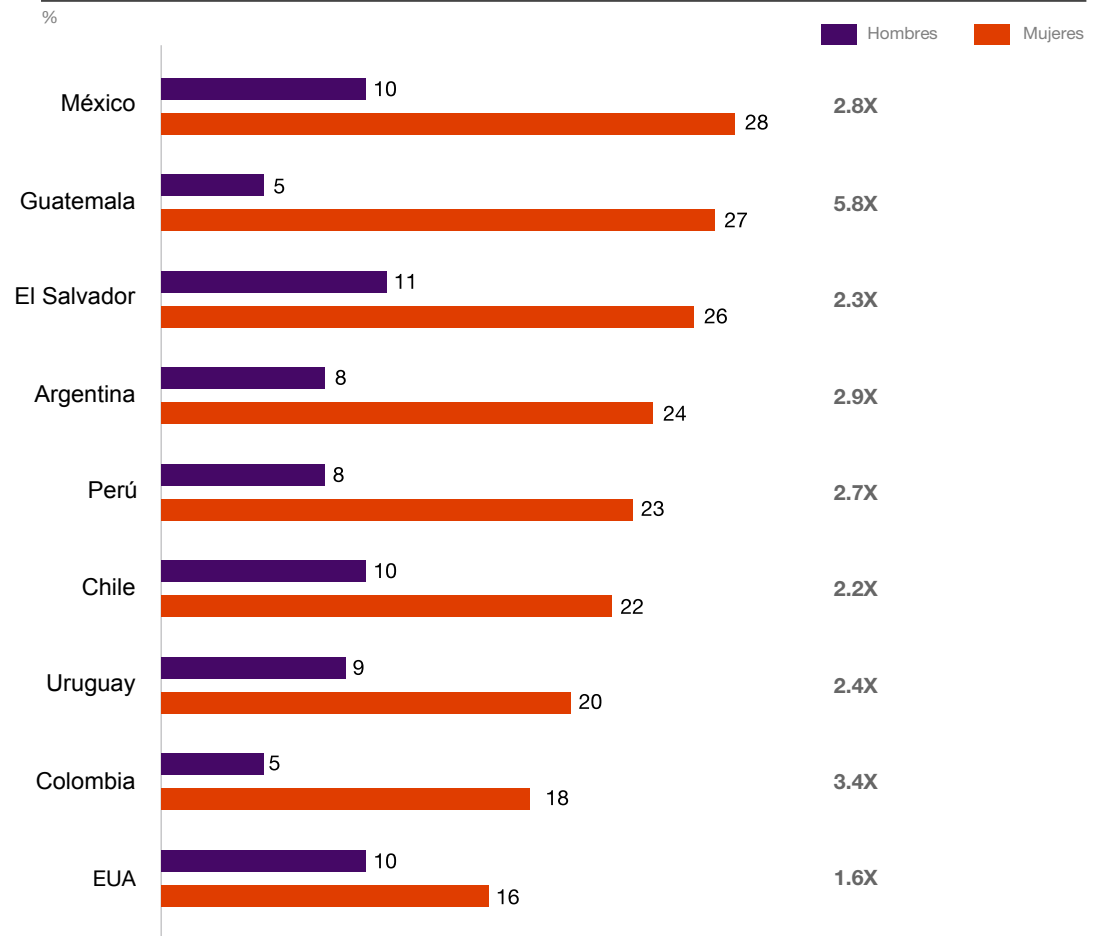
Adicionalmente, México es uno de los países en América Latina con la brecha más grande en el tiempo invertido al trabajo doméstico no remunerado (Gráfico 19). Las mexicanas dedican tres veces más que los hombres al trabajo no remunerado. En total, una mujer dedica casi 7 horas al día a trabajo no remunerado, mientras que el hombre en promedio dedica solamente 2.5 horas a tareas de este tipo.



Las mujeres dedican el triple de tiempo al trabajo no remunerado que los hombres ^{xxiv}

Gráfico 19

PORCENTAJE DEL DÍA DEDICADO A TRABAJO NO REMUNERADO POR GÉNERO

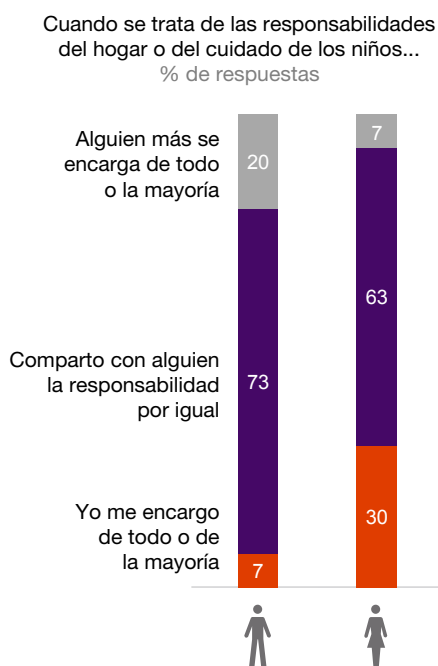


FUENTE: Proporción del tiempo dedicada a labores domésticas y de cuidado no remuneradas (% de un día de 24 horas) Banco Mundial, 2015: Bases de datos y publicaciones recopiladas por la División Estadística de las Naciones Unidas

Entre las mujeres pertenecientes a las 50 empresas que forman parte de este estudio, encontramos que 30% reporta encargarse de todas o de la mayoría de las tareas del hogar, frente a 7% de los hombres (Gráfico 20). 63% de las mujeres encuestadas dicen compartir con alguien esa responsabilidad por igual y finalmente, sólo 7% afirma que alguien más se encarga de todo.

Gráfico 20

ROL DE LA MUJER EN LAS TAREAS DEL HOGAR



FUENTE: McKinsey & Company, Women Matter México 2018

Cabe destacar también que a mayor ingreso, mayor participación laboral femenina. Las familias pertenecientes a hogares con mayores ingresos, tienen mayor probabilidad de tener acceso a ayuda de servicio doméstico o asistencia para el cuidado de dependientes que les permitan diversificar sus tareas en el tiempo y por tanto mantenerse activas profesionalmente. Paradójicamente, la inequidad de género afecta con mayor impacto a las familias de menores ingresos, quienes al no poder tener acceso a servicios de ayuda doméstica, tienen que enfrentarse a la decisión de dedicarse al hogar o al cuidado familiar. De acuerdo al INEGI^[viii], la participación laboral promedio del nivel socioeconómico alto está 15 puntos porcentuales por encima del nivel bajo.

El trabajo no remunerado tiene un impacto importante no solamente en la brecha en la participación laboral, sino también en la brecha salarial prevalente. Como vimos anteriormente, dicha 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.

Finalmente, es importante hacer notar que entre los 25 y los 44 años de edad, los salarios de los hombres suelen aumentar 77%^[xvi], mientras que para las mujeres este aumento es solo 31%. Esta diferencia se acumula y forma la brecha salarial que vemos en todos los niveles de la jerarquía profesional. Suele ocurrir porque cuando los hombres dejan un trabajo en una empresa, generalmente lo hacen para empezar un nuevo cargo en una nueva organización, y en ese cambio reciben un aumento de sueldo considerable; mientras que las mujeres tienen una mayor probabilidad de dejar su puesto para acomodar el trabajo de su esposo o para tomarse tiempo para estar con sus hijos.

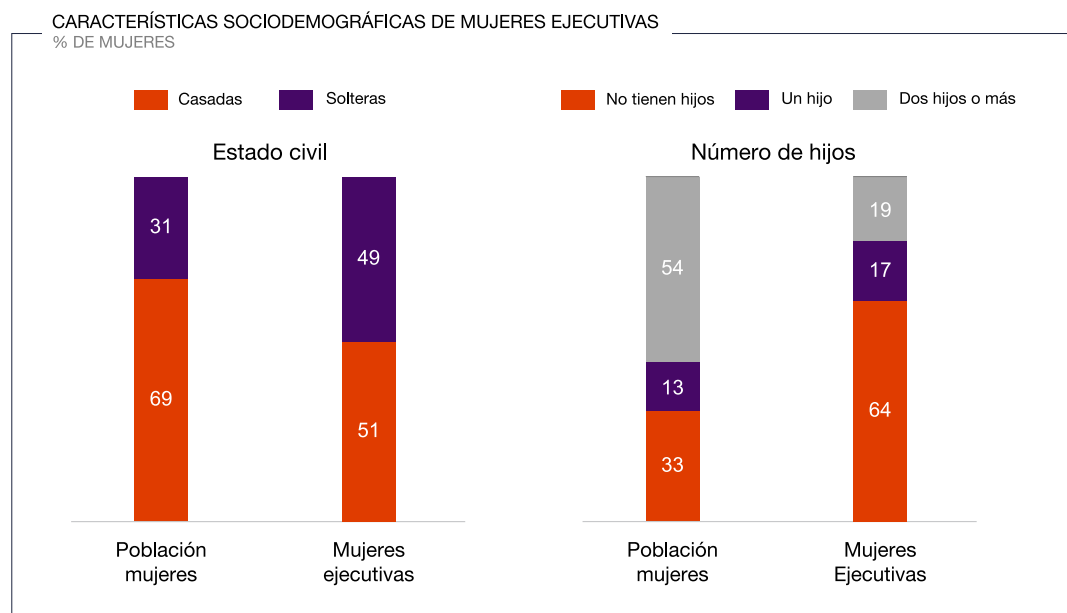
3.2 La evolución de la familia mexicana

En las últimas décadas las sociedades latinoamericanas han vivido un cambio sustantivo con la incorporación de más mujeres a la fuerza laboral. Con una contribución al ingreso del hogar en aumento de 28% en 1996 a 35% en 2014, el papel de las mujeres en la economía familiar es cada vez más relevante^[xvii]. Inclusive en México, donde la proporción relativa de mujeres en la fuerza laboral es relativamente baja, el número absoluto de mexicanas que han ingresado al mercado laboral se ha duplicado en los últimos 30 años^[xviii] y la cantidad de hogares con doble flujo de ingresos sigue aumentando.

Sin embargo, siguen existiendo desafíos considerables para la vida familiar, particularmente en reforzar o extender políticas públicas y ajustar la mentalidad y percepción de la sociedad. Hoy en día, la realidad es que las mexicanas no pueden aspirar a tener éxito en su carrera profesional y formar una familia a la vez. Escoger entre ambas opciones es un dilema real.

En un estudio sobre mujeres ejecutivas y programas de diversidad en México^[xix], se muestra la incompatibilidad para la mayoría de las mujeres entre la decisión de construir un hogar y desarrollar una carrera profesional (Gráfico 21). Mientras que en la población general de mujeres mexicanas, 33% no tiene hijos, en una muestra de mujeres ejecutivas reunidas por dicho estudio, la cifra es casi el doble, 64%. En dicha muestra también se encontró que 49% de las ejecutivas eran solteras, comparado con el 31% entre la población general, una diferencia impactante incluso antes de ajustar por la edad de ambos grupos.

Gráfico 21



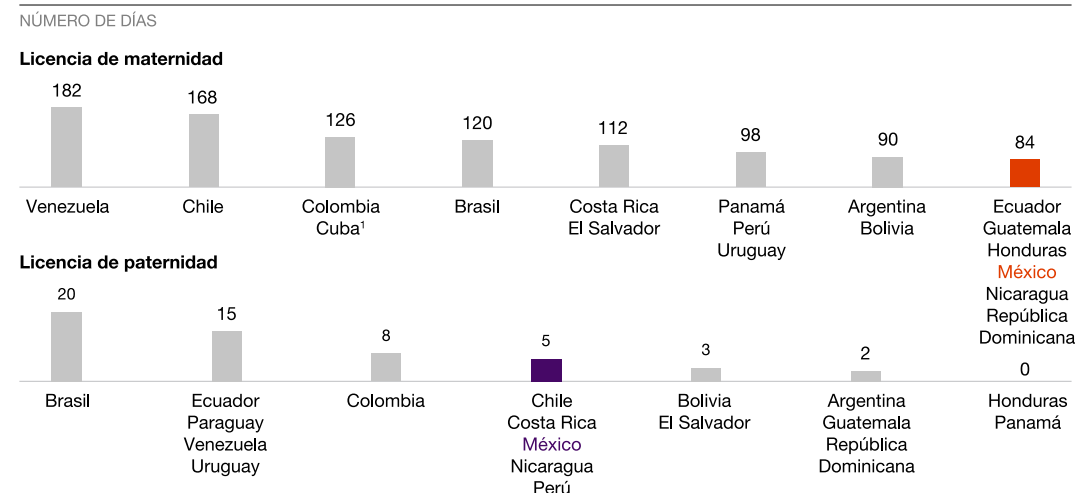
NOTA: Entrevistas conducidas en los últimos dos meses de 2014 y los primeros dos meses del 2015 en algunas de las compañías más grandes de México. La muestra es de 117 mujeres e incluía a presidentes de compañías, directores de recursos humanos, y otras mujeres ejecutivas

FUENTE: Gina Zabludovsky, (2001) "Mujeres ejecutivas y programas de diversidad en México", Journal of Management Development, Vol. 20, Número: 4, pp.354-370. INEGI, Censo de Población y Vivienda, 2015

Cabe señalar también que México ofrece el período de licencia de maternidad legal más corto en América Latina, con sólo 84 días y, apenas, 5 días de licencia de paternidad (Gráfico 22). Este desfase de la licencia de maternidad entre géneros no sólo desincentiva la contratación de mujeres, sino que contribuye a perpetuar los sesgos y roles de género que crean las desventajas profesionales que enfrentan las mujeres expuestas anteriormente.

Gráfico 22

DÍAS DE LICENCIA DE MATERNIDAD Y PATERNIDAD EN LATINOAMÉRICA



1 La licencia de paternidad en Cuba es de un total de 126 días y puede ser tomada tanto por el padre como la madre

FUENTE: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), observatorio de Igualdad de Género de Latinoamérica y el Caribe

Cuba ha implementado 126 días de licencia a ser compartidos entre el padre y la madre, y en Brasil, la licencia de paternidad otorga 20 días, seguido por países como Ecuador, Paraguay y Uruguay donde la licencia se extiende hasta 15 días.

Desencadenar el potencial femenino en las empresas mexicanas va a ser posible cuando existan las condiciones para que hombres y mujeres puedan tener una vida equilibrada y compartan las responsabilidades del hogar con su pareja o familia. Es imperante que las empresas y organizaciones ajusten sus políticas y procesos para este fin. Para ello, resulta indispensable el reconocimiento de cambios en la dinámica familiar mexicana y, por tanto, promover una cultura más igualitaria dentro y fuera de las empresas que consolide el proceso de empoderamiento femenino.

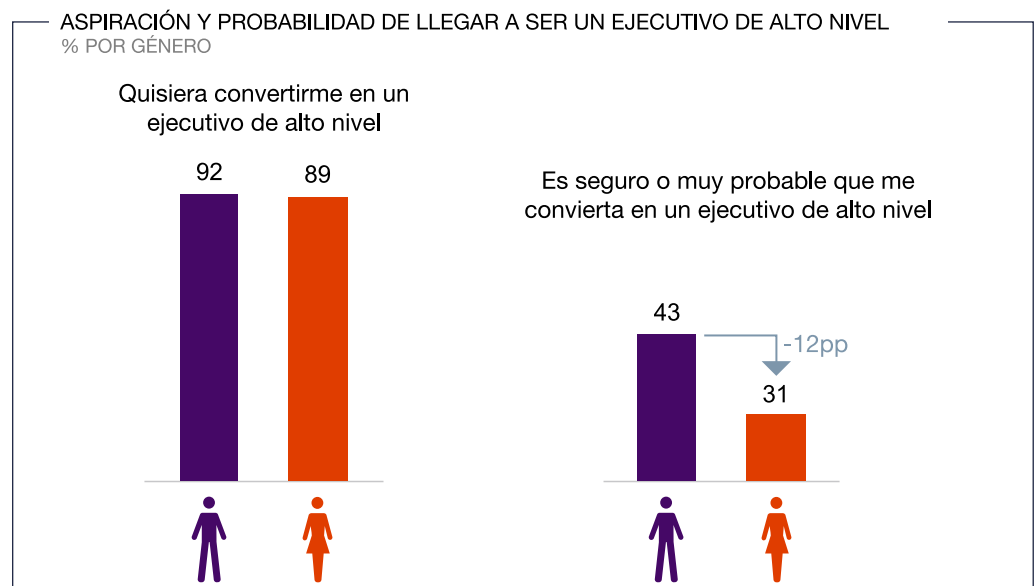
“

Nuestra empresa tiene números de aplicantes similares de hombres y mujeres en los niveles de entrada, y las carreras de ambos avanzan a ritmos comparables al principio. El cuello de botella viene en las jefaturas altas, cuando las mujeres comienzan a tener hijos -no cuando se casan-, que es cuando muchas deciden abandonar el ámbito laboral. – Director Ejecutivo de Recursos Humanos de una empresa del sector industrial en México

3.3 Los obstáculos para el empoderamiento femenino en las empresas

A pesar de tener prácticamente el mismo nivel de ambición, las mujeres perciben que tienen menos oportunidades que los hombres (Gráfico 23). Un 89% de las mujeres quisieran convertirse en ejecutivas de alto nivel, comparado con 92% de los hombres. Sin embargo, un 31% de las mujeres cree que es probable que lo consigan, comparado con 43% de los hombres.

Gráfico 23



FUENTE: McKinsey & Company, Women Matter México 2018

■ Falta de reconocimiento de la inequidad de género laboral

Pese a que la representación de las mujeres es baja en todos los sectores, esta realidad no es percibida, ni reconocida por la mayoría de los encuestados (Gráfico 24). Solamente 32% de la población, 25% de los hombres, y 41% de las mujeres, no cree que las mujeres están suficientemente representadas en los altos niveles de la organización. Este es un importante sesgo perpetuado por la cultura patriarcal de las organizaciones en el que incurren tanto los hombres como las mujeres. A pesar de que solamente 10% de las posiciones de alto nivel dentro de la empresa son ocupadas por mujeres, la mayoría de la organización a todos los niveles cree que ha cumplido con su cometido de diversidad.



75% de los hombres y 59% de las mujeres

creen que las mujeres están bien representadas en los altos niveles de la organización, donde solamente 1 de cada 10 personas del Comité Ejecutivo es una mujer^{xxiv}

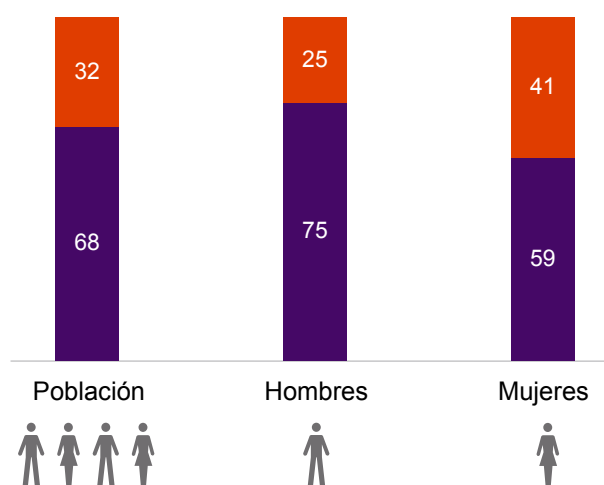
Gráfico 24

PERCEPCIÓN DE REPRESENTATIVIDAD DE GÉNERO

% DE RESPUESTAS

No Sí

¿El género femenino está suficientemente representado en los altos rangos de la organización?



FUENTE: McKinsey & Company, Women Matter México 2018

Además de que la falta de representación femenina no es percibida como un problema por la mayoría de los encuestados, tampoco son conocidas las desventajas competitivas que enfrentan las mujeres para poder acceder a posiciones de liderazgo, incluyendo tener que desarrollar sus labores en un ambiente poco receptivo al liderazgo femenino, con jornadas laborales que ignoran la vida familiar

y un sistema establecido que no ha logrado ceder ante la nueva realidad y necesidad de crear espacios más incluyentes. Solamente 19% de los hombres está totalmente de acuerdo en que llegar a la alta gerencia es más difícil para las mujeres^[xviii].

■ Cultura organizativa poco incluyente



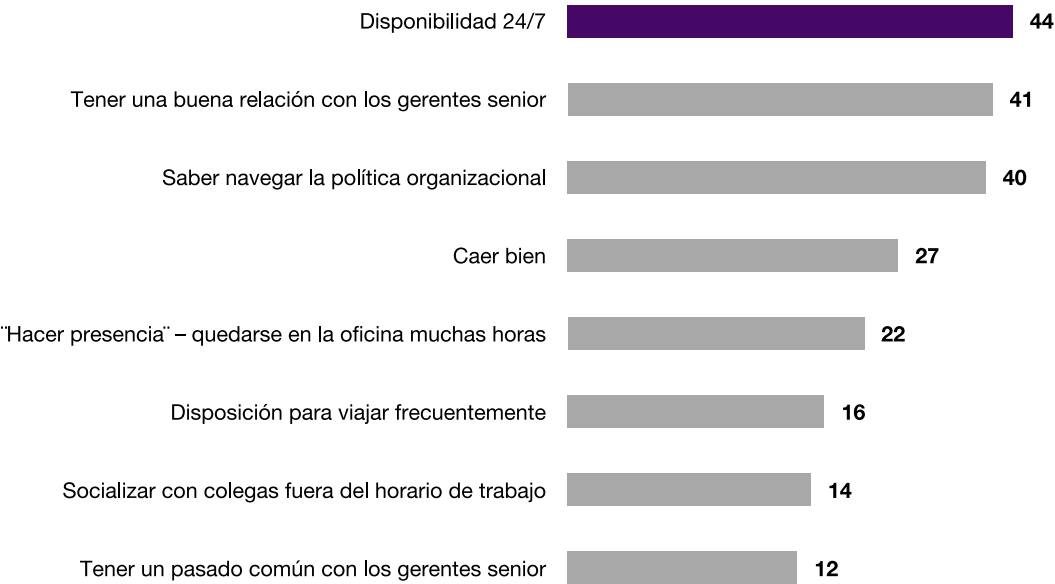
14% de las mujeres

dice que su empresa no es un lugar de trabajo incluyente^{xxiv}

Un común denominador entre los encuestados fue el asociar horas de disponibilidad con el nivel de compromiso con la empresa y la posibilidad de éxito laboral (Gráfico 25). De hecho, uno de los resultados de la encuesta realizada para este estudio mostró que el elemento de “disponibilidad 24/7” fue el factor más importante para tener éxito en una organización. Bajo los estándares más tradicionales de productividad y liderazgo imperantes en las compañías, una carrera de alto nivel implica disponibilidad para trabajar “en cualquier momento, en cualquier lugar.” Este estándar impone una barrera especialmente severa a las mujeres profesionales.

Gráfico 25

FACTORES IMPORTANTES PARA TENER EXITO EN LA ORGANIZACION
% DE RESPUESTAS¹



¹ Las pregunta permite marcar todas las respuestas que apliquen, por lo que los porcentajes no suman 100%
FUENTE: McKinsey & Company, Women Matter México 2018

El impacto del trabajo doméstico y del cuidado no remunerado, aunado a una falta de promoción de días de licencia de paternidad y maternidad que reflejen los cambios en la dinámica familiar mexicana y la demanda de disponibilidad y rendimiento en todo momento de las empresas, constituyen barreras estructurales complejas que se deben derribar para desencadenar el potencial femenino como actor económico dentro y fuera del marco profesional.

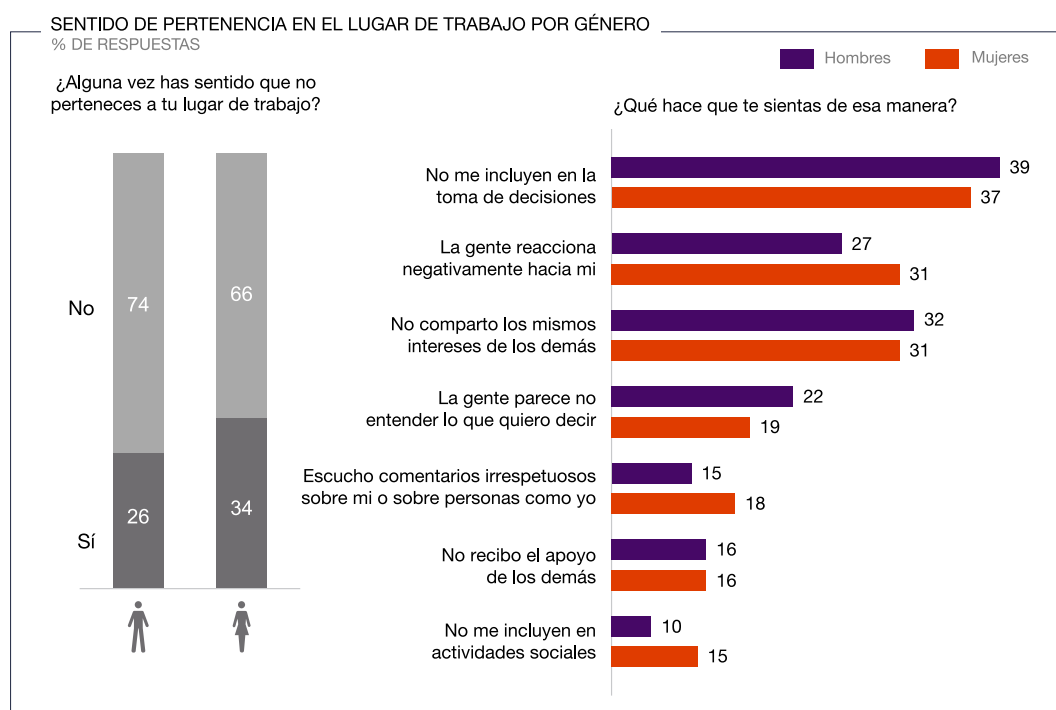


¿Qué tan probable es tener éxito profesional y familiar?

19% de los hombres y 27% de las mujeres no creen que pueden tener una carrera exitosa a la vez que llevan una vida personal completa y enriquecedora^{xxiv}

Otro elemento a destacar es que en las encuestas, las mujeres reportan un sentido de pertenencia en sus organizaciones más bajo que el de los hombres, por razones principalmente sociales (Gráfico 26).

Gráfico 26



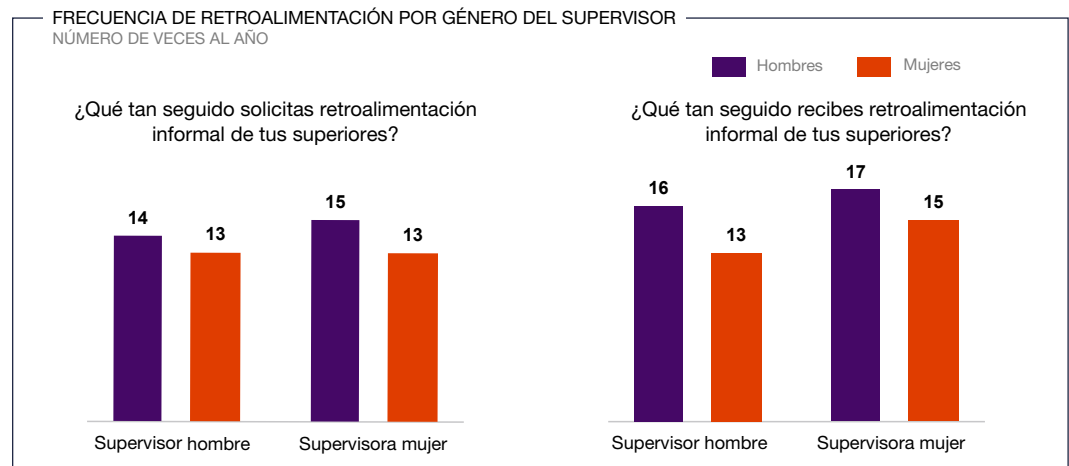
FUENTE: McKinsey & Company, Women Matter México 2018

Esta situación limita para las mujeres la autoconfianza e iniciativa necesarias para discutir su trayectoria profesional con su supervisor dentro de una empresa en la que se siente ajena.

Otro aspecto que evidencia la cultura de las empresas en México es que, en general, las mujeres tienden a solicitar y recibir menos retroalimentación de sus superiores,

especialmente si tienen un supervisor hombre (Gráfico 27). La calidad de la retroalimentación que reciben suele ser más subjetiva y de menos valor en cuanto a desempeño, enfocado principalmente a críticas de actitud. Por ejemplo, 57% más de mujeres que de hombres reportaron recibir retroalimentación en la que les dicen que “es mandona”, y 20% más de mujeres reportaron recibir retroalimentación en la que les dicen que es “intimidante” o “demasiado agresiva”.

Gráfico 27



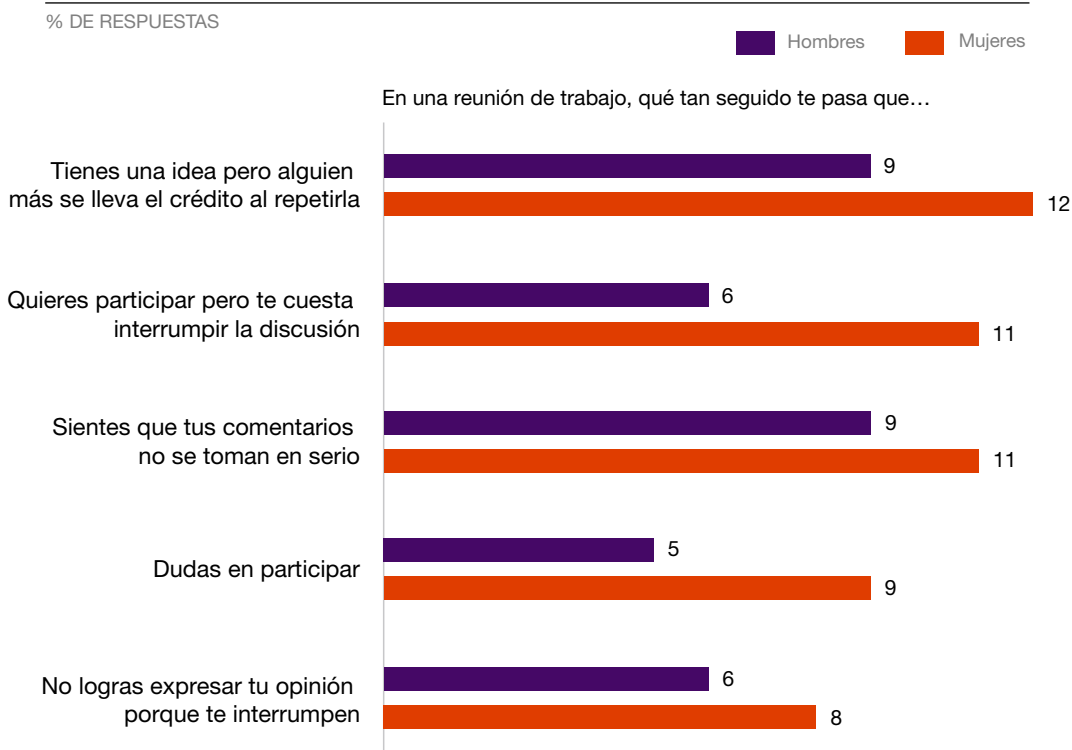
FUENTE: McKinsey & Company, Women Matter México 2018

Múltiples estudios revelan un sesgo cultural reconocido, por el cual, las mujeres son criticadas por parecer buscar poder^[xix], hablar mucho en entornos públicos^[xx], expresar enojo^[xxi], o negociar asertivamente por un salario más alto^[xxii]. Estas mujeres líderes son percibidas como poco amables y atentas, y a menudo experimentan evaluaciones más bajas de su desempeño^[xxiii].

Entre los encuestados para la realización de este estudio, un mayor porcentaje de mujeres que de hombres reportó dificultades para interactuar con sus colegas (Gráfico 28). Esta falta de confianza para expresar ideas se manifiesta en la imposibilidad de que un mayor porcentaje de mujeres puedan interrumpir una discusión para poder participar, o en los casos que constantemente alguien más se lleve el crédito de una idea expuesta por una mujer o cuando las mujeres no pueden si quiera expresar su opinión porque son constantemente interrumpidas durante la reunión.

Gráfico 28

COMPORTAMIENTOS EN REUNIONES DE TRABAJO POR GÉNERO



FUENTE: McKinsey & Company, Women Matter México 2018

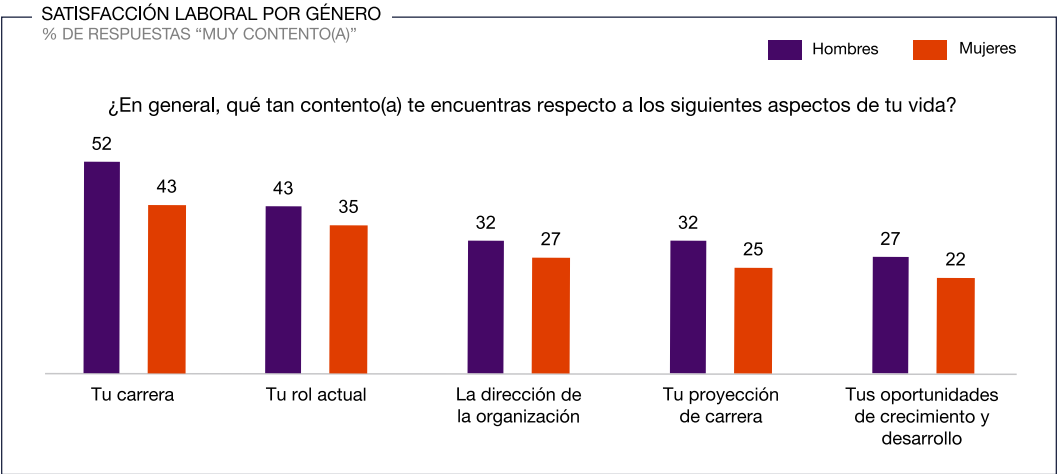
La retroalimentación, la mentoría, la comunicación efectiva, y una dinámica organizativa colaborativa y abierta a las ideas de un personal diverso, son elementos necesarios para que tanto hombres como mujeres puedan tener un adecuado desempeño y desarrollo laboral. Propiciar un ambiente de diálogo, transparencia y toma de decisiones colegiadas impacta positivamente la cultura corporativa.

Los procesos de cambio cultural dentro de una organización para fomentar el impulso de la equidad de género toman tiempo y deben contar con un acercamiento de dos vías. Por un lado, es imperativo que exista un compromiso claro de los altos equipos gerenciales y cargos de liderazgo. Estos deben destacarse por su capacidad de dar ejemplo y permear con este ideal los equipos bajo su cargo. Los hombres líderes dentro de las organizaciones juegan un rol especialmente importante en generar dicho cambio. Su compromiso y la conducta que muestran a sus equipos es el punto de partida del proceso de redefinición de una cultura que corrige los sesgos y no tolera la discriminación. Simultáneamente, las mujeres por su parte tienen el rol de cultivar el mismo cambio en el día a día y desde su posición individual, expresarse y hacer valer sus derechos y espacios.

Finalmente cabe señalar que, como consecuencia de todo lo anterior, en términos generales las mujeres reportan un nivel de satisfacción profesional inferior al de los

hombres (Gráfico 29). Esta insatisfacción refleja los múltiples temas pendientes: Cerrar brecha salarial, promover equitativamente ascensos laborales, crear mejores prácticas que faciliten la participación de hombres y mujeres en las tareas del hogar y, sin duda, de trabajar en crear conciencia sobre la imperante necesidad de desencadenar el potencial femenino.

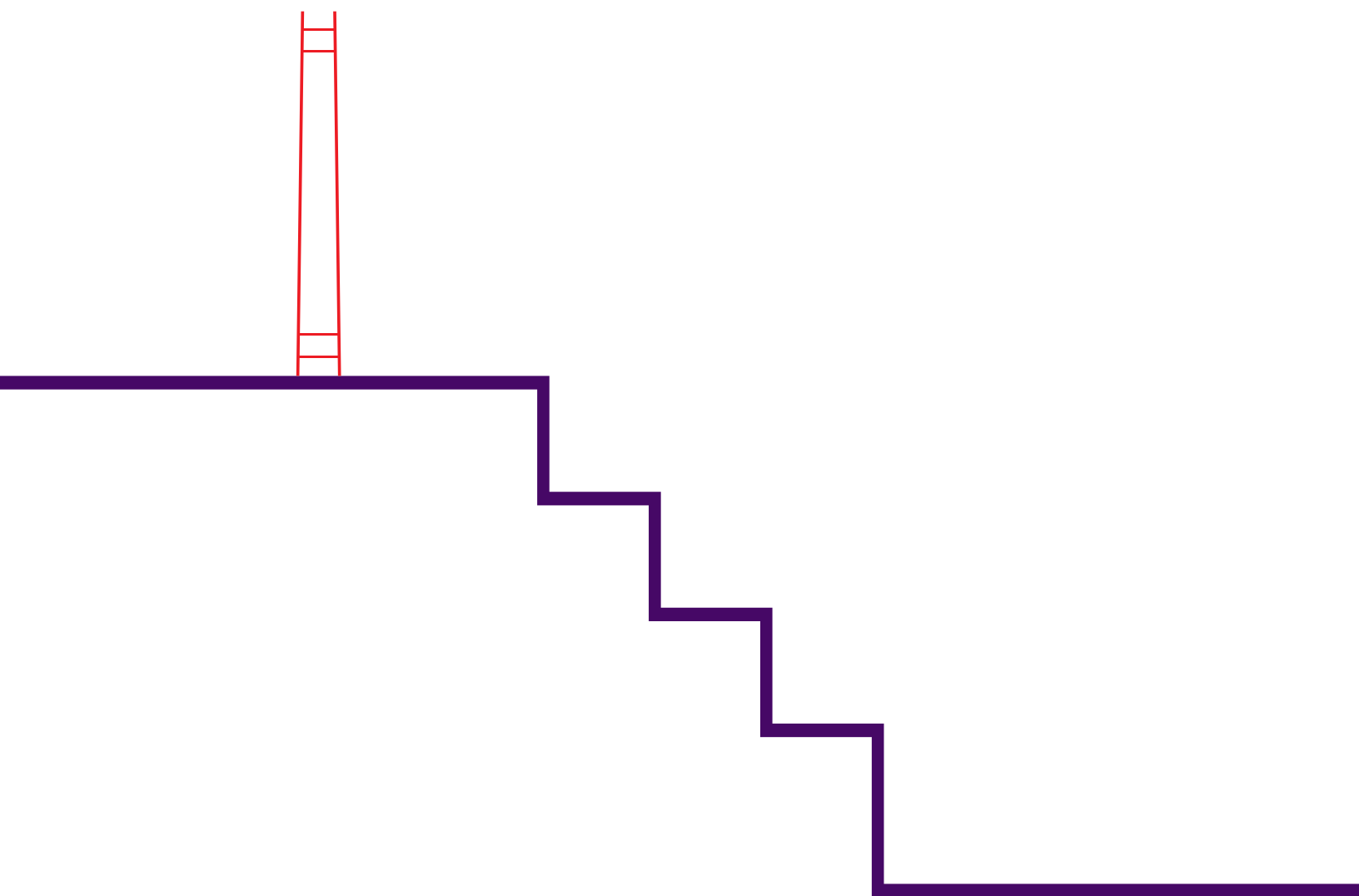
Gráfico 29



FUENTE: McKinsey & Company, Women Matter México 2018

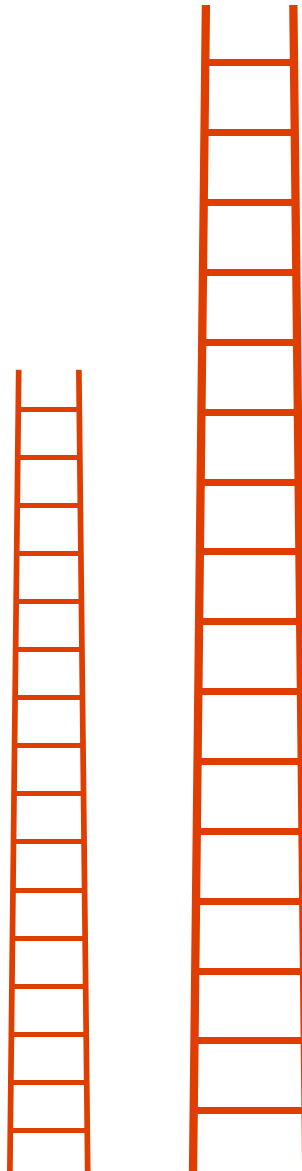


En conclusión, hay barreras estructurales complejas que limitan el desarrollo profesional pleno de las mujeres mexicanas. Estas barreras pueden y deben abordarse enfocándose en los beneficios económicos tan significativos para las empresas y el país. En el siguiente capítulo presentamos los elementos de un programa de transformación integral para superar estas barreras.



4

Se puede desencadenar el potencial femenino en las empresas



En nuestro estudio identificamos muchas compañías que han instrumentado programas para promover el desarrollo de las mujeres mexicanas, aunque ninguna empresa ha logrado resolver cabalmente este desafío. En este capítulo comentamos las iniciativas que identificamos y sus resultados, y ofrecemos un planteamiento integral para abordar el problema.

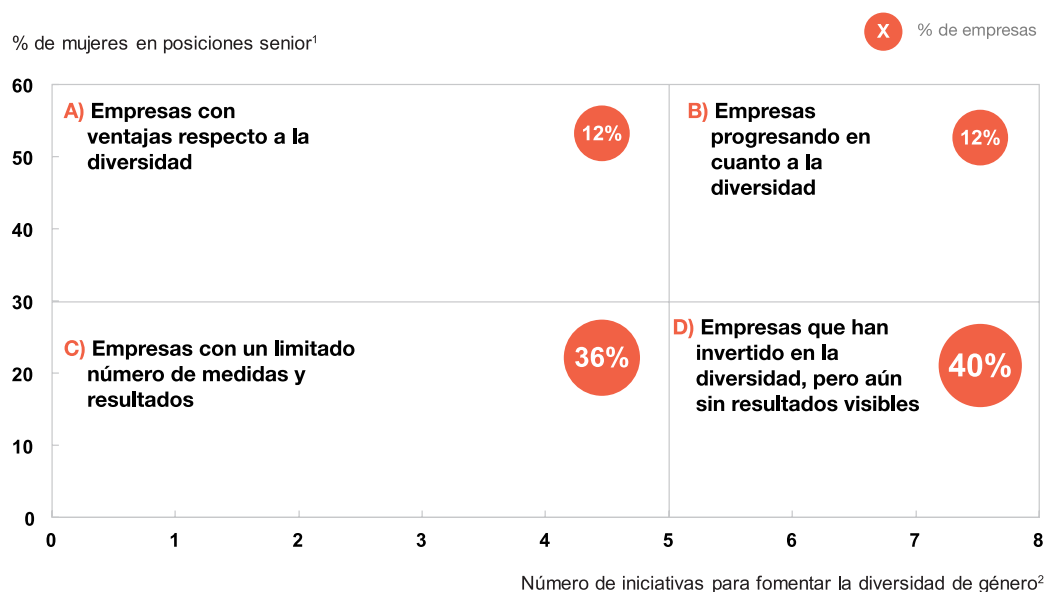
4.1 Esfuerzos para el desarrollo profesional femenino en las empresas mexicanas

Las 50 empresas participantes en este estudio han implementado, programas o iniciativas para la mejora de la diversidad e igualdad de género, pero en pocas encontramos un gran avance (Gráfico 30). La incorporación femenina al mercado laboral mexicano se desarrolla con tal rapidez, que resulta prácticamente imposible para las empresas no implementar medidas que promuevan una agenda más incluyente. No obstante, dichas medidas no se han dado al mismo ritmo, ni con la profundidad necesaria.

La importancia de la calidad y recursos en la ejecución no debe ser subestimada. No hay una clara correlación entre número de iniciativas para fomentar la diversidad de género y la diversidad en el liderazgo de la empresa, lo que indica que la ejecución de las iniciativas es clave para lograr el cambio. Para el caso mexicano, hemos clasificado a las empresas en cuatro grupos según la cantidad de iniciativas para la diversidad de género en proporción al porcentaje de representación de mujeres en su organización.

Gráfico 30

CLASIFICACION DE EMPRESAS POR DIVERSIDAD DE GÉNERO



¹ Gerencias Sr, Vicepresidencias, Vicepresidencias Sr y Comité Ejecutivo

² Iniciativas implementadas entre las 9 más comunes para fomentar la diversidad de género: no reuniones fuera de horarios laborales, trabajo desde el hogar, medio tiempo, licencias personales, programas de maternidad extendidos, programas de paternidad extendidos, programas de transición post-licencias, garantía de retención de puestos post-licencias, programa de sueldos equivalentes post-licencia

FUENTE: McKinsey & Company, Women Matter México 2018

A. Empresas con ventajas respecto a la diversidad

12% de las empresas cuenta con un elevado porcentaje de mujeres en sus puestos directivos, aunque el número de iniciativas sea más reducido. Estas empresas suelen pertenecer a sectores que atraen una mayor participación femenina. En algunas empresas de la industria de servicios financieros o de consumo masivo, por ejemplo, las mujeres obtienen hasta 60% de los empleos de nivel de entrada.

B. Empresas progresando en cuanto a la diversidad

Este grupo representa al 12% de las empresas y se caracteriza por tener un fuerte compromiso de la alta dirección y un seguimiento riguroso de los resultados. No supone ninguna sorpresa, por tanto, que sus iniciativas tengan una mejor implementación que en aquellas empresas con menor compromiso directivo.

C. Empresas con un limitado número de medidas y resultados

En este grupo encontramos al 36% de las empresas con relativamente pocas iniciativas implementadas y un número mínimo de mujeres en la alta dirección. Esto se debe principalmente a que la organización se ha concentrado en otras prioridades y no han realizado los cambios necesarios para crear un ambiente más justo para las mujeres.

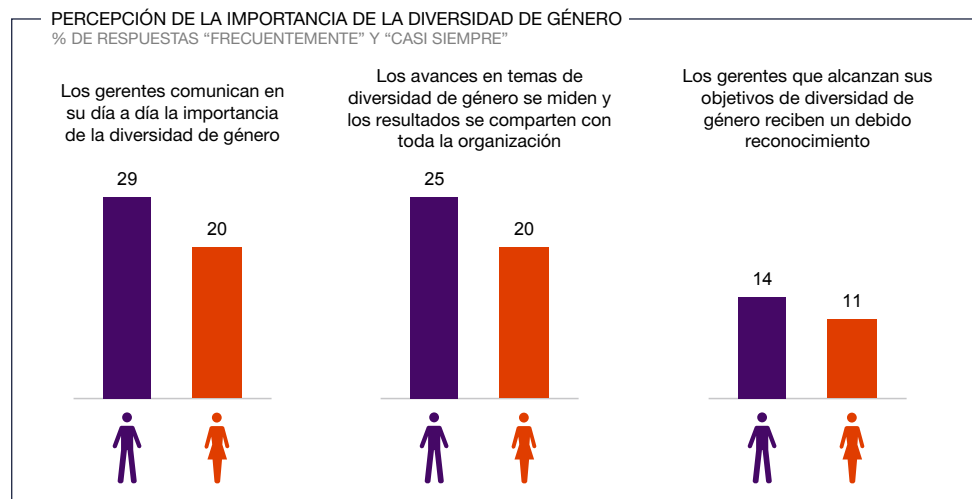
D. Empresas que han invertido en diversidad, pero aún sin resultados visibles

Casi 40% de las empresas encuestadas muestran un compromiso y han tomado medidas al respecto, pero sin obtener mayores resultados. Es posible que los resultados requieran más tiempo para verse reflejados en números y cosechar los beneficios de las iniciativas. La mayoría de empresas de este grupo forman parte de sectores en los que hay una larga tradición masculina, por ejemplo, el sector industrial, de energía y agro.

4.2 Desafíos para la implementación efectiva de iniciativas de equidad de género dentro de las empresas mexicanas

Tomando en cuenta los resultados de las encuestas, las dificultades que enfrentan las empresas mexicanas para poner en práctica su compromiso con la equidad de género son evidentes y a grandes rasgos se pueden resumir en: 1) falta de reconocimiento de la importancia de equidad de género para el desempeño del negocio, 2) falta de objetivos claros en los programas e iniciativas implementados, 3) falta de continuidad en los programas para incrementar representación femenina -muchos son de reciente implementación-, 4) falta de recursos; y, 5) falta de registros específicos que permitan evaluar y medir el avance de iniciativas y

Gráfico 31



FUENTE: McKinsey & Company, Women Matter México 2018

Las dificultades de las empresas mexicanas para poner su compromiso en práctica son evidentes (Gráfico 31). A pesar de los esfuerzos realizados por la mayoría de las organizaciones encuestadas, menos de 30% de los empleados piensan que la importancia de la diversidad de género se comunica en el día a día en las organizaciones. Además, menos de 15% de los empleados sienten que existe el debido reconocimiento para los gerentes que alcanzan sus objetivos de diversidad de género.



59% de los hombres vs. 47% de las mujeres

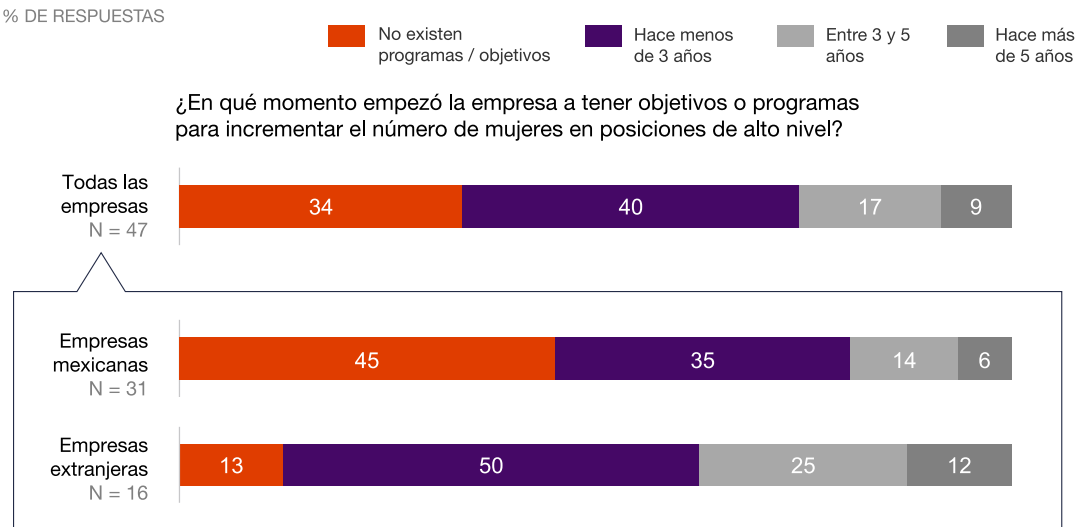
creen que la organización está haciendo todo lo que tendría que hacer para mejorar la diversidad de género^{xxiv}

En el estudio se observó que un tercio de las empresas no tienen objetivos concretos ni programas para incrementar la participación de las mujeres, y aunque 7 de cada 10 empresas encuestadas cuentan con programas de diversidad de género, en la mayoría de los casos estos cuentan con recursos limitados, o son demasiado nuevos (Gráfico 32).

En nuestra muestra, las empresas extranjeras presentes en México llevan mayor avance pues 37% tienen programas para incrementar el número de mujeres en posiciones de alto nivel desde hace más de tres años, frente a 20% de las empresas mexicanas. Aproximadamente en la mitad de las empresas mexicanas no existe ningún programa u objetivo definido, aún hoy.

Gráfico 32

TIEMPO DE INTRODUCCIÓN DE OBJETIVOS Y/O PROGRAMAS DE DIVERSIDAD DE GÉNERO



FUENTE: McKinsey & Company, Women Matter México 2018

Inclusive en los casos en los que existen iniciativas ya implementadas, los recursos son insuficientes para generar un impacto perceptible en la totalidad de la organización. Las empresas con programas de diversidad de género dedican en promedio 1.4 personas de tiempo completo (FTEs, por sus siglas en inglés) por cada 1,000 empleados al programa, con 54% de las empresas que dedican menos de 1 FTE por cada 1,000 empleados. Las empresas destinan en promedio \$20 pesos por cada millón de pesos facturados a estos programas, o \$60 pesos por empleado.

2/3 de las empresas no llevan registros

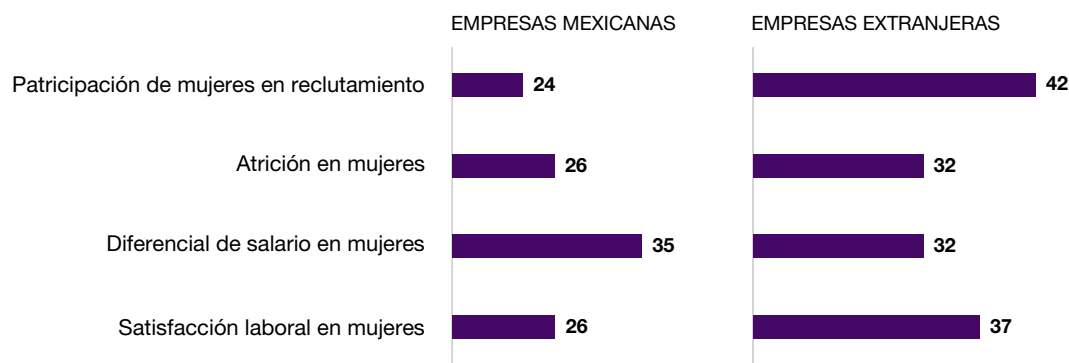
de participación en reclutamiento, rotación y satisfacción por género ni tienen procesos definidos para la retención y el reclutamiento de mujeres^{xxiv}

Otro hallazgo importante en la encuesta es que en la mayoría de las empresas no existe un registro de recursos humanos con información de género (Gráfico 33). Solamente 24% de las empresas mexicanas y 42% de las empresas extranjeras monitorean la participación de las mujeres en los procesos de reclutamiento; y en general la mayoría de las empresas no miden la rotación, satisfacción, o el diferencial de salario específicamente para las mujeres.

Gráfico 33

REGISTRO DE MÉTRICAS POR GÉNERO

% DE RESPUESTAS "Sí"



FUENTE: McKinsey & Company, Women Matter México 2018

Esta falta de medición y transparencia explica, en cierta medida, la escasez de iniciativas para mejorar la participación, retención y desarrollo de talento femenino a través de todos los niveles de la organización; así como la falta de reconocimiento de la baja representación de las mujeres como un problema para las empresas mexicanas. Mientras las empresas no dispongan de información y datos cuantitativos confiables sobre estas dimensiones de igualdad de género, la desproporción continuará siendo una cuestión sin un diagnóstico o una estrategia clara para abordarlo.

4.3 Radiografía de los programas para la retención y promoción del talento femenino mexicano

No pocas compañías tienen programas de desarrollo profesional específicos para apoyar el avance de las mujeres. No obstante, el común denominador es que las empresas con mejores resultados en la materia, son aquellas en las que su compromiso con la equidad de género procede desde la alta dirección. Estas empresas cuentan con planes específicos de diversidad de género, realizan programas de desarrollo de competencias, otorgan mayor flexibilidad en los horarios laborales, y realizan un seguimiento riguroso del progreso y de los resultados al más alto nivel.

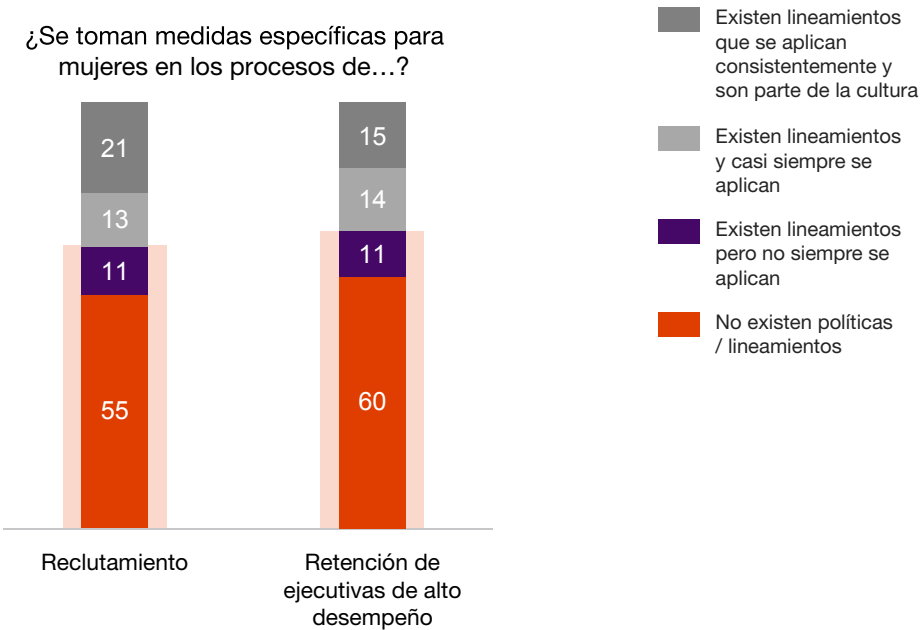
■ Iniciativas para atraer y retener el talento femenino

Aproximadamente un tercio de las empresas observadas han implementado políticas o lineamientos específicos que se enfocan en reclutamiento y retención de mujeres (Gráfico 34).

Gráfico 34

MEDIDAS PARA LA RETENCIÓN Y RECLUTAMIENTO DE MUJERES

% DE RESPUESTAS



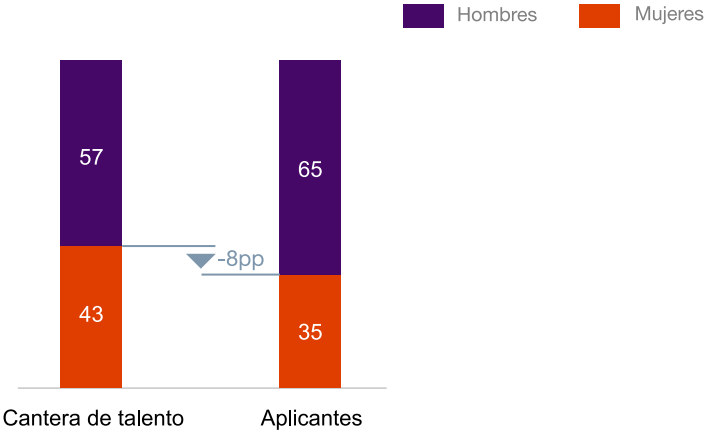
FUENTE: McKinsey & Company, Women Matter México 2018

En el estudio pudimos verificar que, aunque las mujeres representan un 43% de la cantera de talento para los reclutadores, hay 8 puntos porcentuales que no llegan a enviar la solicitud para vacantes laborales (Gráfico 35). Esta abstención se traduce en una oportunidad desaprovechada de incorporar a las organizaciones más perfiles calificados. Entre los candidatos aplicantes a un trabajo específico, aún existe una brecha significativa entre hombres y mujeres, con 65% y 35% respectivamente.

Gráfico 35

PORCENTAJE DE MUJERES A TRAVÉS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO

% POR GÉNERO



FUENTE: McKinsey & Company, Women Matter México 2018

Cabe señalar que entre los candidatos que reciben una oferta laboral, únicamente 3% de las mujeres rechazan una oferta, comparado con 5% de los hombres.



~20% de las mujeres identificadas

en el cantera de talento no llegan a aplicar para una vacante laboral ^{xxiv}

Crear y cultivar una base de datos o una red de talento femenino es posiblemente el elemento más efectivo de un esfuerzo de inclusión de género. La búsqueda y adquisición de talento femenino requiere disciplina y sistematización.

“

Algunas de las mejores candidatas llevan dos y hasta tres años en cultivar. Al tomarnos el tiempo de conocer y desarrollar estas candidatas, inclusive si no están disponibles inmediatamente, nos estamos asegurando de construir una base para el largo plazo - John Thompson, Presidente del Consejo de Microsoft

Cuando se abre una nueva posición en la empresa, muchos hombres que se postulan cumplen únicamente con el 50-60% de los requisitos del puesto. Las mujeres, sin embargo, se presentan calificadas en un 100 o 120% en la mayoría de los casos. Es decir, incluso cuando están muy cualificadas las mujeres se muestran más inseguras y son menos insistentes que los hombres. Cuando se busca talento, por tanto, es importante contar con un sistema capaz de identificar a estas mujeres, ofreciendo formación para mejorar su asertividad y valorando estas diferencias entre hombres y mujeres. - Ana Botín^[xxiv], Presidenta del Banco Santander

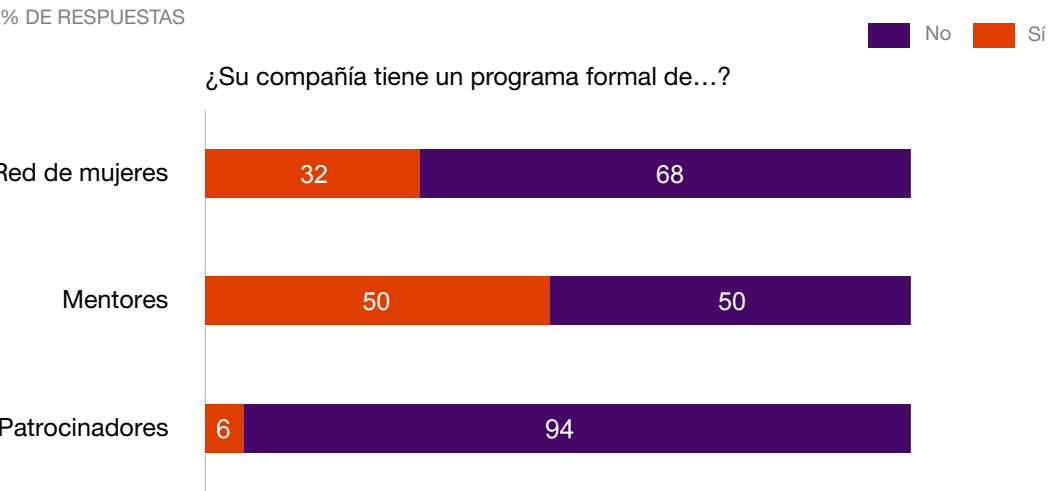
Siempre es más fácil reclutar a un candidato que no tenga situaciones personales o familiares que vayan a interferir con su desempeño profesional, y las mujeres quedaban siempre desproporcionalmente en ese grupo. Ahora en cualquier postulación para una vacante buscamos una terna donde al menos una candidata sea mujer y tomar esta medida para enfrentar un problema de discriminación de género - Director Ejecutivo de Recursos Humanos en una empresa del sector financiero

■ Iniciativas para promover a las mujeres dentro de las empresas mexicanas

En cuanto a la retención y promoción de mujeres, las redes de mujeres, los programas de mentores y de patrocinio son iniciativas poderosas cuya efectividad ha sido comprobada por organizaciones que aplican mejores prácticas con buenos resultados mejorando sus niveles de inclusión (Gráfico 36). En la actualidad, las empresas con programas de mentoría y políticas de horarios flexibles son las que resultan mejor posicionadas para atraer y retener talento humano de calidad, en sintonía con un adecuado plan de desarrollo profesional integral.

Gráfico 36

OFERTA DE PROGRAMAS DE REDES, MENTORES Y PATROCINADORES



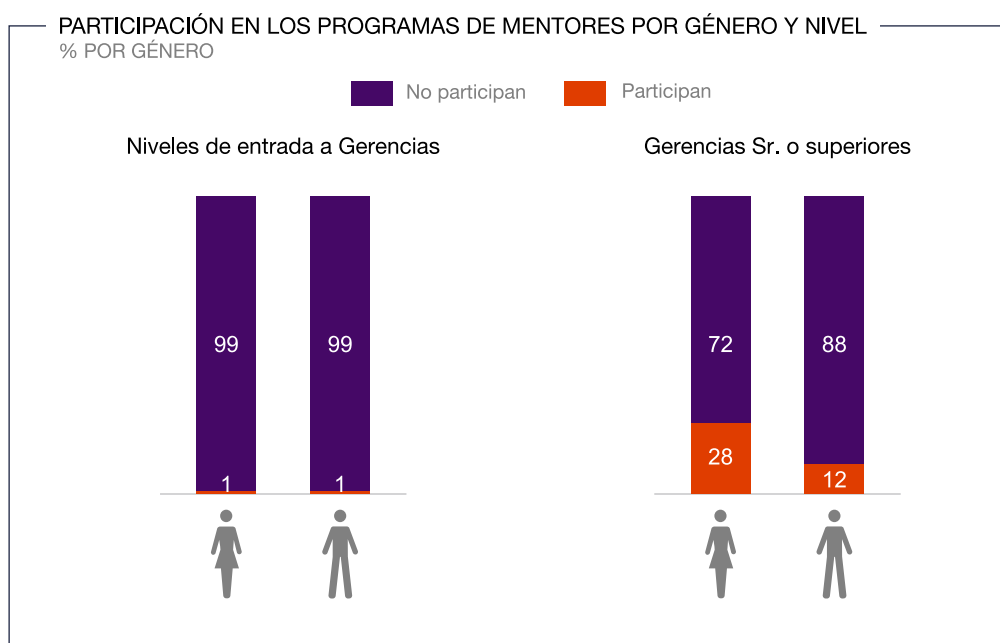
FUENTE: McKinsey & Company, Women Matter México 2018

En el caso de las redes de mujeres, únicamente un tercio de las empresas las promueve, y sólo en la mitad de ellas hay participación de hombres, quienes, en el mejor de los casos, llegan a representar solamente 18% de los integrantes.

La mentoría es el acompañamiento personalizado, donde un mentor contribuye con su experiencia y juicio, apoyando al empleado en el despliegue de sus capacidades y su avance profesional. Esta experiencia es una dinámica estructurada gracias a la cual el mentor trabaja con su “aprendiz” para identificar las competencias que se deben explotar, así como aquellas que se deben fortalecer, y ofrecer el necesario soporte para trazar y acelerar su desarrollo dentro de la organización.

La mentoría dirigida a mujeres proporciona la posibilidad de desarrollar habilidades que propician su liderazgo y posicionamiento dentro de un plan de trayectoria de carrera, a la vez que se cultivan redes estratégicas (Gráfico 37). Estos programas casi no son aprovechados por empleados en niveles de entrada o gerencias, de los cuales solamente el 1% reportó participar en este tipo de programas. En cambio, en niveles más altos de la organización, las mentorías parecen tener un peso más importante en el avance de las carreras de las mujeres que de los hombres. Los hallazgos del estudio indican que entre los empleados de nivel de gerencia senior o superior, 28% de las mujeres participan en programas de mentoría comparado con 12% de los hombres. Además, se observó que las empresas con programas de mentores tienen 38% más mujeres en puestos de vicepresidente senior y 16% más representación de mujeres en los comités ejecutivos.

Gráfico 37



FUENTE: McKinsey & Company, Women Matter México 2018

Por otro lado, los programas de patrocinadores son una herramienta clave para el avance de las mujeres, pero en términos generales no han sido muy explorados por las empresas en México. Los programas de patrocinio llevan la relación del mentor y el aprendiz a un siguiente nivel, en donde el patrocinador efectivamente toma el rol de invertir y abogar por su “patrocinado”. El patrocinador no solo aconseja, sino que se compromete, promueve, prepara, y activamente ayuda a su “patrocinado” a avanzar en su carrera. Los programas de patrocinadores tienen aún muy baja adopción en México. En los países donde estos programas tienen una mayor adopción, las mujeres tienen 54% menos probabilidad de tener un patrocinador que los hombres. Sin embargo, las mujeres que cuentan con un patrocinador tienen 27% más probabilidad de lograr un ascenso y construir su reputación como líderes de una división o un equipo^[xxv].

Las empresas con programas de mentores tienen casi

38% más mujeres en el nivel vicepresidente
y 16% más en Comités Ejecutivos^{xxiv}

Finalmente, las redes de mujeres son una herramienta que ayuda a crear conciencia y a evidenciar los problemas de género dentro de una organización, mejorando el ambiente laboral y la confianza de las mujeres en sí mismas y en la empresa, especialmente en sectores de la industria que están dominados por hombres y la representación de mujeres es muy baja. En este estudio de 50 organizaciones en

México, se observa que las empresas con programas de redes de mujeres tienen en promedio 40% más mujeres en niveles de dirección o superiores.



Empresas con redes de mujeres tienen

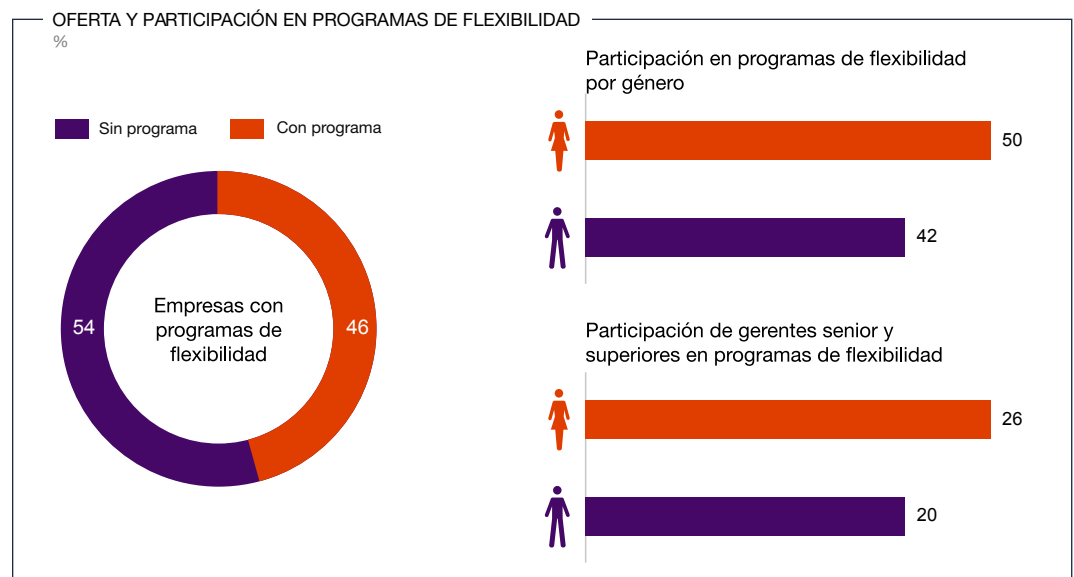
~40% más mujeres en niveles de dirección o superiores^{xxiv}

Las opciones de trabajo flexible ayudan a acomodar las disrupciones pertinentes a la vida de las mujeres y la carga doméstica. Ya que las mujeres en México dedican casi tres veces más tiempo al trabajo no remunerado que los hombres, el equilibrio adecuado entre la vida familiar y los compromisos laborales pasa entonces por la disponibilidad de las organizaciones para ofrecer flexibilidad en los horarios y un conjunto de estrategias prácticas que permitan la proliferación de una fuerza de trabajo ágil, móvil, satisfecha y de alto rendimiento sostenido.

La transformación digital de la sociedad supone una oportunidad en este sentido. La flexibilidad que trae la tecnología a la hora de elegir dónde, cuándo y cómo trabajar, puede beneficiar mucho a hombres y mujeres e impactar positivamente en las tasas de participación laboral y de empleabilidad.

Sin embargo, sólo 46% de las empresas cuenta con programas de horarios flexibles y trabajo remoto, y son mayormente las mujeres las que hacen uso de ellos (Gráfico 38). Pero es importante señalar que 26% de los hombres y 28% de las mujeres afirman que participar en un programa de flexibilidad es en detrimento de su carrera profesional.

Gráfico 38



NOTA: Programas de flexibilidad incluyen: Posibilidad de trabajar a tiempo parcial o con horario reducido, sábáticos/licencias, licencia familiar, de maternidad o paternidad y horario de trabajo flexible

FUENTE: McKinsey & Company, Women Matter México 2018

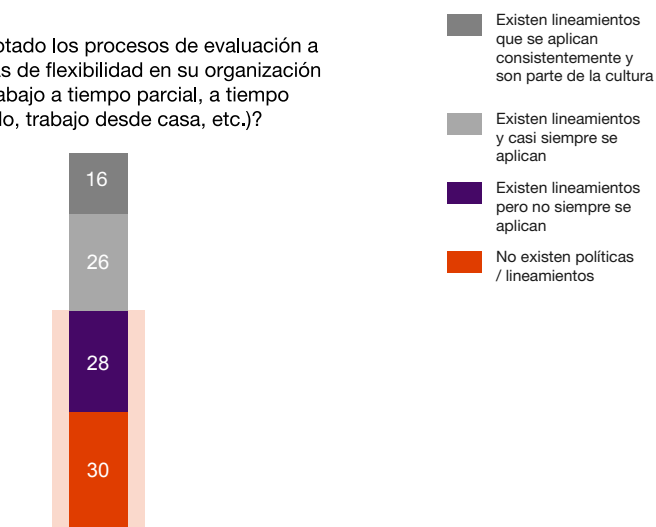
Los procesos de recursos humanos son cada vez más conscientes de la necesidad de diversidad, pero todavía no están totalmente adecuados (Gráfico 39). Aproximadamente 60% de las empresas no ha implementado o adaptado exitosamente los procesos de evaluación a los programas de flexibilidad que ofrece, con lo cual se justifica la percepción de los empleados de que aprovechar la posibilidad de tener un horario flexible limita sus posibilidades de llegar a cargos de alto nivel.

Gráfico 39

ADAPTACIÓN DE LOS PROCESOS DE EVALUACIÓN PARA EL APOYO A LAS INICIATIVAS DE DIVERSIDAD

% DE RESPUESTAS

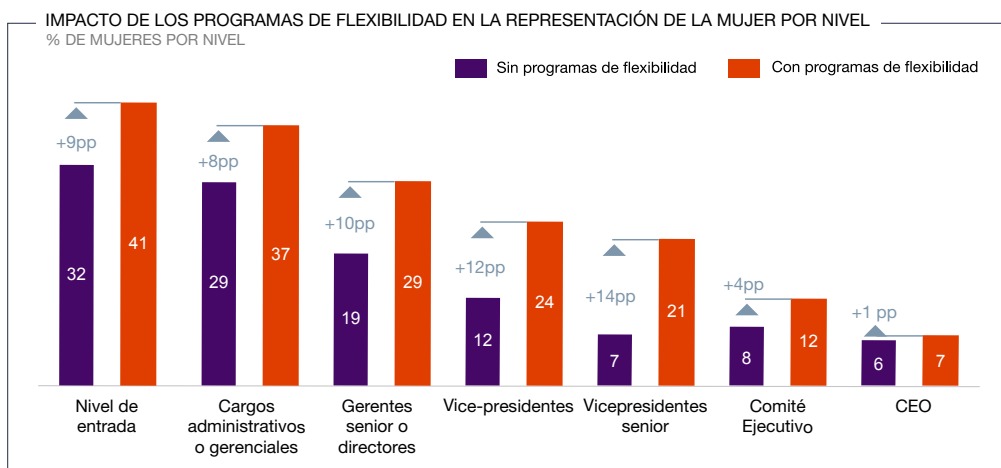
¿Se han adaptado los procesos de evaluación a las alternativas de flexibilidad en su organización (por ej., trabajo a tiempo parcial, a tiempo reducido, trabajo desde casa, etc.)?



FUENTE: McKinsey & Company, Women Matter México 2018

Tanto hombres como mujeres que participan en programas de flexibilidad reportan una mayor satisfacción respecto a su vida personal, sus oportunidades de desarrollo profesional, y la dirección de la organización. Las empresas con programas de flexibilidad también tienen una mayor participación de mujeres en todos los niveles (Gráfico 40). Las organizaciones con arreglos flexibles de trabajo pueden utilizar esos programas para apoyar el desarrollo tanto de hombres como de mujeres asegurando su continuo crecimiento y compromiso en sus carreras.

Gráfico 40



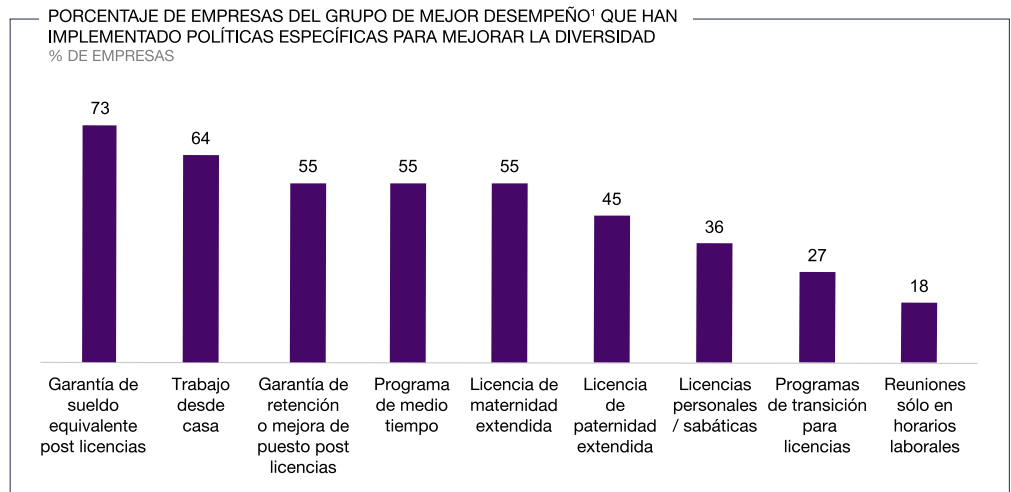
FUENTE: McKinsey & Company, Women Matter México 2018

El objetivo a mediano y largo plazos es lograr un cambio de mentalidad, instaurar una cultura que entienda y acoja la flexibilidad y garantice su compatibilidad con una carrera directiva exitosa, tanto para hombres como para mujeres, asegurando que la productividad no se resienta e incluso llegue a mejorar con empleados más motivados y comprometidos.

~50% de las empresas ofrecen programas de flexibilidad pero un ~60% de éstas no ha implementado o adaptado exitosamente los procesos de evaluación a las alternativas que ofrece ^{xxiv}

En suma, entre las empresas participantes del estudio, las garantías de permanencia en el trabajo, las garantías de puesto y sueldo después de una licencia de maternidad, junto con la opción de trabajar desde casa, son las iniciativas con mayor presencia en las empresas con más diversidad de género en el liderazgo (Gráfico 41).

Gráfico 41



¹ Empresas en el primer cuartil en cuanto a representación de mujeres en posiciones senior (gerentes senior o superiores)

FUENTE: McKinsey & Company, Women Matter México 2018

“

Hoy en día todas las políticas de recursos humanos, inclusive las que tienen que ver con diversidad de género están escritas por hombres. Muchas son políticas que tienen varios años y fueron escritas en una época en la que solamente los hombres decidían estas cosas. Los hombres realmente no llegan a entender las situaciones particulares que atraviesan las mujeres, en temas de salud, de familia, de estilo de vida, etc; y esto genera una desconexión entre las políticas y la realidad. Nos ponemos técnicos y no llegamos a atender las necesidades de la mujer. No es un problema del pasado, es un problema del presente porque no nos hemos terminado de adaptar a las nuevas realidades, a la nueva situación y empoderamiento de igualdad de circunstancias que deberíamos tener los hombres y las mujeres. – Director Ejecutivo de Recursos Humanos en una empresa del sector financiero

LA DIVERSIDAD DE GÉNERO EN LA AGENDA PÚBLICA MEXICANA Y LATINOAMERICANA

Las primeras acciones de los países latinoamericanos para abordar la desigualdad de género se han enfocado en la creación de un marco institucional y políticas públicas que promuevan la igualdad de oportunidades. Un número considerable de países en la región — Bolivia, Brasil, Costa Rica, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá y Uruguay — han establecido planes de igualdad de género mediante decretos del poder ejecutivo.

Estas políticas, enfocadas principalmente en la noción de igualdad de acceso — en áreas como la educación, el empleo, la salud y la participación política — tienen como objetivo inicial la inserción económica de las mujeres. En octubre de 2016, en el marco de la XIII Conferencia Regional sobre la Mujer de América Latina y el Caribe en Montevideo, los gobiernos de la región ratificaron su compromiso con la promoción de la igualdad de género como eje central para consolidar un desarrollo sostenible.

En el caso mexicano, desde el 2002, la Suprema Corte de Justicia de la Nación dictaminó la constitucionalidad de una ley de cuotas de género para las elecciones que ordena que al menos el 30% de los candidatos sean mujeres; también dictaminó que las mujeres deben aparecer en al menos uno de cada tres lugares en los primeros nueve lugares en una lista de candidatos.

En 2012 el gobierno de Enrique Peña Nieto establece el Programa Nacional para la Igualdad de Oportunidades y no Discriminación contra las Mujeres 2013-2018 (PROIGUALDAD) como parte del Sistema Nacional de Planeación Democrática, que guía las acciones de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal para el logro de las metas de desarrollo nacionales, e impulsar como política pública la igualdad y género en el mercado de trabajo, con un eje transversal en los programas, proyectos, normas, acciones y políticas públicas de la STP. La transversalidad del enfoque de género en el caso del Plan Nacional de Desarrollo de México se basa en el reconocimiento de la importancia de cerrar las brechas como un elemento fundamental para alcanzar el pleno desarrollo.

En los últimos años las acciones tomadas por el gobierno mexicano para cerrar las brechas de género han dado frutos importantes. El Instituto Nacional de la Mujer, INMUJERES ha tenido un importante rol en la expansión de las políticas y marcos legales para disminuir la desigualdad de género, y promoviendo medidas como la introducción de cuotas de género, las cuales han sido muy efectivas, hasta el punto de llegar a posicionar a México como el segundo país de la OCDE (detrás solamente de Suecia) en el número de mujeres en el parlamento: 48%, muy por encima del promedio de 28% la OCDE.

INMUJERES también creó un programa llamado Modelo de Equidad de Género (MEG o Modelo de Equidad de Género) para reconocer a las empresas con las mejores prácticas que permite aumentar la igualdad de acceso y oportunidades de avance para las mujeres. Sin embargo, la mayoría de las empresas en México no tienen objetivos concretos ni planes para mejorar su diversidad de género, por lo que es necesario establecer objetivos de inclusión, darles seguimiento consistentemente, compartir resultados y responsabilizar a sus líderes por ellos.

Las mujeres mexicanas también se han organizado para crear sus propias redes. Algunas de las asociaciones más importantes incluyen la Asociación de Mujeres Empresarias (AMMJE), y la Asociación Mexicana de Mujeres Ejecutivas (AMME). Esta última promueve el desarrollo profesional para propiciar el avance de las mujeres en puestos de liderazgo.

A partir del 20 de junio de 2018, la Presidencia de la República en representación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, anunció la puesta en marcha de una nueva Unidad de Igualdad y Género para consolidar todos los procesos de equidad de género que hoy en día viven las empresas y las colaboradoras y vigilar la asignación de los recursos económicos de la dependencia para que tengan siempre una perspectiva de género. Con este fin, se aspira a fomentar un proceso de cambio profundo que comience al interior de las instituciones de gobierno, lo que indicaría que México está mejor posicionado para continuar avanzando en la dirección correcta para reducir la desigualdad de género y recibir los beneficios sociales y económicos de un mayor nivel de equidad.

4.4 CLIMB, un programa de transformación integral para maximizar el potencial femenino

Es posible alcanzar la equidad de género en todos los niveles de las organizaciones, pero requiere de una profunda transformación integral.

Las mejores compañías en su clase han iniciado ya el cambio con programas que enlazan la diversidad de género en todos los aspectos del negocio. Las empresas más avanzadas en temas de diversidad tienden a tener agentes de cambio y modelos a seguir en todos los niveles de la organización; también han involucrado aspectos de comunicación para promover cambios en el comportamiento y contar una historia convincente para apoyar los programas, las políticas y los procesos que han implementado.

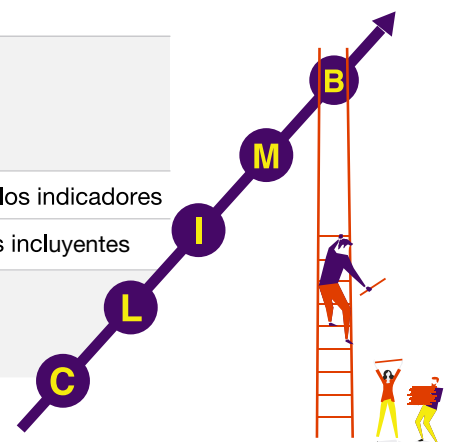
En nuestras observaciones, sobresalen 5 elementos clave que deben ser parte de una transformación integral para maximizar el potencial femenino (Gráfico 42).

Gráfico 42

DIMENSIONES CLAVE PARA UNA TRANSFORMACIÓN HOLÍSTICA

- C Commitment** – Compromiso del CEO y el Comité Ejecutivo
- L Leadership development** – Desarrollo del liderazgo de las mujeres
 - Formación & *coaching*
 - Patrocinios & mentorías
 - Redes de mujeres
- I Infrastructure** – Infraestructura organizacional
 - Horarios de trabajo flexibles
 - Licencias extendidas
 - Programas de transición para regresar
- M Metrics & KPIs** – Transparencia y seguimiento de los indicadores
- B Behaviors & Mindsets** – Mentalidades y actitudes incluyentes
 - Formación en el puesto de trabajo
 - No discriminación en reclutamiento / evaluación

FUENTE: McKinsey & Company, Women Matter México 2018



COMMITMENT

Hacer de la equidad de género un compromiso estratégico de alto nivel

El compromiso directivo es un pilar fundamental en cualquier transformación organizativa ya que ellos marcan y dan ejemplo de la cultura y comportamientos esperados (Gráfico 43).

Contar con su compromiso para cualquier iniciativa sirve como catalizador de su realización. De hecho, 49% de las empresas consideran que el compromiso del CEO y del Comité Ejecutivo es la acción más importante para incrementar el número de mujeres en posiciones de liderazgo. Sin embargo, en 52% de los casos la diversidad de género no forma parte de las 10 prioridades principales de la agenda estratégica y en 56% de los casos no se considera una prioridad importante para el CEO.

Gráfico 43

IMPORTANCIA DEL COMPROMISO DEL CEO Y COMITÉ EJECUTIVO PARA LA DIVERSIDAD DE GÉNERO

% DE RESPUESTAS



FUENTE: McKinsey & Company, Women Matter México 2018

Es importante que los directivos lleven a toda la organización en el camino de la diversidad de género a través no sólo del ejemplo, sino también de un buen plan de comunicación en el cual se enfatice el por qué es importante mejorar la diversidad y cómo se está planteando lograrlo. Además, se deben establecer las bases necesarias para fomentar el cambio a través de incentivos y objetivos específicos. Por ejemplo, se puede incluir una dimensión de paridad de género en la evaluación de altos ejecutivos, así como ofrecer reconocimientos y recompensas financieras.

1 de cada 2 empresas

reconoce que la acción más importante para incrementar el número de mujeres en posiciones de liderazgo es el compromiso del CEO^{xxiv}

“

Las metas y objetivos de diversidad de género no sólo se tienen que tener con los altos ejecutivos. Existe un problema sistémico en donde la capa de en medio no ve el valor o no empuja por obtener una mayor diversidad de género. El cambio tiene que permear a todos los niveles para crear una movilización en la organización. También hay una labor de comunicación a través de la organización. – Director Ejecutivo de Recursos Humanos de una empresa del sector industrial



El verdadero obstáculo es la falta de urgencia. - Fabrizio Freda, presidente y CEO de Estée Lauder Companies

El compromiso de nuestro director general ha sido el factor clave para movilizar a la organización a entender y buscar las reglas que hay que reescribir. Esta es una causa que es también muy cercana a él personalmente. – Director Ejecutivo de Recursos Humanos en una empresa del sector financiero



LEADERSHIP DEVELOPMENT

Programas de desarrollo orientados a las mujeres

La aspiración y la confianza para alcanzar posiciones de liderazgo tiende a disminuir en las mujeres conforme avanzan en sus carreras. Por esto, es importante que el talento femenino sea activamente desarrollado a través de capacidades, actitudes y visibilidad.

Capacitaciones y Coaching

Es importante equipar a las mujeres talentosas con las habilidades y mentalidades necesarias para convertirse en líderes. Para lograr esto se deben diseñar capacitaciones y *coaching* de mujeres para habilidades no sólo técnicas profesionales, sino también sociales e interpersonales como presencia, negociación, comunicación, y liderazgo. El desarrollo de competencias de liderazgo se convierte en un factor determinante conforme la mujer escala en la jerarquía corporativa.

Mentores y Patrocinadores

Se ha observado que trabajar con las mujeres uno a uno, a través de programas de mentores y patrocinadores sirve para la retención de las mujeres en los niveles altos de la organización. Esto se debe a que estos programas orientan a la mujer en su desarrollo profesional a la vez que las animan a fijarse aspiraciones más altas conforme avanzan en su carrera.



Después de implementar diversas iniciativas para mejorar la diversidad de género en la empresa, hemos llegado a la conclusión que un elemento clave es trabajar con las mujeres con un enfoque personalizado, pues cada una muestra motivaciones y necesidades distintas. – Director Ejecutivo de Recursos Humanos de una empresa del sector industrial en México

Redes de Mujeres

Las redes de mujeres brindan un espacio único para el intercambio de experiencias y exposición a líderes modelos dentro de la organización. Además, éstas se

pueden utilizar para hacer eventos externos que también brinden exposición a otras ejecutivas mujeres. Estas experiencias sirven para conservar la motivación y la aspiración para convertirse en líderes de su género. Además, es importante alentarlas a desarrollar una actitud flexible y autónoma hacia el trabajo a través de enfoques innovadores.



Para crear un espacio de inclusividad y género existe una labor de formalizar los grupos de afinidad, muchas de las mujeres que trabajan en la empresa no se conocen. Además, es muy importante que haya un programa de mentoría en los eventos que cambian la vida como empezar una familia. – Director Ejecutivo de Recursos Humanos de una empresa del sector industrial en México

Finalmente, es importante que el talento femenino sea visible a los líderes y tomadores de decisiones en las organizaciones – esto se puede lograr con el establecimiento de bases de datos y/o canteras de talento y programas de promoción de talento dentro de la compañía e inclusive entre diferentes unidades de negocio. Las redes de mujeres también cumplen con este propósito.

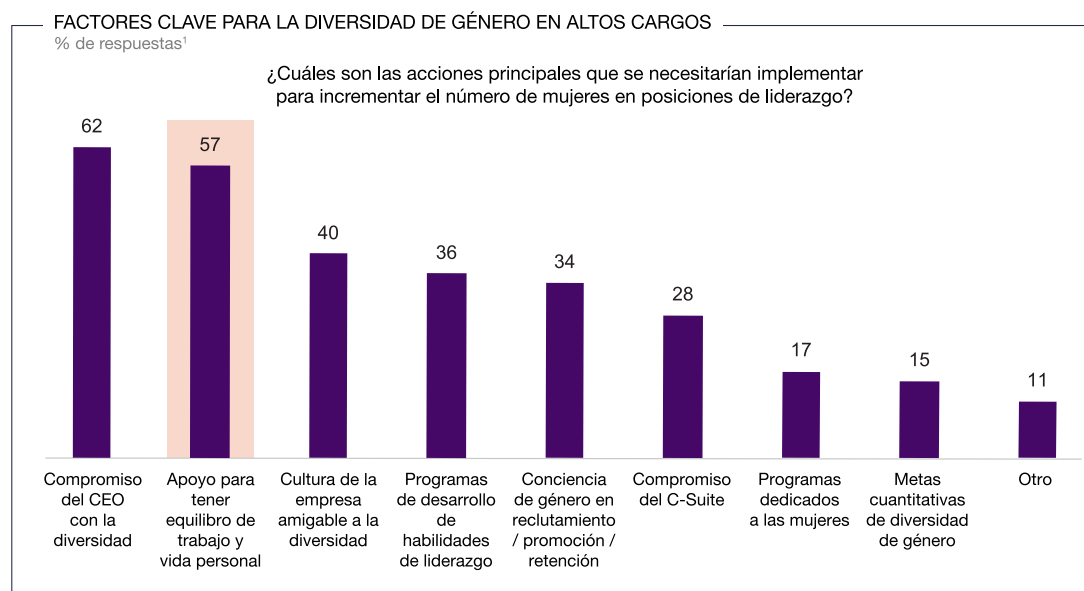


INFRASTRUCTURE

Infraestructura organizativa para la diversidad

No es posible que una empresa capture todos los beneficios de la diversidad de género sin contar con la infraestructura organizativa necesaria. De hecho, el apoyo para tener equilibrio de trabajo y vida personal es considerada la segunda acción más importante para incrementar el número de mujeres en las posiciones de liderazgo (Gráfico 44).

Gráfico 44



¹ Las pregunta permite tres respuestas, por lo que los porcentajes no suman 100%

FUENTE: McKinsey & Company, Women Matter México 2018

“

*La solución a la desigualdad de género se debe de atacar por tres frentes. El primero tiene que ver con la infraestructura organizativa para la creación de las condiciones correctas en el medio ambiente – políticas, equidad de salario, y la eliminación de discriminaciones o sesgos en los diferentes procesos. –***Director Ejecutivo de Recursos Humanos de una empresa del sector industrial en México**

*Existe mucho énfasis en lo que dice el CEO, pero los cambios estructurales tienen que suceder para que el CEO pueda defender lo que está diciendo en términos de inclusión y equidad de género. Hace falta implementar políticas favorables para las mujeres como horarios flexibles y servicios de guardería, sin este tipo de programas hay mucha pérdida de talento femenino. –***Director Ejecutivo de Recursos Humanos de una empresa del sector industrial en México**

No existe una solución única para mejorar el estilo de vida. Por lo tanto, es un factor que debe ser considerado para fomentar la diversidad y debería ser abordado desde diferentes ángulos.

Las empresas pueden ayudar diseñando iniciativas orientadas a mejorar el estilo de vida de hombres y mujeres. Los modelos de trabajo flexibles, licencias extendidas, procesos de reinserción, y crear períodos de desconexión, son algunos programas clave que sirven de apoyo para tener equilibrio de trabajo y vida personal. Sin embargo, la introducción de estos programas debe estar acompañada de la adaptación de procesos de evaluación y promoción para que no jueguen en contra de las personas que participan en ellos. En nuestro estudio identificamos iniciativas específicas en estos programas. Por ejemplo,

Modelos de trabajo flexibles

Horarios flexibles o escalonados, trabajos de medio tiempo, trabajo por proyecto y trabajo desde casa son sólo algunos modelos que se pueden implementar.

Licencias extendidas

Tener un hijo es un evento que cambia la vida de la mujer, y en muchos casos es cuando deciden abandonar el ámbito laboral. Las licencias de maternidad extendidas permitan a la mujer adaptarse a este cambio de acuerdo con sus necesidades para posteriormente regresar a trabajar.

Procesos de reinserción

Regresar al trabajo después de una licencia de maternidad puede ser complejo y retador. Los programas de reinserción ayudan a la mujer a volver a trabajar de una

forma no disruptiva a sus necesidades personales.

Periodos de desconexión

Evitar las reuniones fuera del horario de trabajo o los correos electrónicos de fin de semana, e incorporar días libres por motivos personales permiten que tanto hombres como mujeres puedan tener un estilo de vida más sostenible y una proyección de carrera de largo plazo.



Recientemente tuvimos el caso de una mujer con mucho talento que se iba a convertir en mamá. Su jefe tenía preocupación de que no fuera a volver a trabajar, y por lo tanto se le proporcionó un coach durante el embarazo y al reincorporarse a la empresa. El objetivo de las sesiones era desarrollar una estrategia para hacer una transición para salir y volver a la empresa una vez que naciera el bebé. Con esta herramienta, la mujer fue capaz de regresar y reincorporarse al trabajo exitosamente.—**Director Ejecutivo de Recursos Humanos de una empresa del sector industrial en México**



METRICS AND KPIs

Medición, transparencia y seguimiento de indicadores

Es fundamental que exista una medición transparente y continua de indicadores de la diversidad de género en las empresas y en los procesos relevantes. Si no existe una medición de la diversidad, entonces es muy posible que la empresa ignore que existe un problema. De igual forma, es imposible poder medir la efectividad de las iniciativas implementadas sin indicadores sistemáticos y tomar decisiones sobre la ejecución de estas, así como desarrollar lecciones internas sobre las etapas o procesos donde encontremos problemas de diversidad.

Por ende, se debe establecer un tablero de Indicadores de Gestión (KPIs, por sus siglas en inglés) de diversidad de género que permita evaluar el *estatus quo* y el progreso contra objetivos establecidos. Las métricas y objetivos que al menos se deberían monitorear son:

- (i) La participación de mujeres en todos los niveles de la jerarquía corporativa
- (ii) La participación de mujeres por unidad de negocio y por función
- (iii) El porcentaje de mujeres promovidas como fracción de las mujeres elegibles para una promoción
- (iv) Las tasas de salida de los hombres y las mujeres por nivel
- (v) Los paquetes de compensación completa para hombres y mujeres por nivel

Además, se pueden utilizar encuestas para monitorear cómo evoluciona la percepción de los empleados. La retroalimentación de los mismos empleados puede ser muy útil para entender el por qué algunos indicadores evolucionan como lo hacen y establecer las medidas necesarias.



Una herramienta muy importante para nosotros es la información de recursos humanos en cada etapa, segregada por género. Desde hace 2 años tenemos un equipo de analíticos dedicado a mantener bases de datos muy completas que nos permiten entender que está pasando con las mujeres y con los hombres, monitoreando su situación personal, familiar, profesional. – Director Ejecutivo de Recursos Humanos en una empresa del sector financiero en México



BEHAVIORS AND MINDSETS

Actitudes y procesos incluyentes

La desigualdad de las mujeres en el ámbito laboral y la educación son reflejo de las creencias culturales de los mexicanos, que se encuentran por detrás que otras sociedades con mayores niveles de equidad.

Las mujeres mexicanas enfrentan obstáculos intangibles, enraizados en la sociedad. Este hecho, se traduce en un nivel de satisfacción menor al de sus contrapartes masculinas. Evidentemente la solución es la promoción de un ambiente más incluyente y procesos que eliminen los sesgos en contra de la mujer.

Mentalidades y comportamientos

Esto se logra primeramente cambiando la mentalidad a través de la sensibilización de las personas sobre los sesgos que existen utilizando una estrategia integral de comunicación enfocada en promover cambios de comportamiento que llegue a todos los niveles de la organización. Esto debe hacerse cuidando también que toda comunicación en la empresa sea libre de sesgos. Además, es importante frenar los estereotipos ya que esto generalmente resulta en una menor autoestima de las mujeres que a su vez puede llegar a afectar su desempeño.

Se debe buscar eliminar comportamientos inconscientes contra la mujer con entrenamientos para los líderes y expertos de recursos humanos y diversidad que enseñen técnicas para eliminar estos sesgos para después ser diseminados apropiadamente a través de la organización.



Lo más importante que tiene que cambiar es el mindset. Tenemos que ser conscientes de la igualdad de hombres y mujeres, tenemos la misma capacidad de tomar decisiones y ejecutar nuestras responsabilidades. Hay que eliminar los prejuicios en todas las etapas y procesos corporativos, por ejemplo, incorporando el reclutamiento anónimo, y seguir reescribiendo las reglas con el input de las mujeres y entendiendo sus necesidades. – Director Ejecutivo de Recursos Humanos en una empresa del sector financiero en México

Rol de los hombres

Es necesario involucrar activamente a los hombres para impulsar este cambio, ya que, dentro de muchas organizaciones los hombres dominan los roles de liderazgo. En su situación, los hombres tienen un rol único que jugar en esta transformación.

Desafiar los estereotipos de género beneficia tanto a hombres como a mujeres y por último, a la salud y la rentabilidad del negocio. A menos que un mayor número de hombres apoye las iniciativas de igualdad de género, la situación actual tiene una baja probabilidad de cambiar.

Además de tomar parte del cambio cultural que requiere eliminar sesgos y mentalidades tradicionales, otra forma para incluir a los hombres en los programas de diversidad es a través del patrocinio. Las mujeres profesionales casi nunca tienen patrocinadores efectivos que aboguen por ellas y les ayuden a tener acceso a oportunidades laborales, lo que ocasiona que muchas mujeres no puedan llegar a altos niveles directivos dentro de una organización. Incluir a los hombres en mayor medida no solamente como mentores sino como verdaderos patrocinadores es una forma efectiva de involucrar a los hombres y aumentar el apoyo para las mujeres.

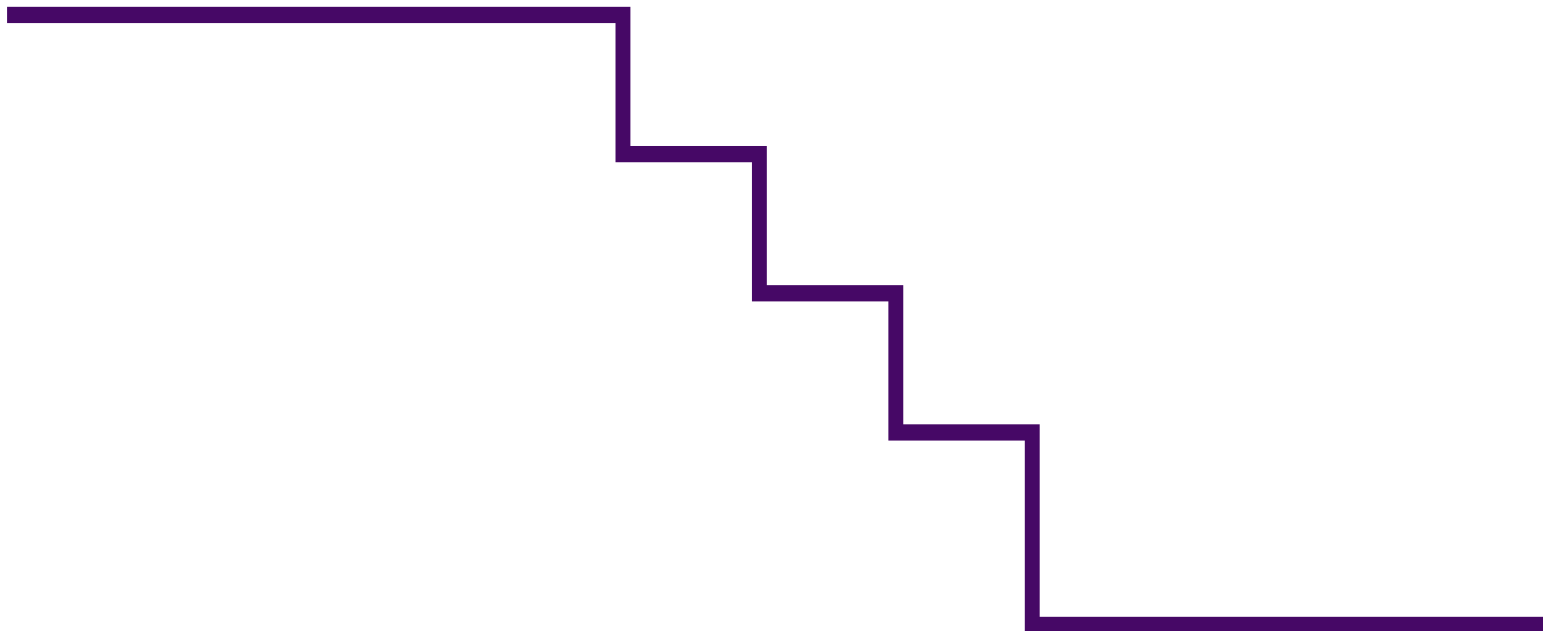
Procesos incluyentes

Es imperativo implementar procesos justos con base en hechos y datos. Lo primero que se debe hacer es identificar aquellos procesos que son más susceptibles a los sesgos (reclutamiento, promoción y evaluación) y evaluarlos para identificar si en efecto discriminan contra la mujer (por ejemplo, con preguntas específicas que la afecten negativamente). Posteriormente, se deben establecer directrices y comunicarlas a todas las áreas involucradas para propiciar una toma de decisiones transparente y libre de prejuicios. Finalmente, hay que asegurarse que las bases de datos que van a permitir la

toma de decisiones inclusiva estén actualizadas y accesibles para las funciones relevantes cuando se activan estos procesos. Un mecanismo que puede ayudar a asegurar el cumplimiento es la formación de entidades que desafíen el resultado de los procesos, como por ejemplo un Comité de Evaluación y Promoción.



La complejidad de la problemática descrita para desencadenar el potencial de las mujeres hace imperativo un planteamiento integral que inicia con el compromiso de la alta dirección.



Un llamado a redoblar esfuerzos y acelerar

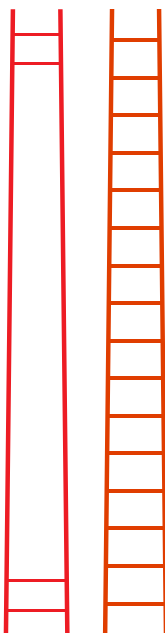
Las mujeres han alcanzado ya acceso a oportunidades que hasta hace algunos años resultaban impensables. Más y más mujeres están concluyendo sus estudios universitarios y su incorporación al mercado laboral es una realidad.

Con una contribución al ingreso del hogar en aumento, las mujeres son efectivamente un motor de cambio. Cada vez hay más mujeres ocupando puestos en trabajos remunerados, pero esto es solo el principio y aún queda mucho por hacer para materializar el verdadero potencial femenino.

La evidencia demuestra que invertir en la capacitación y desarrollo de las mujeres es un aspecto fundamental para la prosperidad de las naciones. Más específicamente, en el sector privado, fomentar la participación y el desarrollo del talento femenino resulta una condición de suma importancia para el desempeño económico de las empresas.

En México, mujeres y hombres aspiran por igual al éxito profesional, pero lo cierto es que ser mujer sigue siendo un fuerte obstáculo para que esa aspiración sea asequible. En la realización de **MX Women Matter: Una ambición, dos realidades** encontramos evidencia que confirma las dificultades que tienen las mujeres para avanzar a los niveles más altos de las organizaciones y los enormes retos que enfrentan.

Este es el momento idóneo para la adopción de un compromiso real con la equidad de género, porque es lo correcto; porque es lo eficiente. Pero sobre todo porque las mexicanas y los mexicanos, las empresas, la sociedad y el país se beneficiarán profundamente de hacerlo.



Nota metodológica

Este estudio se basa en información de 50 empresas con presencia en México, a partir de herramientas de investigación anteriormente aplicadas para los estudios de Women Matter realizados en otros países desde el año 2012. La muestra de empresas que participan en el estudio representa un conjunto diversificado de sectores de la economía, y emplean a más de un millón de empleados en México. Juntas, estas empresas facturan en ventas el equivalente a un 40% del PIB del 2017. El detalle de la clasificación de empresas en diferentes sectores para efectos del análisis es el siguiente:

Sector	Numero de empresas
Industrial, energía y agro	18
Consumo masivo y comercio minorista	12
Finanzas y servicios profesionales	12
Medios y telecomunicaciones	4
Otros (Educación, transporte, farmacéuticas)	4

Cada empresa participante entregó a McKinsey & Company México información sobre recursos humanos, incluyendo censos de personal, datos de reclutamiento, promoción, rotación, y de diferencia de salarios por género; así como información sobre sus políticas y programas de recursos humanos. La información recibida corresponde al año 2017 o al período de 12 meses que finaliza el 31 de junio de 2018.

Las tasas de rotación y promoción fueron obtenidas independientemente para hombres y mujeres en cada nivel. Las tasas de promoción son calculadas dividiendo el número de empleados promovidos (mujeres o hombres en cada caso) a cierto nivel, entre el número de empleados de cada género en el nivel inicial al inicio del período. Las tasas de rotación se calcularon dividiendo el número de empleados de cada género en cada nivel que dejaron la empresa (por cualquier causa) entre el número de empleados de cada género y en cada nivel al inicio del período.

Las métricas agregadas se calcularon de forma en que cada empresa recibe el mismo peso, por lo que los promedios se calcularon haciendo el promedio de promedios, y así evitar dar un mayor peso a las empresas con un número mayor de empleados.

Las empresas participantes categorizaron sus empleados en seis niveles definidos de manera estandarizada para todas las organizaciones participantes. En el proceso de categorizar a sus empleados en dichas categorías, las empresas consideraron la estructura organizativa, los niveles de reporte, salario y trayectoria de cada cargo. Las definiciones son las siguientes:

Nivel de entrada: Empleados que llevan a cabo tareas específicas y participan en uno o varios equipos. Empleados de campo como cajeros, tenderos, operarios, etc. están incluidos en este nivel.

Gerentes y administrativos: Empleados que tienen una responsabilidad administrativa sobre un equipo.

Gerentes senior y directores: Gerentes de cierta antigüedad con responsabilidad de varios equipos y alguna función o unidad operativa específica.

Vicepresidentes: Líderes de la organización que reportan directamente a los vicepresidentes senior.

Vicepresidentes senior: Líderes senior en la organización con una significativa responsabilidad de una función o una unidad de negocios.

Comité Ejecutivo: Reportes directos del CEO, aquellos responsables a más alto nivel de las operaciones y la rentabilidad de la empresa.

Es posible que alguna empresa no tuviera cargos equivalentes en alguno de estos niveles, en esos casos se consideraron como conjuntos vacíos para no afectar los análisis.

Adicionalmente, se llevó a cabo una encuesta a empleados en 18 de las 50 empresas participantes, con una muestra total de 8,648 respuestas, de las cuales 4,355 se identifican como hombres (50.3%), 4,277 se identifican como mujeres (49.5%), y 16 (0.2%) como bigénero. Para efectos de los análisis en los cuales se agregan las respuestas por género, las respuestas de las personas bigénero han sido excluidas.

[i] Woetzel, Jonathan, Madgavkar, Anu, Ellingrud, Kweilin, Labaye, Eric, Devillard, Sandrine, Kutcher, Eric, Manyika, James, Dobbs, Richard, y Mekala Krishnan. 2015. The power of parity: How advancing women's equality can add \$12 trillion to global growth. McKinsey Global Institute.

[ii], [iv], [viii] Desvaux, Georges, Devillard, Sandrine, de Zelicourt, Alix, Kossoff, Cecile, Labaye, Eric y Sandra Sancier-Sultan. 2017. Women Matter: Time to accelerate. Ten years of insights into gender diversity. McKinsey Global Institute.

[iii] W. Phillips, Katherine, Liljenquist, Katie, y Margaret Neale. 2010. Better Decisions Through Diversity. Kellogg School of Management.

[v] Inglehart, R., C. Haerpfer, A. Moreno, C. Welzel, K. Kizilova, J. Diez-Medrano, M. Lagos, P. Norris, E. Ponarin & B. Puranen et al. (eds.). 2014. World Values Survey: Round Six - Country-Pooled Datafile. 2010-2014. Madrid: JD Systems Institute.

[vi] International Labour Organization. 2017. Annual Indicators: Discouraged job-seekers by sex and age.

[vii], [xiv] Duryea, Suzanne y Marcos Robles. 2016. Pulso social de América Latina y el Caribe 2016: Realidades y perspectivas. Banco Interamericano de Desarrollo.

[vii] INEGI. Cuarto trimestre de 2017. Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo: Tasa de participación laboral por estrato social y entidad para hombres y mujeres en México.

[ix], [xv] Catalyst. 2017. Quick Take: Women in the Workforce: Mexico.

[x] UNESCO. 2016. Education Indicators. Institute for Statistics.

[xi] World Economic Forum. 2017. Executive Opinion Survey

[xii] World Economic Forum. 2017. Executive Opinion Survey

[xiii] Zabludovsky, Gina. 2001. Women managers and diversity programs in Mexico. Journal of Management Development. Volume 20.

[xiii] Goldin, Claudia, Sari Pekkala Kerr, Claudia Olivetti, y Erling Barth. 2017. The Expanding Gender Earnings Gap: Evidence from the LEHD-2000 Census. American Economic Review.

[xvi] McKinsey Global Survey. 2014. Results: Moving mind-sets on gender diversity

[xvii] Okimoto, Tyler y Victoria Brescoll, 2010. The Price of Power: Power Seeking and Backlash Against Female Politicians. Personality and Social Psychology Bulletin. Volume 36. Rudman, Laurie, Moss-Racusin, Corinne, Phelan, Julie y Sanne Nauts. 2012. Status incongruity and backlash effects: Defending the gender hierarchy motivates prejudice against female leaders. Journal of Experimental Social Psychology. Volume 48.

[xviii] Brescoll, Victoria. 2011. Who Takes the Floor and Why: Gender, Power, and Volubility in Organizations. Administrative Society Quarterly. Volume 56.

[xix] Brescoll, Victoria y Eric Uhlmann. 2008. Can an angry woman get ahead? Status conferral, gender, and expression of emotion in the workplace. Psychological Science. Volume 19.

[xx] Amanatullah, Emily y Catherine Tinsley. 2012. Punishing female negotiators for asserting too much...or not enough: Exploring why advocacy moderates backlash against assertive female negotiators. Organizational Behavior and Human Decision Processes. Volume 120.

[xxi] Eagly, Alice, Makhijani, Mona y Bruce Klonsky. 1992. Gender and the evaluation of leaders: A meta-analysis. Psychological Bulletin. Volume 112. Eagly, Alice y Steven Karau. 2002. Role congruity theory of prejudice toward female leaders. Psychological Review. Volume 109.

[xxii] Periódico El País, España. Agosto 20, 2018.

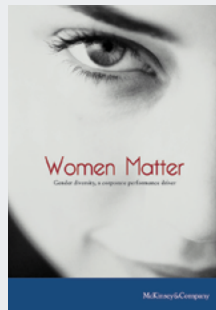
[xxiii] Hewlett, Sylvia Ann, Peraino, Kerrie, Sherbin, Laura y Karen Sumberg. 2011. The Sponsor Effect: Breaking Through the Last Glass Ceiling. Harvard Business Review: Research Report.

[xxiv] Women Matter Survey. Encuesta conducida en México por McKinsey & Company, 2018.

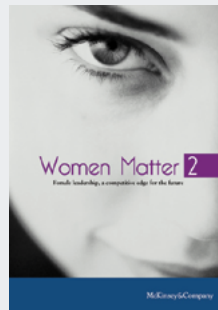
MX WOMEN MATTER

Women Matter alrededor del mundo

2007



2008



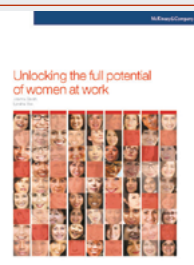
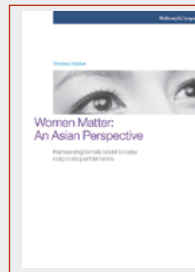
2009



2010



2012



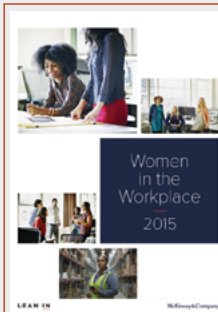
2013



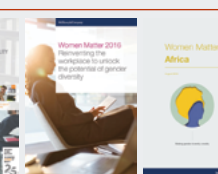
2014



2015



2016



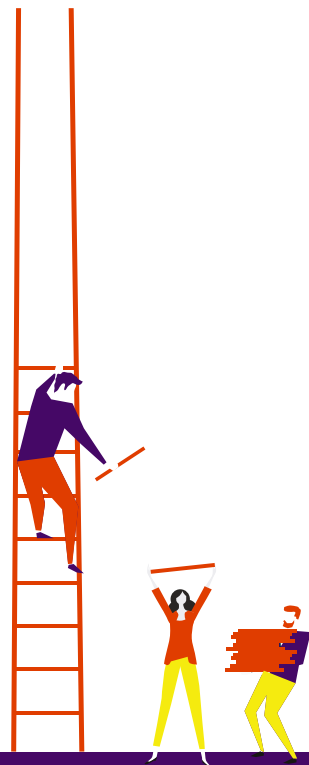
2017



2018



Eduardo Bolio es Socio Sr, **Valentina Ibarra** es Socia Jr y **Gabriela Garza** es consultora, todos de la oficina de McKinsey & Company en México. **Melissa Renteria** es Asesora Externa y Alumnus de la misma oficina.



Noviembre 2018

MX WOMEN MATTER

Copyright © McKinsey & Company