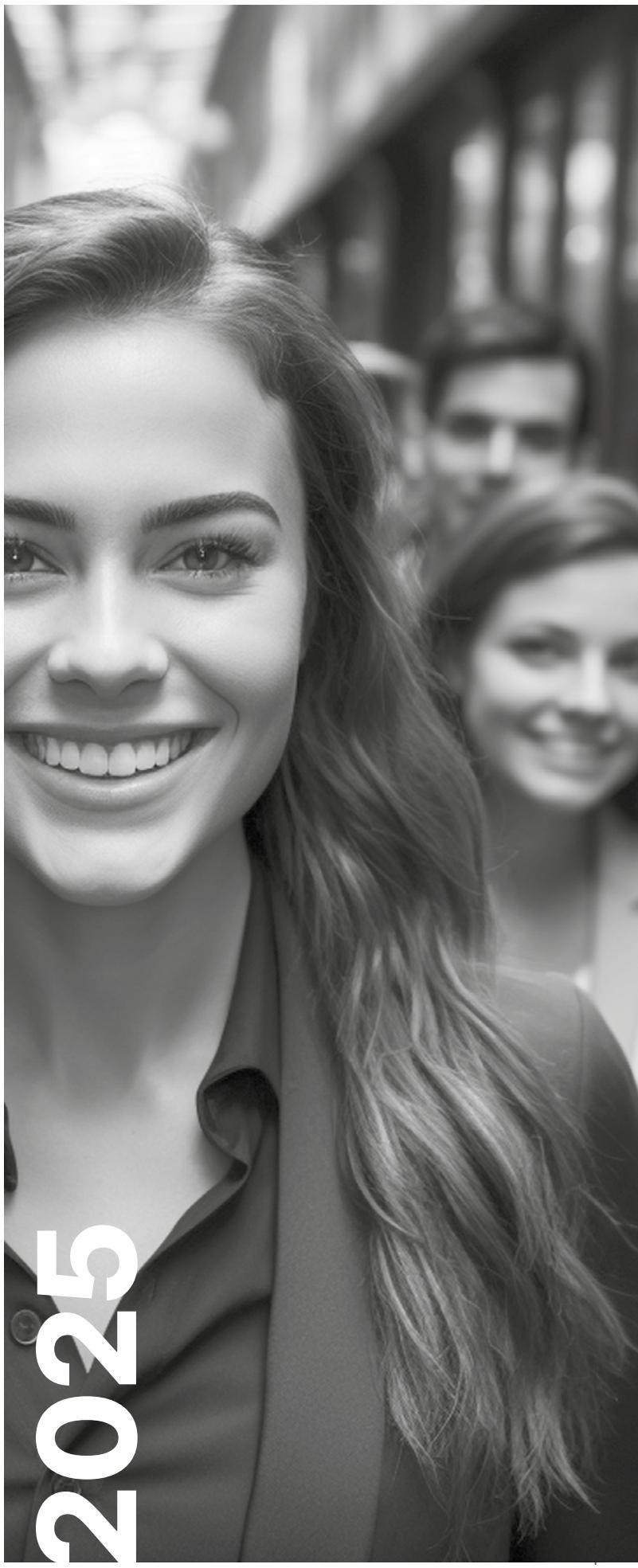


2025



IV PREMIO A LA EQUIDAD DE GÉNERO

GOBERNANZA Y EQUIDAD:
CONSTRUYENDO
EMPRESAS MÁS FUERTES
EN UN ENTORNO DE
CAMBIO



MEF MUJERES
EN FINANZAS

Índice

Resumen ejecutivo	1	III. PARA SUMAR: CRITERIOS ASG	35
Presentación	2	Introducción	
Introducción	3	1. Criterios ASG, un marco para avanzar	
		2. Estrategias y conceptos relevantes	
		ASG: cómo implementarlos en el marco	
		de la estrategia de equidad de género	
		3. Redoblar esfuerzos	
		4. Referentes en cuanto a leyes de	
		igualdad	
I. ORIGEN: RAZONES Y PERMANENCIA	5	IV. CUATRO VOCES CON UN OBJETIVO	
1. Contexto: colaboración para desarrollar		COMÚN: CONSTRUIR EMPRESAS MÁS	
y lanzar el Premio		FUERTES	44
2. Reactivos: las mejores prácticas		Introducción	
3. Evolución: más interés en cerrar las		1. Ideas y conceptos clave desde el panel	
brechas de género		de la premiación	
4. Resultados: finalistas por año		• Mónica Flores	
5. Comparativo: promedio y desviación		• Fernanda Guarro	
estándar de los pilares		• Mauricio Gutiérrez	
		• Nicole Reich	
II. EN LA PRÁCTICA: PUNTO DE		V. CONCLUSIONES: ACCIONES	
INFLEXIÓN	19	RELEVANTES PARA UNA CULTURA DE	
BANREGIO. Suma de voluntades: saber,		EQUIDAD DE GÉNERO	48
poder y querer			
FIBRA MONTERREY. Desde el inicio, una			
cultura inclusiva			
FIBRA UNO. Una historia para compartir			
GRUPO BOLSA MEXICANA DE			
VALORES. Un timbrazo para la equidad			
GRUPO DANONE. Un propósito que guía			
cada decisión y da sentido a la forma de			
hacer negocio			
GRUPO SALINAS. Inclusión, más allá del			
centro de trabajo			
HSBC. Interseccionalidad para entrelazar			
narrativas			
PFIZER MÉXICO. Tener representación			
no es lo mismo que tener equidad			
SANTANDER. Acciones para generar			
cambio y valor en las personas			
SCOTIABANK. Consistencia entre decir			
y hacer			
		VI. EPÍLOGO	50
		Coeficiente de Gini y brecha salarial	
		ANEXO 1. Entrevista a profundidad con	54
		las finalistas. Empresas ganadoras y sus	
		aportaciones en los 4 pilares y 16 reactivos	
		ANEXO 2. Sin equidad de género el	56
		sentimiento de agravio reduce la confianza,	
		cómo actuar	
		FUENTES CONSULTADAS	60

Resumen ejecutivo

Se presentan los resultados de la cuarta edición del Premio a la Equidad de Género IMEF-MEF y, como en cada entrega desde 2022, se ofrece información sobre las políticas y estrategias realizadas por las organizaciones participantes para contextualizar el impacto que tienen en su entorno económico y social. Este informe, a diferencia de los anteriores, tiene un planteamiento cualitativo que se presenta a través de los testimonios de las empresas en cuanto a la aplicación de sus políticas de equidad de género. También se incluye un contexto de los criterios Ambientales, Sociales y de Gobernanza (ASG) que muchas empresas están incorporando para dirigir sus estrategias hacia la sostenibilidad para el bienestar común y el desarrollo, con la finalidad de construir una cultura de equidad de género.



Presentación

Con gran satisfacción presentamos, por cuarto año consecutivo, este trabajo con el que se cumple uno de los puntos de la convocatoria al Premio a la Equidad de Género IMEF-MEF, cuyo objetivo es reconocer públicamente la evolución y mejora en las prácticas de equidad de género de las empresas que, en su categoría, se colocaron como finalistas, así como motivar a otras organizaciones a sumarse a esta cultura siguiendo las mejores prácticas de quienes ya han iniciado el camino y tienen como consigna la mejora continua.

A diferencia de los trabajos anteriores (2022, 2023 y 2024), en este e-book correspondiente a 2025, a la par de mostrar los resultados numéricos, nos marcamos como objetivo contar las historias que trascienden; es decir, presentar cómo esos números que resultaron de la metodología aplicada han permeado en las organizaciones en beneficio de todos los involucrados en la empresa: directivos, accionistas, colaboradores, proveedores y, por supuesto, la sociedad.

El resultado ha sido muy enriquecedor para nosotros como organizadores y esperamos que también lo sea para ustedes, como lectores involucrados en el tema, porque podrán apreciar cómo cada uno de los cuatro pilares de la metodología se han reflejado en una política o estrategia —con foco en uno o varios reactivos—, lo cual ha permeado en la transformación del clima laboral y, como consecuencia, en la dinámica organizacional.

Con este trabajo confirmamos nuestro interés en seguir promoviendo, a través del Premio a la Equidad de Género IMEF-MEF, la importancia que tiene la participación de la mujer en las organizaciones, donde puede tener un trato igualitario con beneficios equitativos, para luego permearlos en su comunidad o campo de acción con un efecto

de círculo virtuoso. Su inicio —como se menciona más adelante— pudiera ser cualquier factor, siempre con un movimiento en el sentido de las manecillas del reloj, ya que, visto de esa forma, cada elemento es inicio y a la vez consecuencia. Esto tiene la ventaja de poder analizar en dónde hay que redoblar esfuerzos para cubrir los objetivos y así obtener resultados que permitan mejorar en el corto, mediano y largo plazo con la visión de crear una sociedad más equitativa.

A cuatro años de instituido el Premio, vemos con orgullo que las empresas participantes ya lo presentan como un referente en el tema. Si bien no es una certificación, si pasa por un riguroso análisis cuantitativo y cualitativo. Su participación como finalistas o ganadoras refleja un compromiso con sus colaboradores, que ya viven los efectos de las políticas organizacionales orientadas a impulsar una cultura de mayor equidad para la mujer, exhibiendo sus avances y beneficios en la comunidad empresarial a través de resultados que se reflejan en indicadores evaluados en los cuatro pilares que configuran la calificación del Premio.

La sumatoria de cada vez más empresas no sería posible sin el ejemplo de las que ya han participado. A todas las organizaciones que, desde 2022, han hecho suya la metodología y la dinámica para presentar sus estrategias y acciones, les agradecemos su contribución, porque con su participación promueven una cultura que a todos nos beneficia para construir un país con equidad de género.

Dennis Montesinos Pacheco
PRESIDENTA Y COFUNDADORA MUJERES EN FINANZAS (MEF)

Gabriela Gutiérrez Mora
PRESIDENTA NACIONAL IMEF

Introducción

De 2024 a 2025, en el tema de la equidad de género se registraron avances y retrocesos. En los primeros destaca que muchas empresas en todo el mundo han asumido nuevos compromisos con la equidad de género en el lugar de trabajo, ofreciendo oportunidades y caminos más claros para las mujeres. En los retrocesos se observa que en cerca del 25% de los países se está produciendo un aumento de la discriminación, un debilitamiento de las protecciones legales y una reducción en la financiación para programas y organizaciones que apoyan a las mujeres. Por lo tanto, aún se necesitarán 123 años para que las mujeres alcancen la igualdad de género en todo el mundo¹.

Es un hecho que todas las partes interesadas, públicas y privadas, deben aumentar significativamente las acciones propositivas mediante inversiones destinadas a programas enfocados en este tema, a fin de avanzar en el desarrollo sostenible y garantizar que nadie se quede atrás.

Hay voces que apuntan a que el futuro de la sostenibilidad es femenino; por lo tanto, el empoderamiento de las mujeres y la equidad de género se han convertido en temas fundamentales de los criterios Ambientales, Sociales y de Gobernanza (ASG, en adelante). De ahí que sea prioritario enfocar nuestros esfuerzos en la sostenibilidad para el bienestar común y el desarrollo.

Algunas empresas ya cuentan con métricas sociales y de gobernanza corporativa para incrementar

los programas de inclusión y empoderamiento de la mujer —por ejemplo, total de mujeres en el Consejo de Administración, mujeres en la organización vs. hombres, mujeres en posiciones de liderazgo y en mentoría para su ascenso, diferencias salariales entre hombres y mujeres e incentivos para grupos minoritarios y mujeres—, porque saben que las empresas que priorizan el componente social fomentan una cultura inclusiva que fortalece la moral del equipo. Esto es percibido por los clientes, lo que contribuye a su lealtad y satisfacción.

Con ese ejemplo, es claro que invertir en el aspecto social de los criterios ASG significa invertir en relaciones sólidas y sostenibles con la sociedad, en tanto que una buena gobernanza implica prácticas de liderazgo ético, transparencia en las decisiones, comunicación formal y responsabilidad corporativa. Todo ello contribuye a reducir los riesgos de corrupción o conflictos de interés, así como a asegurar la confianza de sus inversores y stakeholders, generando estabilidad, credibilidad y valor a largo plazo.

Dado que los factores ASG impactan positivamente en la equidad con igualdad de oportunidades y eliminación de sesgos en las empresas, así como en la sociedad en general, este trabajo tiene como componente central el análisis de su impacto, que de entrada contribuye a demostrar que hablar de equidad, equidad y oportunidades no es una moda, sino una urgencia ética y estratégica para las empresas y, sobre todo, para la sociedad.

Con esa idea en mente, en el marco de la ceremonia de entrega del IV Premio a la Equidad de Género IMEF-MEF se realizó el panel Gobernanza y equidad. Construyendo empresas más fuertes en un entorno de cambio. Se planteó que, en un entorno donde las reglas del juego evolucionan, las empresas más resilientes no son las que tienen todas las respuestas, sino las que integran todas las voces a conceptos clave para construir empresas fuertes.

En este trabajo se presentan los puntos medulares de dicho panel, el cual sirvió de marco para desarrollar un cuestionario base para dialogar con representantes de las empresas finalistas en las tres categorías del Premio. Esto dio a pie a las historias que se cuentan en este e-book, fundamentales para mostrar cómo las estrategias se transforman en números y los números en acciones que sientan las bases para el desarrollo de una cultura que, en su proceso, demuestra aceptación de la problemática, soluciones y generación de confianza; involucramiento de los altos mandos; vínculos al interior de las organizaciones; reglas y resultados difundidos; métricas; flexibilidad; confianza y co-

municación; articulación con terceros involucrados; una visión sistémica con foco en temas específicos; así como enfoque psicosocial para atender el desarrollo personal.

Este trabajo cierra con un análisis del cambio en el coeficiente de Gini y la brecha salarial, que incluye tablas estadísticas que permiten reportar el promedio de contrataciones de los cuatro años registrados y la distribución salarial entre mujeres y hombres de las organizaciones participantes. Estos datos resultan interesantes para analizar el impacto de factores endógenos y exógenos en las decisiones empresariales que involucran estos temas.

Este trabajo es reflejo de la evolución del Premio y de cómo la cultura de la equidad de género sigue sumando peldaños.





I Origen, razones y permanencia

Origen, razones y permanencia

1. Contexto: colaboración para desarrollar y lanzar el Premio

En septiembre de 2020, en el seminario web organizado por el Comité de Ética y Responsabilidad Social del IMEF, directivos de EDGE (Economic Dividends for Gender Equality) y representantes del Banco de México presentaron el caso: La experiencia y los resultados de la certificación EDGE. A través de datos estadísticos, mostraron la evolución de la equidad de oportunidades para las mujeres en las organizaciones, así como en sus prácticas y procesos.

Este evento marcó el inicio de un enfoque más centrado en la divulgación de indicadores relacionados con la equidad de género en el país, por parte del Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas (IMEF) y de Mujeres en Finanzas (MEF). Además, despertó el interés por desarrollar una metodología que permitiera medir la situación actual y, por con ello, evaluar la evolución y los logros alcanzados.

El Premio quedó conformado por cuatro pilares y 18 reactivos, que en 2025 se redujeron a 17 y se encuentran en proceso de ajustarse a 12.

Las directoras de MEF ya contaban con experiencia en el uso de herramientas de evaluación relacionadas con el progreso de las organizaciones en la implementación de políticas y prácticas de equidad de género. Durante las reuniones de trabajo, compartieron los instrumentos del Pacto Mundial de la ONU, promovidos por ONU Mujeres y gestionados por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

Como resultado de este trabajo, en 2020 se iniciaron las conversaciones para establecer una co-



laboración entre el IMEF y MEF con el propósito de desarrollar y lanzar el Premio a la Equidad de Género. Finalmente, en abril de 2021 ambas instituciones firmaron un convenio a partir del cual realizaron la selección de los reactivos que se utilizarían en el Premio, y que en 2024 celebró ya su cuarta edición.

2. Reactivos: las mejores prácticas

Para establecer los criterios del Premio, tanto el IMEF como MEF se basaron en las mejores prácti-

cas de EDGE y de ONU Mujeres. Una de las principales fortalezas de la certificación EDGE radica en su enfoque de trabajo de campo y en la organización de sus reactivos en cuatro pilares, respaldados por un sólido requerimiento de evidencia numérica y por la valiosa retroalimentación de los colaboradores respecto a lo declarado por la organización. Por su parte, los instrumentos de ONU Mujeres, además de abordar prácticas similares, no establecen un mínimo requerido. En su lugar, cada reactivo contempla cuatro niveles de respuesta, como se puede ver en la siguiente tabla.

TABLA 1. NIVELES DE RESPUESTA

EDGE	ONU MUJERES
Representatividad de género en todos los niveles.	Estar interesados en el tema.
Equidad de pago.	Han planeado implementarlo.
Efectividad de las políticas para asegurar en la práctica (con evidencias) desarrollos de carrera para mujeres y hombres en términos de remuneración equitativa para ambos por trabajo equivalente, reclutamiento y promoción; desarrollo de liderazgo, entrenamiento y mentorías; trabajo flexible y cultura organizacional.	Lo han implementado.
Cultura organizacional inclusiva reflejada mediante la calificación de los empleados, en términos de oportunidades para el desarrollo de su carrera.	Se cuenta con evidencias numéricas publicadas.
<ul style="list-style-type: none"> Por ser una certificación, la matriz de calificaciones incluye requerimientos límite. Por ejemplo, que el rango de diferencia entre el promedio de salarios entre mujeres y hombres en cada nivel no rebase el 5%, la integración del Consejo de Administración con un mínimo de 30% y retención superior al 60%. 	<ul style="list-style-type: none"> Respecto al trabajo flexible, las mentorías, el reclutamiento y las promociones, contar con un mínimo de 65% de paridad. En el levantamiento de respuestas de los colaboradores tendría que haber aprobaciones superiores al 50% de los puntos a tratar sobre esos mismos cuestionamientos.
	<ul style="list-style-type: none"> Para cada reactivo hay opción de seleccionar digitalmente el grado de avance, lo cual facilita calificarlos. En adición a los temas que coinciden con los de EDGE, exceptuando la pregunta específica de los integrantes del Consejo, los reactivos de ONU Mujeres tienen una redacción más expresiva.

Se han sumado casos de éxito que muestran el impacto positivo de la inclusión de un mayor número de mujeres en la organización.



De las dos experiencias, el IMEF y MEF establecieron su propio criterio, incorporando la validación del trato con equidad de género en los colaboradores de los proveedores y aliados de negocio. También añadieron lineamientos en materia de publicidad y mercadotecnia de la propia organización para evitar el uso de la mujer como objeto y promover el respeto a su dignidad; incluyeron además la revisión de permisos de maternidad y paternidad remunerados, así como la garantía de entornos libres de violencia, seguros y con apoyo al cuidado de la salud e higiene, aun cuando no se incorporó el cuidado a los padres. De lo anterior, surgieron 18 reactivos agrupados en cuatro pilares para constituir el Premio a la Equidad de Género IMEF-MEF:

1. Efectividad de las políticas y lineamientos.
2. Representatividad de las oportunidades.
3. Brecha salarial.
4. Equidad en la salud y cuidado infantil.

Con una metodología basada en las experiencias previas y en las aportaciones de integrantes tanto del IMEF como de MEF, se estructuró el Premio, cuya convocatoria para la primera edición —con datos de 2021— concluyó a mediados de 2022.

Las reuniones con el jurado —integrado por académicos, investigadores del tema y directivos de organizaciones independientes interesados en la equidad de género, junto con el Comité Técnico Revisor del Premio— han permitido solicitar a los participantes una mayor cantidad de evidencias numéricas y otorgar una mejor calificación a quienes demuestran avances sostenidos a lo largo de los años.

A esta evolución también se ha sumado la aportación de casos de éxito que muestran el impacto positivo de la inclusión de un mayor número de mujeres en la organización, ya sea por su sensibilidad de trato y criterio o por su aportación financiera al negocio. Asimismo, se añadió el criterio de no solo de remunerar de forma igualitaria a mujeres y hombres por un mismo trabajo, sino de reducir

la desigualdad entre niveles organizacionales, un tema que, a diferencia de México, tiene menor incidencia en los países cuyos modelos inspiraron la elaboración del cuestionario otorgar el reconocimiento.

Considerando lo anterior, el Premio a la Equidad de Género IMEF-MEF quedó conformado por cuatro pilares y 18 reactivos, que en 2025 se redujeron a 17 y se encuentran en proceso de ajustarse a 12, cada uno de ellos con más de un elemento a entregar. En la siguiente tabla se presentan los 18 reactivos iniciales.

TABLA 2. PILARES Y REACTIVOS DEL PEG

Pilar	Reactivos
I Efectividad de políticas y lineamientos	<p>1. Equidad de género y empoderamiento de las mujeres en la empresa.</p> <p>2. Equidad de género y empoderamiento de las mujeres al exterior de la empresa (incluye representación de la empresa y participación en asociaciones y organismos diversos que impulsan acciones de responsabilidad social o bien difusión de la equidad en su publicidad).</p> <p>3. Política de reclutamiento con enfoque de género e igualdad de oportunidades para las mujeres.</p> <p>4. Política de promociones y ascensos con enfoque de género e igualdad de oportunidades.</p>
II Oportunidad, representatividad y difusión de resultados	<p>5. Perfiles de puesto adaptados con enfoque de igualdad de género en apoyo de las obligaciones familiares.</p> <p>6. Seguridad de las mujeres trabajadoras al interior y exterior de la empresa.</p> <p>7. Buena reputación y marca corporativa de la empresa derivada del enfoque de equidad de género.</p> <p>8. Relación y coordinación con empresas que cuentan con políticas de perspectiva de género para el suministro y la contratación de proveedores.</p> <p>9. Mejora del impacto financiero por la adopción de políticas en materia de perspectiva de género e igualdad.</p> <p>10. Desarrollo de marketing con promoción de la equidad de género (incluye desarrollo de productos y servicios, de ser el caso).</p>
III Brecha salarial	<p>11. Compensación económica para fomentar la equidad e inclusión financiera de las mujeres.</p> <p>12. Disminución de brechas salariales entre hombres y mujeres, distancia salarial.</p> <p>13. Equilibrio en la vida laboral y personal de las mujeres trabajadoras.</p> <p>14. Proceso de desarrollo y promoción profesional de las mujeres en la empresa bajo un marco de igualdad de oportunidades.</p>
IV Equidad, género, protección, infancia, familia	<p>15. Maternidad (licencias, periodos de descanso, espacios destinados para lactancia, cuidado infantil, atención a la primera infancia, entre otros).</p> <p>16. Paternidad (licencias, periodos de descanso, espacios destinados para ello, atención a la primera infancia, entre otros).</p> <p>17. Políticas y acciones que promuevan el respeto hacia las mujeres y el cuidado de la niñez; preventión y sanción de la violencia laboral en contra de la mujer (física, verbal, psicológica, sexual, etc.).</p> <p>18. Salud de las mujeres en el ámbito laboral.</p>

En la primera edición del Premio, las empresas se agruparon en tres categorías por nivel de plantilla laboral: de 100 a 500, de 501 a 1,000 y de más de 1,000 colaboradores en el país. Para la segunda edición se reconsideraron las categorías, quedando divididas así: más de 15,001 colaboradores, de 501 a 15,000 y de 500 o menos. Estas categorías se mantuvieron hasta 2025. En la convocatoria para 2026 se reestructuraron de la siguiente manera:

- **Categoría 1:** más de 8,001 colaboradores.
- **Categoría 2:** de 501 a 8,000 colaboradores.
- **Categoría 3:** menos de 500 colaboradores e ingresos/ventas anuales superiores a 100 millones de pesos.

Asimismo, a partir de 2026 se establecerá el Reconocimiento Especial al Avance en Equidad de Género para distinguir a las empresas que, independientemente de su tamaño o facturación, han mostrado un compromiso genuino con la implementación de prácticas de equidad de género, fomentando una cultura organizacional más incluyente y justa.

Para este reconocimiento se acordó invitar especialmente a aquellas compañías de sectores donde la participación de las mujeres ha sido históricamente menor por la naturaleza de sus operaciones, pero que han decidido asumir el reto de impulsar estrategias de inclusión que fortalezcan el valor que aportan. Los criterios de participación son:



Enfoque inclusivo: abierto a todas las empresas sin importar número de colaboradores o facturación.



Compromiso: acciones y políticas que promuevan la equidad de género conforme a los criterios de evaluación del premio.



Innovación y avance: evolución o mejora continua en las prácticas adoptadas.



Impacto organizacional: contribución a ambientes de trabajo más equitativos e inclusivos.



Transparencia: evidencia clara y comprobable de las iniciativas implementadas.

Ejemplos de buenas prácticas basados en:

- Políticas de igualdad salarial y oportunidades de desarrollo profesional.
- Programas de mentoría, liderazgo femenino y capacitación en sesgos de género.
- Flexibilidad laboral para corresponsabilidad familiar.
- Protocolos de prevención y atención en casos de discriminación o violencia de género.
- Acciones de sensibilización y cultura organizacional orientadas a la inclusión.

Con el Comparativo: promedio y desviación estándar de los pilares se aportan elementos para apreciar el entendimiento del modelo, tanto por parte de los participantes que repitieron como por la experiencia adquirida por el Comité Técnico Revisor.



3. Evolución: más interés en cerrar las brechas de género

En la primera edición del Premio a la Equidad de Género IMEF-MEF, las empresas mejor evaluadas se destacaron por tener en común varios aspectos relevantes:

- Un órgano encargado de promover la equidad ubicado al nivel del Consejo de Administración, con un responsable líder a nivel del grupo que conforma la Dirección General.
- Reconocimientos de responsabilidad social, además de certificaciones específicas sobre equidad de género.
- Datos sobre la cantidad de hombres y mujeres en cada nivel organizacional.
- Estadísticas comparativas de los niveles salariales entre mujeres y hombres, de acuerdo con el grado jerárquico dentro de la organización.
- Casos de utilización de las políticas de equidad, promoción de la mujer e impulso de buenas prácticas hacia el exterior de la empresa.
- Registro histórico de las prácticas implementadas al interior de la organización.

Las calificaciones promedio de cada pilar muestran consistentemente que las empresas de mayor tamaño han logrado más avances en cuanto a instituir prácticas favorables a la equidad de género.

En las siguientes ediciones, algunas empresas se inscribieron por segunda y otras por tercera ocasión. Las razones incluyen:

- Mejorar y fortalecer sus prácticas orientadas a la equidad de género.
- Demostrar los avances logrados.
- Reflejar su compromiso con la equidad y oportunidades para reforzar su liderazgo en su sector.
- Contar con el punto de vista de un tercero para seguir mejorando.
- Contribuir a la construcción de una sociedad justa, equitativa e inclusiva.
- Fomentar y generar espacios para la equidad de género dentro de la empresa.

A cuatro años de instituir el Premio, en el IMEF y en MEF vemos con satisfacción que en México cada vez más empresas se suman a los esfuerzos por cerrar las brechas de género. Asimismo, las que han vuelto a participar muestran mejoras en las calificaciones de un año a otro y, más allá de los resultados numéricos, evidencian avances cualitativos que se reflejan en el clima laboral. Esto confirma que los pilares, los reactivos y la metodología de este reconocimiento están permeando, lo que contribuye a extender el campo de acción del Premio a la Equidad de Género IMEF-MEF.

Finalistas

2022



Tecnológico
de Monterrey



pwC



Santander

Chevez
Ruiz
Zamarripa



S&P Global

Categoría 1

Más de 15,001 colaboradores

- Tecnológico de Monterrey
- General Motors de México
- PwC México
- Banco Santander México

Categoría 2

Entre 501 y 15,000 colaboradores

- Chevez Ruiz Zamarripa

Categoría 3

Menos de 500 colaboradores con ingresos o ventas superiores a 250 millones de pesos

- Grupo Bolsa Mexicana de Valores
- S&P Global México

2023

DANONE



pwC

Adecco



Grupo BMV

Categoría 1

Más de 15,001 colaboradores

- Danone
- General Motors

Categoría 2

Entre 501 y 15,000 colaboradores

- PwC

Categoría 3

Menos de 500 colaboradores con ingresos o ventas superiores a 250 millones de pesos

- Adecco
- Bolsa Mexicana de Valores

2024

DANONE



Santander

**AMERICAN
EXPRESS
GLOBAL
BUSINESS
TRAVEL**

**Chevez
Ruiz
Zamarripa**



pwc

Scotiabank

Fitch Ratings



S&P Global

Categoría 1

Más de 15,001 colaboradores

- Danone
- General Motors
- Banco Santander

Categoría 2

Entre 501 y 15,000 colaboradores

- AMEX GBT
- Chevez Ruiz Zamarripa
- Hewlett Packard
- PwC
- Scotiabank

Categoría 3

Menos de 500 colaboradores con ingresos o ventas superiores a 250 millones de pesos

- Fitch Ratings
- Novo Nordisk
- S&P Global

2025

DANONE



Santander

BANCO AZTECA

Pfizer

banregio

**Chevez
Ruiz
Zamarripa**

FUNO.

Grupo BMV

FIBRA MONTERREY

Categoría 1

Más de 15,001 colaboradores

- Danone
- Santander
- General Motors
- Banco Azteca

Categoría 2

Entre 501 y 15,000 colaboradores

- Pfizer
- Grupo Bolsa Mexicana de Valores
- Banregio
- Chevez Ruiz Zamarripa
- Fibra Uno

Categoría 3

Menos de 500 colaboradores con ingresos o ventas superiores a 250 millones de pesos

- Fibra Monterrey

5. Comparativo: promedio y desviación estándar de los pilares

En las siguientes tablas se presenta el promedio y la desviación estándar de la valoración de las empresas finalistas en 2025 y, posteriormente, el comparativo 2022, 2023, 2024 y 2025. El objeti-

vo es mostrar cuantitativamente la evolución de la participación de las empresas.

Este ejercicio aporta elementos para apreciar el entendimiento del modelo, tanto por parte de los participantes que repitieron como por la experiencia adquirida por el Comité Técnico Revisor.

PROMEDIO DE CALIFICACIÓN POR REACTIVO Y SU DESVIACIÓN ESTÁNDAR

PARA LOS FINALISTAS 2025

TABLA 3. CATEGORÍA 1

	Categoría 1 (>15,000)	Calif. Max	Promedio	Desviación estándar
Efectividad de políticas y lineamientos	Igualdad de género y empoderamiento de las mujeres	4	2.5	0.5
	Igualdad de género y empoderamiento de las mujeres al exterior de la empresa	4	3.6	0.7
	Política o lineamientos de reclutamiento con enfoque de género e igualdad de oportunidades para las mujeres	4	2.3	0.5
	Política y/o lineamientos de promociones y ascensos con enfoque de género e igualdad de oportunidades	4	2.3	0.7
PROMEDIO Pilar I Efectividad de Políticas y lineamientos		16	2.7	0.6
Oportunidades, representatividad y difusión de resultados	Buena reputación y marca coproprativa de la empresa derivada del enfoque de género	4	3.5	0.5
	Relación y coordinación entre empresas con políticas de perspectiva de género, para el suministro y contratación de proveedores	4	2.0	1.2
	Mejora del impacto financiero por la adopción de políticas en materia de perspectiva de género e igualdad	4	1.9	1.5
	Promoción interna y/o externa de la igualdad de género en su mercadotecnia	4	3.5	0.8
PROMEDIO Pilar II Oportunidades a las mujeres y difusión		16	2.7	1.0
Brecha salarial	Compensación económica para fomentar la equidad e inclusión financiera de las mujeres	4	2.8	1.5
	Disminución de brechas salariales entre hombres y mujeres	4	3.0	1.5
	Equilibrio en la vida laboral y personal de las y los colaboradores	4	3.0	1.1
	Proceso de desarrollo y promoción profesional de las mujeres en la empresa, bajo un marco de igualdad de oportunidades	4	3.2	0.6
PROMEDIO Pilar III Brecha salarial		16	2.9	1.2
Equidad de género, protección infancia y familia	Maternidad y paternidad	4	2.8	0.9
	Políticas y acciones de promoción a la prevención de la violencia en contra de la mujer	4	2.0	0.5
	Salud de las mujeres en ámbito laboral	4	2.0	0.9
	PROMEDIO Pilar IV Protección infancia y familia	12	2.5	0.8
Promedio general		60	2.6	0.69

TABLA 4. CATEGORÍA 2

	Categoría 1 (500-15,000)	Calif. Max	Promedio	Desviación estándar
Efectividad de políticas y lineamientos	Igualdad de género y empoderamiento de las mujeres	4	3.0	0.6
	Igualdad de género y empoderamiento de las mujeres al exterior de la empresa	4	4.0	0.5
	Política o lineamientos de reclutamiento con enfoque de género e igualdad de oportunidades para las mujeres	4	3.0	0.6
	Política y/o lineamientos de promociones y ascensos con enfoque de género e igualdad de oportunidades	4	2.0	0.6
PROMEDIO Pilar I Efectividad de Políticas y lineamientos		16	3.0	0.6
Oportunidades, representatividad y difusión de resultados	Buena reputación y marca coproprativa de la empresa derivada del enfoque de género	4	3.0	0.4
	Relación y coordinación entre empresas con políticas de perspectiva de género, para el suministro y contratación de proveedores	4	1.0	0.6
	Mejora del impacto financiero por la adopción de políticas en materia de perspectiva de género e igualdad	4	2.0	0.7
	Promoción interna y/o externa de la igualdad de género en su mercadotecnia	4	3.0	0.6
PROMEDIO Pilar II Oportunidades a las mujeres y difusión		16	2.2	0.6
Brecha salarial	Compensación económica para fomentar la equidad e inclusión financiera de las mujeres	4	2.0	1.3
	Disminución de brechas salariales entre hombres y mujeres	4	2.0	1.3
	Equilibrio en la vida laboral y personal de las y los colaboradores	4	2.0	0.72
	Proceso de desarrollo y promoción profesional de las mujeres en la empresa, bajo un marco de igualdad de oportunidades	4	2.3	0.6
PROMEDIO Pilar III Brecha salarial		16	2.2	0.99
Equidad de género, protección infancia y familia	Maternidad y paternidad	4	2.0	0.7
	Políticas y acciones de promoción a la prevención de la violencia en contra de la mujer	4	2.0	1.0
	Salud de las mujeres en ámbito laboral	4	1.5	0.7
	PROMEDIO Pilar IV Protección infancia y familia	12	2.0	0.8
Promedio general		60	2.29	0.85

TABLA 5. CATEGORÍA 3

	Categoría 1 (500 ó >250 millones de pesos en ventas)	Calif. Max	Promedio	Desviación estandar
Efectividad de políticas y lineamientos	Igualdad de género y empoderamiento de las mujeres	4	3.0	0.6
	Igualdad de género y empoderamiento de las mujeres al exterior de la empresa	4	4.0	0.5
	Política o lineamientos de reclutamiento con enfoque de género e igualdad de oportunidades para las mujeres	4	4.0	0.6
	Política y/o lineamientos de promociones y ascensos con enfoque de género e igualdad de oportunidades	4	2.0	0.6
PROMEDIO Pilar I Efectividad de Políticas y lineamientos		16	3.0	0.6
Oportunidades, representatividad y difusión de resultados	Buena reputación y marca coproprativa de la empresa derivada del enfoque de género	4	3.0	0.4
	Relación y coordinación entre empresas con políticas de perspectiva de género, para el suministro y contratación de proveedores	4	1.0	0.6
	Mejora del impacto financiero por la adopción de políticas en materia de perspectiva de género e igualdad	4	2.0	0.7
	Promoción interna y/o externa de la igualdad de género en su mercadotecnia	4	3.0	0.6
PROMEDIO Pilar II Oportunidades a las mujeres y difusión		16	2.2	0.6
Brecha salarial	Compensación económica para fomentar la equidad e inclusión financiera de las mujeres	4	2.0	1.3
	Disminución de brechas salariales entre hombres y mujeres	4	2.0	1.3
	Equilibrio en la vida laboral y personal de las y los colaboradores	4	2.0	0.72
	Proceso de desarrollo y promoción profesional de las mujeres en la empresa, bajo un marco de igualdad de oportunidades	4	2.3	0.6
PROMEDIO Pilar III Brecha salarial		16	2.2	0.99
Equidad de género, protección infancia y familia	Maternidad y paternidad	4	2.0	0.7
	Políticas y acciones de promoción a la prevención de la violencia en contra de la mujer	4	2.0	1.0
	Salud de las mujeres en ámbito laboral	4	1.8	1.2
PROMEDIO Pilar IV Protección infancia y familia		12	0.8	0.8
Promedio general		60	2.29	0.85

COMPARATIVO DE LOS PILARES POR AÑO (2022, 2023, 2024 Y 2025) Y DESVIACIÓN ESTÁNDAR**TABLA 6. CATEGORÍA 1: MÁS DE 15,001 COLABORADORES 2022**

	2022		2023		2024		2025	
	Promedio	Desviación estándar						
Pilar I	3.6	1.6	5.0	0.3	5.5	0.4	2.7	0.6
Pilar II	3.1	1.5	4.3	0.8	5.3	0.7	2.7	1.0
Pilar III	3.6	1.5	4.4	0.8	5.3	0.7	2.9	1.2
Pilar IV	3.8	1.6	4.8	1.1	5.2	0.4	2.4	0.8
General	3.5	1.5	4.6	0.8	5.4	0.5	2.7	1.9

TABLA 7. CATEGORÍA 2: ENTRE 501 Y 15,000 COLABORADORES

	2022		2023		2024		2025	
	Promedio	Desviación estándar						
Pilar I	5.5	NA	4.3	0.5	4.3	1.6	2.8	0.6
Pilar II	4-3	NA	3.2	0.9	3.8	1.8	2.2	0.6
Pilar III	4.8	NA	3.6	1.6	3.7	1.8	2.2	1.0
Pilar IV	4.8	NA	4.0	1.1	3.4	1.8	1.9	0.8
General	4.8	NA	3.8	1.1	3.8	1,7	2.3	1.9

TABLA 8. CATEGORÍA 3: MENOS DE 500 COLABORADORES (CON INGRESOS O VENTAS SUPERIORES A 250 MILLONES DE PESOS)

	2022		2023		2024		2025	
	Promedio	Desviación estándar						
Pilar I	3.3	1.9	3.9	0.9	4.3	1.5	1.0	0.7
Pilar II	2.7	1.5	2.8	1.2	4.1	1.5	0.6	0.5
Pilar III	2.9	1.5	3.1	1.4	4.2	1.4	0.8	0.8
Pilar IV	3.0	1.5	3.3	1.3	4.3	1.4	0.8	0.6
General	3.0	1.5	3.3	1.2	4.2	1.4	0.8	0.9

Enfoque cuantitativo: ¿Qué expresan los números?

En esta última edición, las calificaciones promedio de cada pilar muestran consistentemente que las empresas de mayor tamaño han logrado más avances en cuanto a instituir prácticas favorables a la equidad de género, las grandes superan por mucho la calificación de las organizaciones pequeñas.

Estos resultados invitan a plantearse cuáles de las modalidades que generan mayores oportunidades a la contratación y ascenso organizacional de las mujeres deben procurarse para elevar la calificación. Los reactivos solicitados para aportar evidencias se han convertido en guías de referencia para mejorar.

Vale también decir que la documentación en cifras solicitada —número de personas ubicadas en los comités, las estadísticas de quienes han logrado ascensos y contrataciones para mujeres, así como su distribución en las esferas más altas de la organización— puede proporcionar mejores números en la medida en que la organización es más grande.

En contraste, las organizaciones pequeñas pueden encontrar una gran oportunidad para calificar como finalistas si muestran datos concretos que las diferencien de sus pares, con logros numéricos concretos.





II

En la práctica:

punto de inflexión

II En la práctica: punto de inflexión

Los números cuentan, y mucho. Sirven para tener un punto de partida, establecer métricas, hacer benchmarking y trazar un camino. Pero, en ocasiones, más que los números, las anécdotas o los casos de éxito se convierten en herramientas motivacionales que inspiran, generan solidaridad y sirven como punto de referencia. Por ello, en este apartado se presentan historias² que hoy son un punto de inflexión³.

2. Las historias se exponen en orden alfabético.
3. En el Anexo 1 se pueden encontrar las preguntas que se hicieron en la entrevista a los finalistas del PEG 2025. La naturaleza y estructura de cada empresa proporcionaron un hilo conductor sobre el cual se escribió el testimonio.

Banregio

Suma de voluntades: saber, poder y querer

Fundado en 1994, Banregio es una institución que ha crecido dentro del actual sistema financiero mexicano y en el surgimiento de una cultura de equidad e inclusión. Quienes han estado en el banco desde su origen —y los que se han ido sumando— lo constatan, lo viven y forman parte de un proceso transformador e inclusivo donde el talento es prioridad.



¿Qué representaba ser joven, mujer, profesionista y madre hace treinta años? La respuesta son dos palabras que muchas mujeres pudieron, supieron y quisieron encarar: un reto.

Una de las mujeres que afrontó ese desafío actualmente ocupa un puesto directivo en la orga-

“

Para que una persona, sin importar el género, pueda escalar, llegar o cumplir un sueño se requieren tres cosas: saber, poder y querer”.

nización; es líder, y su propósito —más allá de las actividades encomendadas para el cargo que desempeña—, es impulsar y ser parte del cambio de paradigma para abrir espacios y, desde luego, participar en estos. La transformación no solo debe hacerse a nivel organizacional, sino también social (personal y familiar) y cultural, para lo que se requiere una filosofía transparente que Banregio ha sabido implementar y que, más que presentarla con métricas, se cuenta aquí a través de una historia personal.

La mujer de la que hablamos se casó el 30 de mayo de 1987, y el 1 de julio del mismo año entró a trabajar a Corporativo Monterrey, empresa de la familia Rivero Santos que en 1994 fundó Banregio. En 1988 nació su primera hija. Comenzar a formar una familia no fue una restricción ni un impedimento para que continuara su carrera profesional. En la empresa, con toda transparencia y claridad, le preguntaron si quería seguir trabajando.

La respuesta fue que sí, por lo que, bajo sus condiciones personales —en las que había voluntad— y las del contexto cuando inicio el banco en 1994, fue adaptando horarios y formas. La flexibilidad estaba presente aun cuando, en la mayoría de las empresas, estaba lejos de implementarse. Cuando nació su segunda hija el terreno ya era otro, no obstante, aún no existían las políticas que con el tiempo fueron gestando una cultura de equidad e inclusión en la organización.

A treinta años de distancia, ella afirma que Banregio ha implementado políticas para que una persona, sin importar el género, pueda escalar, llegar o

cumplir un sueño, y que para eso se requieren tres cosas: saber, poder y querer.

Desde su perspectiva, el saber y el poder no solo dependen de la persona, sino también de las condiciones: si no sabe, se prepara; si no puede, se le brindan las condiciones; pero si no quiere, no hay manera de seguir adelante.

Desde hace diez años en Banregio existen políticas, estrategias y métricas; se ha trazado un camino y se van alcanzando los objetivos. A ella le gustaría que hubiera más personas (hombres y mujeres) que quisieran sumarse al proceso transformador para que, independientemente del género, todos puedan desarrollarse plenamente en un entorno que favorezca una cultura con equidad y diversidad, en el marco de un negocio sostenible y rentable donde la innovación sea una constante.

Un ejemplo de innovación fue el evento que Banregio realizó en 2024 denominado Aliados por la Equidad, en el que la mayoría de los participantes fueron hombres. El objetivo fue informar, escuchar y unir esfuerzos personales, fluyendo transversalmente para generar nuevas conversaciones con nuevas ideas.

En tres décadas la transformación ha sido importante en todas las organizaciones, pero en Banregio ella lo ha vivido de primera mano. Está muy consciente de que ha habido una evolución significativa con cambios importantes para beneficio de todos. Su nombre, Sanjuana Herrera, directora de Administración en Banregio. Este texto es parte de su voz y su trabajo.

Fibra Monterrey

Desde el inicio, una cultura inclusiva



Desde el día uno, el mensaje del presidente del Comité Técnico de Fibra Monterrey fue claro: "Impulsemos el talento que es la base de nuestro negocio, seamos transparentes, abramos la puerta a todas las voces y escuchemos". Diez años después, esa filosofía se refleja en su crecimiento: pasaron de administrar nueve propiedades a 118, un avance que fue posible gracias a su enfoque y visión empresarial.

Fibra Monterrey es hoy una Empresa Socialmente Responsable (ESR). Llegó a serlo desde la práctica y no en la literatura, alineándose perfectamente con los principios que caracterizan a una organización comprometida con su entorno y su gente. En sus inicios, el equipo estaba conformado por diez personas, de las cuales solo dos eran mujeres; hoy, el corporativo reúne a sesenta colaboradores.

A la fecha, el porcentaje de participación femenina es de alrededor del 45%, y en posiciones de liderazgo cercana al 38%. Incluso, el 30% de los integrantes de su Comité Técnico (equivalente al Consejo de Administración) también son mujeres. Esta participación confirma que los procesos de Fibra Monterrey están funcionando y que avanzan consistentemente para cumplir con sus objetivos de equidad de género.

“Impulsemos el talento que es la base de nuestro negocio, seamos transparentes, abramos la puerta a todas las voces y escuchemos”.

El camino ha sido firme y continuarán por la misma ruta: evaluando el talentos sin sesgos; no obstante, saben que todo es mejorable. Por ello, un equipo de ocho personas sesiona una vez a la semana para revisar temas diversos, entre estos cómo fomentar una cultura inclusiva. Su labor se centra en asegurar que los procesos de selección estén libres de sesgos, implementar programas de desarrollo de talento y promover políticas de bienestar integral que fortalezcan un equipo diverso, basado en las competencias y no en cuotas, porque cumplir con un número podría dejar fuera al mejor talento y a la mayor experiencia.

En este fideicomiso, consideran indispensable que las organizaciones integren a su ADN la diversidad y la inclusión, apuntaladas por los criterios ASG, con la finalidad de que en todos los niveles estén conscientes de la importancia de la sostenibilidad para construir un enfoque integral que ofrezca una verdadera ventaja competitiva.

Para proteger estos criterios y las iniciativas que de ellos se derivan, consideran que deben asegurarse de que haya una política diseñada y acompañada de un proceso con metas claras que entiendan todos los que participan y, sobre todo, que sean medibles para que pueda existir un monitoreo eficaz. Todo esto supervisado por personas responsables que den seguimiento puntual, presupuestos adecuados en función de cada iniciativa y una comunicación abierta, transparente y continua que proteja estas iniciativas para que no se pierdan en el camino.

En el marco de los criterios ASG, en Fibra Monterrey están convencidos de que si no hay una gobernanza sólida, las estrategias pueden quedarse en un plano superficial o solo en buenas intenciones. Consideran que deben estructurar compromisos resilientes en los que la flexibilidad sea una característica clave que ayude a ajustar estrategias y recalibrar objetivos sin perder la esencia y el impacto que se busca.

Fibra Uno

Una historia para compartir

En 2018, en Fibra Uno se propusieron lograr que hombres y mujeres recibieran el mismo salario por el mismo puesto. Para ello, realizaron los ajustes necesarios para igualar el salario de todos los colaboradores. Lo reportado en 2019 fue que la brecha salarial se había reducido a 3.5%; sin duda una buena métrica. Sin embargo, en 2020 el registro marcó entre 10% y 15%, dependiendo del nivel. La pregunta obligada fue: ¿por qué se amplió nuevamente?

El equipo de recursos humanos se dio cuenta de que, al reclutar mujeres, solían preguntarles cuánto ganaban y se ofrecía un aumento para que se quedaran en la empresa. Lo mismo pasaba con los hombres, que ya ganaban entre 20% o 30% más que las mujeres. Esta diferencia abrió la brecha nuevamente. Observaron que se trataba de un problema del mercado, por lo que tuvieron que replantear la práctica de atracción de talento.

Para evitar estas desviaciones del mercado, establecieron rangos salariales según el puesto, sin importar el género, con el fin de asegurar que Fibra Uno siguiera teniendo una oferta alineada a la meta de equidad. Con esta estrategia aumentó el talento y se incentivó a los colaboradores a asumir los compromisos de la empresa.



En cuanto a la retención del talento femenino, la política de maternidad y paternidad ha sido clave. Antes era común que se registrara la salida de mujeres por temas de maternidad, pero a partir de la implementación de la nueva política —que también aplica a los hombres—, y que incluye horario flexible hasta dos años después del nacimiento del hijo(a), más allá de lo que plantea la ley, la permanencia de talento se ha fortalecido.

En este fideicomiso están convencidos de que la equidad de género es para hombres y mujeres. Son parejos. Quizá por eso no fue sorpresa que la primera persona que hizo uso de esta política fuera un hombre. Esto fue posible por la sensibilización a través de diversas acciones que incluyen compartir historias para mostrar qué vivió otra persona y cómo se resolvió determinada una situación.

Para la empresa, las acciones clave a tomar en cuenta por las organizaciones para proteger o impulsar las iniciativas de diversidad e inclusión son cinco:

- Compromiso de la alta dirección, acompañado de presupuesto para la ejecución de las iniciativas.
- Políticas formales por escrito.
- Métricas y rendición de cuentas.

- Programas de capacitación.
- Espacios con representatividad de género, de personas con discapacidad y también de otros grupos que den voz a lo que muchas personas quieren expresar.

Desde el punto de vista de Fibra Uno, las comunidades internas contribuyen significativamente a estas cinco iniciativas o acciones que deben contemplarse en el marco de los criterios ASG, los cuales abarcan los riesgos no financieros para que una empresa sea sustentable y cuente con un componente clave: el talento.

En 2019 la brecha salarial fue de 3.5%, pero en 2020 el registro marcó entre 10% y

15%,

dependiendo del nivel. La pregunta fue: ¿por qué? y la tarea atender el tema.

En ese contexto, las métricas son fundamentales para evaluar el estado de las políticas e iniciativas y comunicarlas tanto a los colaboradores como, en la medida de lo posible, a su cadena de valor. Esto último es importante porque al capacitar y apoyar a los proveedores se impulsa un cambio en el país, generando un efecto multiplicador con un compromiso resiliente que debe surgir de los empleados que decidan, por voluntad propia, ser parte de un Comité de Diversidad. Si las iniciativas surgen únicamente del Área de Sostenibilidad o de Recursos Humanos pueden percibirse como una imposición, y esto no necesariamente conduce a las historias de éxito que una organización necesita para crecer y compartir.

Grupo Bolsa Mexicana de Valores

Un timbrazo para la equidad

En el Grupo Bolsa Mexicana de Valores (Grupo BMV) están convencidos de que la equidad de género no solo es un principio fundamental de justicia, sino un pilar clave para el desarrollo sostenible y el crecimiento económico. Por ello, no solo año con año, sino momento a momento, reafirman su compromiso con un mercado más inclusivo y equitativo.

El Grupo BMV tiene como objetivo fomentar la diversidad en sus propios puestos directivos, promover políticas internas que fortalezcan la presencia femenina en roles estratégicos y contribuir a la sostenibilidad y el desarrollo económico de México. Además, busca permear sus iniciativas y acciones en las empresas listadas. Quiere que el timbrazo se escuche con fuerza y en todos lados.

Los timbrazos son eventos públicos en el piso de remates de la Bolsa Mexicana de Valores, donde representantes de empresas, instituciones financieras y la propia Bolsa se reúnen para tocar un timbre con motivo de acontecimientos relevantes, como listados de emisiones u otros hitos. El timbrazo que nos ocupa en este espacio es el del evento Ring the Bell for Gender Equality, una iniciativa global que busca visibilizar la importancia de la igualdad de género en los mercados financieros y en



el mundo corporativo, en el que participan más de cien bolsas de valores para impulsar la equidad de oportunidades dentro de las organizaciones.

A través de esta iniciativa, se fomenta la adopción de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y la adhesión a los Principios para el Empoderamiento de las Mujeres (WEPs, por sus siglas en inglés) de las Naciones Unidas, promoviendo un entorno más inclusivo y sostenible en los mercados financieros. El Grupo BMV pone el ejemplo: asume un compromiso real con la equidad al promover la presencia de mujeres en la alta dirección y apoyar programas que buscan cerrar la brecha de género en el ámbito corporativo.

Entre otras acciones, demuestra su compromiso mediante su participación en el programa Mentoría para Futuras Consejeras en México, una iniciativa de 50/50 Women on Boards dirigida a mujeres profesionales con experiencia directiva que buscan asumir un papel más activo en el gobierno corporativo de las empresas. A través de mentorías, networking y formación especializada, las participantes adquieren herramientas que fortalecen su liderazgo y facilitan su integración en los consejos de Administración.

El Grupo BMV no solo apoya esta iniciativa, también aplica estos principios dentro de su propia estructura organizacional: actualmente el 50% de sus consejeros independientes son mujeres. La razón, de mucho peso, es que su presencia en la alta dirección ha demostrado ser un motor de transformación dentro de las empresas, tanto por su desempeño financiero como por su capacidad de innovación y resiliencia ante las crisis. Esto genera confianza entre los inversionistas y stakeholders, además de fomentar una cultura organizacional más inclusiva y equitativa.

En ese sentido, la participación de mujeres en el Grupo BMV se ve reflejada de la siguiente manera: 44% de la fuerza laboral; 39% en posiciones de liderazgo (gerencia-alta dirección); 12% en posiciones directivas; 38% en posiciones de subdirección; 46% en posiciones gerenciales; 55% en posiciones de gerencia que originan ingresos; 44% en posiciones STEM (acrónimo de Science, Technology, Engineering and Mathematics).

Además, Grupo BMV es consciente de que el camino hacia la igualdad de género exige permisos parentales que permitan a ambos progenitores asumir responsabilidades de cuidado de manera significativa, rompiendo la tradicional carga impuesta a las mujeres, facilitando su participación laboral y promoviendo una distribución justa de las tareas domésticas y de crianza desde el nacimiento. Por ello, en 2025 implementó un nuevo esquema de permisos parentales, otorgando treinta días adicionales a los previstos por la ley tanto para la madre como para el padre.

El timbrazo Ring the Bell for Gender Equality es más que un evento: para el Grupo BMV es la gran oportunidad de poner sobre la mesa —y que se escuche fuerte y claro— que la participación de las mujeres en las organizaciones es indispensable para su sostenibilidad. Grupo BMV seguirá impulsando el mensaje a través de diversas iniciativas de gran alcance.

Grupo DANONE

Un propósito que guía cada decisión y da sentido a la forma de hacer negocio

Danone México reconoce que el valor de la compañía está en su gente, y que cada persona tiene un espacio para contribuir y crecer. Por ello, cuenta con programas y políticas que acompañan a sus colaboradores y promueven una cultura de respeto e inclusión. Entre ellas destacan las políticas parentales, de inclusión y diversidad, de prevención del acoso y discriminación, así como los protocolos de preventión y atención en casos HASD (Hostigamiento, Acoso Sexual y Discriminación).

Con estas acciones, la compañía construye una cultura organizacional inclusiva donde cada voz cuenta y cada persona puede desarrollarse plenamente, impactando en su círculo(s) cercano(s). Un ejemplo de ello es que el 100% de sus managers se han capacitado en prevención de acoso y discriminación, y que sus mandos medios han recibido formación en sesgos inconscientes, fortaleciendo una toma de decisiones más equitativa que se ha permeado hacia la base de la pirámide.

En cuanto a indicadores de liderazgo femenino, actualmente más del 40% de las posiciones directivas están ocupadas por mujeres, un dato muy significativo que ha impulsado el reconocimiento de Danone México en diversos

índices reputacionales: forma parte del Top 3 del ranking Mamá Godín y ocupa el cuarto lugar en el monitor Merco Talento como una de las empresas más atractivas para trabajar. Lo anterior es el hacer de su decir porque esta empresa considera que una organización no puede alcanzar su máximo potencial si no refleja la diversidad del mundo en el que opera.

Para llegar a este punto, Danone México han invertido en transformar su cultura, habilitar capacidades y generar entornos equitativos que favorezcan el desarrollo de todo el talento. Este proceso se ha estructurado en tres pasos: reflexionar sobre su propósito y misión, realizar un diagnóstico que permita entender el punto de partida y definir una hoja de ruta clara, e identificar aliados estratégicos dentro de la organización que garanticen que la transformación cultural es una prioridad de la estrategia corporativa y del Comité Directivo.

Estos tres pasos son fundamentales para reafirmar la importancia de representar a su consumidor dentro de su propia organización, además de orientar el proceso y asegurar que la equidad se integre en la toma de decisiones y en su cultura organizacional.

En Danone México prevalece la idea de que "la equidad de género no se trata solo de números". Asegurar que todas las personas tengan acceso real a las mismas posibilidades —respetando sus

La compañía construye una cultura organizacional inclusiva donde cada voz cuenta y cada persona puede desarrollarse plenamente, impactando en su círculo (s) cercano(s).

diferencias y potenciando su talento— es lo que permite que la equidad deje de ser una meta aspiracional y se convierta en un valor central del negocio.

Desde este enfoque, apostar por el talento combinado con la intención, hace que las acciones no dependan de medidas temporales o simbólicas, sino de una cultura organizacional que promueva activamente la participación, el desarrollo y el reconocimiento de todas las personas. Esto se refleja en la reducción de la brecha salarial, el fortalecimiento del liderazgo inclusivo, el crecimiento profesional sin sesgos y la toma de decisiones estratégicas alineadas con una visión de equidad y representatividad, donde la seguridad sea un componente esencial para avanzar hacia entornos laborales más justos y humanos.



Grupo Salinas

Inclusión más allá del centro de trabajo

Este Grupo cuenta con 140 000 colaboradores en casi treinta empresas de diferentes giros —servicios financieros; seguros y administración de fondos para el retiro; comercio especializado; medios de comunicación y producción de contenidos; telecomunicaciones y energía, entre otros— que, en conjunto, tienen alrededor de 22 000 políticas, un índice de rotación de entre 15% y 30% (cuando hace doce o trece años era de 180% en algunas empresas) y más de 20 millones de clientes. Estos datos permiten tener una idea de lo que implica generar una cultura de diversidad e inclusión en Grupo Salinas.

No ha sido una tarea fácil; sin embargo, el camino que ha recorrido el Grupo le permite asegurar que el factor determinante debe ser la capacidad de las personas, por lo tanto, no tiene una cuota de género, pero ya alcanzó una distribución 50/50. Dentro de esta composición también hay diversidad; por ejemplo, tienen más de 1000 colaboradores que hablan lenguas indígenas, lo que se convierte en un diferenciador para cierto segmento de clientes.

En Grupo Salinas no hablan de cuotas, pero sí de posibilidades, porque cuando hay apertura se pueden encontrar mentes brillantes y capacidades de desarrollo sin importar si se trata de un hom-

bre o de una mujer. Por lo tanto, consideran que la cuota puede volverse limitante o encasillar. De ahí que prefieran la evaluación de los resultados conforme al plan de trabajo y el apego a los valores, a través de indicadores de gestión que abarcan tanto la unidad de negocio como a la persona.

Un indicador importante es el de la felicidad. Prácticamente cada mes y medio realizan una encuesta para medir qué tan contentas están las personas trabajando en Grupo Salinas; se abarca desde el área de trabajo hasta su relación con su líder formador, el equipo del que forman parte y si recomendarían trabajar en el Grupo. Entre otras cuestiones, también incluyen aspectos relacionados con la familia porque su inclusión, señalan, no se limita a su lugar de trabajo, sino al ambiente social y familiar de cada persona.

Con la encuesta de felicidad se han dado cuenta de que no todos los 140 000 empleados son felices; el índice está cerca del 90%. Por eso trabajan en temas de inclusión y bienestar, buscando que la persona se sienta bien en el centro de trabajo. En Grupo Salinas dicen: "Las personas no renuncian a la empresa, renuncian a su líder"; por lo tanto, dedican especial atención a que sus líderes cumplan con todos los parámetros de respeto y con el código de ética —que es como su "constitución"— donde clasifican las posibles faltas que se podrían cometer y establece como base la honestidad y la congruencia entre lo que se piensa, dice y hace.

En Grupo Salinas son importantes las métricas, porque las estrategias y las políticas tienen que dar resultados. No es igual que uno mismo diga "soy muy bueno" que recibir una evaluación externa, que alguien más diga que estás bien o si te falta algo. Por eso participaron en el Premio a la Equidad de Género IMEF-MEF. "La ceguera de taller siempre mata, y por más buenos que creamos que somos, siempre hay áreas de oportunidad", señalan con convicción. Saben que cuando se deja de pensar si alguien puede tener una visión diferente o hacer las cosas mejor se cae en un exceso de confianza y eso se debe evitar.



Interseccionalidad para entrelazar narrativas

Interseccionalidad es la palabra que da forma a la estrategia de HSBC para desarrollar una cultura inclusiva con trato digno y respetuoso. Para este banco, la interseccionalidad no es nueva, pero cada vez habla más de ella porque contribuye a entrelazar las narrativas. Por ejemplo, para articular los criterios ASG en el marco de sus políticas para la equidad de género, diversidad e inclusión, de forma que no se vean como iniciativas aisladas, sino como parte de su visión ante las comunidades donde hacen negocios.

En HSBC saben que sin gobernanza no hay rendición de cuentas, y sin esta no hay un seguimiento formal de las acciones que requieren transparencia, comunicación y confianza. La transparencia por los compromisos públicos respecto a temas de equidad género y etnia, para mostrar que el respeto a la diversidad y a la inclusión se encuentra en su ADN; la comunicación para plantear acciones afirmativas porque ayuda a dar más visibilidad a oportunidades de desarrollo y políticas que favorezcan a sus colegas en todos los niveles.

La confianza es el elemento que entrelaza la transparencia y la comunicación con los hechos. Un



A nivel global, la percepción del personal respecto a cómo se vive la cultura inclusiva en la organización alcanza el 75%, y

81% en México

ejemplo es la medición anual que realiza HSBC a través de una encuesta que aplica a su capital humano, y que registra una participación del 90%. Más del 80% de quienes responden afirman tener un alto compromiso con la organización, creer en su estrategia y en los canales de escalamiento organizacional interseccional. El input les permite medir diferentes indicadores como cultura inclusiva y engagement para encaminar las acciones y vincularlas a la estrategia de la organización y a las necesidades de poblaciones específicas aplicando la interseccionalidad.

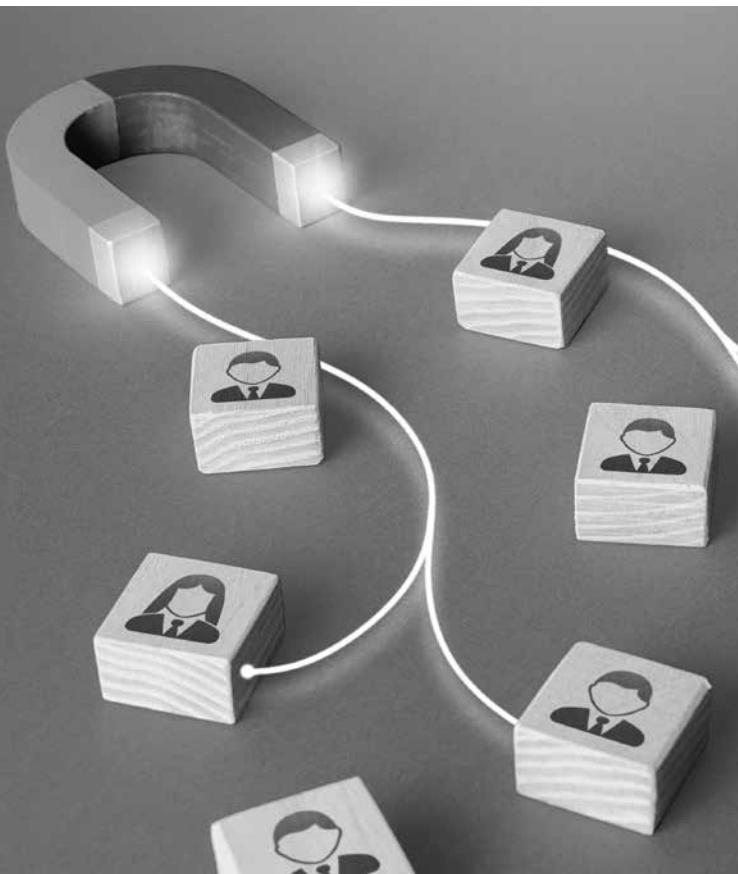
Las políticas de HSBC se estructuran a nivel global, luego regional y finalmente por país, lo que le permite hacer un ejercicio de identificación de las poblaciones que requieren atención prioritaria. En esta tarea han ido midiendo la participación de las mujeres. Por ejemplo, en roles de liderazgo senior, cerca del 36% corresponde a mujeres, un porcentaje competitivo dentro de la industria financiera y otros sectores en México.

A nivel global, la percepción del personal respecto a cómo se vive la cultura inclusiva en la organización alcanza el 75%, y en México 81%. Esto

permite afirmar que la institución tiene una buena estructura en su estrategia de diversidad, equidad e inclusión, resultado del compromiso auténtico de su dirección.

La perspectiva de HSBC es abrazar al talento diverso, porque saben que una organización es más innovadora, resiliente y rentable si incorpora al mejor talento. Sí, se han enfrentado desafíos, pero siempre con apertura para decidir y evaluar los ajustes razonables que permitan recibir al talento que llega y fortalecer al que ya tienen, con miras a una carrera fructífera.

En HSBC consideran que es valioso mostrar lo que hacen y fundamental presentar sus esfuerzos y la alineación de la estrategia para identificar qué falta. La interseccionalidad fue precisamente el resultado de este proceso.



Pfizer México

Tener representación no es lo mismo que tener equidad

En Pfizer México la equidad de género es una realidad, un objetivo alcanzado que se apunta en un Comité de Diversidad, Equidad e Inclusión en el que participan personas de la propia organización, quienes no tienen un rol exclusivo en estos temas. Son los mismos colegas, que de forma voluntaria y con un sentido de propósito, se reúnen para avanzar y vivir la diversidad en su día a día.

"En Pfizer entendemos que tener representación no es suficiente; la verdadera equidad ocurre cuando todas las personas tienen las mismas oportunidades de desarrollarse y aportar su talento", afirma Eli Mejía, directora del Cluster de DEI en Pfizer México.

El Comité está formado por una mesa directiva aprobada por el director general, y dispone de un presupuesto anual para implementar un plan enfocado en la concientización, el voluntariado y la educación en temas de diversidad, equidad e inclusión. El Comité, que cambia integrantes aproximadamente cada dos o tres años, tiene el propósito de que la organización se parezca cada vez más a la sociedad a la que sirve. Una tarea compleja, porque Pfizer México, al pertenecer al sector salud, trabaja



en una sociedad diversa que incluye a todos los grupos sociales.

Este Comité ha ido evolucionando para adaptarse a la conformación y necesidades de la organización y la sociedad. De ahí la importancia de la equidad de género, tema en el que Pfizer México ha avanzado mucho; por ejemplo, en posiciones de liderazgo la mayoría ya son mujeres, comentó Mejía. Sin embargo, reconoce que hay una brecha: representación no significa necesariamente igualdad de circunstancias. Por eso se siguen impulsando iniciativas para promover la inclusión laboral y la equidad en la vida cotidiana.

"Lo importante es generar condiciones para que todas las personas puedan prosperar, independientemente de su género, edad o identidad. En Pfizer buscamos que esa cultura de inclusión sea parte de nuestro ADN", agrega Mejía.

El compromiso de Pfizer México con la equidad le ha valido reconocimientos de diversos organismos y rankings que destacan las mejores prácticas em-

presariales. Actualmente, forma parte de las mejores empresas para trabajar, condición que los mismos empleados le han dado.

Cada año, la compañía realiza una encuesta de clima organizacional que evalúa temas clave como el bienestar de los colaboradores y la confianza para hablar de situaciones difíciles, como el acoso o cualquier tema laboral o sexual. Existen canales para plantear las situaciones y los planes de acción para mitigarlas, lo que demuestra que tienen voluntad para atenderlos con agilidad y dar respuestas.

En este contexto, los criterios ASG fortalecen el componente social al mostrar cómo la empresa impacta positivamente en sus colaboradores y en las comunidades con las que trabaja. Además, permite institucionalizar y medir el impacto elevando las iniciativas internas a compromisos más sostenibles, una práctica cotidiana y un pilar fundamental de su ser y de su actuar. En Pfizer México se aseguran de tener una estructura de gobernanza clara y responsable, por eso el Comité de Diversidad, Equidad e Inclusión es una pieza clave.

Existen canales para plantear las situaciones y los planes de acción para mitigarlas, lo que demuestra que tienen voluntad para atenderlos con agilidad y dar respuestas.

Santander

Acciones para generar un cambio y valor en las personas

En Santander escribir genera herramientas de autoconocimiento que ayudan a potenciar a las colaboradoras. Por lo tanto, escribir no es un programa formativo de desarrollo de habilidades, es para conocerse, nombrarse y darse sentido como mujer; es como una terapia de mujeres para mujeres en la que, al final del curso, se elaboran textos y quienes desean publicarlos lo hacen como un acto para romper sus propios paradigmas, miedos, techos, ... para crecer.

En 2024, al programa de escritura se inscribieron veinte mujeres y cinco quisieron publicar. En 2025 son alrededor de setenta las participantes. La experiencia y sus ventajas se han extendido porque permite sentir y ser vulnerable para después transformarse. La escritora Ethel Krauze, a quien le encomendaron este programa, comenta: "Cuando lo escribes se transforma".

Este programa se creó porque innovar es la palabra clave en Santander, donde saben que no hay una fórmula mágica para impulsar temas de diversidad e inclusión, pero están conscientes de que impulsar acciones concretas —no tienen que ser veinte, puede ser una o dos potentes, tangibles, señalan— puede generar un cambio y un valor en las personas, propiciando una transformación real. Al final del día, cuando las acciones se quedan en buenas intenciones, solo se convierten en buenos deseos.



La comunicación es una acción clave. Por ello, dispone de diversos canales para que los colaboradores puedan interactuar con líderes, generar una data que permita identificar qué mejora o empeora, y diseñar una estrategia funcional.

Globalmente, Santander tienen una estrategia. En México trabajan con necesidades locales de grupos de atención prioritaria para generar acciones afirmativas relacionadas con las mujeres, equidad de género, personas con discapacidad y adultos mayores, además de comunidades o pueblos originarios. Sus políticas promueven espacios laborales seguros basados en el respeto, que es parte de su código de conducta. En cuanto a desarrollo de oportunidades, cuentan con diversas herramientas que trabajan de manera conjunta con áreas como talento. Su labor es transversal, pues abarca todo el ciclo de vida de sus colaboradores.

Para Santander la comunicación es una acción clave. Por ello, dispone de diversos canales para que los colaboradores puedan interactuar con líderes, el Área de Recursos Humanos y otros equipos, de modo que puedan ser escuchados, atendidos y acompañados. Esa comunicación genera una data que permite identificar qué mejora o empeora, y diseñar una estrategia funcional que ayude a entender qué está sucediendo para tomar decisiones más inteligentes, enfocadas en una necesidad real. Así que medirse es una tarea estratégica.

Su participación en el Premio a la Equidad de Género IMEF-MEF responde a esa visión. Les ayuda a entender cuáles son los rubros en los que necesitan seguir poniendo el ojo, porque a veces —dicen— padecen cierta ceguera de taller respecto a si sus programas están siendo exitosos. Además, les permite obtener información sobre cuáles son las empresas con las se pueden comparar para generar mejores ideas, ser más creativos y, entre otros beneficios, seguir su camino hacia el cambio cultural. Un cambio que ya tienen cimentado porque han trabajado para que las personas entiendan por qué es importante la representación: una cuota no es un número, sino un objetivo a alcanzar en términos de igualdad y oportunidades laborales para mujeres, personas con discapacidad, y otros grupos. Al final, la banca es un reflejo de la sociedad.

Scotiabank

Consistencia entre decir y hacer



La equidad de género en el sector financiero ha sido un reto constante, considerando que históricamente ha sido un entorno dominado por hombres. Sin embargo, Scotiabank ha tomado acciones concretas para cambiar esta realidad y liderar el camino hacia una mayor inclusión femenina.

Actualmente, 51% de los colaboradores en Scotiabank México son mujeres y más del 34% ocupan

cargos de alta dirección, superando la meta establecida previamente. El banco ha implementado un KPI (acrónimo de Key Performance Indicator) de representación femenina desde 2019, porque tiene que haber una consistencia entre el decir y el hacer; entre el espíritu y la letra. Desde el punto de vista de la gobernanza, se trata de reportar datos para asegurarse de que pueden mantener una equidad.

En este banco de origen canadiense saben que se puede tener el deseo o la vocación de lograr esa equidad, pero debe ir acompañada de políticas y procedimientos que aseguren que esas metas se puedan cumplir. En el área de reclutamiento no se trata de establecer cuotas, pero sí de definir parámetros donde no haya sesgos de ningún tipo relacionados con el género o cualquier otra característica que pueda prejuzgar a las personas.

Saben que uno de los principales retos para las mujeres en el sector es la dificultad para ascender dentro de la organización, por ello han implementado estrategias enfocadas en la formación de liderazgo, programas de mentoría y coaching para mujeres ejecutivas, desde un enfoque en el equilibrio vida-trabajo y en la construcción de ambientes laborales saludables.

En relación con otras regiones donde Scotiabank tiene presencia, México está alineado a la cultu-

ra global del banco. Asimismo, el Consejo cuenta con 40% de mujeres; a nivel de vicepresidencia, 27%; dirección, 34%; subdirección, 42%; y gerencia, 48%. Saben que aún hay mucho por hacer y continuarán avanzando porque cuentan con una combinación de factores en los que la comunicación continua es fundamental para permear los mensajes y transmitir con el ejemplo su cultura.

Para ello, cuentan con personas en el Área de Recursos Humanos, liderada en México por Norma Sáenz, cuyo rol de tiempo completo es crear lineamientos guía sobre los comportamientos que se deben tener a nivel país, región y mundo. Este trabajo se ha traducido en una cultura de inclusión y diversidad que se vive diariamente en la institución, porque saben que cuando se habla de género, excluir a las mujeres sería dejar fuera al 50% de la población y perder un gran potencial de talento, esfuerzo, voluntad y diversidad de pensamiento con los que se contribuye a resolver problemas o afrontar situaciones.

En Scotiabank “predicar con el ejemplo” es una de las cosas más importantes para fortalecer la cultura de la organización y también el involucramiento de la alta dirección en las políticas, los planes y las acciones. En ese sentido, hacer un compromiso público los hace responsables de la consistencia y congruencia con lo que dicen que van a hacer y los resultados que entregan.

El banco ha implementado un KPI de representación femenina desde 2019, porque tiene que haber una consistencia entre el decir y el hacer; entre el espíritu y la letra. Desde el punto de vista de la gobernanza, se trata de reportar datos para asegurarse de que pueden mantener una equidad.



III
**Para
sumar:**
criterios ASG

III Para sumar: criterios ASG

Introducción

De 2024 a 2025, se registraron avances y retrocesos en el tema de la equidad de género. En los primeros destaca que muchas empresas en todo el mundo han asumido nuevos compromisos en este tema en el lugar de trabajo, ofreciendo oportunidades y caminos más claros a las mujeres. Además, entre 1995 y 2024 la representación femenina en los parlamentos ha aumentado a más del doble, y los países continúan aboliendo leyes discriminatorias, como lo demuestran las 1,531 reformas legales aprobadas en 189 países y territorios⁴.

Entre los retrocesos se cuenta, según datos de ONU Mujeres, que en cerca del 25% de los países se está produciendo un aumento de la discriminación, debilitamiento de las protecciones legales y reducción de la financiación para programas y organizaciones que apoyan a las mujeres. Por lo tanto, aún se necesitarán 123 años para que estas alcancen la igualdad de género en todo el mundo⁵. En este contexto, ONU Mujeres comina a proponer soluciones partiendo del hecho de que las mujeres⁶:

- a.** Ganan 20% menos que los hombres.
- b.** Realizan 2.5 veces más trabajo de cuidados no remunerados que los hombres, lo que restringe su acceso al mercado laboral formal.
- c.** Perciben 20% menos que los hombres por el mismo trabajo.
- d.** Tienen solo el 64% de los derechos legales de los que disfrutan los hombres.

Algunas acciones que propone ONU Mujeres para revertir esa situación incluyen invertir en sistemas de cuidados, lo que podría generar empleos; así como promover, desde los gobiernos y los empleadores, la igualdad de retribución, garantizar la transparencia salarial, ampliar el acceso de las mujeres a puestos mejor remunerados, proporcionar permisos parentales equitativos y reforzar las leyes contra la discriminación en el lugar de trabajo. Además, se subraya la necesidad de eliminar la discriminación legal e invertir en leyes que protejan y promuevan sus derechos, ya que en el 51% de los países aún existe al menos una restricción que les impide realizar los mismos trabajos que los hombres⁷.

Es un hecho que todas las partes interesadas, públicas y privadas, deben aumentar significativamente las acciones propositivas mediante inversiones destinadas a programas enfocados a la equidad de género, esto para avanzar en el desarrollo sostenible y garantizar que nadie se quede atrás. Sin embargo, las barreras legales y políticas

4. United Nations. (2025, 7 de marzo). El reciente informe de ONU advierte que los derechos de las mujeres retroceden en uno de cada cuatro países. ONU Noticias. <https://news.un.org/es/story/2025/03/1536986#:~:text=El%20reciente%20informe%20de%20ONU,los%20derechos%20de%20las%20mujeres>

5. United Nations. (2025, 7 de marzo). El reciente informe de ONU advierte que los derechos de las mujeres retroceden en uno de cada cuatro países. ONU Noticias. <https://news.un.org/es/story/2025/03/1536986#:~:text=El%20reciente%20informe%20de%20ONU,los%20derechos%20de%20las%20mujeres>

6. Becerra, E. (2025, 1 de julio). ONU alerta retroceso en equidad de género. Erick Becerra. <https://erickbecerra.com/onu-alerta-retroceso-en-equidad-de-genero/>

7. Becerra, E. (2025, 1 de julio). ONU alerta retroceso en equidad de género. Erick Becerra. <https://erickbecerra.com/onu-alerta-retroceso-en-equidad-de-genero/>

siguen arraigadas. Por ejemplo, de las 190 economías analizadas en el estudio Mujeres, Negocios y el Derecho⁸, 96 aún no prohíben la discriminación basada en el género en el acceso al crédito; 92 no exigen igual salario por igual trabajo y 77 aún excluyen a las mujeres de ciertos trabajos, a menudo los roles mejor pagados.

Esas restricciones reducen las reservas de mano de obra y limitan el emprendimiento, además de frenar el crecimiento de la economía; por lo tanto, invertir en la equidad es la mejor forma de eliminar muchos otros problemas que tiene la sociedad, como la escasa multiplicación de la riqueza, la cual puede distribuirse mejor cuando se genera crecimiento económico.

1. Criterios ASG, un marco para avanzar

No obstante, nos unimos a la afirmación de que el futuro de la sostenibilidad es femenino, por lo tanto, el empoderamiento de las mujeres y la equidad de género se están convirtiendo en temas fundamentales en los criterios ASG.

Esta afirmación tiene que ver con lo que la EAE Business School considera en el sentido de que "todos estamos de acuerdo en que vivimos en una era donde se ha vuelto prioridad y urgencia absoluta enfocar nuestros esfuerzos en la sostenibilidad para el bienestar común y el desarrollo. Sin embargo, de lo que quizás no estemos al tanto es de la relación directa que existe entre la sostenibilidad y el liderazgo femenino"⁹.

Esa relación se hace evidente cuando recordamos que el ámbito social de los criterios ASG aborda temas de derechos humanos, mientras que la gobernanza corporativa engloba asuntos como la equidad de género en las oportunidades de contratación de colaboradores y consejeros, así como la ética empresarial; por lo tanto, podemos relacionar las métricas de ambos temas con los esfuerzos, proyectos e iniciativas orientados a un

Las empresas que priorizan el componente social de los criterios ASG fomentan una cultura inclusiva que fortalece la moral del equipo. Los clientes lo notan y ello contribuye a su lealtad y satisfacción.

crecimiento equitativo, complementario, justo y respetuoso hacia los empleados dentro de la organización.

Algunos ejemplos de las métricas sociales y de gobernanza corporativa que mejor reflejan los esfuerzos para incrementar los programas de inclusión y empoderamiento de la mujer son los siguientes: total de mujeres en el Consejo de Administración, mujeres en la organización vs. hombres, mujeres en posiciones de liderazgo y en mentoría para su ascenso, diferencias salariales estructurales entre hombres y mujeres, así como sus incentivos.

Es un hecho que la capacidad de recolectar la información de los programas sociales en beneficio de la mujer y de todos los empleados no es una tarea fácil. El reto es difundir los proyectos sociales y las iniciativas de una mejor gobernanza corporativa para divulgarlos y observar áreas de oportunidad propias para avanzar en la equidad de género, tanto en el ámbito empresarial como en el laboral, teniendo presente el bienestar de los empleados, los derechos humanos y el impacto en las comunidades donde operan.

8. Trumbic, T. (2025, julio). The link between stronger laws and better gender outcomes. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/stories/2025/07/global-gender-gap-laws-institutions-world-bank-wef/>
9. EAE Business School. (2021, 8 de marzo). El futuro del liderazgo sostenible es femenino. EAE. <https://www.eae.es/actualidad/noticias/el-futuro-del-liderazgo-sostenible-es-femenino>

¿Por qué es importante lo anterior? La respuesta es sencilla: porque las empresas que priorizan el componente social fomentan una cultura inclusiva que fortalece la moral del equipo. Los clientes lo notan y por ello contribuye a su lealtad y satisfacción. De esta forma, invertir en el aspecto social de ASG es invertir en relaciones sólidas y sostenibles con la sociedad, en tanto que una buena gobernanza implica prácticas de liderazgo ético, transparencia en las decisiones, comunicación formal y responsabilidad corporativa. Esto hace necesaria

reducir los riesgos de corrupción o conflictos de interés, así como asegurar la confianza de sus inversores y stakeholders, generando estabilidad, credibilidad y valor a largo plazo.

Incorporar prácticas ASG permite a las empresas ser resilientes y estar mejor preparadas para los desafíos futuros. Su impacto en estas y en la sociedad se puede apreciar en las siguientes tablas.

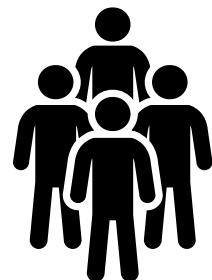
TABLA 9. ASG, IMPACTO EN LA EMPRESA

Mayor transparencia y rendición de cuentas
Se impulsa la divulgación de información sobre políticas de género, oportunidades de ascenso basadas en evaluación del desempeño para mujeres y prácticas laborales, lo que permite a los inversionistas y a la sociedad evaluar el compromiso de las empresas con la equidad.
Innovación y mejores resultados
Un ambiente de trabajo donde se promueve la equidad de género adopta puntos de vista con ángulos diferentes, lo cual fomenta la creatividad, la innovación y, por lo tanto, mejores resultados financieros. En conjunto, son clave para el crecimiento socioeconómico sostenible.
Atracción y retención de talento
Las empresas con buenas prácticas ASG son más atractivas para los empleados, especialmente para las mujeres, lo que facilita la atracción y retención de talento.
Mayor acceso a financiamiento
Las empresas con buenas prácticas ASG son consideradas más atractivas por inversionistas socialmente responsables, lo que puede facilitar el acceso a financiamiento y mejorar su reputación.



TABLA 10. ASG, IMPACTO EN LA SOCIEDAD

Empoderamiento económico de las mujeres
El empoderamiento permite tener mayor autonomía y participación en la toma de decisiones con derrama económica de efecto multiplicador.
Sociedades más justas y equitativas
Se promueve que todos los colaboradores tengan las mismas oportunidades de desarrollo.
Reducción de la pobreza
Al garantizar las mismas oportunidades y acceso a recursos para todas las personas se puede impulsar el crecimiento económico y el desarrollo sostenible.
Mayor sostenibilidad
Es posible porque impacta no solo en el crecimiento económico, sino también en el bienestar social.



2. Estrategia y conceptos relevantes ASG: cómo implementarlos en el marco de la estrategia de equidad de género

Los factores ASG impactan positivamente en la equidad de género a través de seis conceptos fundamentales (tabla 11) que conducen a la igualdad de oportunidades y a la eliminación de sesgos en las empresas y en la sociedad en general. Conlleva mayor participación femenina en la fuerza laboral y, a partir de esta, efectividad de políticas y lineamientos; oportunidades, representatividad y difusión de resultados; reducción de la brecha

salarial; así como protección a la mujer, infancia y familia, los cuatro pilares estratégicos del Premio a la Equidad de Género IMEF-MEF.

Si bien este reconocimiento no es una certificación, si orienta a las organizaciones participantes hacia aspectos que quizás aún no han considerado como retos propios, y les permite comparar su situación con las plusmarcas alcanzadas por las finalistas del Premio.

CRITERIOS ASG IMPACTAN POSITIVAMENTE LA EQUIDAD DE GÉNERO

GRÁFICA 1. CÍRCULO VIRTUOSO DE LOS FACTORES ASG

Oportunidades integrales

La equidad de género impacta positivamente al promover un enfoque inclusivo que considera las diferentes experiencias y necesidades de las personas, más allá de su género. Esto ayuda a identificar y eliminar barreras estructurales que impiden la igualdad de oportunidades, y también a crear un ambiente donde todas las personas puedan desarrollarse plenamente.

Relación con los stakeholders

Impacta directamente en la equidad de género al influir en la toma de decisiones, la gestión de recursos y la creación de políticas dentro de una organización. La participación diversa y activa de las partes interesadas puede promover la transparencia, la inclusión y la rendición de cuentas en la promoción de la equidad de género.



Confianza

La confianza y la equidad de género son interdependientes. La equidad de género, que implica igualdad de oportunidades y trato justo, fomenta la confianza en las instituciones, las relaciones y el liderazgo.

Ética y principios

Guían las acciones hacia un trato justo y respetuoso. Conjugarlas con valores de su código de ética proporciona parámetros para identificar y transformar las desigualdades, mientras que los principios, como la justicia y la igualdad, son la base para construir una sociedad más equitativa.

Transparencia

Tiene un papel crucial en la promoción de la equidad de género al garantizar la igualdad de acceso a la información, la rendición de cuentas y la participación equitativa en los procesos de toma de decisiones.

Comunicación

La comunicación con enfoque de género es entender el género como categoría de análisis transversal en todo el proceso comunicativo; es decir, que toda la información sea tratada con perspectiva de género. El género funciona como una categoría analítica que permite interpretar las desigualdades, y también como una categoría política, que ayuda a entender las formas de distribución y ascenso al poder entre géneros. Esto posibilita identificar y abolir la discriminación y subordinación de las mujeres en la sociedad, cuando sea el caso.

Llevar a la práctica estos seis factores implica el establecimiento de una política con objetivos claros a diferentes plazos, en los que todas las partes estén involucradas para obtener resultados que permitan medirse y mejorar en el corto, mediano y largo plazo. Esto con la visión de crear un círculo virtuoso cuyo inicio pudiera ser cualquier factor, siempre con un movimiento en el sentido de las manecillas del reloj. Visto de esa forma, cada factor es inicio y a la vez consecuencia, lo que tiene la ventaja de analizar en dónde hay que redoblar esfuerzos para cubrir los objetivos.

3. Redoblar esfuerzos

Se vive un momento histórico en el que la diversidad enfrenta retos contrarios porque las regulaciones, incluyendo la de Estados Unidos, al prohibir y penalizar las acciones directas a favor de la diversidad, impactan desfavorablemente en las iniciativas de equidad de género, por ello es importante redoblar esfuerzos, ser más creativos y, sobre todo, persistentes.

Por ejemplo, al inicio de su segundo mandato, el presidente de Estados Unidos, Donald Trump, desmanteló sectores del gobierno estadounidense responsables del desarrollo de programas de ayuda, incluyendo equipos para erradicar la desigualdad de género. También recortó más de 500 millones de dólares en subvenciones del Departamento de Trabajo para el cumplimiento de las normas laborales internacionales en cuarenta países, que consideran programas para apoyar la equidad de género y la participación de las mujeres en la fuerza laboral¹⁰.

De acuerdo con los criterios del Edelman Trust Barometer 2025, esas acciones generan un sentimiento de agravio que influye de manera significativa y negativa tanto en la confianza institucional como en el optimismo económico, operando a menudo como un factor que penaliza la confianza y empeora las perspectivas futuras.

En el anexo 2, Sin equidad de género el sentimiento de agravio reduce confianza, cómo actuar, se presenta un resumen del trabajo mencionado, que explica cómo influye este sentimiento en la confianza institucional y en el optimismo económico, así como la manera de restaurar la confianza y fomentar el optimismo en plena crisis del agravio, apoyados en la acción de las empresas, que —según reporta Edelman— son el sector que mayor confianza brinda.

4. Referentes en cuanto a leyes de igualdad

Ya en 2021, el Banco Mundial había detectado que los marcos legales sobre salarios y conciliación en Estados Unidos mostraban deficiencias. El país norteamericano promulgó su primera Estrategia Nacional sobre Equidad e Igualdad de Género en 2021¹¹, instando a los gobiernos federales a implementar medidas para llevarla a la práctica¹², pero al llegar 2025 las instrucciones cambiaron en sentido contrario.

En tanto, mientras países como Polonia y Hungría están impulsando políticas que dificultan el avance de la igualdad de género¹³, el informe Women, Business and the Law 2024¹⁴, señala que las leyes de igualdad de género de las catorce economías mejor situadas en términos legales son Bélgica, Canadá, Dinamarca, Francia, Alemania, Grecia, Islandia, Irlanda, Letonia, Luxemburgo, Países Bajos, Portugal, España y Suecia¹⁵. Todas pertenecen a la OCDE, y la mayoría son europeas.

10. Human Rights Watch. (2025, 7 de mayo). Trump spurs global rollback on the rights of women and girls. Human Rights Watch. <https://www.hrw.org/news/2025/05/07/trump-spurs-global-rollback-rights-women-and-girls>

11. White House Gender Policy Council. (2021, 4 de noviembre). The first national strategy on gender equity and equality. <https://2021-2025.state.gov/the-first-national-strategy-on-gender-equity-and-equality/>

12. BBVA. (s. f.). ¿Qué son y en qué consisten las leyes de igualdad? BBVA. <https://www.bbva.com/es/sostenibilidad/que-son-y-en-que-consisten-las-leyes-de-igualdad/>

13. European Commission. (2021, 14 de julio). Ex-post evaluation of the EU Gender Equality Strategy 2020-2025 [Nota de prensa]. Comisión Europea. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/es_ip_21_3668

14. Banco Mundial. (s. f.). La mujer, la empresa y el derecho [Informe]. Open Knowledge Repository. <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitsstreams/2682c448-558b-44a2-974c-239ee51218e/content>



Islandia se considera el gran referente en cuanto a leyes de igualdad. Ha logrado cerrar su brecha de género en 91.2%, según el Informe global sobre la brecha de género 2023 del Foro Económico Mundial. En 2018 promulgó una ley nacional para regular la igualdad salarial entre hombres y mujeres que es pionera en el mundo, por la que las empresas públicas y privadas con más de 25 empleados están obligadas a demostrar que ofrecen los mismos salarios a hombres y mujeres en empleos de la misma categoría.

En 2021, en Canadá entró en vigor una Ley de Igualdad Salarial similar a la islandesa. En España, en el ámbito laboral, en 2020 se legisló para avanzar en la igualdad retributiva entre mujeres y hombres, basándose en el principio de transparencia retributiva¹⁶. Con esta ley, todas las empresas que operan en España, independientemente de su tamaño, están obligadas a contar con un registro retributivo. Sin embargo, la auditoría salarial solo

es obligatoria para empresas de más de cincuenta trabajadores, las cuales deberán incluirla dentro de su Plan de Igualdad¹⁷

Latinoamérica legisla en igualdad de género para ser más segura y paritaria. Junto a África subsahariana, las mayores brechas en igualdad de género se dan en el Norte de África y Oriente Medio, de acuerdo con el Banco Mundial. En esta región se sitúan 15 de las 37 economías que garantizan a las mujeres menos de la mitad de los derechos legales que a los hombres.

El Sudeste Asiático y el Pacífico concentran doce economías que también otorgan a las mujeres menos de la mitad de los derechos legales que a los hombres. De acuerdo con el Banco Mundial, solo uno de los países integrantes, Malasia, realizó en 2023 reformas legislativas en favor de la igualdad al modificar su Ley de Empleo para ampliar el permiso de maternidad, impedir el despido de trabajadoras embarazadas y restringir el trabajo nocturno de las mujeres en la industria.

En México, existe la Ley Federal para Prevenir y Eliminar la Discriminación, que tiene como objetivo prevenir la segregación en diversos ámbitos como el acceso a bienes y servicios, la participación en procesos electorales o el ejercicio de derechos laborales, entre otros. Respecto a la igualdad de género, se cuenta con la Ley General de Acceso a las Mujeres a una Vida Libre de Violencia y la Ley General de Igualdad entre Mujeres y Hombres, pero aún está lejos de cumplir con el Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) número 5 de las Naciones Unidas, que pretende acabar con la discriminación sobre las mujeres aplicando marcos legales y políticas de empoderamiento.

15. El puntaje va de cero a cien, y estos países registran el máximo.

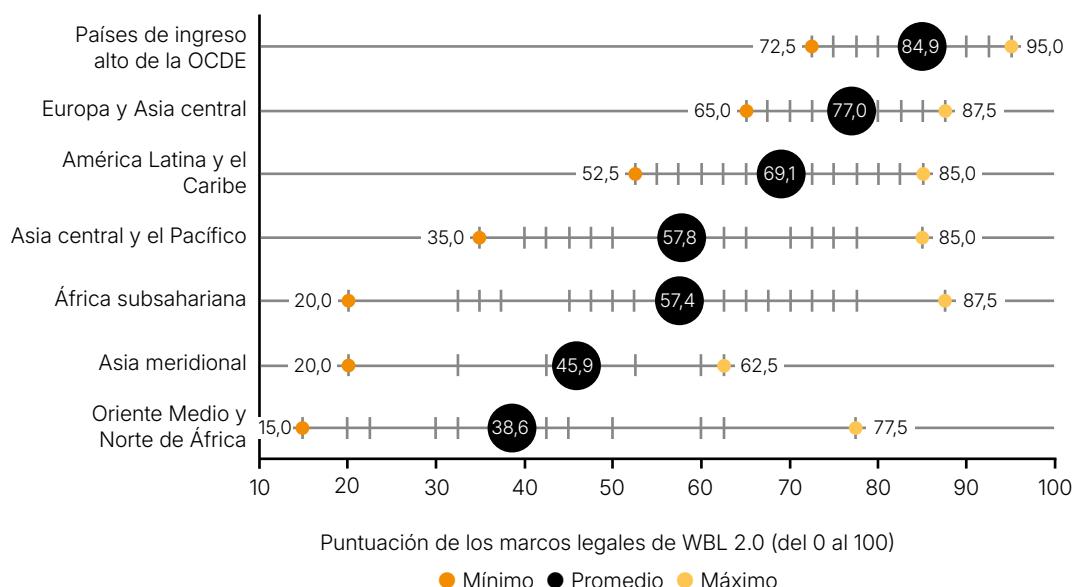
16. BBVA. (2024, 9 de octubre). Leyes de igualdad de género por países. BBVA. <https://www.bbva.com/es/sostenibilidad/leyes-de-igualdad-de-genero-por-paises/>

17. Pacto Mundial. (2025, 14 de abril). Un paso más cerca de acabar con la brecha salarial. Pacto Mundial. https://www.pactomundial.org/noticia/un-paso-mas-cerca-de-acabar-con-la-brecha-salarial/?utm_source

Existen diversas leyes que reconocen, protegen y activan políticas de igualdad de género; sin embargo, la evidencia plantea que hay que redoblar esfuerzos, ya que el acceso a la educación, igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, acceso al mercado laboral, desigualdad salarial y violencia machista aún conforman el panorama social de muchos países, al que México no es ajeno.

El informe *La Mujer, la Empresa y el Derecho 2024* del Banco Mundial, muestra que la brecha de género en el trabajo es mucho más amplia de lo que se pensaba, y que ningún país ha alcanzado la igualdad de oportunidades de las mujeres, ni siquiera las economías más ricas. Destaca que 98 economías han promulgado leyes que exigen que las mujeres reciban igual remuneración por trabajo de igual valor (ver gráfica 2). No obstante, solo en 35 de ellas han adoptado medidas de transparencia o mecanismos de cumplimiento para abordar la brecha salarial.

GRÁFICA 2. DISPERSIÓN DE LAS PUNTUACIONES DE LOS MARCOS LEGALES POR REGIÓN



Fuente: Base de datos de *La Mujer, la Empresa y el Derecho 2024*.

Nota: Cada línea representa la puntuación de una economía en su región correspondiente. Cada círculo negro indica la puntuación promedio de una región. Se especifican las puntuaciones mínima y máxima dentro de cada región. OCDE = Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos; WBL = *La Mujer, la Empresa y el Derecho*

Los factores ASG impactan positivamente en la equidad de género a través de seis conceptos fundamentales que conducen a la igualdad de oportunidades y a la eliminación de sesgos en las empresas y en la sociedad en general.



IV Cuatro voces con un objetivo común:

construir empresas más
fuertes

IV Cuatro voces con un objetivo común: construir empresas más fuertes

Introducción

Hablar de equidad, oportunidades para mujeres e inclusión no es una moda, es una urgencia ética y estratégica para las empresas y, sobre todo, para la sociedad. Con esta consigna en mente, en el marco de la ceremonia de entrega del IV Premio a la Equidad de Género IMEF-MEF, se realizó el panel Gobernanza y equidad. Construyendo empresas más fuertes en un entorno de cambio, el cual contó con la participación de Mónica Flores, presidenta de Manpower Group LATAM; Mauricio Gutiérrez, CEO de Burson México; Nicole Reich, presidenta del Consejo en BNP Paribas-Cardif México y consejera independiente de Gentera, WCD México; y Fernanda Guarro, CEO de 3M México, quien fungió como moderadora.

1. Ideas y conceptos clave

En un entorno de cambio donde las reglas del juego están evolucionando, las empresas más resilientes no son las que tienen todas las respuestas,

“La inclusión no solo es un tema de justicia, es una palanca de innovación, gobernanza inteligente, competitividad y sostenibilidad”.

sino las que integran todas las voces. Por este motivo, como se planteó en el panel, aquí se presentan las ideas de los participantes en torno a conceptos clave para construir empresas más fuertes.



Trabajo conjunto

La inclusión no solo es un tema de justicia, es una palanca de innovación, gobernanza inteligente, competitividad y sostenibilidad. Para entender cómo impulsar la equidad, hay que entender que se trata de una causa personal y colectiva orientada a convertir los vientos en contra en ventajas competitivas.

Fernanda Guarro



Gobernanza

Desde la gobernanza pasa lo mismo que con cualquier tema: si no se empuja desde el Consejo de Administración es muy difícil que las estrategias realmente se implementen. En los consejos debemos tener la convicción de que estamos haciendo lo correcto, porque si no viene desde el Consejo y la gobernanza, no va a pasar nada ni en las empresas públicas ni en las privadas. Es un tema de cultura dentro de la organización; es plantearnos qué queremos ser.

Nicole Reich

“Cuando construyes la cultura sobre valores sólidos que dignifican a las personas, y evidentemente a la sociedad, es cuando comienzas a avanzar hacia la gestión de intangibles”.

Talento y perspectiva reputacional

Asunto crítico para cualquier empresa, ya que no solamente hablamos de qué hacen las compañías más rentables y las más innovadoras para conectar mucho mejor con los empleados y con todas las comunidades donde operan, sino de cómo construir y mantener una reputación a partir de cuatro activos intangibles que son importantes en este siglo, independientemente de la coyuntura o del oleaje político: admiración, confianza, estima y respeto.

Cuando construyes la cultura sobre valores sólidos que dignifican a las personas, y evidentemente a la sociedad, es cuando comienzas a avanzar hacia esa gestión de intangibles. Por lo tanto, necesitamos dar un paso al frente y demostrar que México es un país que está comprometido con un futuro sostenible donde el papel de la gente es muy importante.

Mauricio Gutiérrez



Continuidad estratégica. Evitar la invisibilización

Se necesita hacer presión social para que los logros no se invisibilicen por la decisión de alguien. Para seguir avanzando debemos ver la inclusión y las oportunidades de ascenso para mujeres como tema de negocios que impacta la cultura. Hoy tenemos que construir una marca de empleadores.

Ninguna empresa que se diga socialmente responsable puede dejar de lado el tema de la inclusión de género ni hablar del impacto a la comunidad si no cuenta con programas de inclusión. En México, resulta penoso que el sector público sí haya tomado medidas de inclusión y equidad, mientras que en el sector empresarial sigamos discutiendo si es bueno o malo.

Mónica Flores

“En las empresas que crecen rápidamente hay un compromiso mucho más fuerte por realmente atraer y retener al talento femenino”.



Cuotas

Estuve en contra de las cuotas porque las encontraba discriminatorias. Hoy estoy a favor porque la evidencia matemática es contundente.

Hemos estado hablando mucho del talento, pero creo que hay que hablar también del mercado. Las mujeres compramos para nosotras, muchas veces para los hijos, para los padres mayores y a veces hasta para los hombres. ¿Sabían que las que compran calcetines para los hombres son las mujeres? Es un hecho, por lo tanto, hay un tema de mercado, de entender qué quiere el consumidor, entonces, si no tengo mujeres en la organización, quizá diseñaré productos que no son adecuados. Entender al mercado es importante, por eso es clave contar con mujeres en los equipos de diseño, innovación, investigación de mercado, etcétera; su participación es muy relevante para las empresas.

Nicole Reich

Competencias y aportaciones de género

Lo que necesitan los empleadores son competencias diferentes. Antes era muy importante el doctorado, la universidad privada. Hoy no. Hoy buscas personas creativas con pensamiento analítico que hagan comunidad, tengan influencia social, estén dispuestas a innovar, se adapten, sean resilientes y esas competencias naturalmente son femeninas, por lo tanto, nos conviene atraer a más mujeres a las organizaciones.

En el país, uno de los grandes problemas es la informalidad, y la mayor parte de los empleos informales están ocupados por mujeres; entonces, si queremos formalizar la economía, tenemos que pasarlas al otro lado de la ecuación con programas políticos públicos y sociales que permitan contar con esa ventaja competitiva que es una gran oportunidad de atraer inversión.

Mónica Flores

Innovación y compromiso

La diversidad e inclusión de pensamiento contribuye a innovar, y la innovación nos ha permitido pasar de las narrativas de diversidad, equidad e inclusión hacia conceptos como people and community, lo que ha permitido que la gente siga muy comprometida con nosotros.

Fernanda Guarro

Compromiso y tendencia

En las empresas que crecen rápidamente veo un compromiso mucho más fuerte por realmente atraer y retener al talento femenino. Eso es importante porque muchas veces, lo atraemos, pero no se queda; por lo tanto, debemos crear las condiciones planteando compromisos, poniendo no solo atención al interior de la empresa, sino llevando la diversidad, la inclusión y la equidad hacia el exterior.

Nicole Reich

Mauricio Gutiérrez

Modelo de comunicación

Hay tres grupos de empresas: las que han decidido guardar silencio e ir a la inacción, las que están escuchando y las que han optado por rediseñar las narrativas, pero, sobre todo, por trabajar bajo el concepto Business to Human (B2H). Estas consideran que, independientemente del sector al que pertenezcan, la comunicación ya no tiene que ser B2C o B2B, ahora hablamos de B2H, porque en todo momento te tienes que comportar como una persona que piensa en las personas.

Presente

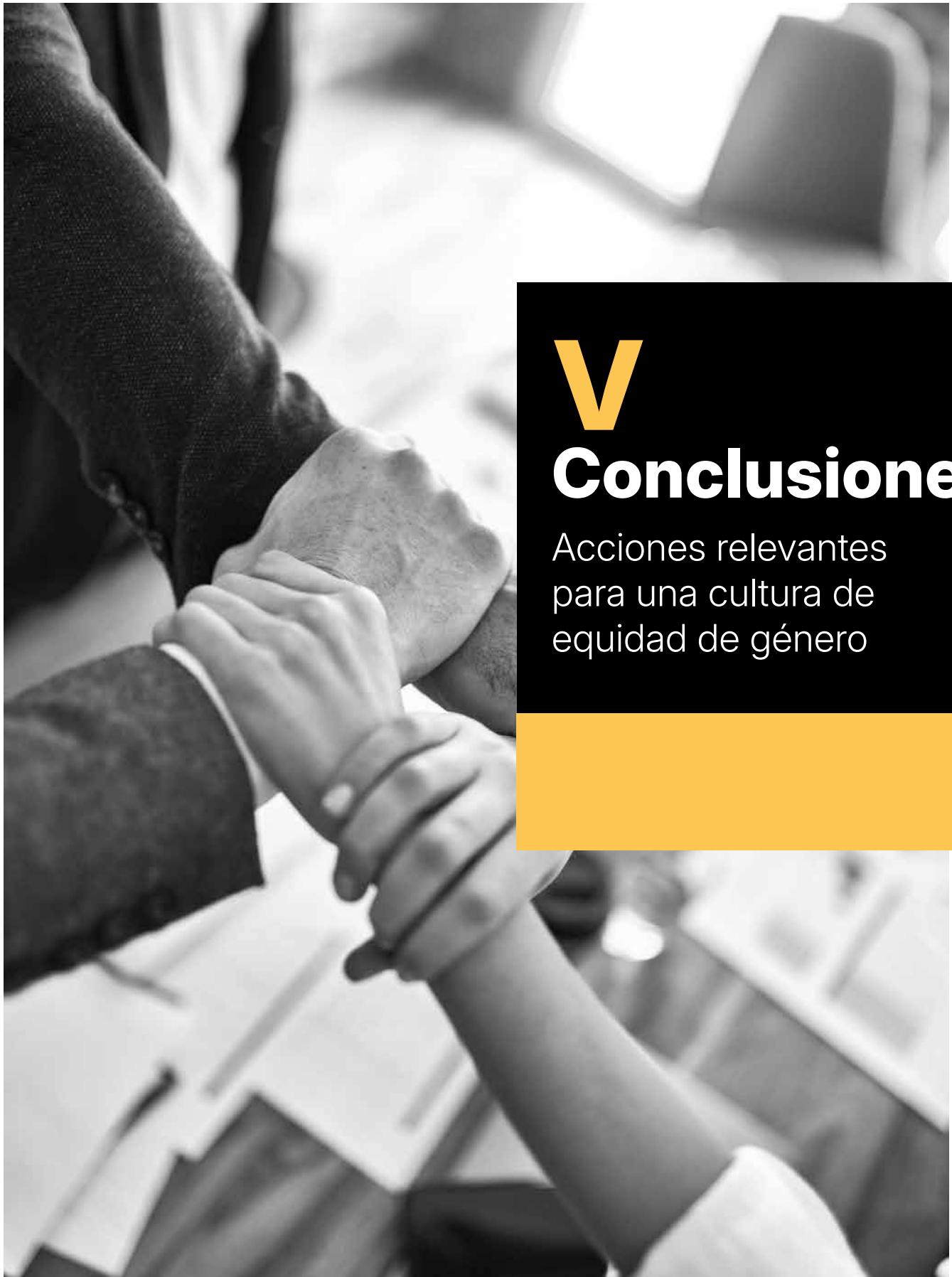
Nicole Reich: probablemente no nos va a tocar estar vivos para ver la paridad, pero creo que lo que sí podemos hacer desde ahora es poner cada uno nuestro granito de arena, cooperar y decir "la parte que a mí me toca sí la voy a hacer".

Mónica Flores: no podemos esperar resultados diferentes haciendo lo mismo. Tenemos que cambiar el approach al problema. Hacer presión para que haya cuotas, legislación, presión social sobre la reputación de las organizaciones que no tienen equidad de género.

Mauricio Gutiérrez: no es momento para retroceder, sino reconfirmar los compromisos y seguir nutriendo los principios que tantos años les ha tomado a las empresas construir y conectar con la sociedad, con las personas, con las comunidades donde operas.

Fernanda Guarro: es una lucha individual y colectiva. Puede ser cansado para más de uno de nosotros hablar de estos temas constantemente, pero hay que seguir haciéndolo mientras sea necesario. Faltan más de cien años para que eso deje de ser necesario.

Construir empresas que no dejen fuera a la mitad del talento, a la mitad de las ideas y a la mitad de las voces.



V Conclusiones:

Acciones relevantes
para una cultura de
equidad de género

V Conclusiones:

Acciones relevantes para una cultura de equidad de género

La información obtenida de las organizaciones participantes muestra que ha habido mejoras en las calificaciones de un año a otro, y que los pilares, los reactivos y la metodología están permeando; lo que sin duda contribuye a extender el campo de acción del Premio a la Equidad de Género IMEF-MEF.

Como resultado de la información presentada por los participantes en 2025 (con datos de 2024) comparada con la de 2024 (datos de 2023), se pudo concluir que hay en la metodología elementos para sentar las bases para el desarrollo de una cultura; esto es derivado de tomar en cuenta las acciones que están llevando a cabo las organizaciones para cumplir con cada uno de los reactivos comprendidos en los cuatro pilares.

Así, podemos plantear que la aceptación de la problemática genera confianza, involucramiento de los altos mandos, vínculos al interior de las organizaciones, reglas y resultados difundidos, métricas, flexibilidad, confianza y comunicación, vínculos con terceros involucrados, visión sistémica y a la vez con foco en temas específicos, así como enfoque psico-social para atender el desarrollo personal.

Lo anterior refuerza el compromiso de seguir trabajando para tener un entorno empresarial cada vez más competitivo con la participación de las mujeres. Comprendemos que para alcanzar la paridad es esencial abordar y superar las desigualdades preexistentes como la brecha salarial, la subrepresentación de las mujeres en roles de liderazgo, la violencia, la persistencia de roles y los estereotipos de género tradicionales, entre otras cuestiones evaluadas por el Premio.

En este trabajo se planteó un enfoque cualitativo, a partir de las historias contadas por los protagonistas, es decir, por las empresas que, al participar en el Premio, han abierto sus puertas para difundir sus políticas, estrategias e impacto en el capital humano, que es el activo principal en toda empresa de cualquier sector. De esta manera, se está integrando un nuevo marco: el de los criterios ASG, para que lo que en este presente se está instituyendo sea sostenible en el tiempo.

El Premio a la Equidad de Género IMEF-MEF, visto desde los participantes, es un medio y una herramienta para destacarse en las prácticas que promueve este reconocimiento, el cual evoluciona para ser presente y futuro.



VI Epílogo

Salarios: su coeficiente de
Gini y brecha salarial entre
géneros

VI Epílogo

Salarios: su coeficiente de Gini y brecha salarial entre géneros

Las organizaciones participantes en el reconocimiento del Premio a la Equidad de Género IMEF-MEF obtienen puntos adicionales por monitorear la condición agregada o estadística de la ubicación de su personal por niveles organizacionales. El objetivo es retarse a asignar mujeres en puestos directivos, de consejo y supervisión. Esta información incluye tablas estadísticas con niveles salariales y cálculo de la curva de distribución para mujeres y hombres.

De la agregación de estos datos que se entregan para los cuatro últimos años, hemos obtenido, de casi todos los participantes, los resultados que se muestran en la siguiente tabla:

TABLA 12. ESTADÍSTICAS DE LA UBICACIÓN DEL PERSONAL POR NIVELES ORGANIZACIONALES

	2021	2022	2023	2024
Coeficiente Gini				
Mujeres	0.328	0.334	0.338	0.336
Hombres	0.425	0.420	0.418	0.410
Remuneración anual, promedio ponderado				
Mujeres	\$452,637	\$441,789	\$485,508	\$602,559
Hombres	\$506,447	\$515,532	\$549,300	\$609,920
Remuneración mensual, promedio ponderado (anual / 12.5)				
Mujeres	\$36,211	\$35,343	\$38,841	\$48,205
Hombres	\$40,516	\$41,243	\$43,944	\$48,794
Relación salarial				
\$mujer / \$hombre	89.4%	85.7%	88.4%	98.8%
Distancia salarial (máximo / mínimo)				
Mujeres	20.7	18.2	19.5	19.1
Hombres	20.6	22.1	20.1	19.4
Porcentaje de mujeres				
vs total	61.4%	61.9%	61.7%	59.5%
Incremento personal				
Mujeres	0.3%	-1.5%	-10.6%	
Hombres	-2.0%	-0.5%	-2.2%	



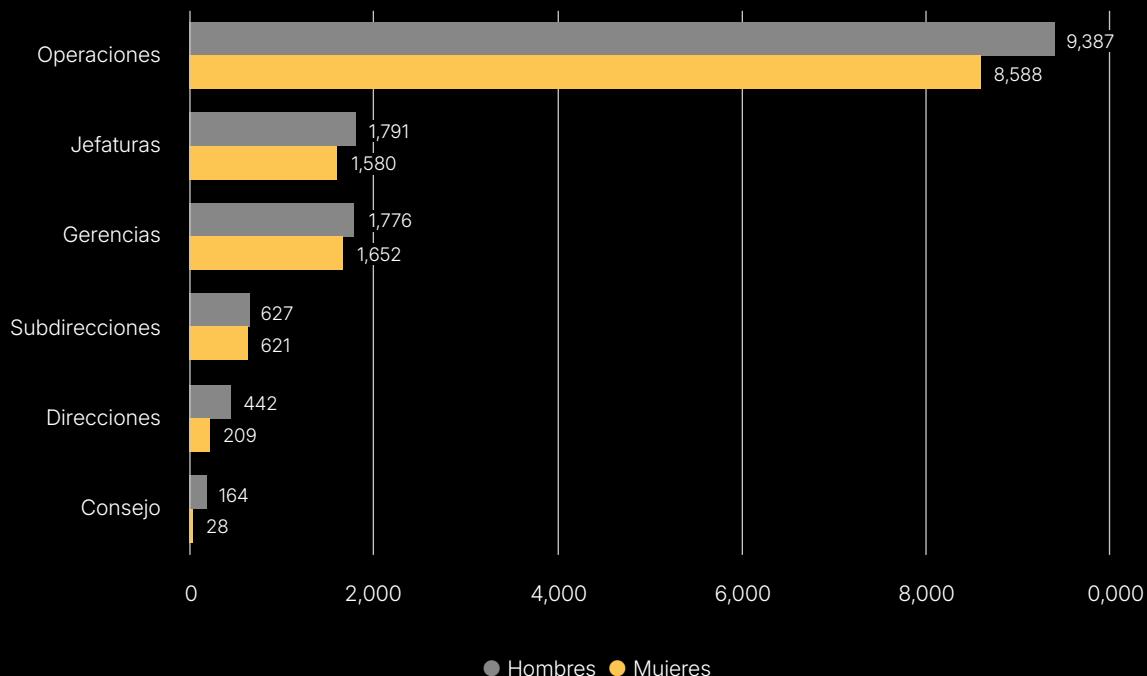
Con esta muestra estadística, podemos afirmar que el coeficiente de Gini de la distribución del ingreso es más uniforme entre las mujeres, ya que presentan menores diferencias internas, dado que su índice Gini es mucho mejor que el de los hombres (0.336 vs. 0.410). Para fines comparativos, el coeficiente del país —según los ingresos de los hogares— ha disminuido de 53.4% en 1998 a 39.1% en 2024.

En nuestra muestra, el grupo reporta mejores niveles respecto a 2023, año en el que el índice Gini femenino fue de 0.371 y el masculino de 0.418. En esta mejora influyen los incrementos al salario mínimo y el acortamiento de la brecha entre salario mayor y salario menor, que se ubicó en 19.1 y 19.4 respectivamente, mientras que en 2023 fue de 25.4 y 28.0 en el mismo orden.

La remuneración promedio de las mujeres también ha mejorado en relación con la de los hombres: pasan de ganar 89.4% del salario promedio ponderado masculino en 2021 a 98.8% en 2024. En 2023 esta relación había sido de 87.9% entre las empresas concursantes, por lo que es importante reconocer el esfuerzo realizado para mejorar en equidad.

Con la información proporcionada detectamos que una parte de la diferencia en percepción salarial se debe al tipo de puesto que ocupan las mujeres. En la gráfica 3 se muestra cuántas mujeres y hombres laboran según su nivel organizacional, y es evidente que en los niveles de mando todavía hay 44 hombres por cada 20 mujeres, mientras que a nivel operativo la proporción es de 85 mujeres por cada 93 hombres. De igual forma, el número de mujeres en los consejos de Administración aún requiere mayor inclusión.

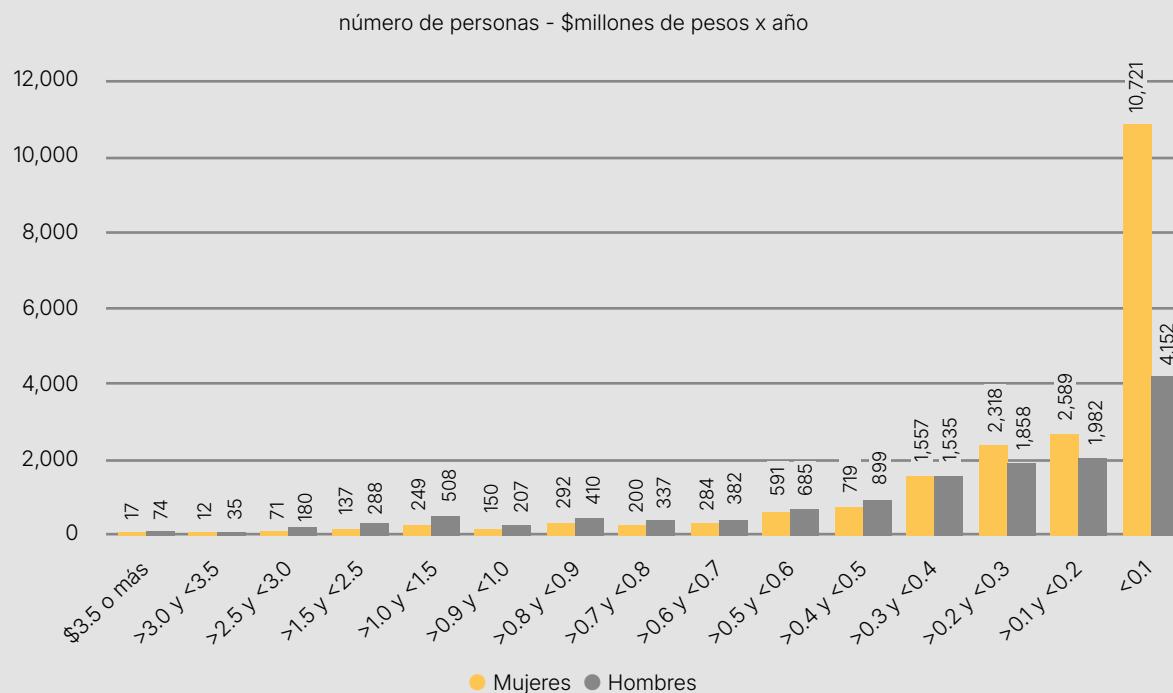
GRÁFICA 3. POSICIONES ORGANIZACIONALES



Con los datos de la tabla 12, que permitió calcular el coeficiente de Gini a partir de rangos salariales construidos en intervalos de 100 000 pesos anuales¹⁸, en la gráfica 4 podemos apreciar que en las ocho categorías salariales de mayor rango prevalecen la participación masculina, mientras que en

las cuatro categorías restantes se concentra un mayor número de mujeres. Naturalmente, en esta distribución influyen tanto la rama económica a la que pertenecen las empresas como el nivel de detalle que cada grupo de participantes proporcionó en ambas tablas.

GRÁFICA 4. NIVEL SALARIAL



Finalmente, se puede reportar que el promedio de contrataciones de los cuatro años registrados viene disminuyendo tanto en mujeres como en hombres, lo cual refleja la falta de crecimiento económico del país.

18. Se solicitó de esa forma para no violar la confidencialidad.



Anexo 1

Entrevista a profundidad
con las finalistas

Empresas ganadoras y sus aportaciones en los 4 pilares y 16 reactivos

PRIMERA PARTE: DEL ENFOQUE CUALITATIVO: CRITERIOS ASG

1. ¿Qué acciones deben tomar las organizaciones para proteger las iniciativas de oportunidades para mujeres e inclusión?
2. ¿Las iniciativas deben contemplarse en el marco de los criterios ASG?
3. En el marco de los criterios ASG, ¿qué se tendría que hacer como estrategia de negocio sostenible?
4. ¿La equidad sin gobernanza se vuelve simbólica?
5. ¿Cómo estructurar compromisos resilientes que ayuden a crear un valor a largo plazo en las iniciativas de equidad de género?

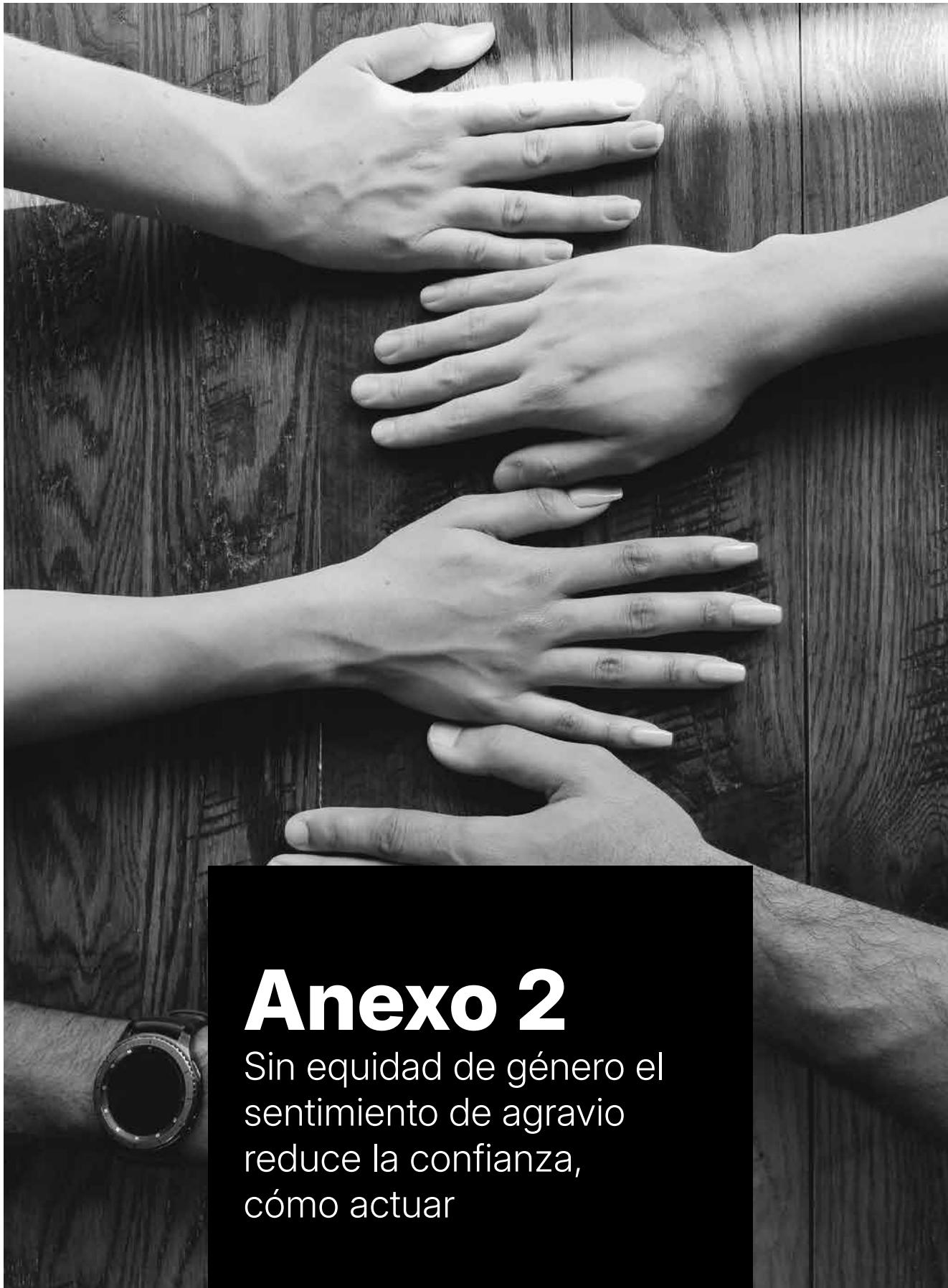
SEGUNDA PARTE: DEL ENFOQUE CUANTITATIVO: CUOTAS Y MÉTRICAS

6. ¿Cuál es el compromiso que deben asumir las empresas en relación con la equidad como parte medular de su propósito?
7. Para cumplir con los objetivos de equidad de género, ¿se deben plantear cuotas? ¿Qué significan las cuotas?

8. ¿Qué acciones recomiendan para que no se diluya la visibilidad de la equidad y su trascendencia? ¿Esas acciones se pueden cuantificar y medir?
9. ¿Cuál es la importancia de las métricas?
10. ¿Qué han encontrado respecto a su política de equidad tomando en cuenta las métricas?

TERCERA PARTE: ACCIONES PARA AVANZAR Y TRASCENDER

1. ¿Cómo puede una empresa ser verdaderamente fuerte si deja fuera a la mitad del talento, a la mitad de las ideas y a la mitad de las voces?
2. ¿Su estrategia de equidad incluye transparencia y comunicación? ¿Esos dos componentes han aumentado la confianza de los stakeholders? Si la respuesta es sí, ¿cómo se visualiza esa confianza?
3. ¿Qué hacer para atraer talento y retenerlo en el marco de la inclusión y equidad de género?
4. ¿Cómo calificaría su política de equidad de género?



Anexo 2

Sin equidad de género el
sentimiento de agravio
reduce la confianza,
cómo actuar

Sin equidad de género el sentimiento de agravio reduce la confianza, cómo actuar

El 2025 Edelman Trust Barometer. Reporte México. La confianza y la crisis del agravio, examina la confianza institucional global y, específicamente, en México a lo largo de 25 años. El estudio evalúa la confianza en cuatro instituciones clave — empresas, organizaciones no gubernamentales (ONG), gobierno y medios de comunicación— y revela una creciente "crisis del agravio" impulsada por fallas institucionales y la sensación de que el sistema favorece a los ricos.

En nuestro país, aunque las empresas siguen siendo la institución más confiable, la población siente un agravio moderado o alto, lo que está correlacionado con una menor confianza en todas las instituciones y líderes. El informe ofrece recomendaciones sobre cómo las empresas y otras instituciones pueden actuar para reconstruir la confianza y fomentar el optimismo, ofrecer empleos bien remunerados y promover el civismo.

“El sentimiento de agravio se fundamenta en la creencia de que existe una falla sistémica donde el gobierno y las empresas benefician solo a unos pocos, a expensas de la mayoría”.

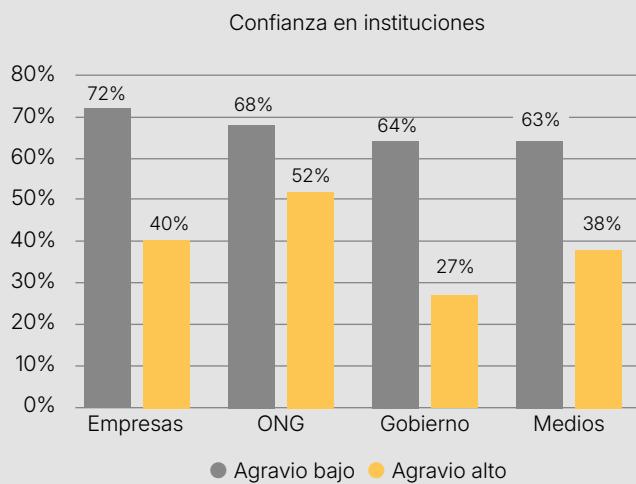
El creciente sentimiento de agravio influye de manera significativa y negativa, tanto en la confianza institucional como en el optimismo económico, operando a menudo como un factor que penaliza la confianza y empeora las perspectivas futuras. A continuación, se detalla la influencia del sentimiento de agravio, fundamentado en la creencia de que existe una falla sistémica donde el gobierno y las empresas benefician solo a unos pocos, a expensas de la mayoría:

1. Influencia en la confianza institucional

El sentimiento de agravio actúa como un factor que penaliza la confianza en todas las instituciones. Cuando las instituciones pierden la confianza de las personas, este sentimiento crece. En promedio baja 28 puntos porcentuales.



GRÁFICA 5. IMPACTO EN MÉXICO SEGÚN EL NIVEL DE AGRAVIO (BAJO, MODERADO, ALTO)



Fuente: Reporte México 2025 del Edelman Trust Barometer.

En México, aquellos con un sentimiento de agravio alto muestran una desconfianza marcada en las cuatro instituciones principales:

- Las personas con alto agravio desconfían de todas las instituciones.
- Específicamente en México, la confianza en el gobierno cae drásticamente, pasando de 64% (agravio bajo) a 27% (agravio alto).

Percepción de líderes y ética empresarial

Un mayor sentimiento de agravio también disminuye la confianza en los líderes:

- La confianza en el propio CEO (entre empleados) se reduce en 23 puntos al comparar aquellos con agravio bajo (75%) con los de agravio alto (52%).
- A un nivel general, la confianza en los CEO de empresas también disminuye en 23 puntos (de 76% a 53%) a medida que el sentimiento de agravio aumenta.
- En México, las personas con un nivel de agravio alto o moderado consideran a las empresas 35 puntos menos éticas y 6 puntos menos competentes en comparación con quienes presentan un agravio bajo.

2. Influencia en el optimismo económico

El sentimiento de agravio se relaciona de forma inversa con el optimismo económico personal, esto significa que a medida que la confianza institucional disminuye y el agravio aumenta, el optimismo se reduce.

Relación confianza-agravio-optimismo (global)

- Cuando la confianza aumenta, el optimismo en la economía supera el sentimiento de agravio.
- En los niveles más bajos de confianza (nivel 1), el 86% de las personas reportan un nivel de agravio alto, y solo el 16% tiene optimismo económico.
- En los niveles más altos de confianza (nivel 9), el sentimiento de agravio alto se disipa a solo el 8%, mientras que el optimismo económico crece hasta el 75%.

- Para reducir el sentimiento de agravio y aumentar el optimismo, es fundamental reconstruir la confianza.

Mentalidad de suma cero

El sentimiento de agravio fomenta una mentalidad de suma cero ("si tú ganas, yo pierdo"), lo que pone en riesgo el contrato social.

- Las personas con un sentimiento de agravio alto tienen el doble de probabilidad de tener una mentalidad de suma cero (46%) en comparación con aquellas con un agravio bajo (24%).
- Esta mentalidad se manifiesta en la creencia de que lo que beneficia a personas con opiniones políticas diferentes tiene un costo personal.

3. Consecuencias y expectativas institucionales

El crecimiento del sentimiento de agravio se ha generado tras más de dos décadas de fracasos institucionales. En México, seis de cada diez personas se sienten agravadas por la actuación de las empresas, el gobierno y los más ricos.

El agravio influye en las expectativas que la población tiene sobre las instituciones, particularmente las empresas:

- Las personas con mayor sentimiento de agravio tienden a creer que las empresas no están haciendo lo suficiente para abordar los problemas sociales.
- Quienes tienen un sentimiento de agravio alto exigen más a las empresas en México en temas como ofrecer empleos bien remunerados (94% lo exige con agravio alto frente al 87% con agravio bajo) y capacitar a los empleados (92% frente al 87%).
- También se exige que las empresas se involucren más en temas como costos accesibles, recapacitación, cambio climático, discriminación y desinformación.
- Para el Gobierno, las personas con agravio alto

minimizan la importancia de que los líderes ganen autoridad legítima basándose en un impacto positivo en sus vidas (del 71% con agravio bajo al 53% con agravio alto), y en entender lo que "la gente como yo" quiere y necesita (del 74% al 63%).

4. Cómo restaurar la confianza y fomentar el optimismo en plena crisis del agravio

- Se debe abordar el sentimiento de agravio. Los fracasos institucionales de los últimos 25 años han generado sentimientos de agravio en todo el mundo, frenando el crecimiento y la innovación. Para liderar en esta crisis, es fundamental comprender la realidad económica de los stakeholders, impulsar los intereses comunes, generar oportunidades y publicar logros en equidad para que florezca el optimismo.
- Las empresas tienen permiso para actuar. Las personas con un mayor sentimiento de agravio tienden a creer que las empresas no están haciendo lo suficiente para abordar los problemas sociales. Para responder a estas expectativas es clave que entiendan sus obligaciones, actuar en beneficio de sus stakeholders, así como defender los intereses de su organización.
- Las empresas no pueden actuar solas. Las empresas, el gobierno, los medios de comunicación y las ONG deben trabajar juntos para abordar las causas fundamentales del sentimiento de agravio y fomentar la confianza, el crecimiento y la prosperidad. Tienen que invertir en sus comunidades, en información de calidad y en habilidades laborales, así como entregar resultados que beneficien a todas las personas de manera justa.
- Cuando hay confianza, el optimismo supera al sentimiento de agravio. Cuando las instituciones pierden la confianza de las personas, el sentimiento de agravio crece y las perspectivas empeoran. Para reducir el sentimiento de agravio y aumentar el optimismo, es fundamental reconstruir la confianza dentro de tu organización y en las comunidades donde operan.

Fuentes

consultadas

- Banco Mundial. (2024). Resumen Ejecutivo: *La mujer, la empresa y el derecho 2024*. Banco Mundial. <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/2682c448-558b-44a2-974c-239eea51218e/content>
- Becerra, E. (1 de julio de 2025). *ONU alerta retroceso en equidad de género*. Erick Becerra. <https://erickbecerra.com/onu-alerta-retroceso-en-equidad-de-genero/>
- Barr, H. (7 de mayo de 2025). *Trump spurs global rollback on the rights of women and girls*. Human Rights Watch. <https://www.hrw.org/news/2025/05/07/trump-spurs-global-rollback-rights-women-and-girls>
- BBVA. (9 de octubre de 2024). *Leyes de igualdad de género por países*. BBVA. <https://www.bbva.com/es/sostenibilidad/leyes-de-igualdad-de-genero-por-paises/>
- BBVA México. (25 de junio de 2025). *¿Qué son y en qué consisten las leyes de igualdad?* BBVA. <https://www.bbva.com/es/sostenibilidad/que-son-y-en-que-consisten-las-leyes-de-igualdad/>
- Comisión Europea. (14 de julio de 2021). *Valores fundacionales de la UE: La Comisión emprende acciones legales contra Hungría y Polonia por vulneraciones de los derechos fundamentales de las personas LGBTIQ*. Comisión Europea. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/es/ip_21_3668
- EAE Business School. (8 de marzo de 2021). *El futuro del liderazgo sostenible es femenino*. EAE Business School. <https://www.eae.es/actualidad/noticias/el-futuro-del-liderazgo-sostenible-es-femenino>
- Edelman Trust Institute. (2025). *Edelman Trust Barometer 2025: Trust and the crisis of grievance* [Informe]. Edelman. https://www.edelman.com/trust/2025/trust-barometer?utm_source
- ONU. (7 de marzo de 2025). *Uno de cada cuatro países notifica un retroceso en los derechos de las mujeres en 2024*. Organización de las Naciones Unidas. <https://news.un.org/es/story/2025/03/1536986>
- Pacto Mundial. (s. f.). *Un paso más cerca de acabar con la brecha salarial*. Pacto Mundial. <https://www.pactomundial.org/noticia/un-paso-mas-cerca-de-acabar-con-la-brecha-salarial/>
- U.S. Department of State. (4 de noviembre de 2021). *The first national strategy on gender equity and equality*. <https://2021-2025.state.gov/the-first-national-strategy-on-gender-equity-and-equality/>
- World Economic Forum. (25 de junio de 2025). *What to know about AI and the gender gap - insights from Summer Davos 2025*. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/stories/2025/06/amnc25-what-to-know-about-ai-and-the-gender-gap/>
- World Economic Forum. (8 de julio de 2025). *How stronger laws and institutions can help close the global gender gap and boost the economy*. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/stories/2025/07/global-gender-gap-laws-institutions-world-bank-wef/>

Directorio

Gabriela Gutiérrez Mora

PRESIDENTA NACIONAL

Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas IMEF

Dennisse Montesinos Pacheco

PRESIDENTA Y COFUNDADORA

MUJERES EN FINANZA MEF

María Concepción del Alto Hernández

PRESIDENTA PREMIO DE EQUIDAD DE GÉNERO IMEF

María Aramoni Urquidi

PRESIDENTA PREMIO DE EQUIDAD DE GÉNERO

Y MIEMBRO DEL COMITÉ EJECUTIVO DE MEF

Carlos G. Amtmann Ituarte

COORDINADOR DEL COMITÉ TÉCNICO REVISOR

DEL PREMIO EQUIDAD DE GÉNERO IMEF

Kimberly Acosta Moriel

COORDINADORA DEL COMITÉ TÉCNICO REVISOR

DEL PREMIO EQUIDAD DE GÉNERO MEF

Paula Ivonne Íñiguez Cottier

DIRECTOR GENERAL IMEF

Adriana Reyes Urrutia

EDITORIA

Magali Ramírez D.

EDITORIA GRÁFICA

Ana Paula Galindo

ASISTENCIA EDITORIAL



MEF MUJERES
EN FINANZAS

Se permite copiar y divulgar la información contenida en este documento citando la fuente.