



## **Panorama Corporativo en México:**

Análisis de las Estrategias de la Gestión de Talento e Inclusión de las Mujeres

---

# Centros de Investigación Catalyst



## El Centro de Investigación Catalyst para la Equidad en Liderazgo Empresarial

examina y documenta la demografía de la fuerza laboral y su impacto en los empleados, las empresas, las comunidades y la sociedad. En particular, el Centro identifica cómo la baja representación de las mujeres afecta la dirección corporativa y los equipos ejecutivos, y plantea cómo un liderazgo diverso contribuye al éxito empresarial. Al revisar las brechas en representación y crear soluciones orientadas a resultados, las observaciones y recomendaciones del Centro ayudan a las organizaciones a diversificar su liderazgo.



## El Centro de Investigación Catalyst para la Trayectoria Profesional

expone el origen de las causas primordiales de las brechas de género desde el aula de clases hasta la junta directiva, realizando investigaciones que separan los mitos de la realidad, identifica los verdaderos problemas que frenan la promoción de mujeres y otros grupos mal representados, y proporcionan una base sólida para un desarrollo más efectivo del talento. Los resultados de las investigaciones del Centro permiten a las empresas, medios de comunicación, entidades de gobierno e individuos medir el progreso de las mujeres y desarrollar soluciones y planes de acción para promover a las mujeres a cargos de liderazgo.



## El Centro de Investigación Catalyst para el Avance en la Efectividad de Líderes

revisa un reto medular que enfrentan los líderes en la actualidad: cómo aprovechar la diversidad de empleados para lograr el éxito mediante la inclusión en la toma de decisiones y la gestión de talento. Las investigaciones del Centro analizan la naturaleza, impacto y prácticas del liderazgo inclusivo. De igual forma, ayuda a líderes comprometidos a saber cómo convertirse en agentes individuales de cambio, para dar forma a una cultura del entorno de trabajo con el ejemplo de interacciones interpersonales efectivas y capitalizando las oportunidades para crear sistemas de inclusión en la gestión de talento.



## El Centro de Investigación Catalyst para las Prácticas Empresariales

realiza investigaciones que distinguen estrategias sólidas de gestión de talento de las estrategias pasajeras de moda y documenta las mejores prácticas. Las observaciones del Centro permiten a las organizaciones crear y apoyar estratégicamente las culturas inclusivas tanto para hombres como para mujeres. La asociación del Centro y su Comunidad de Expertos, un consorcio de líderes empresariales que contribuyen y actúan en el trabajo del Centro, fundamenta políticas y prácticas organizacionales que resultan en soluciones susceptibles de acción y cambios sistémicos.

---

## Acerca de Catalyst

Fundada en 1962, Catalyst es la organización líder y sin fines de lucro en la expansión de oportunidades para las mujeres y las empresas. Catalyst es una fuente confiable de investigación, información y asesoría sobre las mujeres en el trabajo; cuenta con más de 700 miembros y tiene presencia en los Estados Unidos, Canadá, Europa, India y Australia. Cada año, Catalyst reconoce las iniciativas organizacionales ejemplares que promueven el avance de las mujeres mediante el Premio Catalyst.



# Panorama Empresarial en México:

## Análisis de las Estrategias de Gestión de Talento e Inclusión de las Mujeres

Alixandra Pollack

Dnika J. Travis

Erica L. Lizano

### Socios de Investigación:

AT&T Inc.

Bloomberg

BMO Financial Group

Cardinal Health, Inc.

Chevron Corporation

Credit Suisse

Debevoise & Plimpton LLP

Dell Inc.

Deloitte LLP

Desjardins Group

Deutsche Bank AG

EY

General Motors Company

Hewlett-Packard Company

IBM Corporation

KeyBank

Kimberly-Clark Corporation

McDonald's Corporation

Sodexo

State Street Corporation

Symantec Corporation

UPS

Clave de Publicación Catalyst: D128

Número ISBN: 0-89584-338-2

Las observaciones, opiniones y recomendaciones expresadas en los informes Catalyst no han sido elaboradas ni son responsabilidad de las organizaciones que financian a Catalyst. Así como tampoco reflejan necesariamente las opiniones de las mismas.

Se prohíbe la reproducción no autorizada de ésta publicación o cualquier parte de la misma.

[www.catalyst.org](http://www.catalyst.org)

© 2014 Catalyst

# El Contexto es Importante: Normas y Barreras Culturales que Prevalecen ante la Inclusión

En años recientes, México, la segunda economía más grande en América Latina,<sup>1</sup> ha visto un aumento en la representación de las mujeres en la fuerza laboral, una tendencia consistente con los cambios demográficos globales. Curiosamente, sin embargo, la participación de las mujeres en la fuerza laboral aún es menor que en casi todos los demás mercados emergentes, y las mujeres siguen enfrentando retos para ingresar a la fuerza laboral.<sup>2</sup> Los estudios muestran que la brecha de género en la representación laboral se debe tanto a factores socioculturales en general como a elementos más específicos de la cultura organizacional. Las organizaciones no están exentas de la influencia de las normas culturales prevalecientes y otras dinámicas socioculturales. Más bien, las organizaciones tienden a reproducir elementos de los contextos sociales en general de donde se encuentran ubicados.<sup>3</sup>

Actualmente las mujeres en México representan una proporción significativa del talento disponible. El 45% de ellas trabaja fuera del hogar<sup>4</sup> y un 27% de las mujeres estudia a nivel post-grado.<sup>5</sup> Muchas están buscando oportunidades de desarrollo y promoción en su carrera profesional en varias industrias y organizaciones. Para permanecer competitivo en este nuevo panorama empresarial

global, la gestión de talento —en particular con un enfoque en la diversidad y la inclusión— es crucial.<sup>6</sup> Las organizaciones que buscan mantener su crecimiento financiero y su ventaja competitiva en México deben reconocer el tema de diversidad de género en el ámbito empresarial, y al hacerlo, aprovechar el poder en su totalidad de todo su talento.

A pesar de los avances, los roles tradicionales de cada género, al igual que la escasez de programas o políticas de apoyo al ingreso y a la promoción de las mujeres en la fuerza laboral, continúan presentando retos y frenando el progreso.

## Vista del Futuro

*Las cosas están cambiando de manera rápida...El mercado está empezando a surtir más mujeres....México todavía tiene bastante progreso que hacer....La esperanza son las chicas jóvenes. La facultad de 25 años y lo vemos y se ve la esperanza que las cosas están cambiando. Están viendo su futuro y no están viendo la vida en la sombra de su marido.*

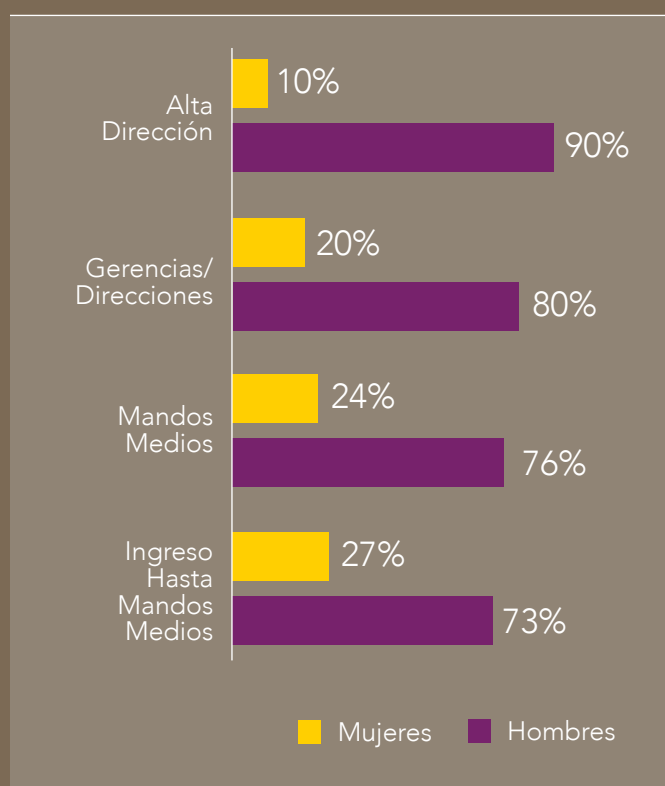
—Hombre Gerente



## ACERCA DE LA MUESTRA

Este informe se basa en datos obtenidos en encuestas y entrevistas de empresas con oficinas corporativas en México y empresas multinacionales con operaciones subsidiarias en México en 12 industrias diferentes.<sup>7</sup> Esto incluyó 29 compañías que proporcionaron la representación detallada de su fuerza laboral<sup>8</sup> y datos de programación como parte de una amplia encuesta sobre sus esfuerzos a nivel empresa.

FIGURA 1  
Representación en la Fuerza Laboral



Veinte personas con posiciones en la alta dirección de 11 de estas compañías también participaron en entrevistas cualitativas. Estas entrevistas, junto con tres entrevistas adicionales con líderes expertos en temas de negocios, ofrecieron un contexto a través de perspectivas basadas en su propia experiencia sobre los factores críticos que afectan las estrategias de gestión de talento y de inclusión de mujeres en México.

- Los datos de la encuesta proporcionan un panorama del rango de estrategias organizacionales en México para el desarrollo de talento y la inclusión de las mujeres reflejando las prácticas tanto en las subsidiarias multinacionales como en compañías con oficinas corporativas en México. Los datos de la encuesta se utilizaron para explorar la frecuencia de distintas estrategias así como de elementos únicos y la complejidad de sus enfoques.
- Las respuestas de las entrevistas cualitativas ilustran los contextos socioculturales y de organización dentro de los que se consideran estas estrategias. Los datos de las entrevistas también reflejan la relevancia de temas recurrentes tanto culturales como relacionados con el lugar de trabajo, y el impacto de la ausencia o existencia de prácticas organizacionales relacionadas con la experiencia profesional de las mujeres en México.

## Normas de Género

*Las cosas han evolucionado pero hay una idiosincrasia machista.*

—Directora

En México, una sociedad notablemente “masculina”<sup>9</sup> ha conducido a la creación de una cultura organizacional que, intencionalmente o no, tiene un ambiente primordialmente masculino. En tal ambiente, las actitudes, conductas y estrategias determinadas socialmente como “masculinas” tienen privilegios sobre aquellas más comúnmente aceptadas como “femeninas.”<sup>10</sup> Como se explica:

*Las expectativas para las mujeres [en el lugar de trabajo] son las mismas que las de los hombres, pero los hombres no nos ven necesariamente como iguales, iguales en términos de ser tan capaces, tener las mismas capacidades que ellos. Tenemos que luchar más para ocupar los mismos niveles que ocupan los hombres.*

—Directora

*La estrategia primaria de una mujer es no mostrar su lado femenino. Tenemos que ser más inteligentes. Tenemos que hacer más; superarnos para poder ser iguales. No podemos mostrar que somos débiles. No podemos decir, “Mi hijo está enfermo,” o “Tengo que ir a recoger a mi hijo a la escuela.” No puedes decir que estás embarazada. Porque en ese momento, te conviertes en menos.*

—Directora

Tanto aquellos en la alta dirección como los expertos en temas de negocios identificaron esto como una consideración contextual básica. Estas perspectivas fueron expresadas como relevantes tanto para compañías subsidiarias multinacionales como para aquellas con oficinas corporativas en México.

## Demandas de Vida y Trabajo

Las expectativas para sobrellevar las demandas de la vida personal y del trabajo, en particular, fueron también un tema que surgió durante las entrevistas efectuadas en este informe.

- De aquellos entrevistados, el 70% expresó que el equilibrio entre la vida personal y el trabajo es un reto fundamental para las mujeres profesionistas en México.

*[El primer obstáculo] es para las mujeres que son madres. Su principal obstáculo y reto es la planeación y administración de sus dobles vidas, sus carreras profesionales y la administración y organización de sus hogares...Puede ser un obstáculo real para las mujeres cuando tienen obligaciones de cuidar de su familia pero quieren una carrera.*

—Administradora de Recursos Humanos

*Lo que hay es un miedo, hay temor. Temor a que algo va a pasar. Si la mujer trabaja, la familia va a fallar. En el caso de México, el temor esta en que históricamente la que ha llevado el pilar de la familia es la mujer. El planteamiento en mente es que si la mujer va a trabajar, la familia queda a un lado. La verdad es que la familia debe de depender de la mujer y del hombre.*

—Profesora



## Valores Familiares

El enfoque en las expectativas se enlaza inseparablemente con los ideales alrededor de los valores familiares. En particular, el papel de las mujeres como madres (real o potencial) y proveedoras de cuidados se percibe como de impacto considerable en las expectativas de las empresas respecto a las mujeres en el ámbito laboral.

*Para las mujeres en México, lo importante es casarse, tener hijos, cuidar a la familia. No hay muchas mujeres disponibles para ocupar las posiciones más elevadas en el lugar de trabajo. Y cuando hay una mujer que se considere al lado de un hombre, prefieren al hombre porque dicen que no se va a embarazar; no tiene otras obligaciones, no tiene las mismas responsabilidades que una mujer.*

—Directora

- De aquellos entrevistados, un 74% también mencionó los valores familiares como un reto esencial en las carreras de las mujeres.

*Los valores familiares son muy estrechos, y esta es una variable que tenemos que tomar en consideración porque va a afectar las decisiones de las mujeres. Muchas mujeres en los niveles ejecutivos superiores podrían decidir no continuar sus carreras profesionales por sus familias. Esto es porque sienten que tienen que llevar toda la responsabilidad de cuidar a la familia....La decisión de trabajar se percibe como una decisión de romper a la familia. ¿Cómo podemos rescatar a la familia en lugar de arriesgarla cuando las mujeres tienen que trabajar?*

—Profesora

## Los Programas y las Políticas Para la Promoción de las Mujeres Varía Ampliamente en el México Empresarial

Las estrategias para el desarrollo del talento y la promoción de inclusión de las mujeres en compañías con oficinas corporativas en México y subsidiarias multinacionales conforman tres categorías:

- **Gestión de Talento:** Los entrevistados distinguieron la inclusión de las mujeres de los programas de gestión de talento. Algunos de ellos afirmaron que las organizaciones en México destacan el enfoque en el «talento» sin el filtro del género, como estrategia empresarial. La gestión de talento, entonces, refleja estrategias amplias para el desarrollo de personas con potencial con algunos programas y políticas enfocadas específicamente a la promoción e inclusión de mujeres; otros se enfocan más en desarrollar talento y construir un plan de desarrollo de líderes.
- **Responsabilidad y Métricas:** Las entrevistas reflejaron el grado en el cual las compañías se involucran y enfrentan los retos para dar seguimiento, poner métricas, recolectar y dar retroalimentación, así como responsabilizar a gerentes y socios de los esfuerzos orientados a lograr la diversidad e inclusión.
- **Efectividad Vida-Trabajo:** Sobrellevar las demandas entre la vida personal y el trabajo, así como cumplir con las normas culturales sobre la familia, fue un tema que destacó en las entrevistas. Las estrategias de mejoría en la efectividad vida-trabajo (EVT) constituyen la tercera categoría de estrategias que se distinguen dentro del panorama en México.

TABLA 1

Estructura de Programas o Políticas Empresariales<sup>11</sup>

Enfoque	A Nivel de Empresa	A Nivel de Empresa con Sub-énfasis en la Inclusión y Promoción de Mujeres	Inclusión y Promoción de Mujeres
Gestión de Talento <sup>a</sup>	Programa de <i>Sponsoring</i> : 31%	Programas Formales de Desarrollo de Liderazgo: 83%	Coaching: 90%
		Programa Formal de Mentoría: 69%	Compromiso y Retroalimentación de los Empleados: 80%
		Red Designada a la Diversidad: 41%	Estrategias de Reclutamiento y/o Retención: 72%
			Estrategia Estructurada Para Promoción y Desarrollo de Mujeres: 59%
Responsabilidad y Métricas <sup>b</sup>	Medición de Impacto: 67%	Seguimiento de Estadísticas de Personal: 38%	Objetivos y Metas: 86%
	Utilización de Programas/ Seguimiento de Participación: 66%		Participación de la Alta Dirección: 52%
	Mecanismos Para Integración de Retroalimentación de Empleados: 59%		Responsabilidad de Gerente/Socio: 35%
Efectividad Vida-Trabajo <sup>c</sup>	Permiso/Licencia por Ausencia: 83%		
	Flexibilidad de Horarios de Trabajo: 76%		
	Asistencia Para el Cuidado de Dependientes: 31%		
	Apoyo Para el Cuidado de Dependientes: 31%		
	Redes Dirigidas a la EVT (Empleados con licencia, responsables del cuidado de personas de la tercera edad y padres que trabajan): 10%		

- a. Las preguntas de la encuesta se enfocan en la promoción e inclusión de mujeres, así como en programas o políticas a nivel empresarial.
- b. Las preguntas de la encuesta se enfocan en la promoción e inclusión de mujeres, así como en programas o políticas a nivel organizacional.
- c. Suponemos que las políticas de efectividad vida-trabajo se aplican a todos los empleados, hombres y mujeres, por igual; por lo tanto, las preguntas de la encuesta no distinguieron entre tipos de programas o políticas enfocados específicamente hacia la inclusión y la promoción de las mujeres.





## Las Estrategias de Gestión de Talento Promueven la Inclusión de Mujeres y Apoyan el Plan de Desarrollo de Colaboradores

El coaching como una estrategia de desarrollo organizacional requiere que un coach apoye a un colaborador por medio de una relación de ayuda centrada tanto en la mejoría en su rendimiento laboral como en la satisfacción personal del empleado. Los coaches proporcionan una guía cuando el empleado pasa por experiencias difíciles y lo ayuda a dominar sus áreas de problema.<sup>12</sup>

- La mayoría de las compañías (90%) reportaron que proporcionan algún tipo de coaching de liderazgo para las mujeres. Esas empresas:
  - 90% proporcionan coaching a quienes expresan una necesidad específica para ayudar a mejorar su rendimiento.
  - 76% proporcionan coaching a aquellos que no se desempeñan a todo su potencial.
  - 69% proporcionan coaching para aquellos que están en riesgo de deserción por factores no relacionados a la falta de satisfacción (por ejemplo, riesgo de irse para iniciar una familia).
  - 62% proporcionan coaching para aquellos que expresan falta de satisfacción con la organización o su trabajo.
- 52% proporcionan coaching a empleados pertenecientes a algún grupo subrepresentado.<sup>13</sup>
- 52% proporcionan coaching a aquellos que no han encontrado un mentor o *sponsor*.
- Los programas formales de desarrollo de liderazgo se utilizaron también ampliamente como estrategia para la gestión de talento (83%), pero el enfoque de esos programas y políticas es más complejo.
  - De las compañías con un programa formal de liderazgo, el 64% usó un enfoque de estructura empresarial centralizada. En comparación, un 36% utilizó un enfoque local descentralizado en el que los equipos regionales fijaban sus propias políticas y estrategias.<sup>14</sup>
  - De las compañías con programas formales de liderazgo, poco menos de la tercera parte (31%) tenían un programa formal de desarrollo de liderazgo que se enfocara a mujeres, y muchos entrevistados expresan que el género no era una consideración importante para las estrategias organizacionales de gestión de talento.

*Solo nos interesa el talento que tiene la gente sin importarnos ninguna otra cosa excepto eso.*

—Administrador de Recursos

## El Compromiso y la Retroalimentación de Colaboradores Ofrecen Oportunidades Para Empoderar a los Empleados en el Proceso de Cambio

El compromiso y la retroalimentación de colaboradores que participan en programas de desarrollo e inclusión por medio de opiniones son cruciales para asegurar el éxito de estos programas. Cuando los empleados participan en los esfuerzos para el cambio organizacional, quedan empoderados para invertir en el proceso de cambio y su éxito subsiguiente.<sup>15</sup>

- De las empresas encuestadas, el 80% hace que los empleados participen activamente en los esfuerzos de diversidad e inclusión basados en género, incluyendo:

- 66% que usan encuestas de interés y compromiso de los empleados.
- 62% que ofrecen iniciativas o programas para concientizar a los empleados sobre asuntos sociales en la región.
- 59% que llevan a cabo mesas redondas y foros.
- 52% que proporcionan capacitación en relación a estereotipos y prejuicios.

### ÉNFASIS EN COACHING

Como parte de la encuesta, a las compañías se les pidió que proporcionaran su perspectiva sobre cómo ayudan a los empleados que tienen problemas. Algunas compañías subrayaron que los programas de este tipo se enfocaban de manera similar a los hombres y a las mujeres. En general, los comentarios variaron entre proporcionar consejo legal hasta ofrecer planes de administración.

Por ejemplo, una compañía se enfoca en “deshacerse de consideraciones de estereotipo” que frenan la promoción de las mujeres, ofreciendo mentoría, coaching, y talleres de desarrollo de habilidades de acuerdo al nivel del cargo.

Otra compañía identifica a ejecutivos que necesitan apoyo durante la evaluación anual y el proceso de desarrollo de liderazgo. Los planes de acción resultantes se enfocan en la necesidad del individuo de recibir coaching, mentoría, y de programas externos.

## Contratación, Retención, y otras Estrategias Estructuradas que Generan Impacto

El crear una estrategia tanto con consideraciones contextuales como con metas empresariales es esencial para fomentar la inclusión de las mujeres y el desarrollo del talento.<sup>16</sup>

- Casi tres cuartas partes (72%) de las compañías informan que tienen programas y políticas destinadas al reclutamiento y retención de una base de personal diverso respecto al género.

*Todo empieza con el reclutamiento; [por ejemplo], contar con políticas muy simples como presentar un número igual de candidatos hombres y mujeres que puedan participar en igualdad de condiciones y entonces elegir a la persona idónea solo en base a sus habilidades.*

—Administrador de Recursos Humanos



- Además, el 59% de las compañías tenían una estrategia estructurada para promover y desarrollar el talento de mujeres. De estas, la mayoría (65%) informaron tener una estrategia centralizada, a nivel organización, para promover a las mujeres.
- El resto (35%) tenía un enfoque descentralizado/local donde las políticas y procedimientos eran fijados por equipos locales y regionales.
- Algunas compañías ofrecen mentoría especializada para empleados nuevos (3%) o padres que trabajan (3%). Ninguna ofrece oportunidades para empleados con permiso/licencia por ausencia.

Los programas formales de mentoría a menudo son facilitados o supervisados por un empleado, oficina o división, designados, dentro de la organización.

## Desarrollo de Talento Mediante Programas Formales de Mentoría y *Sponsoring*

Las conexiones interpersonales con otras mujeres, mentores y *sponsors*, juegan un papel importante en la promoción y el desarrollo de las mujeres en el lugar de trabajo al proporcionar apoyo, guía e intercesión.<sup>17</sup> Los programas formales de mentoría y *sponsoring* para mujeres se usaron a través de las organizaciones encuestadas en México.

- El 69% de las compañías encuestadas ofrecía un programa formal de mentoría, comprendiendo desde las que se enfocan en grupos de empleados hombres, en empleados con potencial elevado hasta programas abiertos a todos los empleados.
- De las compañías con un programa formal de mentoría, el 24% tenía un programa de mentoría para mujeres. Sin embargo, ninguno de los programas tenía un programa formal para mujeres de grupos diversos.
  - El enfoque en el talento inclusivo de género se refleja en el porcentaje de compañías que proporcionan mentoría para empleados de potencial elevado (38%), disponible para todos los empleados (28%), o de orientación para nuevos ejecutivos (17%).

- De las compañías con un programa formal de mentoría, el 45% tenían un *sponsor* del programa de alta dirección designado por la organización.

### ÉNFASIS EN EL SPONSORING

Una organización está adoptando un programa ejecutivo de *sponsoring* y aprendizaje en el trabajo modelado con base a una estrategia presente en las oficinas de la compañía en Asia. La práctica está siendo formalizada y usada en México y América Latina.

*[La organización está] dando oportunidades para que las mujeres conozcan a ejecutivos y líderes de la organización para hablar acerca de sus intereses profesionales, para formar una red, y tener como resultado la oportunidad de aprender en el trabajo observando a un ejecutivo, asistir a reuniones con un cliente con ellos, desarrollar una relación de mentoría con ellos. [Es un tipo de] sponsoring ejecutivo. Una vez que el ejecutivo conoce a la mujer, se asegurará de que se le conozca, e intercederá por ella.*

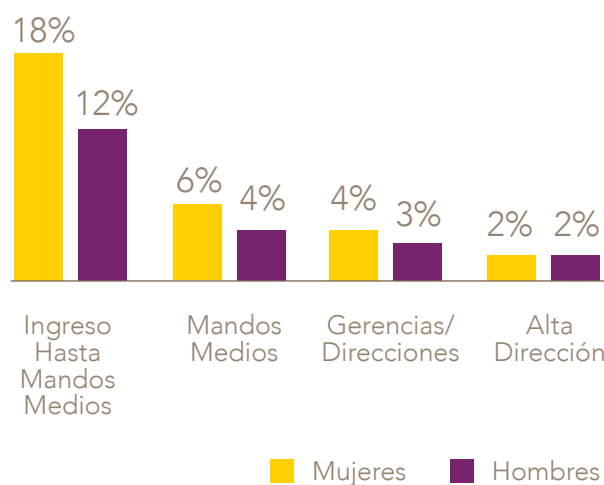
—Mujer, Líder de Diversidad  
en Recursos Humanos

Los programas de *sponsoring* son distintos a los programas de mentoría. El *sponsoring* va más allá de simplemente dar consejos. Los *sponsors* se enfocan en promover a su protegido sirviendo como intercesor, aumentando su visibilidad, y ayudando a asegurar proyectos y asignaciones para mejorar la posición de su protegido.<sup>18</sup>

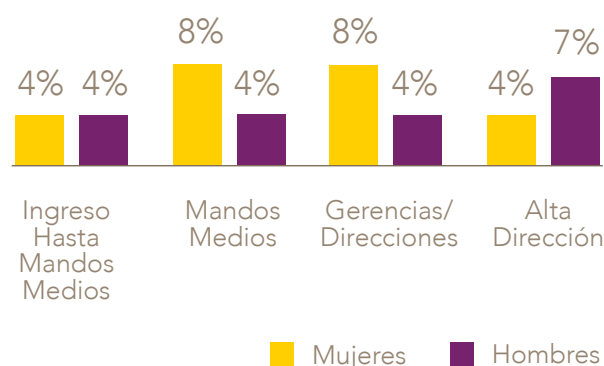
- El 31% de las compañías informan que tienen un programa de *sponsoring*.
- El 69% de las compañías informan que no tienen un programa de *sponsoring*.

Los programas de mentoría y *sponsoring* ayudan a reducir la deserción y aseguran tasas de promoción parejas para hombres y mujeres.<sup>19</sup> Las figuras 2 y 3 muestran las tasas de deserción y promoción de las compañías participantes. Las tasas de deserción<sup>20</sup> reflejan el éxito de una organización para retener a sus empleados por género y nivel. Esas tasas indican si los miembros de ciertos grupos se están yendo de las compañías a un ritmo desproporcionado en relación con otros grupos o no. Las tasas de promoción indican si los miembros de ciertos grupos están siendo promovidos a un ritmo desproporcionado en relación con otros grupos o no.

**FIGURA 2**  
Tasas de Deserción



**FIGURA 3**  
Tasas de Promoción





## Las Redes Designadas a la Diversidad Ofrecen una Gama de Apoyo Para Todos los Empleados, Especialmente a las Mujeres.

Las redes de diversidad auspiciadas por las organizaciones vinculan a los empleados con recursos y apoyo con el objetivo de fomentar la promoción de empleados y el desarrollo de talento.<sup>21</sup>

El 41% de las compañías tenía un programa de red de diversidad auspiciada por la organización que se enfocaba en un grupo de empleados. De esas compañías:

- Casi la tercera parte (31%) tenían redes de diversidad designadas para mujeres.
- Solamente el 3% tenía un grupo de red designado para grupos de mujeres sub-representadas.

**FIGURA 4**  
Gama Ofrecida de Redes de Diversidad



## CONSIDERE ESTO: CERRAR EL CICLO DE RETROALIMENTACIÓN DE COLABORADORES

La mayoría de las compañías tienen iniciativas enfocadas a escuchar a los empleados por medio de encuestas de participación y mesas redondas.

- ¿Cómo pueden las compañías “cerrar el ciclo” efectivamente con los colaboradores para validar preocupaciones, resaltar historias de éxito, o responder a la retroalimentación de empleados para reconocer las contribuciones de todos y así conducir a acciones informadas?

El tema de la diversidad e inclusión (D&I) es esencial para crear prácticas bien integradas y sostenibles, y asegurar el apoyo de los líderes. Para muchos, una conexión personal con el tema de D&I puede ser una fuerza de impulso hacia la participación.<sup>22</sup> Además, una parte vital de esta convicción está en el compromiso para entender cómo las normas culturales en México afectan la preparación para el cambio. El cambio en la cultura de la organización y un progreso sostenible en el área de la inclusión de las mujeres a menudo se ve estimulado por el liderazgo y el ejemplo de los interesados clave.

- Ya sea motivado por la experiencia o por la comprensión personal o profesional, o ambas, ¿cómo pueden los líderes y miembros de la organización aprender de sus experiencias individuales sobre diversidad para ser ejemplo de los beneficios de tener habilidades integradoras en el trabajo?
- ¿Cómo pueden las organizaciones exponer los ejemplos de líderes ejecutivos para ilustrar cómo comunicar efectivamente la convicción sobre la inclusión de las mujeres y destacar ejemplos de conductas y prácticas deseadas?

## La Responsabilidad y las Métricas Impulsan un Cambio Significativo y Sostenible

*Mida, porque lo que no se mide no ha ocurrido, ¿cierto?*

—Socio

La responsabilidad acompañada de métricas es indispensable en las empresas para implementar, refinar y sustentar las prácticas del desarrollo de talento y la inclusión de las mujeres. Por medio de la responsabilidad y métricas, las empresas pueden desarrollar estructuras internas para cultivar el apoyo en diferentes niveles, lo que ayudará a acelerar y sustentar el progreso. Los sistemas de rendición de cuentas bien planeados aseguran que personas que frecuentemente están en la alta dirección, sean los responsables de impulsar la inclusión.<sup>23</sup> Las métricas ofrecen perspectivas basadas en datos sobre el progreso para aprovechar lo que está funcionando, modificar lo que no está funcionando, y apoyar lo que es posible.



## Objetivos y Metas, Sistemas de Seguimiento y Medición de Impacto

- Aunque más de dos terceras partes de las organizaciones informaron que tenían objetivos y metas (86%), y medidas de impacto (66%), casi dos terceras partes (62%) no dan seguimiento a las estadísticas de personal como herramienta de medición, por ejemplo, la representación del personal en las diferentes categorías de tasas de deserción o promoción. Tampoco hacen responsable a la alta dirección por lograr metas de diversidad en la organización.
- Dos terceras partes (66%) de las compañías reportaron dar seguimiento a la participación y utilización de programas. Las métricas utilizadas para dar seguimiento a la participación y al impacto de programas y políticas de diversidad de género, dan a las compañías información valiosa sobre el uso y el éxito de los programas al satisfacer las metas estipuladas.
- Más de la mitad de las compañías (59%) reportaron que tenían mecanismos para integrar la retroalimentación de sus empleados con el fin de mejorar la diversidad e inclusión en la organización.

La recolección de datos sobre la participación de mujeres y hombres en el personal es un paso fundamental para entender el panorama de la diversidad de género dentro de las organizaciones. Muchos entrevistados compartieron la necesidad de desarrollar y mejorar los sistemas de seguimiento en el México empresarial.

*No hemos llevado a cabo un análisis exhaustivo para entender cuáles son las brechas y cuál es la base para ver cuáles son los puntos que impiden la promoción de las mujeres [no en los últimos años].*

—Directora

## ÉNFASIS EN LA RESPONSABILIDAD

*Las expectativas no se comunican abiertamente, y cuando se enfrentan en la vida real causan problemas. El primer gran logro de las organizaciones es hablar abiertamente sobre ello. Hay organizaciones que podrían decir: “Tenemos igualdad de género aquí, etc., etc.” Sin embargo, su conducta y el número de mujeres en los puestos dicen que sus conductas implícitas indican lo contrario.*

—Socio

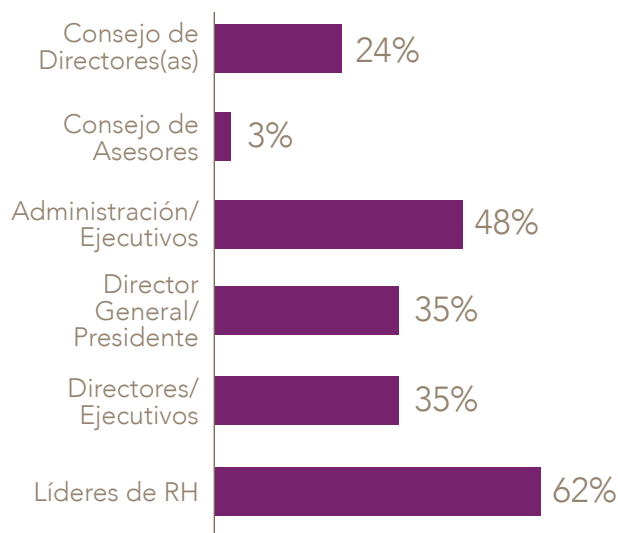
Catalyst encuestó a las empresas sobre el rango de estrategias para la rendición de cuentas y para la medición de impacto. Más de una tercera parte (35%) de ellas reportaron que responsabilizaban explícitamente a los gerentes y socios por el logro de metas relacionadas con el reclutamiento y la retención de mujeres. Solamente el 3% de esas empresas proporcionaba incentivos de salario o de bonificación a gerentes o socios que satisfacían las metas de diversidad de género.

## CONSIDERE ESTO: REFORZAR LAS MÉTRICAS PARA ASEGURAR EL ÉXITO

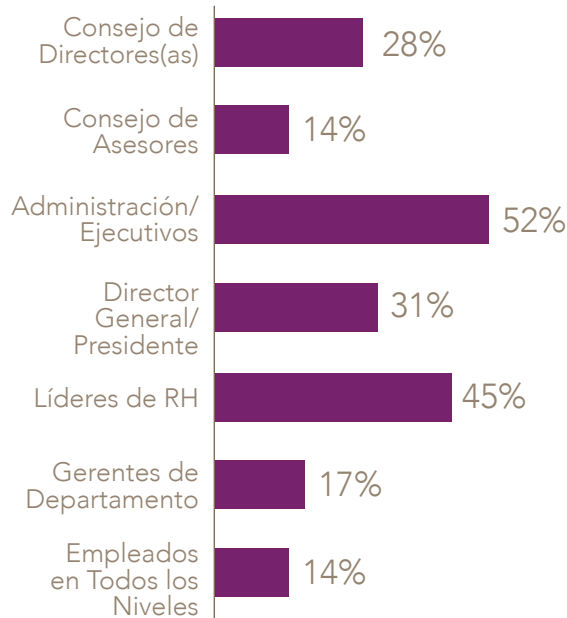
- ¿Cómo pueden las organizaciones reforzar las métricas para entender y mejorar las estrategias de la inclusión de mujeres y el desarrollo de talento para fomentar su impacto?
- ¿Qué estrategias pueden usar las organizaciones para aprovechar los “pequeños triunfos” que se han observado y medido, con el fin de promover los esfuerzos de inclusión y diversidad?
- ¿Cómo puede ayudar el fortalecimiento de la rendición de cuentas a impulsar cambios significativos y sustentables?



**FIGURA 5**  
Revisión de Responsabilidad y Métricas



**FIGURA 6**  
Participación de Altos Ejecutivos en el Desarrollo de Estrategias Enfocadas a las Mujeres



## Participación de Altos Ejecutivos en la Inclusión de las Mujeres

*Mi esperanza es que si elegimos como objetivo la administración superior y guiamos con el ejemplo, se extenderá a la administración media. Será más efectiva... Si empezamos de abajo hacia arriba, no tendremos el efecto que estamos buscando.*

—Profesora

Los altos ejecutivos son clave para moldear prácticas organizacionales y su cultura. El apoyo y participación de líderes en el desarrollo de estrategias para la promoción de las mujeres son imperativos para asegurar estrategias exitosas para promover a las mujeres.<sup>24</sup>

- Entre las compañías encuestadas, un 86% identificó tener metas y objetivos específicos dirigidos a la diversidad e inclusión y un sistema para medir el progreso en la diversidad por los líderes de la organización.
- Dentro de compañías con objetivos de diversidad e inclusión, el análisis se realizó más frecuentemente entre altos ejecutivos de recursos humanos (62%) y con menos frecuencia entre Consejo de Asesores (3%). (Ver la Figura 5.)
- La participación del liderazgo en el desarrollo de estrategias enfocadas a las mujeres ocurrió más frecuentemente (52%) a nivel Administración/Ejecutivo.<sup>25</sup> (Ver la Figura 6.)

## Responsabilidad de Administradores y Socios

- Poco más de la tercera parte (35%) de las compañías reportaron que tenían un mecanismo para asegurar la responsabilidad de los administradores y socios en el logro de metas de diversificación de género.





## La Efectividad Vida-Trabajo Promueve el Involucramiento Total de los Empleados a lo Largo de sus Carreras

La efectividad vida-trabajo (EVT) va más allá de la flexibilidad, comprende un conjunto de estrategias prácticas para apoyar una fuerza de trabajo ágil, satisfecha y de alto rendimiento sostenido.<sup>26</sup> La relevancia de la EVT en la empresa es clara: hay una demanda creciente por parte del talento de alto potencial para tener acceso a la flexibilidad y a otras opciones de apoyo, haciendo que dichos programas y políticas sean esenciales para la atracción y retención de talento en todo el plan de desarrollo del personal. 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.<sup>27</sup>

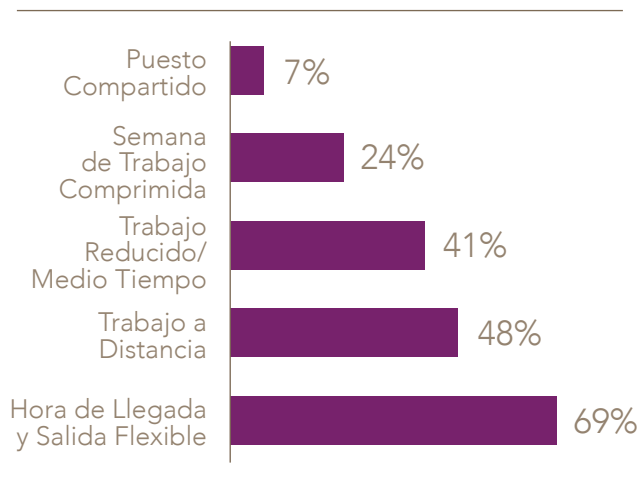
### Flexibilidad de Horario y Ausencias con Licencia

- Los horarios flexibles (76%) y los programas de ausencia con licencia o permiso (83%) fueron las estrategias EVT más utilizadas.
- De las prácticas de horarios flexibles, las horas flexibles de entrada y salida fueron las utilizadas más comúnmente.

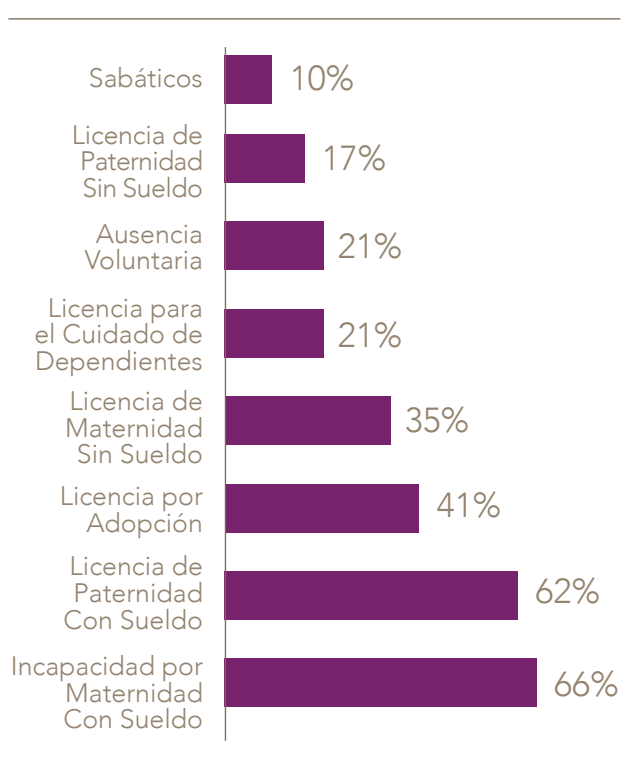
Los programas de ausencia con licencia juegan un papel importante para facilitar la capacidad de los empleados para abordar efectivamente sus prioridades fuera del trabajo.

- La incapacidad por maternidad (66%) y el permiso por paternidad (62%) fueron las formas de ausencia con licencia usadas más extensamente en las compañías.<sup>28</sup>

**FIGURA 7:**  
Prácticas de Horarios Flexibles de Trabajo



**FIGURA 8**  
Prácticas de Ausencia con Licencia



## ÉNFASIS EN LA FLEXIBILIDAD

La flexibilidad proporcionada por las organizaciones puede tener un impacto profundo en las carreras de las mujeres.

*Cuando recuerdo lo que significó para mí en su momento ser madre y ejecutiva de tiempo completo, probablemente una de las cosas que más le agradeceré a mi compañía es la flexibilidad que me dieron, la ausencia por maternidad y la flexibilidad para la transición a mi regreso... Nunca fue un reto para mí ascender en mi carrera a pesar de tener a mis hijos y dedicarles tiempo... Cuando renuncié originalmente [cuando decidí tratar de ser mamá tiempo completo], me ofrecieron un puesto de medio tiempo... creo que fue una muy buena estrategia de retención para ellos... Ha habido tantas oportunidades y flexibilidad para tomar mis decisiones.*

—Directora

Para algunas organizaciones, sin embargo, las buenas intenciones no son suficientes para lograr una ejecución exitosa, ya que el riesgo de reacciones negativas y la falta de apoyo y aceptación de colegas y gerentes representan obstáculos.

*En nuestro caso [el reto se presenta] cuando las mujeres dejan su trabajo para ser madres. Un horario demasiado intenso puede causar que reconsideren el trabajo. Hemos desarrollado políticas que ayudan al equilibrio. El problema es que, aunque hay normas establecidas, no todas las usaban porque las mujeres sabían que aun cuando era posible usarlas, tenían las consecuencias, por ejemplo enfrentar problemas con su supervisor directo.*

—Socio

## Apoyo Organizacional Para Responsables de Proveer Cuidados

El apoyo a los empleados con responsabilidades de cuidado infantil o de personas de la tercera edad es esencial para lograr el equilibrio entre la vida y el trabajo. La falta de posibilidades para cumplir con las responsabilidades del trabajo y fuera de él puede ser una importante fuente de presión que posteriormente afecta el bienestar y el rendimiento del empleado.<sup>29</sup>

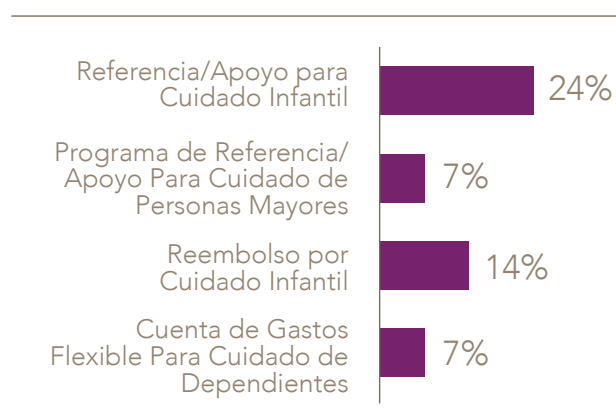
*Puedo dividir mi vida, especialmente mi vida [laboral] en antes y después de tener a mi primer hijo. Antes, mi prioridad era mi trabajo. Podía viajar cuando ellos me lo pidieran... trabajaba todo el tiempo: de 9 de la mañana a 9 de la noche, los fines de semana, cuando fuera...era como cualquier hombre. Entonces me casé y tuve mi primer hijo...La hora de la verdad llegó cuando volví a la oficina. Las expectativas no habían cambiado en el trabajo, pero yo tenía nuevas responsabilidades. Estaban acostumbrados a que yo trabajara largas horas, y ahora tenía un bebé que me necesitaba...tanto los hombres como las mujeres empezaron a mirarme de mala manera. Tuve una enorme crisis, volví de mi ausencia con permiso y [unos meses después] fui con mi jefe y le dije que iba a renunciar. El trabajo flexible no era una opción—no estaba ni para pensarse.*

—Directora

Los programas y políticas organizacionales sirven como fuente para ayudar a los empleados a cumplir con sus responsabilidades fuera del trabajo, facilitando en última instancia el equilibrio de vida y trabajo. El apoyo organizacional que se brinda para cumplir con las responsabilidades del cuidado de dependientes es una estrategia clave usada por las empresas para promover la efectividad vida-trabajo.



**FIGURA 9**  
**Apoyo al Cuidado de Dependientes**



**FIGURA 10**  
**Oportunidades Expandidas de Acceso al Cuidado Infantil**



- Casi una tercera parte (31%) de las compañías proporcionan apoyo a sus empleados con la responsabilidad de cuidado de dependientes.
  - El mismo número (31%) proporcionaba a sus empleados oportunidades más amplias de acceso al cuidado infantil.
  - Las referencias y el apoyo al cuidado infantil fueron los programas de EVT más usados en las compañías (24%).
- Existen lugares para el cuidado infantil en las instalaciones o cerca de las instalaciones de las oficinas corporativas en el 21% de las empresas, el 17% tenían los mismos recursos en sus oficinas regionales, y el 10% ofrecían recursos de respaldo, para viajes y emergencias disponibles para sus empleados (Figura 10).

## CONSIDERE ESTO: EL USO DE ACUERDOS DE TRABAJO FLEXIBLE (ATF) PARA LOGRAR UN PLAN DE DESARROLLO SIN FUGAS

La tasa de deserción para mujeres con un plan de desarrollo (de ingreso hasta mandos medios) es del 18% comparada con el 12% para los hombres.<sup>30</sup>

- ¿Cómo pueden ayudar a mitigar fugas en el plan de desarrollo los programas y políticas de flexibilidad y/o el apoyo organizacional respecto a la responsabilidad de cuidado a dependientes?

Aunque muchas organizaciones tienen programas y políticas relacionadas con EVT, solamente el 10%

tienen redes dirigidas al apoyo de empleados que hacen uso de estos ofrecimientos incluyendo aquellos con licencia o permiso, responsables del cuidado de personas de la tercera edad, y de padres que trabajan.

- ¿Cuáles son las ventajas, tanto socioculturales como en resultados, de tener redes de afinidad para sus empleados?
- ¿Cómo pueden las organizaciones apoyar el desarrollo y el impacto de tales grupos?

## ÉNFASIS EN LAS PRÁCTICAS

En un esfuerzo por abordar los retos socioculturales en el trabajo, una organización introdujo una iniciativa diseñada para mujeres en trayectorias ejecutivas. El programa invita a mujeres ejecutivas a hablar sobre sus experiencias a través de sus carreras y a servir de modelo para las mujeres en línea de desarrollo ejecutivo. De igual importancia, la compañía también les pide a los hombres que sirvan como *sponsors* ejecutivos y participen en páneles de discusión. Esto da a las mujeres la oportunidad de aprender de diferentes experiencias profesionales y ver estilos diferentes de liderazgo, al tiempo que les da a los hombres ejecutivos la oportunidad de conocer a las mujeres líderes que van surgiendo en la organización.

*Las mujeres no están conociendo a los hombres en la hora feliz o cualquier otro tipo de actividades después del trabajo que los hombres suelen tener. La expectativa [para este programa] es dar visibilidad a las mujeres y [desarrollar] hombres propulsores y sponsors...Esta es una excelente oportunidad para que los hombres actúen como propulsores. Ellos son quienes tienen el poder de la toma de decisiones, y los necesitamos...No fuimos tan honestos en el pasado, porque no teníamos una fuente de producción de mujeres. Ahora la tenemos, y estamos locando puertas para decir "realmente necesita conocer a estas mujeres." Creo que esto puede ser un hito para entender como los hombres pueden ser efectivos y exitosos en auspiciar la promoción de las mujeres.*

- Mujer, Líder de Diversidad  
en Recursos Humanos

## Cómo Pueden las Organizaciones Promover la Inclusión de las Mujeres en el México Empresarial

Las estructuras y las estrategias organizacionales internas tienen efectos significativos en la atracción, retención y promoción de las mujeres. Aunque los factores socioculturales, como el ambiente en el lugar de trabajo donde los atributos y conductas "masculinos" gozan de privilegios sobre aquellos que se perciben como "femeninos,"<sup>31</sup> no pueden ser ignorados o separados por completo de las prácticas organizacionales, la escasa representación de las mujeres puede, al menos en parte, explicarse dada la influencia de dichos factores sobre los programas y las políticas de la empresa.

### Involucre a los Hombres

El entender y responder apropiadamente a las influencias culturales prevalecientes así como ganar apoyo de interesados clave (directivos, hombres, gerentes) son cruciales para promover la inclusión y el desarrollo profesional de las mujeres en el sector empresarial de México. Para que este tema tenga éxito, es vital que las organizaciones fomenten el entendimiento de las circunstancias culturales únicas en México con el fin de promover un cambio significativo. Esto facilitará la capacidad de los interesados para construir sistemas y estructuras inclusivas y efectivas así como para involucrar a impulsores de la promoción de las mujeres.

A medida que sigue cambiando el panorama empresarial en México, el involucrar y hacer partícipe a los hombres será el siguiente paso clave para las organizaciones que deseen hacer evolucionar sus estrategias hacia la inclusión y la promoción de las mujeres. El hecho de fomentar hombres impulsores de la diversidad será un paso esencial para un cambio significativo y sostenible.



La investigación de Catalyst muestra que el crear entornos de trabajo equitativos e inclusivos que valoran la diversidad y las contribuciones de todos los empleados requiere el compromiso y el apoyo de muchas partes interesadas, incluyendo a los hombres.<sup>32</sup> Aún así, solo el 10% de las compañías que proporcionaron datos para la encuesta reportan que tienen una estrategia para el compromiso de los hombres en las iniciativas de desarrollo e inclusión. Estas observaciones demuestran que en el México empresarial, el compromiso de los hombres es una estrategia que aún se encuentra en sus fases iniciales.

*[El involucrar a los hombres es] un tema que está empezando a evolucionar. Continúa habiendo obstáculos en términos de aceptación para ciertos hombres, ciertos grupos...pero hay otros que están más abiertos, más diversos. Empezamos a hablar sobre esto, y hay hombres que se encuentran más comprometidos y tienen diferentes equipos trabajando para ellos. Pero hay aún muchos hombres que solo trabajarán con otros hombres. Para ellos, ¿cómo pueden apoyar a las mujeres, saber cómo trabajar y comunicarse con las mujeres, y proporcionar oportunidades a las mujeres, si no tienen la experiencia?*

—Mujer, Gerente de Recursos Humanos

## Obtenga Aceptación

Más allá de involucrar y hacer participe a los hombres y de tener otros programas y políticas específicos, los entrevistados también reflexionaron sobre la necesidad de apoyar más la idea de que lo que es bueno para las mujeres también es bueno para el negocio. Las ideas y estrategias progresistas en torno a la inclusión de mujeres se vincularon a la innovación y al éxito empresarial general en el contexto global empresarial.

*Se trata de [ayudarles] a entender, y más importante, a creer, que la igualdad de género y la promoción de las mujeres son importantes para las empresas. Sabemos por estudios en todo el mundo que las mujeres son quienes realmente impulsan las decisiones en cuanto a consumo. Necesitamos poder entender a nuestros clientes, hablar el mismo idioma que nuestros clientes. Más y más mujeres están siendo asignadas a dirigir empresas grandes en todo el mundo. Posiblemente no sea el caso en México, pero es una tendencia y si ustedes no entienden eso, y no lo creen, que esas mujeres merecen estar ahí, y que no están ahí solamente por ser mujeres sino porque tienen el talento y el potencial, entonces se lo están perdiendo...Quizás no ahorita, pero en el futuro esto distinguirá a las empresas exitosas de aquéllas que se quedan atrás.*

—Mujer, Líder de Diversidad en Recursos Humanos.

El panorama empresarial en México está cambiando rápidamente a medida que aumenta la representación de las mujeres en la fuerza laboral y crecen las expectativas y aspiraciones de una nueva generación de talento. Las organizaciones deben trabajar para eliminar las brechas de género y las barreras a la inclusión —ya sean basadas en programas, en políticas, o sean sintomáticas de normas culturales prevalecientes. Esto requiere que se entienda la dinámica de la conexión entre los factores socioculturales y organizacionales en el contexto mexicano que apoyan o impiden el cambio. Para permanecer competitivos y navegar efectivamente por estas tendencias de cambio, las empresas deben emplear estrategias audaces así como prácticas cultural y localmente relevantes para generar oportunidades de desarrollo de talento y promoción de las mujeres.

## Apéndice 1: Metodología

El informe del *Panorama Empresarial en México: Análisis de las Estrategias de Gestión de Talento e Inclusión de las Mujeres* está basado en datos de encuestas y entrevistas de compañías con sede en México y multinacionales con operaciones subsidiarias en México y en 12 giros.<sup>33</sup>

### Recolección de Datos

Los datos fueron recolectados en dos fases a lo largo de un periodo de siete meses.

En la fase 1, realizada de enero a julio del 2013, 29 empresas proporcionaron estadísticas<sup>34</sup> detalladas de representación sobre su fuerza laboral y datos de programación como parte de una encuesta profunda sobre los esfuerzos de la empresa.

En la fase 2, realizada en Mayo del 2013, se llevaron a cabo entrevistas cualitativas a profundidad con 23 interesados clave en organizaciones en México. Éstas incluyeron a 20 personas con puestos de alta dirección de 11 de las empresas encuestadas y tres entrevistas a expertos en temas de negocios.

### Contenido de la Encuesta

La encuesta recolectó información sobre lo siguiente:

- Antecedentes de la empresa, incluyendo la ubicación de las oficinas corporativas, ingresos totales, giro, número total de empleados y región geográfica de los programas de diversidad de género y programas de inclusión.
- Estadísticas sobre la fuerza laboral, incluyendo representación, promociones y estadísticas de deserción por nivel de cargo y género.<sup>35</sup>
- Programas organizacionales y esfuerzos relacionados con la diversidad, incluyendo gestión de talento, políticas de trabajo flexible/programas estructuras y mecanismos de responsabilidad e iniciativas para involucrar y hacer partícipe a los hombres.

### Temas de las Entrevistas

Los temas de las entrevistas incluyeron:

- Contexto sociocultural y organizacional.
- Obstáculos y éxitos en la inclusión de mujeres en el ámbito laboral en México.
- Tipos y alcance de prácticas organizacionales y su impacto en las experiencias de carrera de las mujeres en México.



## Apéndice 2: Perfil de las Empresas Participantes y de los Entrevistados

Los participantes en la encuesta incluyeron 29 empresas con sede en México y multinacionales con operaciones subsidiarias en México con las siguientes características:

- 10% (3) con sede en México.
- 28% (8) con sede en Europa (Subsidiarias en México).
- 62% (18) con sede en EE UU/Canadá (Subsidiarias en México).

La representación de los participantes por ingresos incluyó:

- 7% de menos de \$250 millones de pesos.
- 29% de \$250 millones a menos de \$3.5 mil millones de pesos.

- 11% de \$3.5 mil millones de pesos a menos de \$8 mil millones de pesos.
- 53% \$8 mil millones de pesos o más.

Los entrevistados incluyeron a:

- 23 personas de alta dirección y líderes expertos en negocios.
- 16 mujeres, 7 hombres.
- 20 entrevistados de 11 empresas participantes en la encuesta.
- Tres entrevistados de una institución educativa líder en el ramo empresarial en México.

## Apéndice 3: Organizaciones Participantes en la Encuesta<sup>36</sup>

1. AMECO
2. Avon Products, Inc.
3. AXA Seguros México
4. CH2M HILL
5. Chubb México
6. Coca-Cola de México
7. Deloitte
8. Deutsche Bank
9. DuPont, S.A. de C.V.
10. EY
11. Grupo Industrial Lala
12. Halliburton de México
13. Holcim Apasco
14. Hyatt
15. IBM de México
16. JPMorgan Chase
17. Juniper Networks
18. Libbey
19. MetLife
20. Pfizer Inc
21. Scotiabank
22. Shell Servicios México
23. Unilever de México
24. UPS



# Notas

1. The World Bank, "Mexico."
2. OECD, *Closing the Gender Gap: Mexico* (24 Mayo, 2013).
3. Gina Zabludovsky, "México: Mujeres en Cargos de Dirección del Sector Privado," *Academia, Revista Latinoamericana de Administración*, vol. 38 (2007): p. 9-26.
4. Shannon K. O'Neil, "México Makes It: A Transformed Society, Economy, and Government," *Foreign Affairs*, Marzo/Abril 2013.
5. The World Bank, "Data: School Enrollment, Tertiary, Female (% Gross)."
6. Catalyst, *The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity* (2004); Deloitte, *Only Skin Deep: Re-examining the Business Case for Diversity* (2011).
7. Industrias: 1. Contabilidad; 2. Productos de Consumo/ Hospitalidad/ Servicios de Alimentos; 3. Productos de Consumo: Transporte; 4. Servicios Públicos - Energía; 5. Servicios Financieros - Seguros; 6. Servicios Financieros - Banca Comercial; 8. Cuidados a la Salud y Productos Farmacéuticos; 9. Industria; 10. Tecnología Informática Productos y Servicios; 11. Asesoría Administrativa; 12. Minería, Petróleo y Gas Petroquímicos.
8. La representación captura el número de empleados en la fuerza laboral de una organización, por género y nivel. Incluye el conteo real de empleados en la organización a fines del año fiscal 2012 (o del año fiscal más reciente disponible). La representación de las mujeres fue menor que la de los hombres en todos los niveles organizacionales con la mayor disparidad de las cantidades entre aquellos en cargos en alta dirección.
9. Con una calificación alta (69) en la dimensión Hofstede de masculinidad/feminidad, México se categoriza como un país masculino, definido por una sociedad impulsada por competencia, logro y éxito —un sistema de valores que empieza temprano en el sistema educativo y continúa a través de la conducta organizacional. The Hofstede Center, "México."
10. Zabludovsky.
11. La Tabla 1 refleja datos de las 29 empresas que participaron en la recolección de datos de la encuesta y no son necesariamente representativos de las compañías en todo México.
12. Richard R. Kilburg, "Toward a Conceptual Understanding and Definition of Executive Coaching," *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, vol. 48 (1996): p. 134-144.
13. El artículo en la encuesta se lee como sigue: La organización proporciona oportunidades de entrenamiento en liderazgo para mujeres que provienen de un pasado diverso o sub-representado. Los que responden a la encuesta organizacional pudieron interpretar "diverso o sub-representado" como lo consideraron apropiado.
14. Los artículos en la encuesta proporcionan las siguientes definiciones de estrategias centralizados y descentralizados hacia el desarrollo y la promoción de las mujeres: Algunas organizaciones siguen una estrategia más descentralizada o local donde los equipos locales o regionales fijan sus propias políticas y estrategias y personalizan las iniciativas en base a sus áreas geográficas y pueden recibir o no recibir apoyo corporativo estructurado. Otras organizaciones toman una estrategia centralizada o de estructura corporativa donde un equipo a nivel empresa fija las políticas y los programas para toda la organización y proporciona conocimientos y apoyo para líneas empresariales o regiones.
15. Achilles A. Armenakis, Jeremy B. Berneth, Jennifer P. Pitts y Jack Walker, "Organizational Change Recipients' Beliefs Scale: Development of an Assessment Instrument," *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 43, no. 4 (2007): p. 481-505; Jeanine Prime and Heather Foust-Cummings, *Strategy Matters: Evaluating Company Approaches for Creating Inclusive Workplaces* (Catalyst, 2010).
16. Prime y Foust-Cummings.
17. Sarah Dinolfo y Julie S. Nugent, *Making Mentoring Work* (Catalyst, 2010).
18. Dinolfo y Nugent.
19. Dinolfo y Nugent.
20. Las estadísticas de deserción y promoción fueron calculadas a nivel de todas las empresas dividiendo el número total de empleados desertores o ascendidos por género y nivel de cargo entre el número total de representación de los empleados estratificados por género y nivel.
21. Catalyst, *First Step: Diversity Councils* (2013).
22. Prime y Foust-Cummings; Catalyst, *A Bright Spot Case Study: How Individual Champions Help Close the Gender Gap* (2013).
23. Catalyst, *Making Change: Using Metrics to Support Workplace Diversity* (2002); Catalyst, *Vital Signs: How They Can Lead to Change in Your Organization* (2013); Catalyst, *Catalyst 20th Anniversary Awards Compendium* (2007).
24. Prime y Foust-Cummings; Anika Warren, *Cascading Gender Biases, Compounding Effects: An Assessment of Talent Management Systems* (Catalyst, 2009).
25. Quienes respondieron pudieron indicar todas las aplicables.
26. Lisa D'Annolfo Levey, Meryle Mahrer Kaplan y Aimee Horowitz, *Making Change—Beyond Flexibility: Work-Life Effectiveness As an Organizational Tool for High Performance* (Catalyst, 2008).
27. Anna Beninger y Nancy Carter, *The Great Debate: Flexibility vs. Face Time—Busting the Myths Behind Flexible Work Arrangements* (Catalyst, 2013); Catalyst, *Beyond a Reasonable Doubt: Building the Business Case for Flexibility* (2005).
28. En México, el gobierno estipula 12 semanas pagadas de licencia por maternidad, y las compañías pueden proporcionar tiempo adicional además del período requerido. No hay licencia obligatoria por paternidad. OECD, "Haciendo lo Mejor Para las Familias: México/ Doing Better for Families: México."
29. Catalyst, *After School Worries: Tough on Parents, Bad for Business* (2006).
30. Se usó un test de doble muestra para diferencias en proporciones con el objeto de determinar si la diferencia en deserciones entre hombres y mujeres era estadísticamente significativa. Un test de doble cola para diferencias en proporciones entre hombres y mujeres reveló una calificación z de 31.83 y un valor p de  $p < .05$ . En base a esta determinación, la diferencia en deserciones entre hombres y mujeres es estadísticamente significativa.





31. Zabludovsky.
32. Prime y Foust-Cummings; Anika Warren, *Cascading Gender Biases, Compounding Effects: An Assessment of Talent Management Systems* (Catalyst, 2009); Catalyst, *A Bright Spot Case Study: How Individual Champions Help Close the Gender Gap* (2013).
33. Industrias: 1. Contabilidad; 2. Productos de Consumo/ Hospitalidad/ Servicios de Alimentos; 3. Productos de Consumo: Transporte; 4. Servicios Públicos - Energía; 5. Servicios Financieros - Seguros; 6. Servicios Financieros - Banca de Inversiones; 7. Servicios Financieros - Banca Comercial; 8. Cuidados a la Salud y Productos Farmacéuticos; 9. Industria; 10. Tecnología Informática Productos y Servicios; 11. Asesoría Administrativa; 12. Minería, Petróleo y Gas Petroquímicos.
34. La representación captura el número de empleados en la fuerza laboral de una organización, por género y nivel. Incluye el conteo real de empleados en la organización a fines del año fiscal 2012 (o del año fiscal más reciente disponible). La representación de las mujeres fue menor que el de los hombres en todos los niveles organizacionales con la mayor disparidad de las cantidades entre aquellos en cargos en alta dirección.
35. Los datos fueron reportados al final del año fiscal 2012 o el año fiscal más reciente disponible.
36. Veintinueve compañías participaron en el componente de encuesta de la recolección de datos para este informe. De estas 29, 24 organizaciones (83%) estuvieron de acuerdo en ser mencionadas públicamente en el estudio. Las otras cinco optaron por participar de manera anónima y no son mencionadas.

## Reconocimientos

Este reporte refleja el trabajo de equipo y dedicación continua de muchos individuos. Ilene H. Lang, Presidente y Directora General (en retiro) de Catalyst y Nancy M. Carter, PhD, Vicepresidente Senior de Investigación, proporcionaron un liderazgo que fue crítico para el proyecto. Alixandra Pollack, Asociada Senior de Investigación guió el proyecto y es coautora del reporte junto con Dnika J. Travis, PhD, Directora Senior y Líder del Centro, de Investigación Catalyst para las Prácticas Empresariales y Erica Lizano, PhD, Investigadora Adjunta de Catalyst.

Extendemos nuestro agradecimiento a The Coca-Cola Company, específicamente a Steve Bucherati y Lucia Dourritzague, por su apoyo en este proyecto, incluyendo el ayudarnos a determinar compañías clave con oficinas con sede en México para invitarlas a participar en este estudio. También agradecemos a nuestros revisores externos por ofrecer su audaz conocimiento y retroalimentación en el desarrollo de este reporte.

Estamos agradecidos con los muchos expertos en los temas cubiertos y miembros de nuestro equipo quienes contribuyeron a esta investigación proporcionando retroalimentación en los

primeros borradores, incluyendo a Julie Nugent, Vicepresidente y Líder del Centro de Investigación Catalyst para las Prácticas Empresariales, Marshall Widjaja, Administrador de la Base de Datos, quien proporcionó asesoría a la base de datos. Jeannette Roy, Diseñadora Gráfica, quien diseñó el reporte. Sonia Nikolic, Directora de Arte, quien supervisó el proceso de diseño. Cheryl Yanek, Directora Bibliotecaria, fue quien llevó a cabo la verificación de datos. Alboum Associates y Alejandra Zavala Ojeda tradujeron el informe. Joy Ohm, Directora Editorial, estuvo gestionando el proceso de traducción.

También agradecemos a Deborah M. Soon, Vicepresidente Senior, Estrategia y Marketing, Rima Matsumoto, Vicepresidente, Desarrollo de Mercado y Susan Nierenberg, Vicepresidente, Marketing Global y Comunicaciones Corporativas, por su asesoría estratégica sobre la diseminación en los medios.

Finalmente, extendemos nuestro aprecio a las compañías participantes y personas entrevistadas que proporcionaron los datos y conocimientos que informaron los hallazgos de este reporte. Así mismo, agradecemos a Scotiabank por su generoso apoyo como socio fundador para establecer Catalyst México.

# Consejo de Directores(as)

## Presidente

Peter Voser  
Líder del Consejo y  
Director General (en retiro)  
Royal Dutch Shell plc

## Secretaria

Maggie Wilderotter  
Líder del Consejo y  
Directora General  
Frontier Communications  
Corporation

## Tesorero

Thomas Falk  
Líder del Consejo y  
Director General  
Kimberly-Clark Corporation

John Bryant  
Presidente y Director General  
Kellogg Company

Ursula M. Burns  
Líder del Consejo y  
Directora General  
Xerox Corporation

Ian Cook  
Líder del Consejo, Presidente  
y Director General  
Colgate-Palmolive Company

Mary B. Cranston, Esq.  
Socia Principal (en retiro)  
Pillsbury Winthrop Shaw  
Pittman LLP

Michael S. Dell  
Líder del Consejo y  
Director General  
Dell Inc.

David B. Dillon  
Líder del Consejo  
The Kroger Co.

Jamie Dimon  
Líder del Consejo y  
Director General  
JPMorgan Chase & Co.

William A. Downe  
Director General  
BMO Financial Group

Joe Echevarria  
Director General  
Deloitte LLP

Deborah Gillis  
Presidenta y Directora General  
Catalyst

Jacqueline Hinman  
Directora General  
CH2M HILL Companies Ltd

Mary Beth Hogan, Esq.  
Copresidenta de Consejo del  
Departamento de Litigación  
Debevoise & Plimpton LLP

Antony Jenkins  
Director General de Grupo  
Barclays

Muhtar Kent  
Líder del Consejo y  
Director General  
The Coca-Cola Company

Ellen J. Kullman  
Líder del Consejo y  
Directora General  
DuPont

A.G. Lafley  
Líder del Consejo, Presidente y  
Director General  
The Procter & Gamble Company

Michel Landel  
Director General de Grupo  
Sodexo

Marc B. Lautenbach  
Presidente y Director General  
Pitney Bowes Inc.

Gerald Lema  
Líder del Consejo y  
Presidente, Japón  
Baxter International Inc.

Sheri S. McCoy  
Directora General  
Avon Products, Inc.

Liam E. McGee  
Líder del Consejo, Presidente y  
Director General  
The Hartford Financial Services  
Group, Inc.

Beth E. Mooney  
Líder del Consejo y  
Directora General  
KeyCorp

Denise Morrison  
Presidenta y Directora General  
Campbell Soup Company

Indra K. Nooyi  
Líder del Consejo y  
Directora General  
PepsiCo, Inc.

Kendall J. Powell  
Líder del Consejo y  
Director General  
General Mills, Inc.

Stephen S. Rasmussen  
Director General  
Nationwide

Ian C. Read  
Líder del Consejo y  
Director General  
Pfizer Inc

Feike Sijbesma  
Director General y  
Líder del Consejo  
Royal DSM

Stephanie A. Streeter  
Directora General  
Libbey, Inc.

Richard K. Templeton  
Líder del Consejo, Presidente y  
Director General  
Texas Instruments Incorporated

Don Thompson  
Presidente y Director General  
McDonald's Corporation

John B. Veihmeyer  
Líder del Consejo y  
Director General  
KPMG LLP

Mark Weinberger  
Líder del Consejo y  
Director General  
EY

Thomas J. Wilson  
Líder del Consejo, Presidente y  
Director General  
Allstate Insurance Company

## Lista Histórica de Presidentes del Consejo

Thomas C. Mendenhall  
(1962-1976)  
Presidente  
Smith College

Donald V. Seibert  
(1977-1980)  
Líder del Consejo  
J.C. Penney Company, Inc.

Lewis H. Young  
(1981-1984)  
Editor en Jefe  
Business Week

Charles W. Parry  
(1985-1986)  
Líder del Consejo y  
Director General  
Aluminum Company of America

Richard E. Heckert  
(1987-1988)  
Líder del Consejo y  
Director General  
E.I. du Pont de Nemours &  
Company

Reuben Mark  
(1989-1990)  
Líder del Consejo y  
Director General  
Colgate-Palmolive Company

John H. Bryan  
(1991-1995)  
Líder del Consejo y  
Director General  
Sara Lee Corporation

J. Michael Cook (1996-1997)  
Líder del Consejo y  
Director General  
Deloitte & Touche LLP

John F. Smith, Jr.  
(1998-2001)  
Líder del Consejo y  
Director General  
General Motors Corporation

Thomas J. Engibous  
(2002-2005)  
Líder del Consejo, Presidente  
y Director General  
Texas Instruments Incorporated

Charles O. Holliday, Jr.  
(2006-2008)  
Líder del Consejo y  
Director General  
DuPont

James S. Turley  
(2009-2013)  
Líder del Consejo y  
Director General  
Ernst & Young

## Directores(as) Honorarios(as)

Tony Comper  
Presidente y Director General  
(en retiro)  
BMO Financial Group

Michael J. Critelli  
Líder del Consejo y  
Director General (en retiro)  
Pitney Bowes Inc.

Thomas J. Engibous  
Líder del Consejo y  
Director General (en retiro)  
Texas Instruments Incorporated

Ann M. Fudge  
Líder del Consejo y  
Directora General (en retiro)  
Young & Rubicam Brands

Charles O. Holliday, Jr.  
Líder del Consejo y  
Director General (en retiro)  
DuPont

Karen Katen  
Vicepresidenta del Consejo  
(en retiro)  
Pfizer Inc

Ilene H. Lang  
Presidenta y Directora General  
(en retiro)  
Catalyst

Reuben Mark  
Líder del Consejo y  
Director General (en retiro)  
Colgate-Palmolive Company

Anne M. Mulcahy  
Líder del Consejo y  
Directora General (en retiro)  
Xerox Corporation

Barbara Paul Robinson, Esq.  
Socia (en retiro)  
Debevoise & Plimpton LLP

James S. Turley  
Líder del Consejo y  
Director General (en retiro)  
Ernst & Young

G. Richard Wagoner, Jr.  
Líder del Consejo y  
Director General (en retiro)  
General Motors Corporation

## CATALYST

120 Wall Street, 15th Floor  
New York, NY 10005  
T +1 212 514 7600  
F +1 212 514 8470

## CATALYST CANADA

8 King Street East, Suite 505  
Toronto, Ontario M5C 1B5  
T +1 416 815 7600  
F +1 416 815 7601

## CATALYST EUROPE AG

c/o KPMG AG  
Landis+Gyr-Strasse 1  
6300 Zug, Switzerland  
T +41 (0)44 208 3152  
F +41 (0)44 208 3500

## CATALYST INDIA WRC

B-601, Ivy Tower  
Vasant Valley  
Goregaon (E)  
Mumbai 400 097  
T +91 22 6700 0785

## CATALYST AUSTRALIA WOMEN RESEARCH AND CONSULTING LIMITED

Level 23  
525 Collins Street  
Melbourne VIC 3000  
T: +61 (0)3 8844 5600  
F: +61 (0)3 9826 3642

[www.catalyst.org](http://www.catalyst.org)