



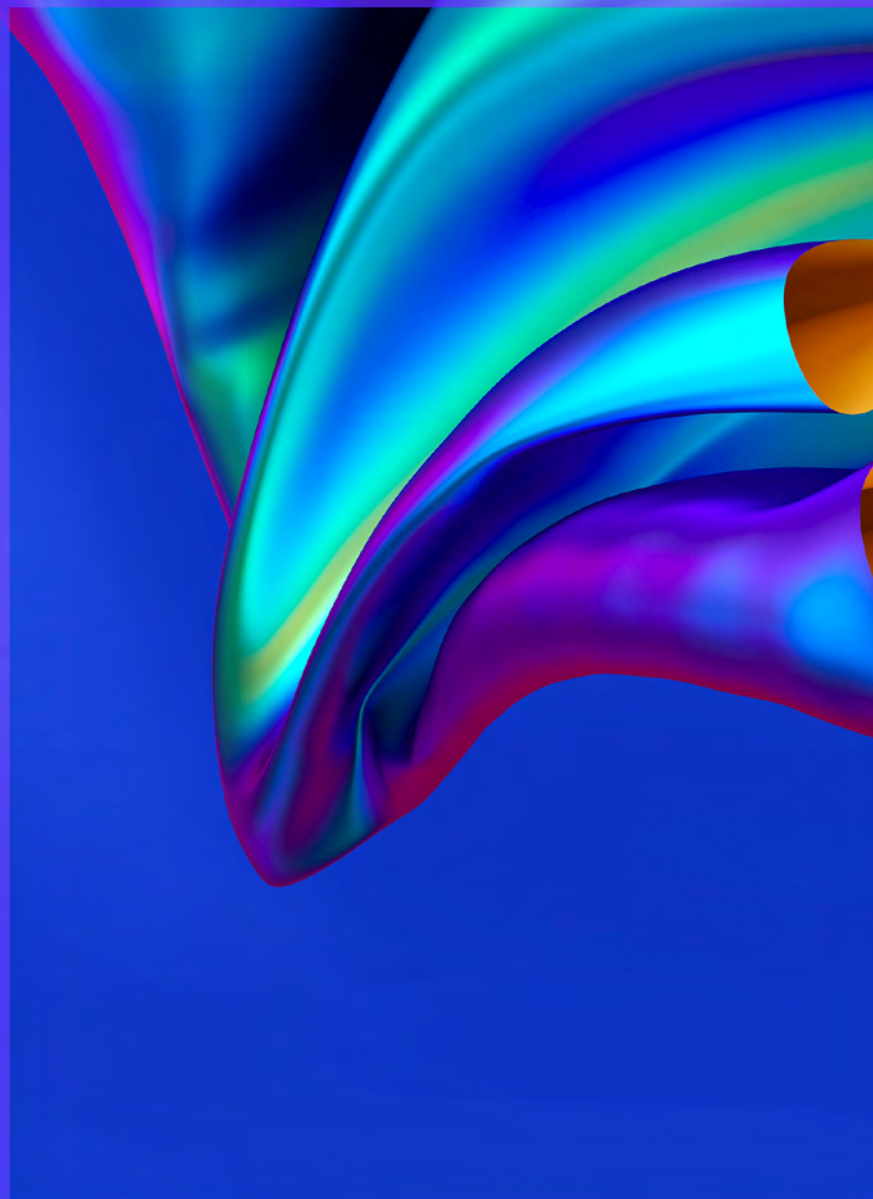
Mujeres de la Alta Dirección en México 2023

Liderazgo femenino resiliente a largo plazo



6

Perspectivas de la Alta Dirección





Contenido

3

Prólogo

4

**Motivaciones
para el éxito**



11

**Fortalezas
y desafíos**



19

**Estándares
para la equidad
de género**



22

**Nuevos
esquemas
de trabajo**



26

Metodología

27

Conclusiones



Prólogo

Las mujeres que forman parte de la Alta Dirección en México hacen posible el crecimiento de las empresas gracias a que constantemente aportan su experiencia y fortalezas, tanto profesionales como personales, para superar los retos y aprovechar las oportunidades que presenta un ambiente de negocios que se caracteriza por ser altamente dinámico y disruptivo.

En este sentido, es de suma importancia que las organizaciones cuenten con las condiciones necesarias que permitan abonar a la equidad de género, incorporando y desarrollando talento femenino en puestos clave.

Con el fin de brindar un análisis sobre el desarrollo del liderazgo de las mujeres en las compañías, así como resaltar las mejores prácticas relacionadas con el balance de vida con una mirada objetiva de las oportunidades que brinda la inclusión, KPMG en México se ha dado a la tarea de recopilar las opiniones de 489 mujeres tomadoras de decisión pertenecientes a diversas industrias, condensando sus percepciones en una encuesta realizada durante los meses de enero y febrero de 2023.

Asimismo, exploramos lo que las motiva en su camino por alcanzar el éxito, los desafíos a los que se enfrentan y los aspectos que consideran urgentes de atender para lograr ambientes laborales en los que imperen la equidad, el respeto y las condiciones para su desarrollo.

Agradecemos a todas las líderes que hicieron posible este estudio con su participación. Sin duda, su visión del mundo de los negocios será el motor que impulse la carrera del talento femenino, permitiéndole alcanzar su máximo potencial.

Les invitamos a conocer y compartir este análisis con sus colegas y grupos de interés, así como a reflexionar sobre los posibles caminos que sus organizaciones podrían emprender para construir entornos inclusivos y equitativos que favorezcan el desarrollo de todas las personas. Como siempre, en KPMG estamos listos para dar seguimiento a sus inquietudes y necesidades para que en conjunto podamos iniciar conversaciones que culminen en mejores resultados para su empresa.

Atentamente,

KPMG en México



Motivaciones para el éxito





Inclusión de talento femenino en posiciones clave

¿Qué implica para las organizaciones la responsabilidad y el compromiso de incorporar mujeres en los puestos de toma de decisiones?

Históricamente han existido paradigmas que han limitado la incorporación o permanencia del talento femenino en la fuerza laboral, principalmente asociados a la dualidad que representan la maternidad y formar una familia con la posibilidad de forjar una carrera profesional exitosa y a largo plazo en una empresa.

El presente estudio demuestra que la principal motivación de las mujeres de la Alta Dirección es continuar creciendo profesionalmente y desarrollar nuevas competencias (49%), contrario a las creencias asociadas de que las mujeres no son tan ambiciosas como los hombres en su proyección profesional o que preferirían privilegiar su vida doméstica y familiar, motivo por el que pueden ser descartadas para recibir promociones o asumir mayores responsabilidades.

Asimismo, destaca la motivación de convertirse en un modelo a seguir y abrir espacios para las nuevas generaciones (43%), siendo esto un dato alentador, considerando la falta de modelos de referencia o *role models* femeninos en general, particularmente en diversas industrias y sectores predominantemente masculinos.

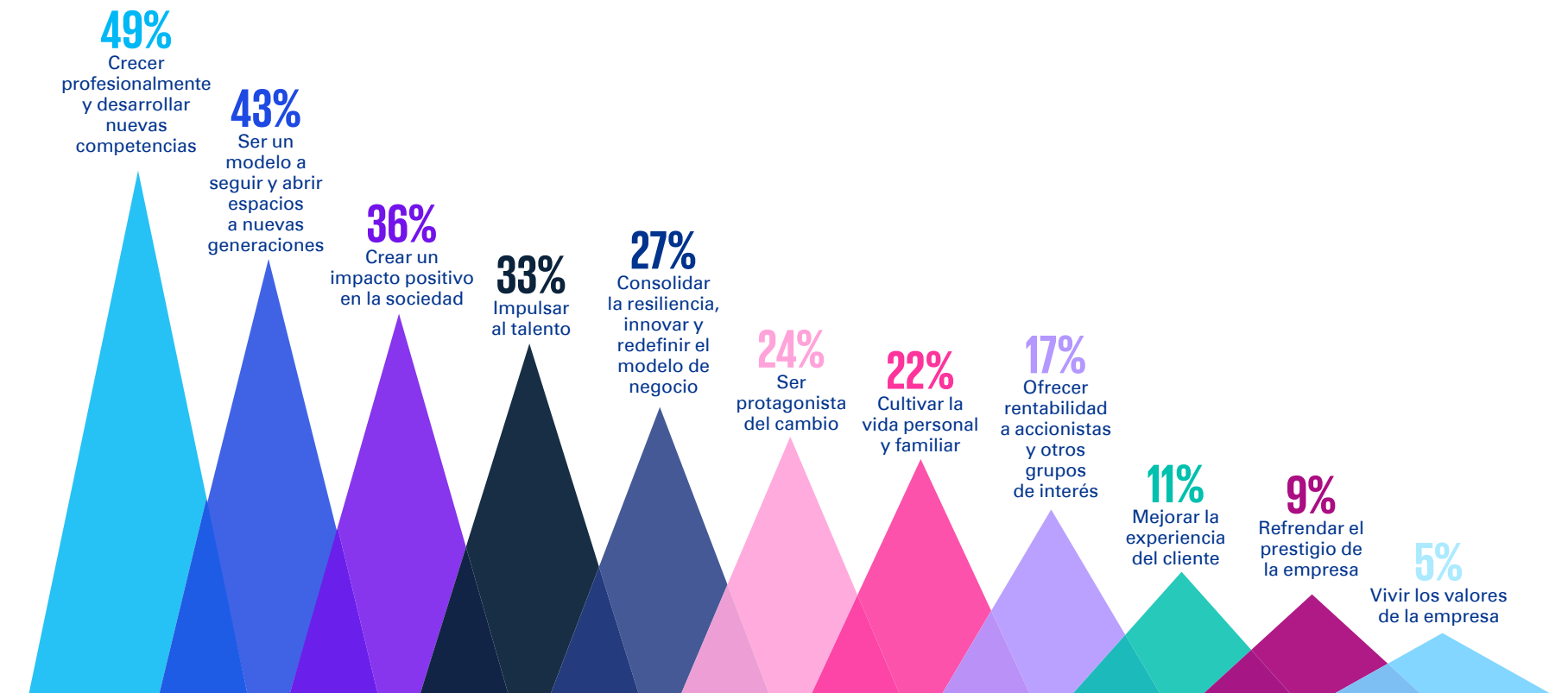
Es un momento en que se enfrentan retos importantes desde diferentes perspectivas, tales como el impulso de la sostenibilidad, la reducción del impacto medioambiental, la desaceleración económica, que ha detonado pérdida de empleos, así como la digitalización de los negocios que, por un lado, está obligando al talento a desarrollar nuevas habilidades y, por otro, a las organizaciones a mantenerse atractivas ante un talento con expectativas que evolucionan a partir de la flexibilidad de horarios o el cambio en paquetes de prestaciones y beneficios.





Resulta positivo identificar que las directivas admiten que entre sus principales motivaciones está crear un impacto positivo en la sociedad (36%), impulsar al talento (33%) y consolidar la resiliencia, innovar y redefinir el modelo de negocio (27%).

¿Qué es lo que más la motiva como profesional?



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



En congruencia con la motivación de ser un modelo a seguir, y en un momento histórico en que la revolución digital requiere que el talento renueve su base de conocimiento y habilidades, las directivas están conscientes y dispuestas a dar el ejemplo respecto a la necesidad de mantenerse actualizadas y desarrollar nuevas competencias, reconociendo esto como el principal factor para continuar siendo exitosas (62%).

Cabe señalar que este factor escaló dos posiciones respecto a la encuesta realizada en 2021, año en el que ocupaba el tercer lugar como prioridad para las directivas; además, confirma que la acelerada transformación tecnológica que actualmente se experimenta exige priorizar el desarrollo de nuevas competencias para mantener la relevancia del talento en todos los niveles y la Alta Dirección no es una excepción.

El segundo factor crucial para el éxito continúa siendo conseguir un balance entre vida personal y trabajo (46%), como lo fue en nuestra encuesta realizada en 2021. Lo anterior es un reto y una expectativa no exclusiva de las mujeres, ya que cada vez es más demandado por las nuevas generaciones, en las que hombres y mujeres buscan mayor flexibilidad y respeto hacia los horarios laborales. Esto se refleja en el número de menciones que los esquemas de flexibles de trabajo (28%) reciben en el sondeo de este año.



Por último, ser capaces de generar un cambio cultural en la sociedad sobre el papel de la mujer en los negocios se revela como el tercer factor crucial para el éxito (40%), lo que también se interpreta como la necesidad de continuar apoyando el desarrollo del talento femenino para que las mujeres continúen accediendo a los niveles directivos. Lo anterior cobra relevancia en un contexto de incertidumbre en el que las mujeres en posiciones de liderazgo e influencia han demostrado su capacidad para generar beneficios para las empresas que dirigen, pero también para la sociedad a la que aportan valor desde una perspectiva económica y de desarrollo.

¿Qué factores son cruciales para su éxito futuro?



62%

Actualización y desarrollo de competencias



46%

Lograr un balance entre vida y trabajo



40%

Cambio cultural en la sociedad sobre el papel de la mujer en los negocios



33%

Confianza personal y disposición ante nuevos desafíos



31%

Networking dentro y fuera de la empresa



28%

Esquemas flexibles de trabajo



14%

Enfoque en la equidad de género por parte de la empresa



14%

Apoyo de un mentor o mentora



9%

Apoyo para cuidar a mi familia en horario laboral

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

Para lograr lo anterior, la capacidad de desarrollar un liderazgo efectivo, la comunicación, el trabajo en equipo y la preparación continua para afrontar crisis imprevistas como lo fue COVID-19 serán indispensables.



Oportunidades para todas y todos

La mentoría es considerada también como un factor crucial para alcanzar el éxito (14%), lo que refleja que aun en posiciones de liderazgo se admite que es de suma importancia recibir la guía y el apoyo de alguien con mayor experiencia. Se podría pensar, incluso, que de haber contado con una mentoría que las orientara y ayudara a acceder a oportunidades, el ritmo del crecimiento de las mujeres en la Alta Dirección se habría acelerado.

En este sentido, los programas de mentoría para impulsar el liderazgo femenino han cobrado relevancia precisamente por su capacidad para cerrar la brecha en las posiciones directivas, ocupadas en su mayoría por hombres. Este tipo de iniciativas, en las que los mentores y mentoras comparten sus experiencias, permiten a las mujeres reforzar su confianza personal, factor mencionado por 33%, para aprovechar al máximo las oportunidades que se les brindan, así como para apoyar el desarrollo de contactos e intensificar el *networking* dentro y fuera de la empresa.

Este último factor, el *networking*, ocupó el primer lugar en 2021, durante uno de los momentos más críticos de la pandemia. Sin duda, es una actividad que ayuda a las mujeres a ser consideradas para oportunidades y posiciones que impulsen su carrera, por ello es una opción que también destaca en las respuestas de las directivas con 31% de menciones.

Un caso de éxito reciente que demuestra la efectividad de este tipo de esfuerzos es el *reverse mentoring* o mentoría recíproca que, durante el inicio de la crisis sanitaria, consistió en que las generaciones más jóvenes, en algunos casos nativas digitales, guiaran a generaciones mayores quienes, a pesar de tener mayor experiencia en el negocio, experimentaron una mayor curva de aprendizaje al utilizar algunas plataformas digitales, acelerando con ello la adopción de esquemas de trabajo a distancia.

De esta manera, vemos que la mentoría y colaboración se posicionan como las mejores prácticas para impulsar el desarrollo de las mujeres, algo de lo que no solo se beneficia este segmento poblacional, sino toda la empresa en conjunto.





Fortalezas y desafíos

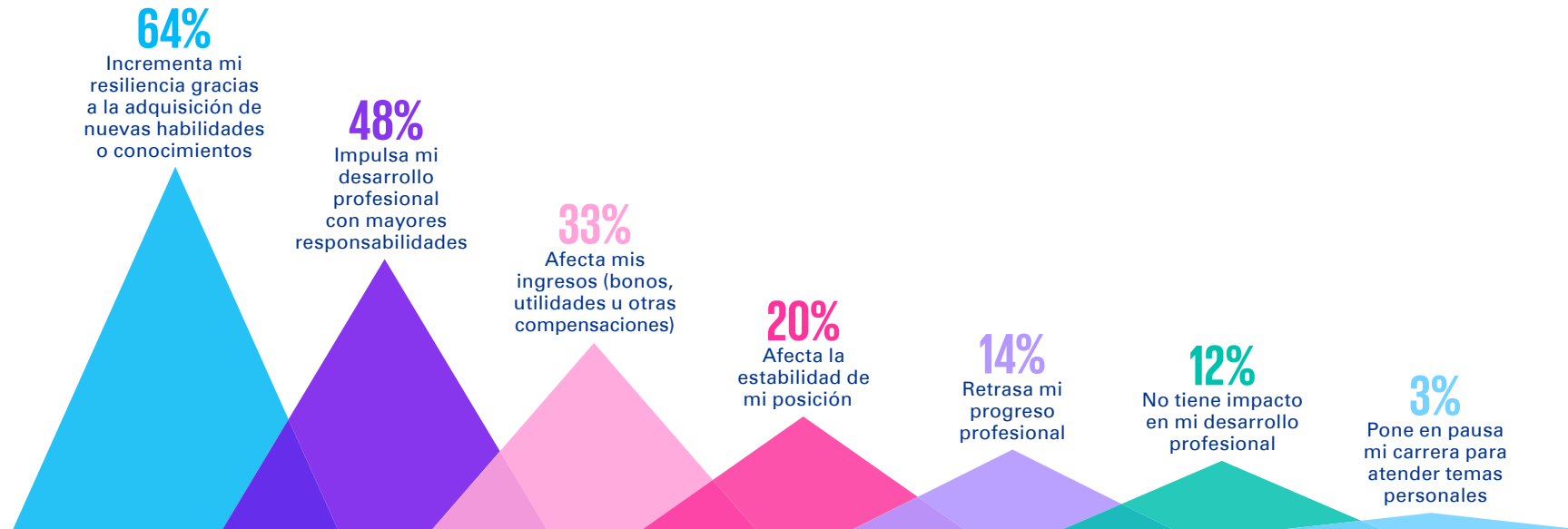




Adaptabilidad en medio de la incertidumbre

A pesar de la desaceleración económica que se vive a raíz de la pandemia y de la situación geopolítica, por segundo año el liderazgo femenino reconoce que los retos de este entorno le han permitido incrementar su resiliencia gracias al desarrollo de nuevas habilidades y la adquisición de conocimientos (64%), además del impulso de su desarrollo profesional acompañado de nuevas responsabilidades (48%). También se identifica que un menor porcentaje admite que la incertidumbre actual podría afectar sus ingresos (33%) y la estabilidad de su posición (20%), así como retrasar su progreso profesional (14%), por lo que se confirma el optimismo de las mujeres en la Alta Dirección que han logrado convertir los retos en oportunidades y capitalizar sus experiencias y aprendizajes. Pareciera que las adversidades, lejos de desincentivarlas, las han hecho encontrar y analizar puntos clave para el funcionamiento efectivo de las organizaciones, y, más importante aún, para convertirse en protagonistas del cambio de mentalidad en el mundo de los negocios.

¿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.



Agilidad y resiliencia

La adaptabilidad, agilidad y resiliencia destacan como la principal fortaleza (72%) de las mujeres de la Alta Dirección, las cuales les han permitido sobresalir en situaciones críticas como lo fue COVID-19; sin duda siguen siendo diferenciadores para afrontar la situación de incertidumbre actual.

En segundo y tercer lugar, el pensamiento estratégico, visión e innovación (37%), y la capacidad de trabajar en equipo (32%), son reconocidos como las fortalezas que han capitalizado en su beneficio, el de su gente y su empresa.

Llama la atención que la innovación pasó del tercer al segundo lugar en las prioridades de las mujeres de la Alta Dirección, pues se trata de un atributo que ha permitido la sobrevivencia de los negocios más exitosos durante la reciente crisis y que, al mismo tiempo, ha permitido que emerjan nuevos modelos de negocio para atender las necesidades cambiantes de los consumidores, y ha posibilitado que el liderazgo de las empresas se reinvente y mejore su capacidad para transformar los negocios y renovar la gestión de sus equipos de trabajo.

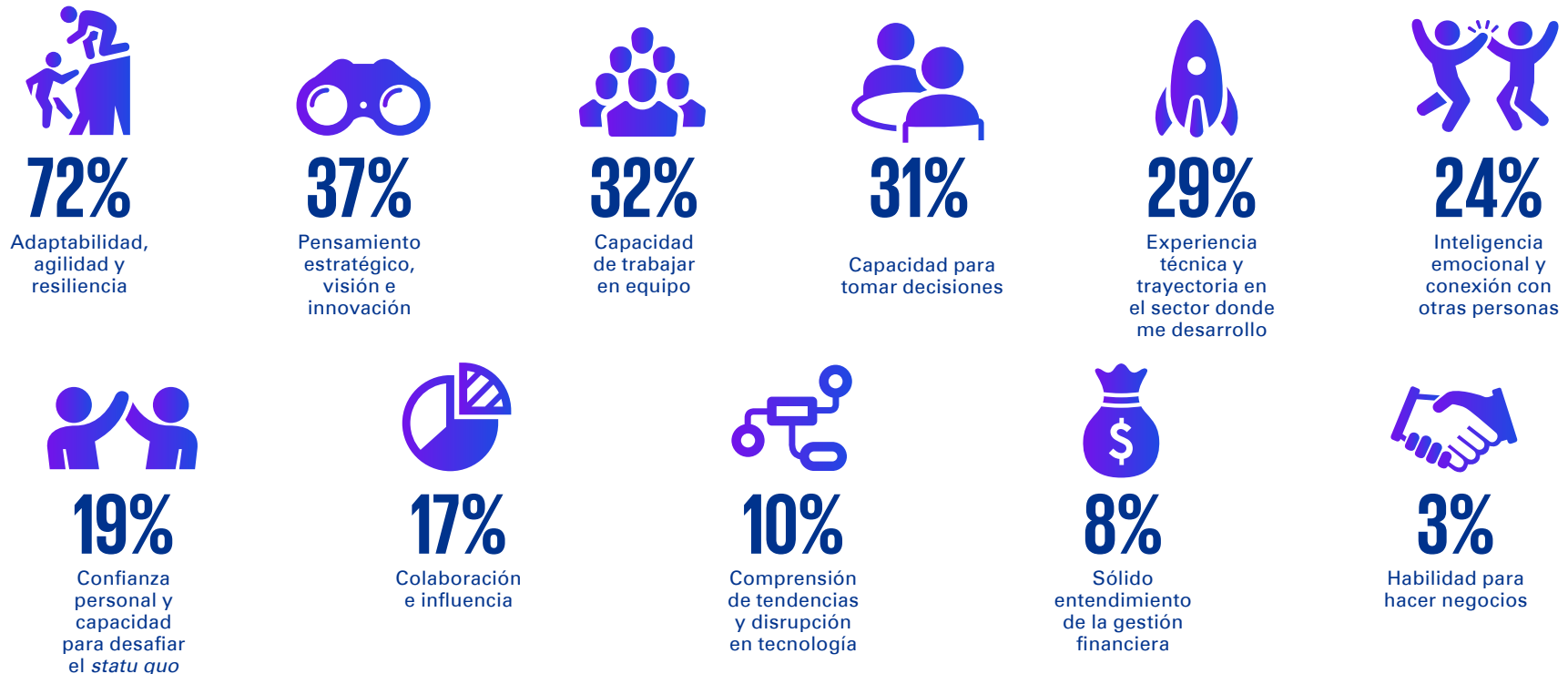
La capacidad para tomar decisiones (31%) y la experiencia técnica en el sector en que se desarrollan (29%) también son reconocidas como fortalezas que les permiten afrontar y superar los retos del contexto actual, particularmente para tomar decisiones oportunamente, con base en la experiencia en momentos críticos en los que no todos los datos están disponibles a la velocidad requerida.





Por otro lado, la inteligencia emocional y la empatía también son consideradas como una fortaleza (24%), pues es evidente la necesidad de comunicar decisiones y estar preparadas para tener conversaciones difíciles con los equipos que dirigen, sobre todo en momentos como los actuales. Sin embargo, destaca que la inteligencia emocional descendió del segundo al sexto lugar en número de menciones respecto a 2021 (57%), superada por otras fortalezas, como la capacidad de responder oportunamente y la innovación.

¿Cuáles son las fortalezas personales 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.



Balance vida-trabajo: desafío vigente

Los retos que se presentan para las mujeres son diversos, específicamente por la falta de personalización y perspectiva de género en el diseño de las políticas de gestión de talento. Estas deberían garantizar que existan las condiciones y oportunidades para que las mujeres se puedan desarrollar exitosamente en las distintas etapas de su vida; ser consideradas para promociones y aumentos de la misma forma en la que se considera a los hombres, y tener igualdad en los paquetes de compensación, pero en la realidad esto no siempre es así.

En este sentido, preguntamos a las mujeres tomadoras de decisión por los principales retos que identifican para lograr que su desempeño sea óptimo y exitoso. Así como en 2021, la principal mención es el balance entre vida personal y profesional (71%). La segunda opción más recurrente entre las encuestadas es la falta de una cultura laboral inclusiva e igualitaria en cuanto a oportunidades (41%), lo que también podría confirmar que la vigencia del primer reto se debe a la falta de políticas y lineamientos con perspectiva de género.

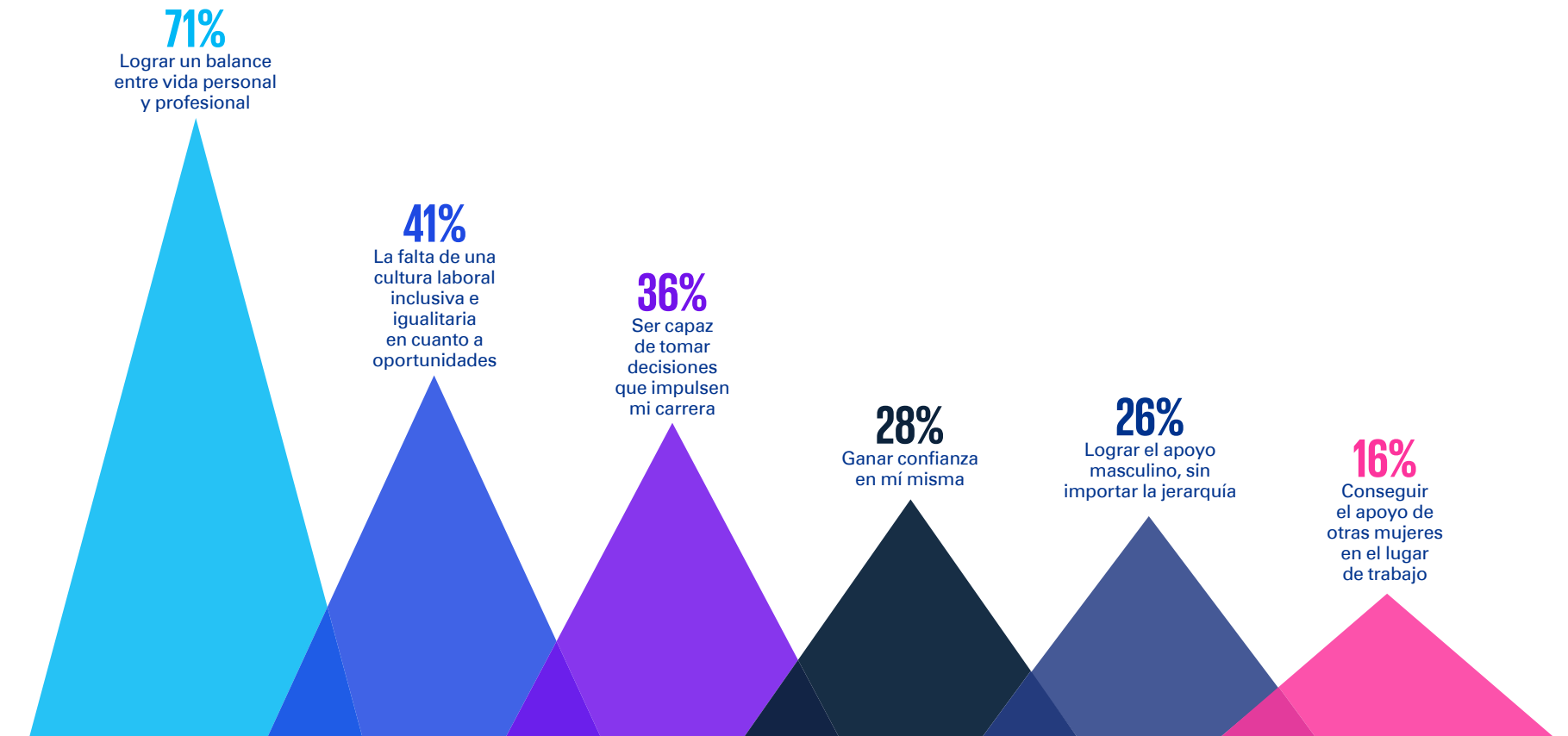
Diversos estudios demuestran que aún existe una importante brecha en cuanto al número de posiciones de liderazgo que ocupa el talento femenino respecto a las que ocupan los hombres, y este bajo nivel de representatividad de mujeres que puedan participar en el diseño de políticas y propuestas de valor para la plantilla perpetúa las condiciones de inequidad en las empresas.





El hecho de que las directivas consideren más importante conseguir el apoyo masculino sin importar la jerarquía y no el de otras mujeres, podría interpretarse como que los grupos que podrían acelerar el desarrollo profesional están compuestos por hombres, y que las directivas ya cuentan con el apoyo de otras mujeres.

¿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.



Lo anterior resalta la importancia de que el liderazgo en las organizaciones sea consciente de estos temas y brinde capacitación y sensibilización a toda su fuerza laboral sin sesgos de distinción.

Cada vez existen más compañías donde ya se discuten activamente temas como la seguridad psicológica, la autoestima, la calidad de vida, entre otros, y que están creando programas que atiendan las inquietudes y necesidades específicas de los diferentes segmentos de talento, lo que deriva en modificaciones a los códigos de ética, las políticas y procesos que promueven la diversidad, equidad e inclusión en el día de día e impacten de manera positiva en la vida del personal y en los resultados de negocio.



Estándares para la equidad de género





Consecuencias derivadas de prácticas no inclusivas

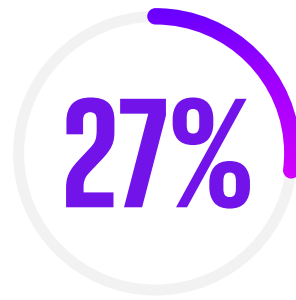
La falta de atención en temas de diversidad, equidad e inclusión puede generar graves consecuencias para las entidades, entre las cuales destaca el deterioro en la eficiencia y productividad, aumento en la probabilidad de errores, accidentes, incidencia en rotación y pérdida de talento. Esto va en detrimento de los resultados financieros de la empresa, ya que, además, se inhiben la creatividad y la innovación, mermando el potencial para proponer alternativas de solución con perspectivas diversas ante nuevos retos en un entorno de incertidumbre.

Para analizar este tema, preguntamos a las mujeres de la Alta Dirección en México si en su empresa existían estándares que velaran por la equidad salarial. La mayoría (51%) reconoce que sí existen, pero también que estos presentan áreas de mejora; 27% menciona que dichos estándares existen y se respetan, y 14% reconoce que no existen y tampoco hay planes para implementarlos.

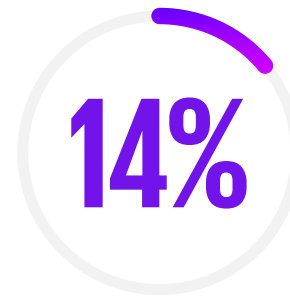
¿Existen estándares de equidad de género en su empresa que promuevan la equidad salarial?



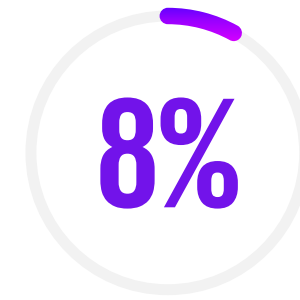
Sí existen, pero hay áreas por mejorar



Sí existen y se respetan



No existen y no hay planes para implementarlos



No existen, pero hay planes para implementarlos



En comparación con los resultados de 2021, el porcentaje de directivas que identifica áreas de mejora en materia de estándares de equidad salarial ha aumentado nueve puntos porcentuales (42% en 2021), lo que podría traducirse como un mayor grado de conciencia con respecto a lo que se espera que las empresas garanticen en la materia.

El Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi) estima que, al tercer trimestre de 2022, existían 23.7 millones de mujeres activas laboralmente en México, al tiempo que la cifra ascendía a 35.8 millones en el caso de los hombres; sin embargo, es importante destacar que de 2021 a 2022 la cantidad de mujeres trabajando creció de 21.8 millones a 22.8 millones. Por otro lado, México ocupa el lugar 31 en el *ranking* Global Gender Gap Index 2022 del World Economic Forum, en el cual avanzamos cuatro lugares con respecto a 2021; sin embargo, nuestro país ocupa el lugar 113 en el subíndice de Participación Económica y Oportunidad para las Mujeres, y aunque esto representa una mejora (en 2021 ocupamos el lugar 122), todavía queda mucho por hacer.

Contar con la perspectiva femenina en el liderazgo de la empresa puede abonar a una mejor comprensión de las necesidades de las colaboradoras, las cuales pasan inadvertidas al momento de diseñar los planes y políticas organizacionales. Asimismo, permite velar porque exista equidad en la definición de paquetes de compensación y prestaciones para las mujeres.

¹ Comunicado de prensa núm. 668/22, 23 de noviembre de 2022, Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2022



Por otro lado, erradicar conductas como el acoso y hostigamiento laboral o sexual que impactan negativamente e impiden el desarrollo óptimo de las organizaciones es de suma importancia para implementar con efectividad los estándares y políticas de equidad de género. Considerar que el talento femenino y otros grupos subrepresentados han sido los principales segmentos afectados por este tipo de conductas, explica la fuga de talento, pues impiden que personas con el potencial y habilidades óptimas continúen con su desarrollo profesional hasta llegar a posiciones de liderazgo.

En definitiva, una entidad que se preocupa por establecer y mantener una cultura laboral equitativa y de inclusión debe analizar continuamente cuáles son los comportamientos que se están premiando y aquellos ante los que debe existir una política de cero tolerancia, así como cuidar que las políticas establecidas y los estilos de liderazgo promuevan mensajes congruentes con su posición en estos temas.

Es importante aclarar que una empresa incluyente no solo deberá abrir espacios para que las mujeres potencien sus habilidades, sino también para todos aquellos grupos subrepresentados que actualmente luchan por encontrar las mismas oportunidades que se ofrecen a quienes tradicionalmente han llevado las riendas de los negocios.



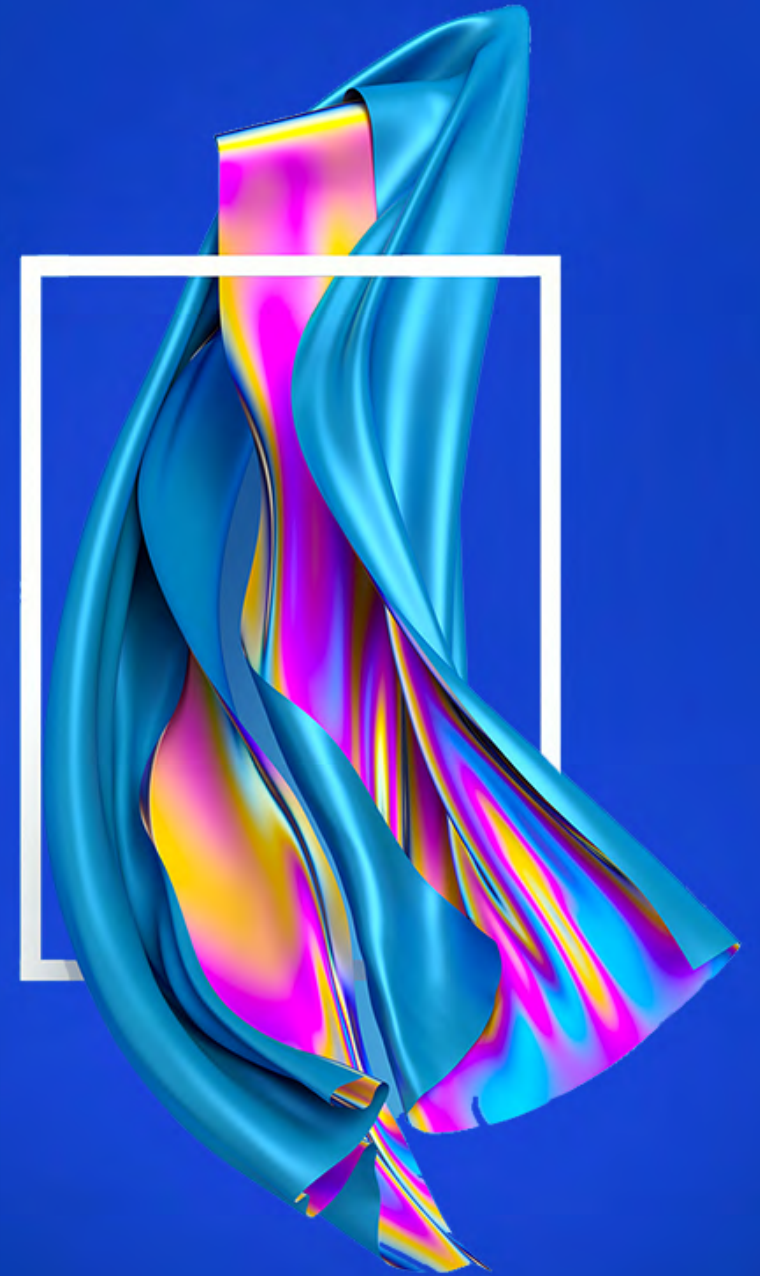


Pese a los avances, es imperiosa la necesidad de continuar trabajando para definir, implementar y respetar políticas y estándares que velen por mantener las condiciones de inclusión y equidad salarial en las organizaciones. Reconocer el alto costo y la merma en los resultados que representa la falta de diversidad en posiciones de liderazgo es el primer paso para dedicar tiempo y atención a este reto que todavía viven la mayoría de las organizaciones a nivel global.





Nuevos esquemas de trabajo





Movilidad y calidad de vida

Hoy es innegable el hecho de que el trabajo a distancia borró los límites entre la vida laboral y personal; sin embargo, luego de varios años de pandemia, pareciera que hemos encontrado una nueva manera de funcionar que beneficia tanto al talento como a las organizaciones.

Los esquemas híbridos han surgido luego de entender las diferentes ventajas y desventajas de los modelos 100% presenciales o 100% a distancia. El trabajo remoto, más allá de la reducción de tiempo y gastos en traslados, permite cuidar el balance vida-trabajo, tan necesario para colaboradoras y colaboradores.

Las compañías pueden mantener a su talento en sintonía, promoviendo el espíritu de equipo y su bienestar, contribuyendo a la productividad que, en última instancia, culmina en mejores resultados.

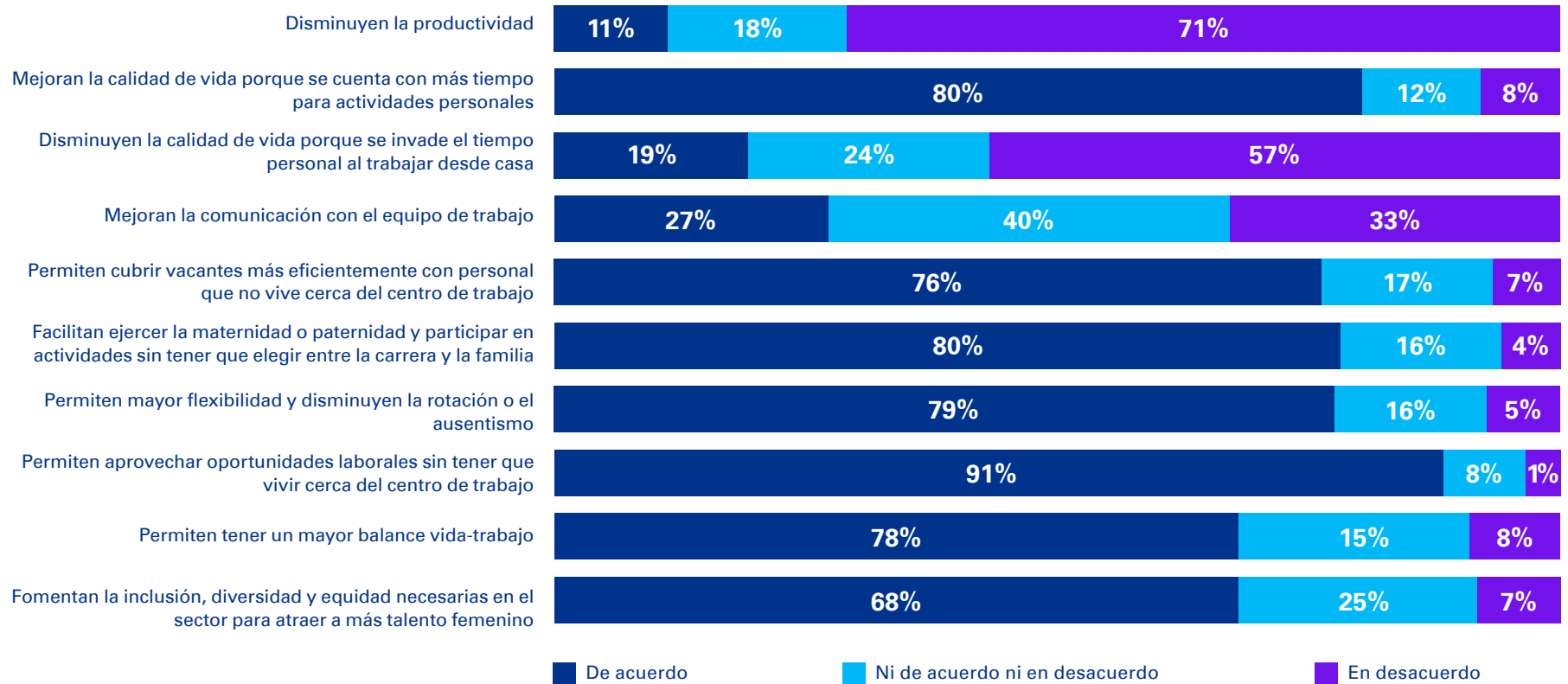
Cabe destacar que con ello también se atienden temas relacionados con lo ambiental y social. En específico, los modelos híbridos ayudan a reducir las emisiones no solo del transporte, sino de los edificios o plantas en los que se encuentran los centros de trabajo, al mismo tiempo que contribuyen al bienestar físico, social y emocional de la plantilla.



¿Qué representa el modelo híbrido para las mujeres?

Las directivas reconocen que el trabajo híbrido mejora su calidad de vida (80%) y permite tener un mejor balance vida-trabajo (78%). Esto podría ser parte de la solución para el que fue identificado como el principal reto para el desarrollo de las directivas: el equilibrio entre vida personal y vida profesional, que representa un obstáculo para el crecimiento y permanencia del talento femenino por el doble papel que históricamente han tenido en la sociedad.

Los esquemas híbridos de trabajo...





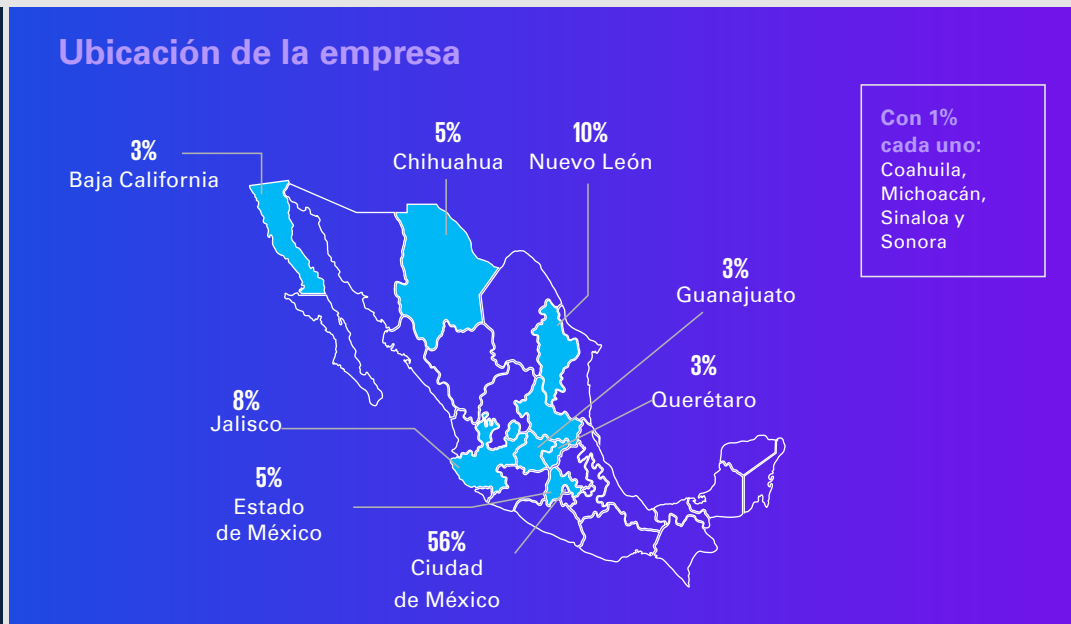
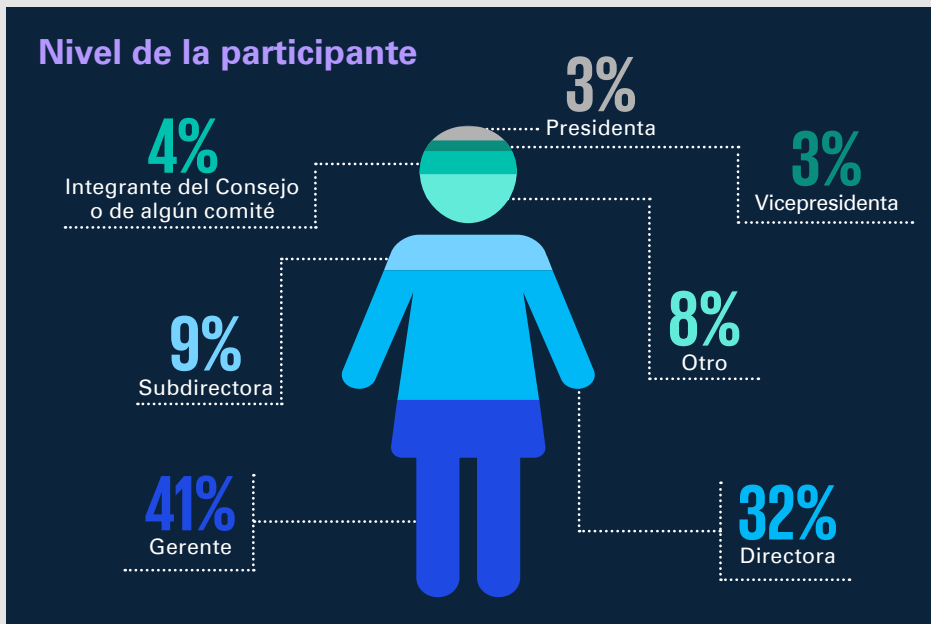
En este sentido, destaca que estos modelos facilitan ejercer la maternidad o paternidad, y participar en actividades sin tener que elegir entre la carrera y la familia (80%), el cual pasó del tercer al segundo lugar en las prioridades en comparación con el estudio de hace dos años (54%).

Asimismo, las líderes de negocio reconocen que ayudan a disminuir la rotación y el ausentismo (79%), lo cual les permite a las empresas renovar su propuesta de valor en el mercado laboral y seguir siendo atractivas, ofreciendo una mayor flexibilidad a su talento, y cubrir vacantes de forma más eficiente con personal que no vive cerca del centro de trabajo (76%).

Si bien la adopción de los nuevos modelos de trabajo continúa evolucionando, las mujeres de la Alta Dirección han encontrado motivos suficientes para trabajar en la reconfiguración de la cultura laboral en sus entidades, y deberán velar por el respeto al derecho a la desconexión, propio y de sus equipos de trabajo, mediante el fortalecimiento de sus habilidades de autogestión, así como la definición y comunicación oportuna de lineamientos de trabajo que les permitan continuar siendo eficientes y disfrutar de los beneficios de las nuevas modalidades.



Metodología



Sector al que pertenece la organización





Conclusiones

Los resultados del presente estudio deben considerarse una herramienta que promueva mejores condiciones laborales para las mujeres trabajadoras en México y, específicamente, para todas aquellas que actualmente ocupan posiciones en la Alta Dirección o que cuentan con el potencial y las capacidades necesarias para integrarse a ella. El talento femenino que ocupa esas sillas será el que podrá influir en la transformación de las empresas para apoyar a los segmentos de talento subrepresentados.

Luego de varios años de crisis, es crucial aprovechar al personal que está deseoso de encontrar mejores oportunidades. Lo anterior quiere decir que es momento de considerar a las mujeres al definir quiénes tomarán las posiciones del nivel C, el Consejo de Administración y cualquier otro cargo que implique toma de decisiones.

Las organizaciones que no se ocupen de hacerlo se enfrentan al riesgo de no obtener los resultados financieros esperados, pero,

sobre todo, pueden impactar negativamente su reputación frente a una sociedad que cada día exige con mayor fuerza que se otorguen condiciones equitativas a todas las personas que integran los negocios.

El tiempo para hacer un cambio radical en la sociedad y las compañías es hoy, por lo que es responsabilidad de las entidades ponerse al corriente en estos temas, con el fin de atraer, retener y capacitar constantemente a esa fuerza laboral que se ha marginado durante demasiado tiempo. Contar cada vez con más mujeres en la cúpula permitirá la creación de procesos y políticas que entiendan con claridad las necesidades de una plantilla diversa.

La oportunidad para generar un cambio radical que realmente trascienda se presenta tanto a nivel nacional como global. ¿Podrán las empresas sacar provecho de ello y posicionarse como empleadores atractivos en un mercado laboral cada día más competitivo?

kpmg.com.mx
800 292 KPMG (5764)
asesoria@kpmg.com.mx

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.



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.

© 2023 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.