



Mujeres de la Alta Dirección en México 2024

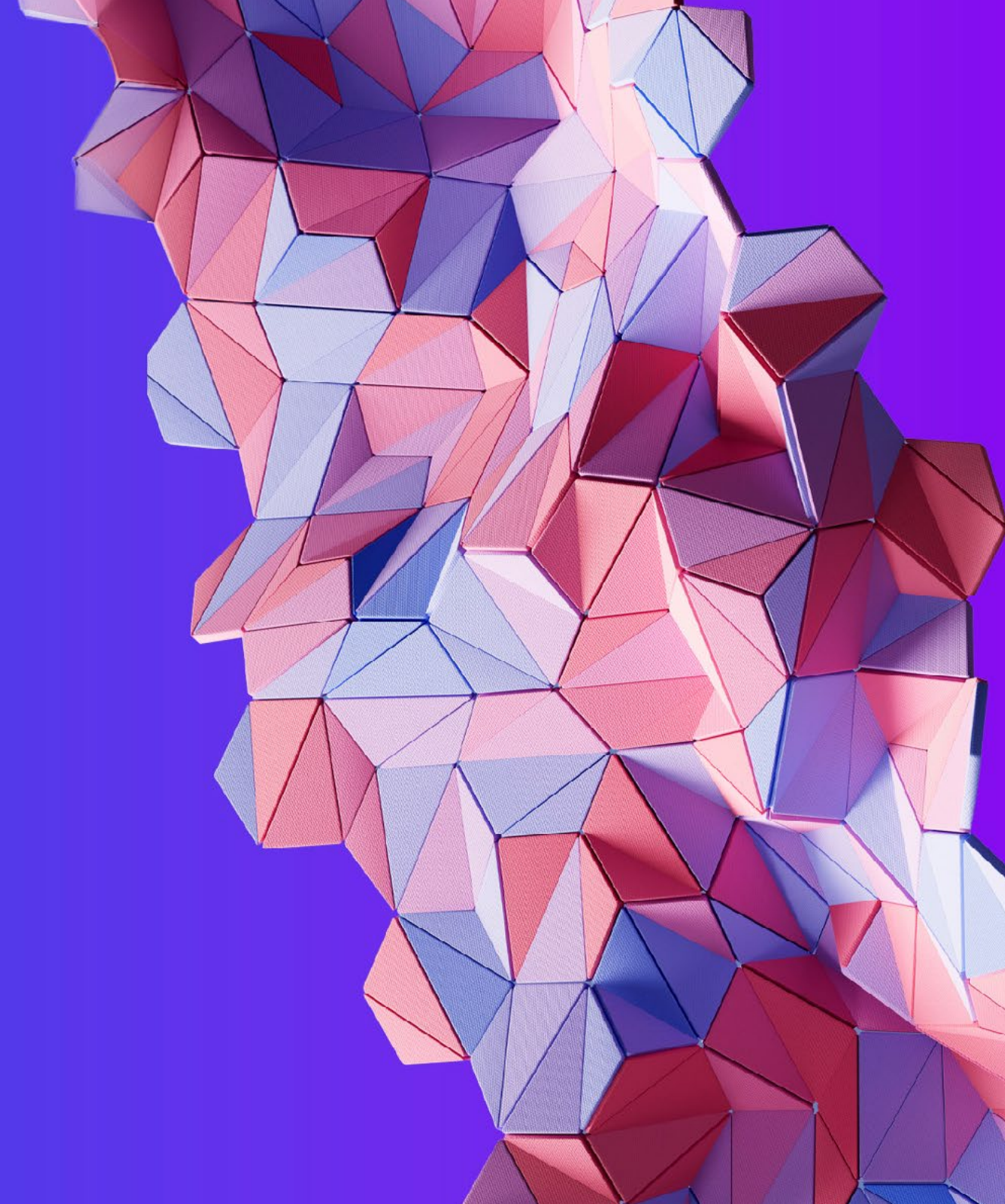
Talento femenino que consolida la resiliencia empresarial



6

Perspectivas de la Alta Dirección

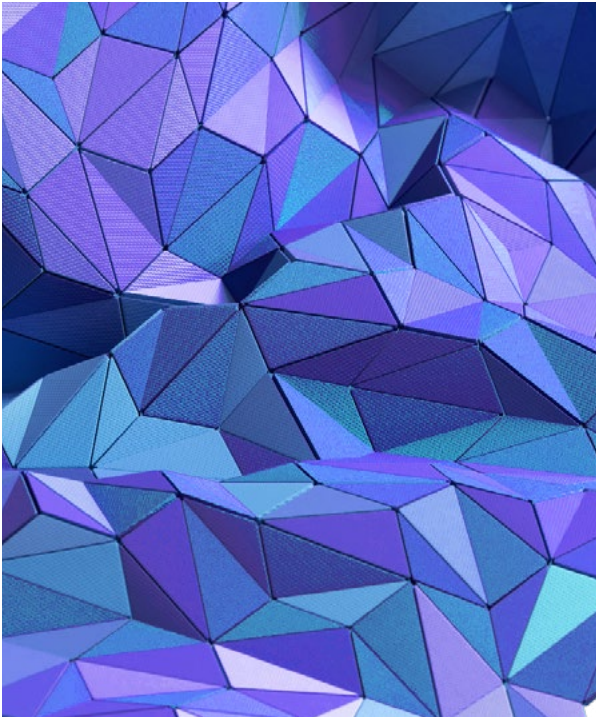
KPMG México



Contenido

3 Prólogo

4 Sentar las bases
para el éxito



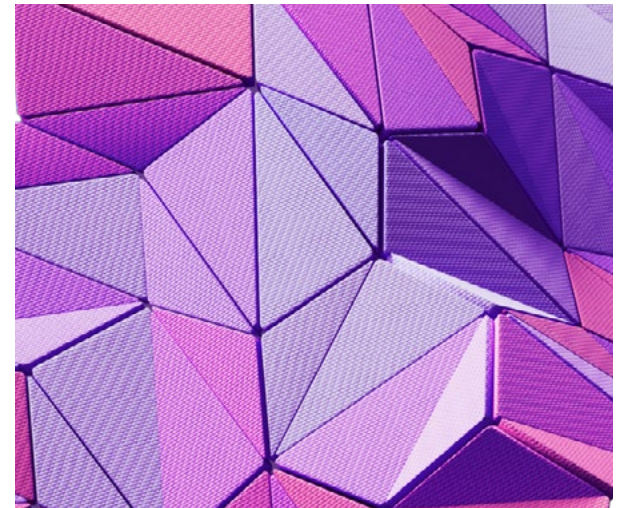
9 Barreras y desafíos
que fortalecen la
resiliencia



16 Políticas para
construir e impulsar



22 El teletrabajo como
herramienta de
inclusión y desarrollo



26 Metodología

27 Conclusiones

Prólogo

En 2024, la incorporación y permanencia del talento femenino en puestos de Alta Dirección continúa siendo un gran desafío para las empresas en México, por lo que identificar los principales aceleradores y obstáculos que las mujeres enfrentan es fundamental para que las organizaciones puedan beneficiarse de los puntos de vista de quienes cuentan con una trayectoria personal y profesional que, en definitiva, enriquece la toma de decisiones y promueve el crecimiento.

Por otro lado, las compañías deben incluir en sus estrategias los conceptos de inclusión y diversidad, pues eso les permite priorizar la capacitación y desarrollo continuo con perspectiva de género, así como incorporar nuevos perfiles, reconociendo la labor, fortalezas y experiencia de cada una de las colaboradoras que integran el negocio, asegurando así su continuidad en posiciones directivas.

Asimismo, contar con políticas y métricas hace posible superar los factores que dificultan la permanencia del talento femenino en posiciones de alta responsabilidad y ayuda a continuar fortaleciendo una cultura de diversidad, equidad e inclusión (DEI), la cual impulsará la innovación, el desempeño, así como la atracción y desarrollo del personal, impactando positivamente en la operación, independientemente del sector al que pertenezcan las empresas.

Adicionalmente, el apoyo, involucramiento y participación de otros líderes, hombres en su mayoría, ayuda a propiciar un cambio cultural a nivel organización que, a la postre, repercute a nivel social. Particularmente, su patrocinio y respaldo en iniciativas encaminadas a eliminar las brechas

salariales, la creación de programas de mentoría y redes de apoyo, y el despliegue de políticas e infraestructura con perspectiva de género, permiten aumentar la participación de las mujeres en la Alta Dirección.

Con el fin de brindar un análisis de estos y otros aspectos relacionados con aquellas prácticas que hacen a las compañías más equitativas e incluyentes, reunimos en este estudio la visión de 1,112 tomadoras de decisión pertenecientes a múltiples industrias, condensando sus percepciones en una encuesta realizada en enero y febrero de 2024.

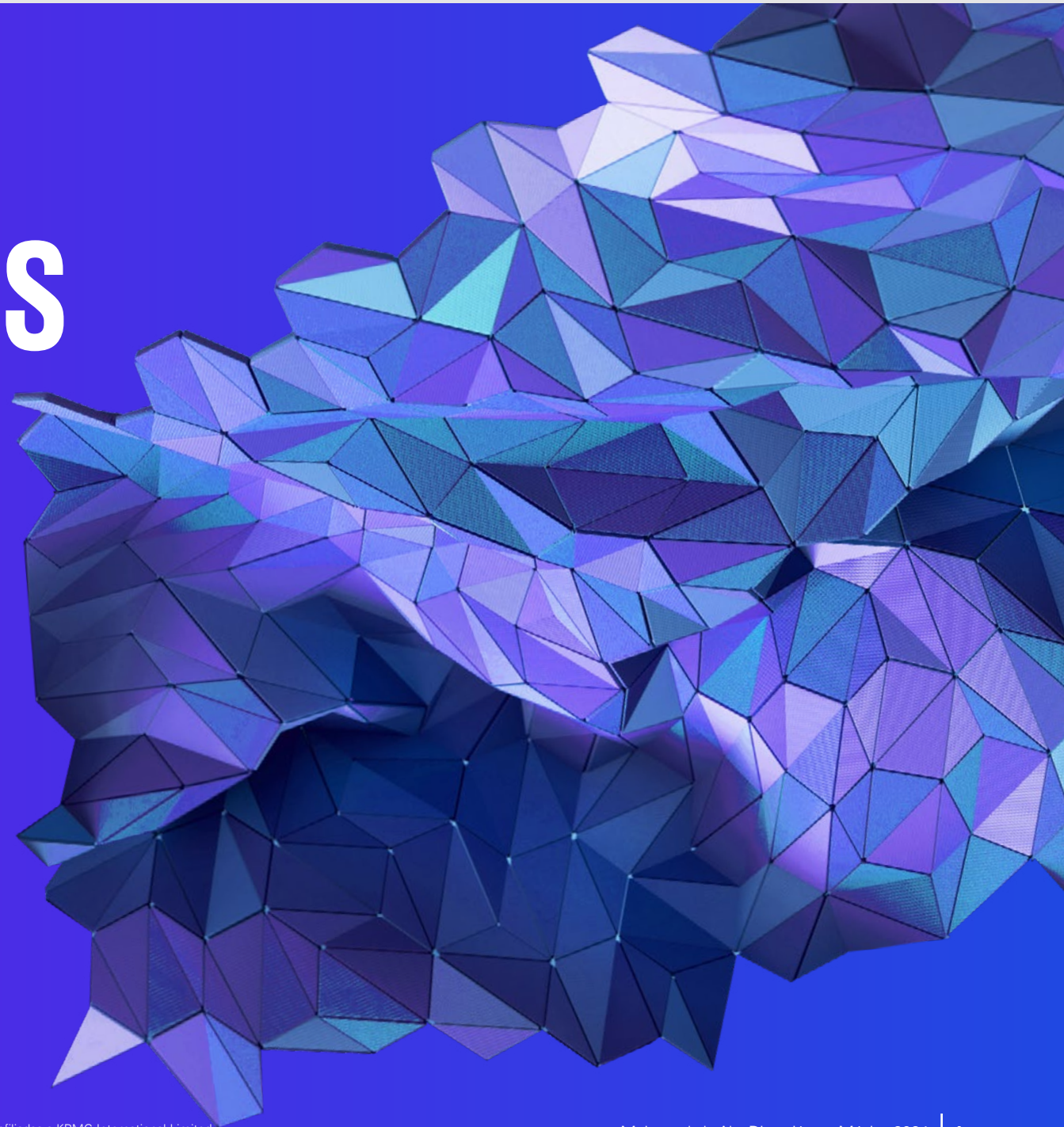
Agradecemos a todas las líderes que con sus aportaciones han hecho posible una edición más de *Mujeres de la Alta Dirección en México*. Confiamos en que su contribución continuará apoyando y empoderando no solo al talento femenino, sino a los negocios en general.

Les invitamos a conocer y compartir los resultados de este año con sus colegas y grupos de interés, esperando que sean de utilidad en la toma de decisiones y en la creación de nuevos planes que respalden el desarrollo personal y profesional del talento femenino.

Atentamente,

KPMG México

Sentar las bases para el éxito



Sentar las bases para el éxito

¿Qué elementos apoyan la carrera profesional de las mujeres para lograr su inclusión y permanencia en puestos de Alta Dirección? Aunque la respuesta a esta pregunta podría relacionarse con planes de sucesión para posiciones clave o el apoyo de otros líderes, el talento femenino que actualmente ocupa estas posiciones señala que el aspecto que más ha apoyado su crecimiento ha sido el desarrollo de nuevas competencias y habilidades (57%), seguido de la ambición para crecer profesionalmente (54%).

¿Qué elementos considera que más han apoyado su crecimiento para llegar a la Alta Dirección?



La suma de las variables no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una opción.

Ambas opciones forman parte del campo de control interno de las directivas, quienes no perciben que su crecimiento haya tenido alguna relación con las políticas, programas o condiciones externas de sus empresas para impulsarlas; de hecho, confirman que, históricamente, han tenido que ser resilientes y abrir ellas mismas los espacios que actualmente ocupan en la esfera más alta de las organizaciones, responsabilizándose de aquello que les permitirá continuar desarrollándose.

Asimismo, reconocen que capacitarse y nutrir sus fortalezas les ayuda a estar mejor preparadas para enfrentar la incertidumbre y protagonizar la transformación que emprenden sus compañías, mediante la participación en proyectos de alto impacto y visibilidad de la mano de otros líderes, con quienes el *networking* potencia su desarrollo, generando nuevas oportunidades de crecimiento. Esto podría de cierta forma subsanar que solo 26% reconozca el apoyo de un mentor o mentora, o que 12% refiera los programas de liderazgo.

A lo anterior se suma el hecho de que, a raíz de la transformación digital de años recientes, la obsolescencia de algunas habilidades y conocimientos se ha acelerado, por lo que el aprendizaje continuo se vuelve imperativo y es un diferenciador clave para ocupar posiciones en la Alta Dirección, así como para permanecer en ellas.

Al respecto, de acuerdo con el Foro Económico Mundial (WEF, por sus siglas en inglés), en los próximos cinco años, la inteligencia artificial (IA) y las tecnologías inteligentes podrían deteriorar algunas de las funciones que actualmente se consideran esenciales.¹ Por lo tanto, quienes dirigen las organizaciones deben asegurarse de mantenerse vigentes, algo que las mujeres tienen claro.

¹ *Futuro del empleo 2023: Estos son los trabajos en los que más aumenta o disminuye la demanda*, WEF, 2023.

En el mismo tenor, en el estudio *Riesgos en México y Centroamérica 2023. Fortalecer la resiliencia ante la incertidumbre global* de KPMG México, 53% de las empresas expresan que los ciberataques representan el tercer riesgo que tendrá mayor relevancia en sus operaciones, mientras que 38% cree que ser víctima de fraudes y robos es la cuarta amenaza interna más importante por enfrentar.

Ante este contexto, contar con competencias digitales es crítico, especialmente para el talento femenino, el cual reconoce que existe una escasez de personal con este perfil y habilidades. Aunque el número de mujeres que estudian alguna carrera profesional vinculada con la ciencia, la tecnología, la ingeniería o las matemáticas (STEM, por sus siglas en inglés) a nivel nacional es limitado,² el desarrollo de estas capacidades o, en algunos casos, la reconversión para obtenerlas, representan una oportunidad sin precedentes que debe ser aprovechada para que existan más directivas.

Por otro lado, un elemento que también consideran como impulsor de su crecimiento se refiere a contar con buenas evaluaciones de desempeño. Esto atiende a la necesidad de definir metas claras para las posiciones de Alta Dirección, así como al seguimiento oportuno y retroalimentación continua de pares y superiores que permitan identificar áreas de mejora.

En este sentido, es imprescindible dar un seguimiento particular a aquellas aportaciones hechas por mujeres que no sean consideradas en la evaluación de sus metas, ya que, entre varones y mujeres, puede haber comportamientos diferenciados en distintas áreas de negocio; por ejemplo, en términos de innovación, el enfoque transformacional relacionado con la creación de nuevos negocios para atender diferentes mercados y clientes que anteriormente no se contemplaban, es seleccionado por un mayor número de mujeres que de hombres (32% vs. 28%), mientras que una mayor cantidad de hombres eligen los procesos incrementales (36% vs. 29% de mujeres), realizando únicamente mejoras en productos o servicios existentes como punto de enfoque al desarrollar la innovación.³

En cuanto a los aceleradores para que más mujeres ocupen posiciones en la Alta Dirección destacan: contar con una cultura corporativa incluyente que integre indicadores DEI (51%), el apoyo del liderazgo de la organización para integrar la vida personal y profesional (44%), así como los planes de carrera y sucesión definidos para posiciones clave (36%).

¿Cuáles son los principales aceleradores para que más mujeres ocupen posiciones de Alta Dirección en su sector o industria?



La suma de las variables no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una opción.

² *Mujeres en STEM en los estados*, IMCO, 2023.

³ *Perspectivas de la Alta Dirección en México 2022. Resiliencia ante la incertidumbre*, KPMG México, 2022.

Las organizaciones que han conseguido consolidar una cultura corporativa incluyente cuentan con indicadores como el porcentaje de mujeres que son promovidas o consideradas como sucesoras para posiciones clave o de alta responsabilidad, y el número de candidatas que se toma en cuenta para programas de capacitación, liderazgo o mentoría, entre otros. Estos les permiten medir los avances en la materia, así como definir acciones concretas en función de los resultados obtenidos.

En definitiva, la efectividad de este tipo de iniciativas depende en gran medida del impulso y apoyo que el equipo de liderazgo imprima en ellas. Para que resulten eficaces, es esencial que se comprenda la importancia del balance entre vida personal y laboral, contemplando, además, que existen momentos específicos en el ciclo de vida profesional de las y los colaboradores que deben ser tomados en cuenta cuando se trazan los planes de carrera; en el caso de las mujeres es crucial considerar la maternidad (embarazo y lactancia) y la menopausia, por mencionar solo dos ejemplos.



Manufactura: impulsar las capacidades y el talento

Si algo caracteriza a la industria manufacturera es el dinamismo y la transformación; sin embargo, un aspecto que no ha logrado adoptar ese ritmo de cambio es la inclusión del talento femenino en posiciones de Alta Dirección, ya que solo 10% de quienes ostentan cargos directivos en el sector son mujeres.

Las razones de esta disparidad son, en su mayoría, producto de la falta de comprensión acerca del doble papel que este grupo ha desempeñado durante décadas, la cual se ve reflejada en políticas que no contemplan la necesidad de un balance vida-trabajo, lo que impide su desarrollo óptimo en el ámbito empresarial.

Actualmente, se acatan diversas regulaciones y normas que promueven el desarrollo del talento femenino en posiciones directivas; sin embargo, aún se tiene el compromiso pendiente de seguir comunicándolas eficazmente, pues solo así quedará claro que no es una cuestión de cuotas, sino de reconocimiento de capacidades y talento.

En este complejo contexto, las mujeres destacan algunos elementos que apoyan su crecimiento; por ejemplo, la ambición para crecer profesionalmente, el desarrollo de nuevas competencias y la participación en iniciativas o proyectos con alto impacto y visibilidad en la empresa.

53% **Afirma que el desarrollo de nuevas competencias y habilidades es crucial para el crecimiento de las mujeres en el sector manufacturero**

Esta ambición y capacitación continua deben ir acompañadas de un ambiente corporativo que promueva su éxito, y que, además, les provea las herramientas necesarias para alcanzarlo. Crear espacios de trabajo con estas características en la industria de manufactura brinda al talento femenino la seguridad y confianza que requiere no solo para cumplir con los objetivos que su puesto señala, sino también para proponer ideas con la certeza de que serán escuchadas y consideradas.

Adicionalmente, las mujeres de Alta Dirección en este sector destacan que aceleradores como una cultura incluyente con indicadores de DEI y el apoyo del equipo de liderazgo para integrar la vida personal y profesional, así como planes de carrera y sucesión definidos para posiciones clave, son sumamente importantes para lograr su permanencia en los niveles de toma de decisiones.

45% **Señala que contar con una cultura corporativa incluyente con indicadores DEI es el principal acelerador para que más mujeres ocupen posiciones de Alta Dirección en la industria de manufactura**

Por lo anterior, la creación de planes de carrera que contemplen las necesidades específicas de las mujeres se vuelve fundamental para propiciar su incorporación a la industria de manufactura. Para conseguirlo, la definición de estándares de igualdad que promuevan la equidad salarial y el desarrollo de políticas con perspectiva de género son fundamentales.

La importancia de contar con este tipo de lineamientos radica en que permiten a las compañías medir sus avances en la materia, desplegar acciones que propicien condiciones cada vez más justas y erradicar prácticas que impiden el correcto desarrollo del talento femenino en cualquier nivel y, especialmente, en posiciones de liderazgo.

En este sentido, actualmente existen iniciativas que se preocupan por la generación de políticas ante el cumplimiento del Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC) en temas de brecha salarial, implementación de programas que promueven el crecimiento profesional de las mujeres y el establecimiento de unidades de apoyo de equidad de género. Se trata del Grupo de Trabajo Mujer Manufactura de Index Nacional, el cual, con la representación de más de 1,200 empresas manufactureras y maquiladoras en todo México, busca propiciar condiciones más justas y erradicar aquellas prácticas que impiden el correcto desarrollo del talento femenino en cualquier nivel dentro de nuestro sector.

Atentamente,



Fabiola Luna

Directora
Grupo de Trabajo de Mujer Manufactura Index

Tesorera
Index Nacional

Directora de Finanzas
Auto Kabel operaciones México y Norte América
Sector Automotriz

Barreras y desafíos que fortalecen la resiliencia



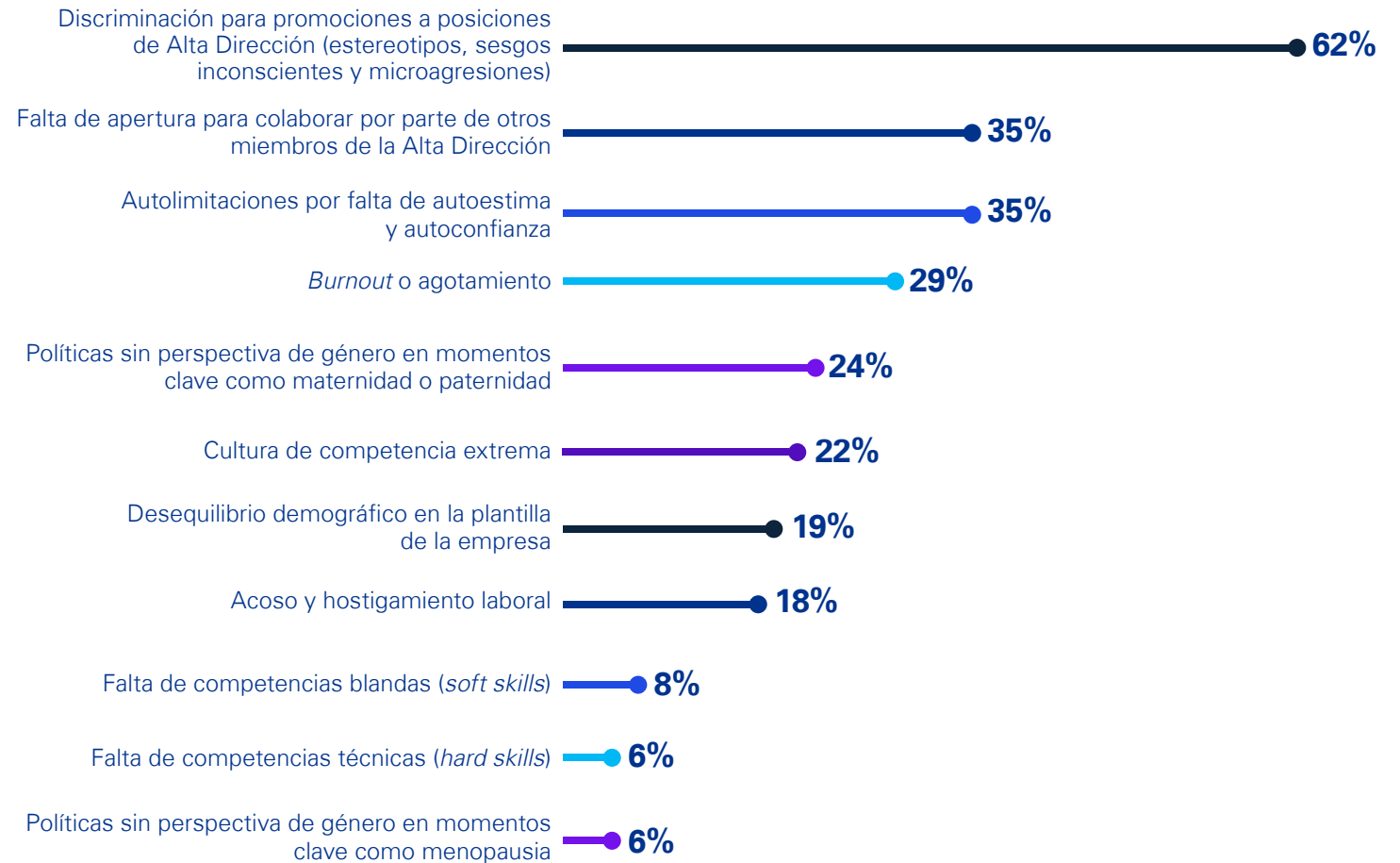
Barreras y desafíos que fortalecen la resiliencia

Al mismo tiempo que el talento femenino se prepara para llegar a la Alta Dirección y permanecer en ella, busca influir en la elaboración de las políticas que propicien su crecimiento, así como conseguir el apoyo de quienes tradicionalmente han ocupado esas posiciones; sin embargo, en su camino se encuentra con una serie de obstáculos y retos, tanto internos como externos, que dificultan su labor.

Por ejemplo, seis de cada diez (62%) afirman que la principal barrera para incorporarse al nivel C es la discriminación (estereotipos, sesgos inconscientes y microagresiones), seguida de una falta de apertura para colaborar por parte de otros líderes y autolimitaciones por falta de autoestima y autoconfianza (35% en ambos casos).



¿Cuáles son las principales barreras para que más mujeres ocupen posiciones de Alta Dirección en su sector o industria?



La suma de las variables no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una opción.

En la práctica, la discriminación que sufren las mujeres en esta esfera, en donde todavía son minoría, se manifiesta de distintas formas; por ejemplo, siendo descartadas para promociones, iniciativas o proyectos estratégicos, desestimando sus opiniones, siendo interrumpidas constantemente, o bien, cuando no se les otorga el mismo nivel de confianza o valor a sus intervenciones.

Por lo tanto, pese a ocupar posiciones directivas, el talento femenino no está exento de sufrir los efectos del machismo y los estereotipos que permanecen vigentes en la sociedad, lo cual invita a reflexionar sobre lo que las mujeres experimentan en el día a día y que interfiere con su crecimiento y autoestima, impactando negativamente en su desempeño y el de las empresas.

Por otro lado, la falta de apertura por parte de otros integrantes de la Alta Dirección es un obstáculo que algunas organizaciones ya están intentando erradicar mediante programas de capacitación sobre inclusión, diversidad y tolerancia cero al acoso laboral y sexual, los cuales resaltan los beneficios de contar con una plantilla diversa y una cultura incluyente; sin embargo, la resistencia es aún visible.





Esta resistencia impacta negativamente en los resultados del negocio, ya que no escuchar puntos de vista distintos sobre las problemáticas que aquejan a las compañías impide encontrar soluciones que no se hubieran explorado previamente, así como fomentar la innovación para hacer más rentable y eficiente la operación.

Las autolimitaciones por falta de autoestima y autoconfianza se relacionan con la capacidad de tomar decisiones que impulsen la carrera de las mujeres (35%), así como con una de las limitantes más comunes de quienes ocupan puestos que implican grandes responsabilidades: el síndrome del impostor, el cual es alimentado por las dos primeras barreras.

De acuerdo con un estudio de KPMG, 75% del talento femenino que ostenta posiciones ejecutivas ha experimentado este síndrome en algún momento de su carrera profesional.⁴ Por supuesto, las autolimitaciones son un factor determinante; sin embargo, la falta de apoyo y confianza de otros líderes, y la persistencia de prácticas no incluyentes, repercuten directamente en sus posibilidades de éxito, reforzando el sentimiento de incapacidad o incompetencia.

En este sentido, pareciera que, actualmente, la cultura en el ambiente directivo, lejos de impulsar a las mujeres, les impide ganar la seguridad necesaria para demostrar que sus logros son producto de sus méritos, conocimientos y esfuerzo, y no de requerimientos relacionados con el cumplimiento de cuotas. Esta situación no solo limita su desarrollo, sino el de la organización en general, la cual pierde la oportunidad de crear nuevos productos, servicios, soluciones y modelos de negocio con base en la perspectiva femenina.

⁴ *Advancing the Future of Women in Business. The 2020 KPMG Women's Leadership Summit Report*, KPMG International, 2020.

Por otra parte, aunado a las barreras antes mencionadas, existen una serie de retos que impiden que las mujeres se desarrollen; cabe destacar que los principales son consistentes con los resultados obtenidos en 2023. En primera instancia, se mantiene lograr el balance entre vida personal y profesional (75% en 2023 vs. 56% en 2024). En segundo lugar, destaca la falta de una cultura laboral incluyente e igualitaria en cuanto a oportunidades (44%), mientras que en el tercer puesto se señala la importancia de ser capaces de tomar decisiones que impulsen su carrera (35%).

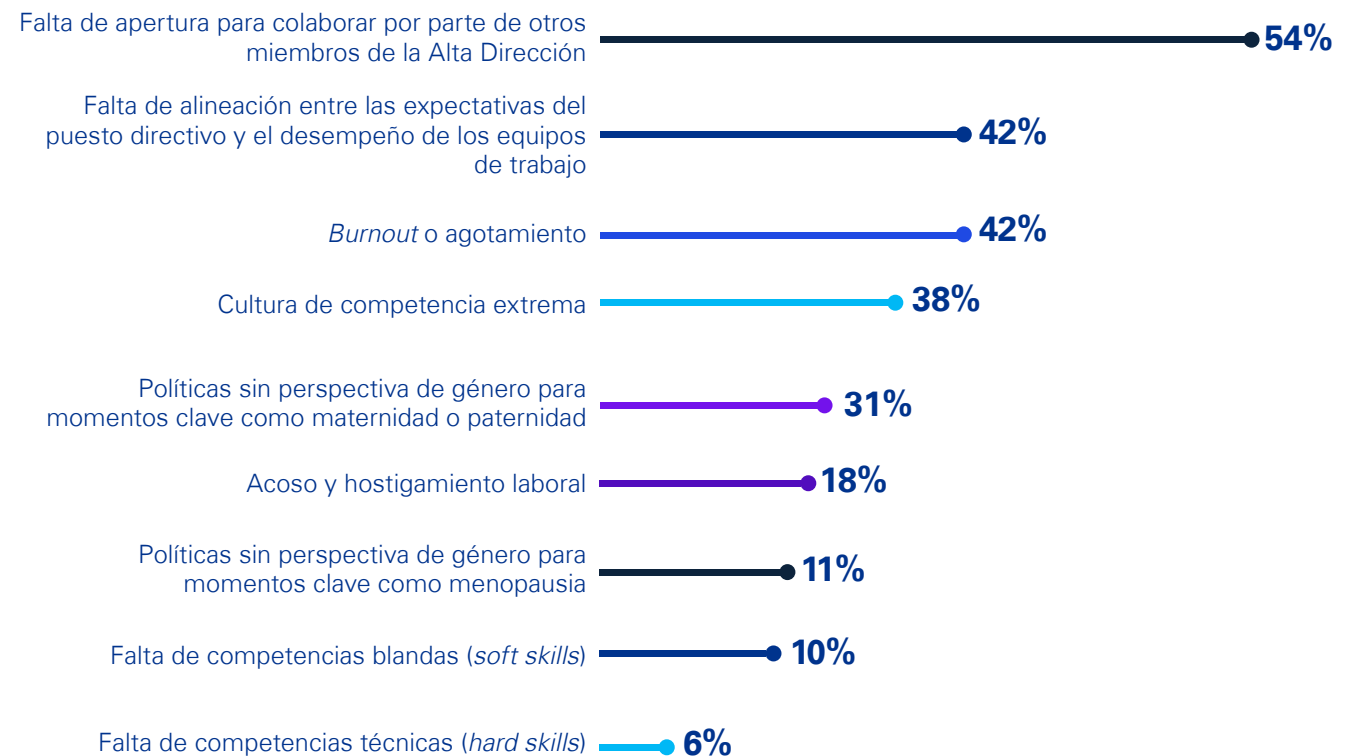
¿Cuáles son los principales retos para su desarrollo?



La suma de las variables no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una opción.

Respecto a los desafíos para mantenerse en posiciones de Alta Dirección, los tres más relevantes son: la falta de apertura para colaborar por parte de otros líderes (54%), la inadecuada alineación entre las expectativas del puesto directivo y el desempeño de los equipos de trabajo, el *burnout* o agotamiento (42% en ambos casos), y una cultura de competencia extrema (38%).

¿Cuáles son los principales desafíos para que las mujeres permanezcan en las posiciones de Alta Dirección en su sector o industria?



La suma de las variables no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una opción.

Estos elementos resaltan la necesidad de comprender las diferencias entre los segmentos de talento cuando se busca impulsar el crecimiento de todo el personal. En específico, invitan a promover políticas que permitan integrar los papeles históricamente asociados a las mujeres como madres, esposas y cuidadoras, considerando momentos específicos en la vida en los que será determinante el apoyo de sus pares y de la cultura empresarial, evitando así la fuga de talento femenino por agotamiento o desmotivación. Lo anterior no debe influir en su desarrollo ni en sus posibilidades de recibir un ascenso.

Adicionalmente, para atender la falta de apertura de colegas en puestos directivos, además de recibir la capacitación necesaria, los líderes deben comprender y medir los beneficios que otorga la participación femenina en posiciones de alta responsabilidad e influencia. Quienes lo han logrado se han convertido en aliados o *sponsors* que, siendo conscientes de que existe un rezago que debe superarse, propician un cambio en la cultura de la compañía que influye positivamente en la vida del talento, el clima organizacional y los resultados de negocio.

Además, una cultura incluyente que apoya y considera a las mujeres para la sucesión en posiciones clave define políticas y programas que evitan el agotamiento por cargas de trabajo o *burnout*, porque se comprende que el balance vida-trabajo es indispensable, especialmente para el talento femenino que, en muchas ocasiones, desempeña un doble rol, realizando su carrera profesional y encargándose de labores de carácter familiar.

Afortunadamente, hoy en día existen iniciativas que han adoptado las empresas más disruptivas para alcanzar dicho balance, tales como la flexibilidad de horarios, el aumento en los días pagados de vacaciones, la reducción de las jornadas laborales, los permisos de maternidad y paternidad superiores a lo establecido en la ley, entre otras, contribuyendo a una distribución más equitativa de las actividades domésticas y, por supuesto, al cambio cultural a nivel sociedad que es imperativo.



Banca: mentoras y *mentees* que suman

En la Asociación de Bancos de México (ABM) hace más de ocho años comenzamos a trabajar con una agenda enfocada en la equidad de género. Reconocemos que tenemos mucho por hacer, pero también hemos alcanzado avances sustanciales, como la formalización de un Comité de Diversidad e Inclusión con enfoque en equidad de género en 2021, en el cual los bancos participan con el compromiso de compartir experiencias y aprendizajes adquiridos.

La adopción de mejores prácticas en las instituciones, en definitiva, es una tarea continua que permitirá al talento femenino superar las barreras que impiden su desarrollo.

59% Piensa que en el sector bancario existe discriminación hacia las mujeres para ser promovidas a posiciones de Alta Dirección

Para cambiar esta percepción, en la ABM promovemos sesiones de sensibilización y capacitación en todos los niveles, a fin de fortalecer la cultura de equidad. De forma gremial, estimamos capacitar a más de 125 mil personas este año.

Otro tipo de obstáculos que se suman son específicamente los relacionados con el estigma que las mujeres enfrentan cuando finalmente logran ser promovidas a la Alta Dirección:

en una primera etapa, las licencias de maternidad y, posteriormente, la edad, así como limitaciones autoimpuestas que dificultan la adquisición de seguridad y confianza para permanecer en este tipo de cargos. Una tarea pendiente de análisis son los retos que enfrentan las mujeres en diversas etapas, incluyendo la menopausia.

Al mismo tiempo, las directivas afrontan desafíos que también escapan de su control, tales como la falta de apertura para colaborar por parte de otros integrantes del equipo de liderazgo y claridad en las expectativas de los resultados del puesto y de los equipos de trabajo.

56% Considera que la falta de apertura para colaborar por parte de otros líderes es el desafío más grande para que las mujeres permanezcan en posiciones directivas

Por lo tanto, para superar estos retos, en la banca promovemos el diseño de planes de carrera en igualdad de oportunidades que permiten fortalecer al talento. Es crucial que se dicten estándares al interior de las instituciones bancarias que promuevan la igualdad de género y la equidad salarial, así como políticas que, con el apoyo de las áreas de recursos humanos, se comuniquen de manera transparente a todo el personal.

Una pieza clave en la que también trabajamos y difundimos en la ABM, es incluir en las políticas los programas de mentoría y redes de liderazgo femenino, ya que son las mentoras y *mentees* quienes conocen de primera mano y a profundidad las necesidades del talento femenino, las cuales deben ser analizadas detenidamente para avanzar en su desarrollo profesional y éxito en la banca.

Finalmente, las redes y programas tenemos la responsabilidad de dar a conocer los logros a todas las instituciones del sector, para que esta y otras industrias tengan la oportunidad de adoptar y adaptar las mejores prácticas en su propia estructura organizacional, logrando así que los esfuerzos sean visibilizados y extensibles a toda la sociedad.

Atentamente,



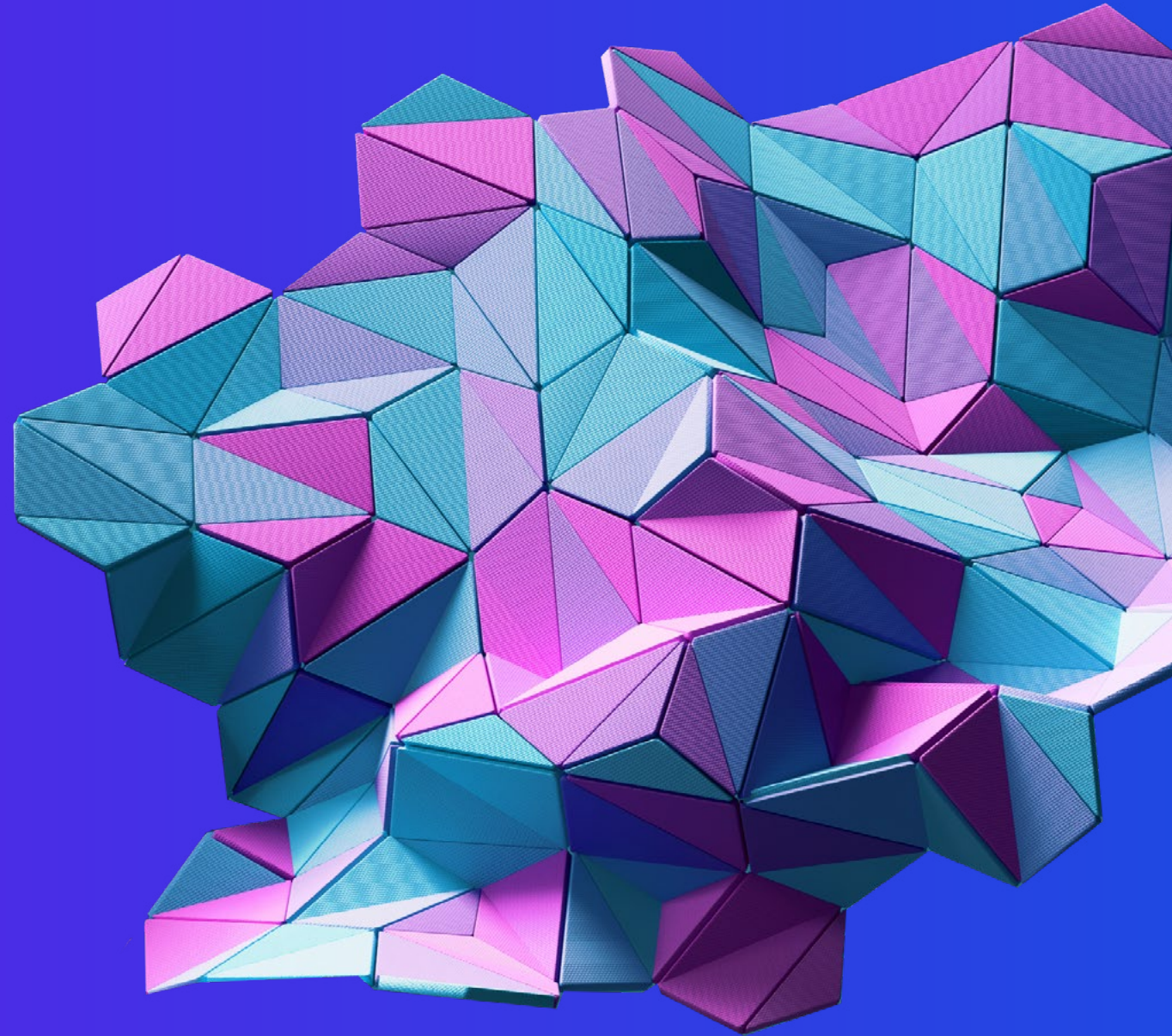
Lyssette Bravo
Directora de Comunicación Externa y Asuntos Públicos para México y América Latina
HSBC

Coordinadora del Comité de Diversidad e Inclusión
Asociación de Bancos de México



Juan Carlos Jiménez Rojas
Director General
Asociación de Bancos de México

Políticas para construir e impulsar

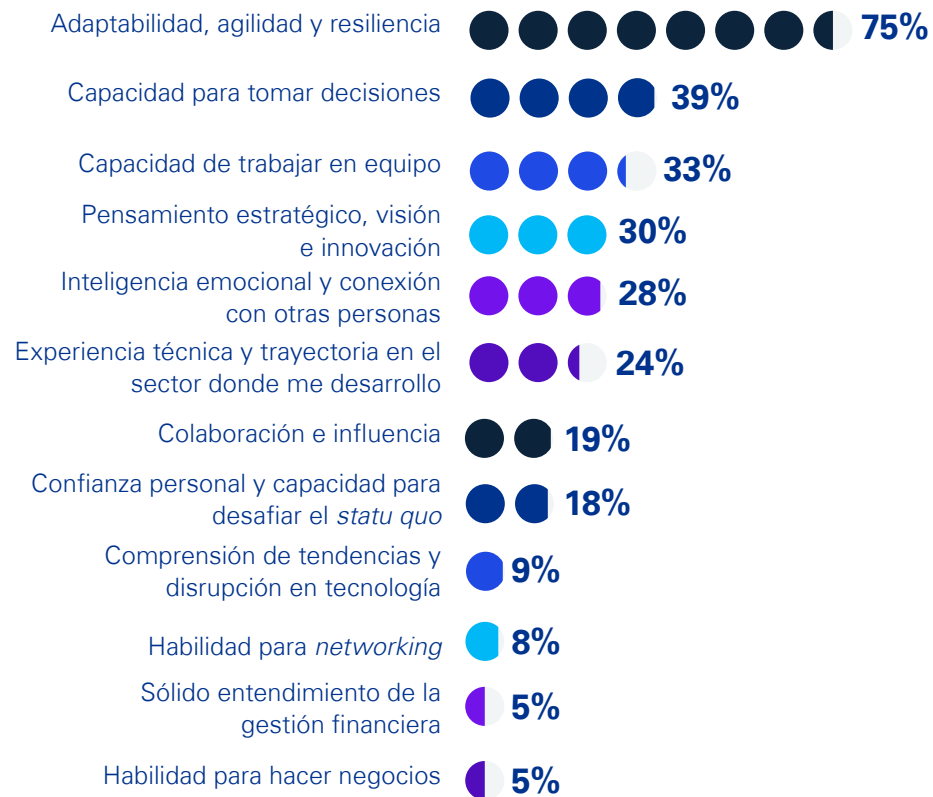


Políticas para construir e impulsar

Al estar inmersas en un contexto dinámico y complejo, las mujeres encuentran que sus fortalezas les ayudan a enfrentar la incertidumbre y continuar desarrollándose profesionalmente; las tres con más menciones son la adaptabilidad, agilidad y resiliencia (75%; primer lugar en 2023), su capacidad para tomar decisiones (39%, escalando dos posiciones respecto a 2023), así como para trabajar en equipo (33%).

Por segundo año consecutivo, actuar de manera ágil y resiliente ocupa la primera posición como la fortaleza que les ha permitido aprovechar las oportunidades que ofrece el dinamismo del contexto actual. De igual forma, la capacidad de tomar decisiones oportunamente, aprovechando la enorme cantidad de datos que generan las compañías, empleando sus conocimientos, experiencia y criterio escala dos lugares con respecto a 2023.

¿Cuáles son las fortalezas que le permiten superar la incertidumbre global actual?



La suma de las variables no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una opción.





En cuanto a los factores que consideran cruciales para su éxito futuro destacan la actualización y desarrollo de competencias (57%; primer lugar en 2023), seguido de un cambio cultural en la sociedad sobre el papel de la mujer en los negocios (46%; tercer lugar en 2023 con 40%), y de lograr un balance vida-trabajo (34%; segundo lugar en 2023 con 46%).

¿Qué factores son cruciales para su éxito futuro?



La suma de las variables no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una opción.

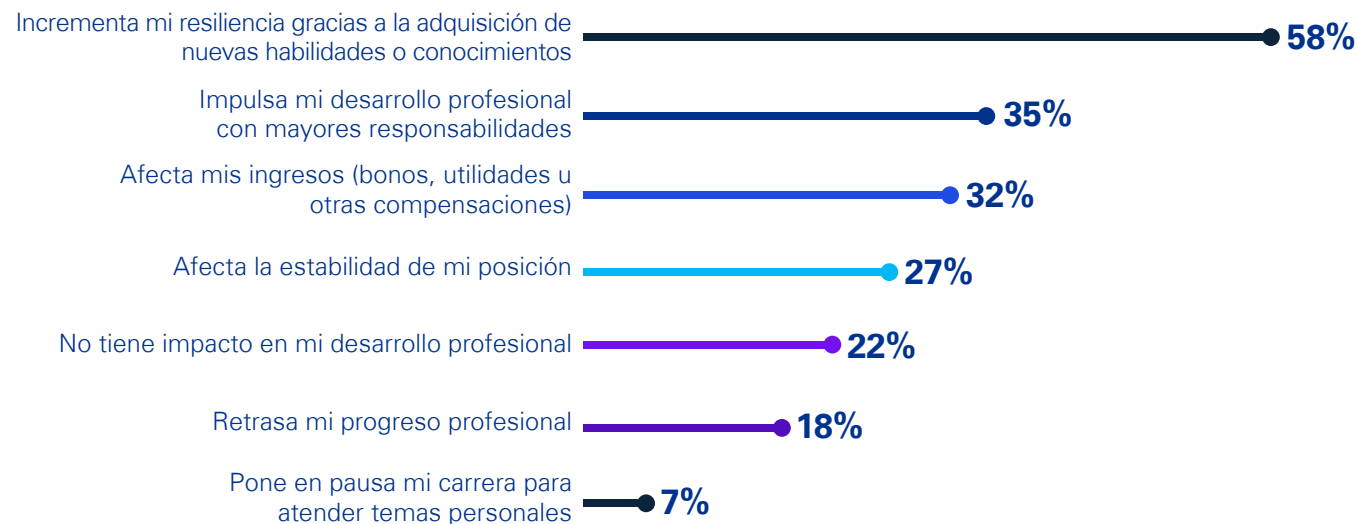
El segundo factor es especialmente relevante, si se considera el nivel de influencia que tienen las empresas para acelerar el cambio cultural en la sociedad sobre el papel de la mujer, sin importar el tamaño u origen de su capital. En este sentido, la implementación de políticas, programas e indicadores con perspectiva de género, así como su permanente actualización, es fundamental.

Al respecto, considerar la adhesión a los Principios para el Empoderamiento de las Mujeres (WEP, por sus siglas en inglés) emite un mensaje contundente del liderazgo de las empresas respecto al compromiso para generar igualdad de oportunidades. Asimismo, discutir sobre posibles ajustes que comprendan y adopten las diferencias como parte intrínseca del talento y que en función de estos se actualicen los planes de carrera disminuirá la deserción.

Adicionalmente, el talento femenino que ocupa posiciones directivas se enfrenta a factores que pueden comprometer no solo su desarrollo, sino el desempeño del negocio en general, tales como la incertidumbre global actual, producto de disrupciones constantes, la situación geopolítica, la inflación, entre otras.

En 2024, las mujeres se muestran optimistas, expresando que, pese a que este tipo de situaciones pueden repercutir negativamente en sus ingresos (32% vs. 33% en 2023) o en la estabilidad de su posición (27% vs. 20% en 2023), el principal impacto que tienen en sus labores es que incrementan su resiliencia gracias a la adquisición de nuevas habilidades o conocimientos (58% vs. 64% en 2023) y que, además, impulsan su desarrollo profesional por la adquisición de nuevas responsabilidades (35% vs. 46% en 2023).

¿Qué impactos tiene la incertidumbre actual en su desarrollo profesional?



La suma de las variables no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una opción.

Lo anterior confirma la importancia de analizar las barreras y desafíos que el talento femenino enfrenta, así como de definir planes de acción para erradicarlos e incrementar su participación.

En este sentido, resulta desalentador que en 2024 aumentara el porcentaje de mujeres que expresan que en sus organizaciones no cuentan con estándares de igualdad de género que promueven la equidad salarial (29% vs. 22% en 2023) y que solo 24% menciona que en sus empresas dichos estándares existen y se respetan (27% en 2023).

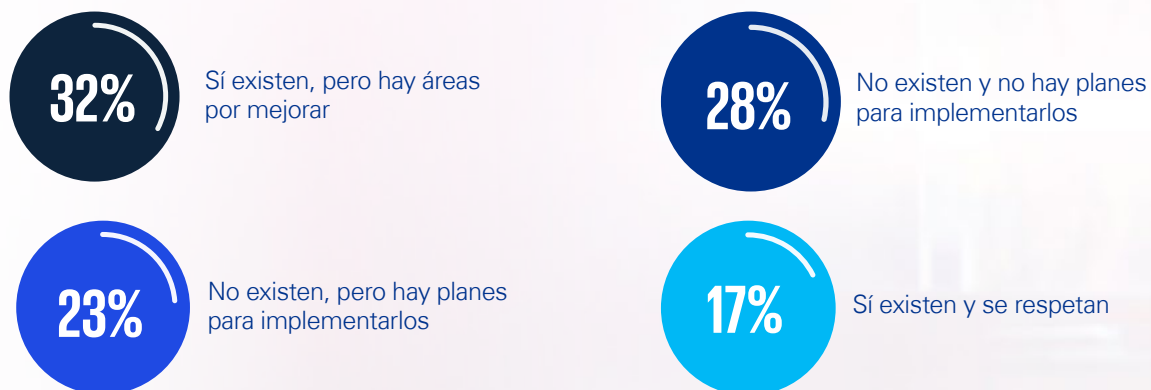
¿Existen estándares de igualdad de género en su empresa que promuevan la equidad salarial?



Al respecto, no existe una justificación para que quienes tienen las mismas responsabilidades y realizan las mismas actividades perciban una compensación menor. Los roles familiares y estructuras tradicionales han evolucionado, y las mujeres han asumido un compromiso económico como jefas de familia, demostrando ser capaces de aportar los mismos resultados que sus colegas en la Alta Dirección.

Por otro lado, los programas de mentoría y las redes de liderazgo femenino pueden resultar un diferenciador en la propuesta de valor para este grupo, los cuales ya están siendo implementados por la mitad de las compañías (49%), aunque con algunas áreas por mejorar (32%).

¿Existen programas de mentoría o redes de liderazgo femenino?



Las empresas que no cuentan con este tipo de iniciativas probablemente requieran que el equipo de liderazgo se involucre de manera más activa y que se considere que su inclusión abona a la adhesión de principios ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ASG), así como a resultados más positivos a nivel organización.

Además de las redes y programas de liderazgo femenino, los grupos conocidos como *employee resource groups* (ERG) o *colleague resource groups* (CRG) resultan de gran apoyo, ya que consideran las necesidades de cada segmento de talento para focalizar la atención en sus necesidades particulares.

De igual forma, en la medida en que estas iniciativas se incluyan en los comités DEI, el Consejo de Administración y la agenda de la Alta Dirección, con acciones que contemplen los WEP, se visibilizarán los retos que las mujeres enfrentan y se podrán atender de manera más eficaz.



La relevancia de los aliados

En la actualidad, las industrias se construyen a partir de la diversidad de pensamiento, es decir, de la suma de diferencias, las cuales son clave para nutrir y fortalecer a las empresas, apoyando el crecimiento de un talento diverso que impulse una cultura corporativa incluyente en la que todos los puntos de vista sean considerados para abonar a la estrategia del negocio.

En específico, las iniciativas encaminadas a apoyar al talento femenino en los diferentes sectores productivos, para permitirles acceder y permanecer en posiciones de Alta Dirección, deben estar fundamentadas en la firme convicción de que no se trata de cumplir con cuotas, normas o regulaciones, sino de reconocer que existen mujeres con experiencia y capacidades que pueden beneficiar a las organizaciones y, por ende, su crecimiento en el mercado.

Sin embargo, las políticas, indicadores y estándares que una compañía adopta y lleva a la práctica, deben considerar no solo los retos y barreras que enfrentan las directivas actuales y futuras, sino también aquellos elementos que impulsan y aceleran su desarrollo.

En este sentido, los foros, redes de apoyo y programas de mentoría resultan sumamente útiles para desarrollar aliados al interior de las empresas. Estos toman en consideración las necesidades específicas de cada persona, haciendo sus planes de carrera más flexibles y alcanzables.

Para lograr lo anterior, es necesario privilegiar programas de capacitación y sensibilización periódica en materia de equidad de género, así como llevar a cabo acciones que promuevan ambientes de trabajo incluyentes en los que todas y todos tengan la libertad de trabajar en sintonía.

En conclusión, si bien hoy la diversidad e inclusión son una aspiración en múltiples industrias, para conseguirlas es crucial comprender e identificar las diferencias de todos los segmentos poblacionales como un sinónimo de fortaleza. Las experiencias únicas que cada persona puede aportar, como aquellas que mujeres muy talentosas pueden traer a la mesa, son sumamente valoradas porque, en definitiva, incentivan el crecimiento y el éxito de las organizaciones.

Atentamente,



Augusto Muench

Presidente y Director General
Boehringer Ingelheim México,
Centroamérica y El Caribe

Presidente
Cámara Nacional de la Industria
Farmacéutica (CANIFARMA)

El teletrabajo como herramienta de inclusión y desarrollo





El teletrabajo como herramienta de inclusión y desarrollo

En estudios recientes como *KPMG 2023 CEO Outlook. Superar la complejidad e impulsar el crecimiento* se ha identificado la tendencia por parte de la Alta Dirección para volver al trabajo en las oficinas o instalaciones de la compañía.

De acuerdo con dicho análisis, 76% de las y los CEO de las empresas más grandes del mundo consideran que, dentro de los próximos tres años, se volverá a formas de trabajo anteriores a la pandemia por lo complejo que puede llegar a ser fomentar liderazgos colaborativos y el trabajo en equipo cuando los modelos son híbridos o remotos. En contraste, un contundente 75% de las mujeres que ocupan posiciones directivas aseguran que mantendrán un modelo de trabajo híbrido.

¿Mantendrá o implementará un modelo de trabajo híbrido (presencial y a distancia)?



75% Sí

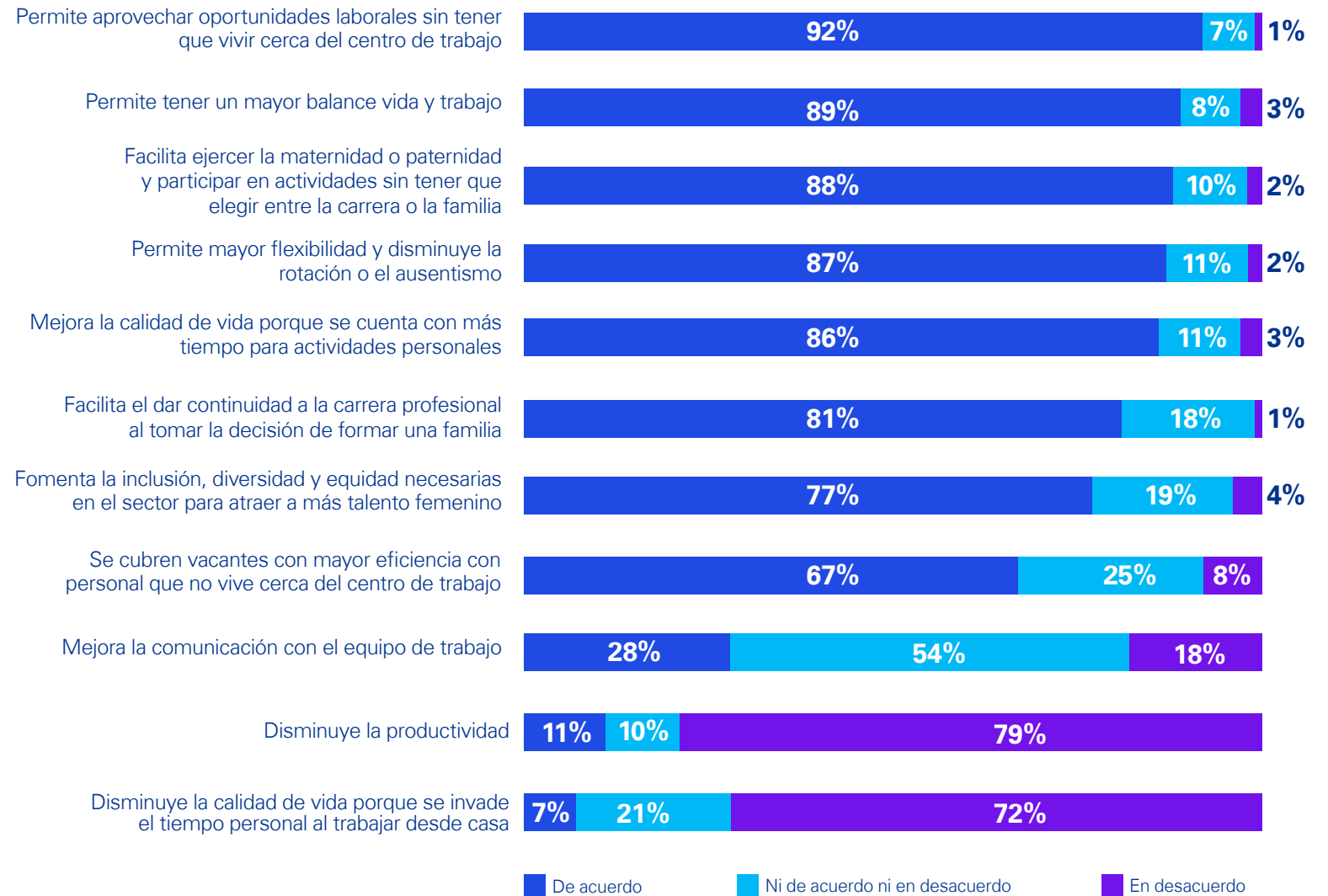


25% No

La mayoría resalta como beneficios de este tipo de esquemas el hecho de que permiten aprovechar oportunidades laborales sin tener que vivir cerca del centro de trabajo (92%), tener un mejor balance entre la vida personal y profesional (89%), ejercer la maternidad o paternidad y participar en actividades sin tener que elegir entre la carrera y la familia (88%), así como una mayor flexibilidad, disminuyendo la rotación o el ausentismo (87%).



¿Qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones relacionadas con el modelo de trabajo híbrido?



Una minoría considera que el trabajo a distancia hace que las responsabilidades laborales invadan su vida personal (7%) o que este disminuya su productividad (11%).

Es fundamental considerar lo anterior para que antes de descartar el trabajo flexible se evalúe el impacto positivo que tendría en la inclusión y permanencia de las mujeres en la fuerza laboral en general, y en particular en la Alta Dirección. Asimismo, la gestión de trabajo por objetivos y no por horarios debe privilegiarse.

En otras palabras, las condiciones de equidad pueden mejorar si se contemplan las necesidades del talento. En el caso de las mujeres esto es especialmente relevante si se considera que aún prevalece una distribución desigual de responsabilidades familiares y domésticas.

Por lo tanto, no debe desestimarse que el común denominador de las mujeres de Alta Dirección es que el trabajo híbrido mejora la calidad de vida del talento femenino porque la flexibilidad que representa le permite conciliar sus necesidades personales y profesionales. Pese a ello, en 2024 apenas 54% de las empresas en México cuentan con un modelo operativo de teletrabajo acorde con la normatividad aplicable, y 11% de ellas admiten que la desconocen.⁵

Adicionalmente, confirman que las principales barreras para implementarlo y cumplir con la legislación vigente son que la naturaleza de sus operaciones no lo permite con 58%, la falta de políticas internas específicas con 39%, y las preocupaciones en torno a la protección de la información y la ciberseguridad con 28%.⁶

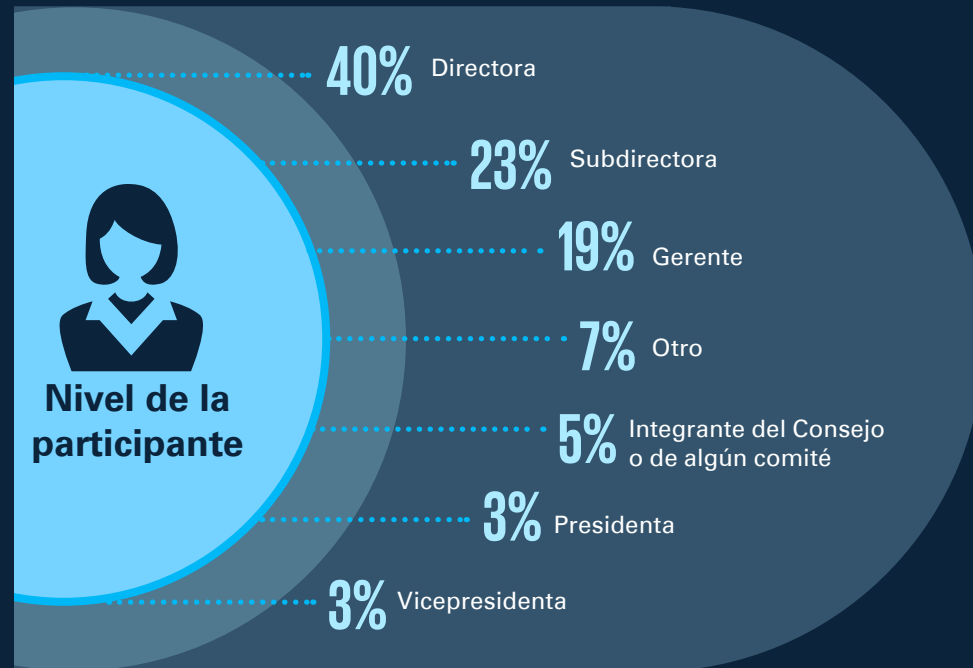
En conclusión, antes de descartar este tipo de esquemas, es crucial considerar los beneficios que pueden brindar al talento femenino y otros grupos vulnerables. Considerarlos como parte de la estrategia empresarial impulsará el desarrollo del personal, abonando al éxito de las organizaciones, las cuales podrán atraer a los mejores perfiles disponibles en el mercado y reducir la rotación en posiciones clave.

⁵ *Perspectivas de la Alta Dirección en México 2024*, KPMG México, 2024.

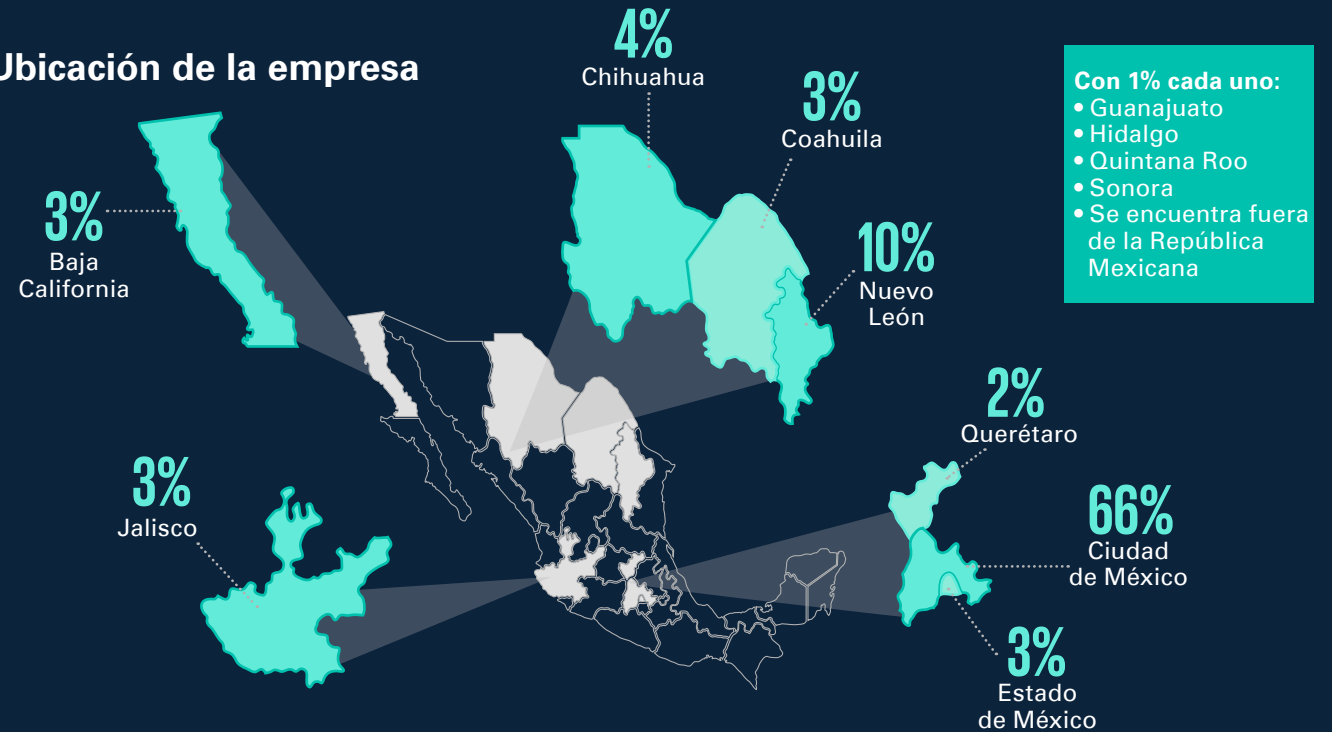
⁶ *Idem.*



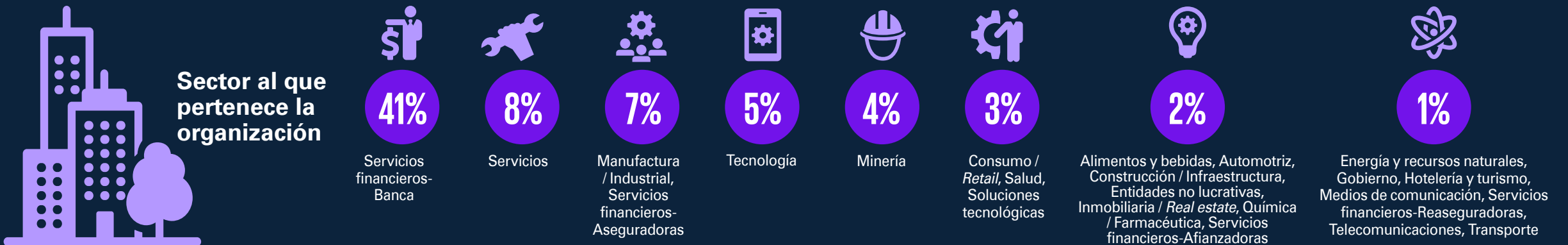
Metodología



Ubicación de la empresa



Sector al que pertenece la organización



Conclusiones

Por segundo año consecutivo se confirma el optimismo de las mujeres de la Alta Dirección en México, quienes, a pesar de enfrentar condiciones adversas, reconocen que fortalecer su resiliencia ha sido el principal acelerador de su carrera profesional, y que la agilidad y adaptabilidad son su principal fortaleza.

Por otro lado, consideran que el desarrollo de competencias y habilidades es uno de los factores determinantes para su éxito y permanencia en este tipo de posiciones; sin embargo, también son conscientes de los retos y obstáculos que les impiden o dificultan crecer, tales como el rezago cultural, el retroceso en políticas de equidad salarial y la falta de apoyo de otros integrantes del nivel C.

Ante este escenario, es fundamental impulsar la creación y actualización de las políticas e indicadores que continúen haciendo posible que más mujeres ocupen posiciones de Alta Dirección, logrando integrar su vida personal y profesional, asegurándose de que son reconocidas y remuneradas de forma equitativa.

En concreto, 2024 se plantea como un año idóneo para retar y erradicar estereotipos que limitan el crecimiento de las mujeres, y, por ende, de las empresas. Medir los beneficios que su incorporación en este nivel ha aportado y vincular los indicadores de diversidad resultará sumamente útil.

Es momento de apoyarlas para que adquieran nuevos conocimientos y desarrollen habilidades que aceleren la digitalización de los negocios, así como permitirles aportar su perspectiva, algo que en definitiva resultará en beneficios económicos y sociales.

Finalmente, las mujeres que participaron en este estudio hacen un llamado a los y las líderes para retar el *statu quo* que ha retrasado su incorporación en la Alta Dirección, así como para mantener su compromiso con iniciativas que promuevan la equidad e inclusión en las organizaciones. Sin duda, esto contribuirá a la creación de oportunidades e incorporación de perfiles con nuevos conocimientos y experiencias para mantener la competitividad en un mercado altamente retador.



Contacto

Olivia Segura

Socia de Asesoría en
Capital Humano y
Gestión del Talento
KPMG México

Las declaraciones realizadas en este informe y los estudios de casos relacionados se basan en los resultados de nuestra encuesta y no deben interpretarse como una aprobación de KPMG a los bienes o servicios de las empresas.

Es posible que algunos o todos los servicios descritos en este documento no estén permitidos para los clientes de auditoría de KPMG y sus afiliados o entidades relacionadas.



Es posible que algunos o todos los servicios descritos en este documento no estén permitidos para los clientes de auditoría de KPMG y sus afiliados o entidades relacionadas.

La información aquí contenida es de naturaleza general y no tiene el propósito de abordar las circunstancias de ningún individuo o entidad en particular. Aunque procuramos proveer información correcta y oportuna, no puede haber garantía de que dicha información sea correcta en la fecha en que se reciba o que continuará siendo correcta en el futuro. Nadie debe tomar medidas con base en dicha información sin la debida asesoría profesional después de un estudio detallado de la situación en particular.

© 2024 KPMG Cárdenas Dosal, S.C., sociedad civil mexicana y firma miembro de la organización mundial de KPMG de firmas miembros independientes afiliadas a KPMG International Limited, una compañía privada inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados. Prohibida la reproducción parcial o total sin la autorización expresa y por escrito de KPMG.