

→ EDUCACIÓN MÁS OPCIONES PARA  
EJECUTIVA NUEVAS HABILIDADES

— CERRAR — SÚPER EMPRESAS  
LA BRECHA PARA MUJERES 2022

# EXPANSION

## TIERRA DE UNICORNIOS

ENTRE LOS 1,000 MDD Y LA TRANSFORMACIÓN DE AMÉRICA LATINA

ALEXIS PATJANE **99 MINUTOS** / ALLAN APOJ Y DAVID PORITZ **COVALTO** /  
MARLENE GARAYZAR **STORI** / RICARDO MARTÍNEZ **JÚSTO** /  
STEFAN MÖLLER **KLAR**

+ BUK, CREHANA, FRUBANA, KUESKI, LA HAUS, TUL, XEPELIN, YALO

DOS BOCAS

LA FRÁGIL PROMESA DEL EMPLEO

— P. 112 —



EXPANSION.MX  
JULIO 2022  
\$68 MN



## ROMPAMOS EL TECHO DE CRISTAL

LAS ESTRATEGIAS DE LAS COMPAÑÍAS QUE INCENTIVAN LA INCLUSIÓN Y EL LIDERAZGO DE LAS MUJERES.



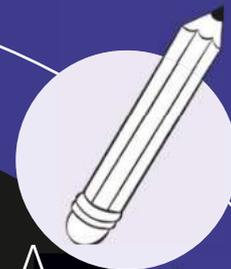
**SÚPER  
EMPRESAS  
PARA MUJERES**

**EXPANSIÓN**

**TOP**  
companies



**SÚPER  
EMPRESAS  
PARA MUJERES  
EXPANSION**



CERRAR  
LA BRECHA



# LABORAL



**MÁS EMPRESAS TOMAN  
ACCIONES PARA  
IMPULSAR Y PROTEGER  
AL TALENTO FEMENINO  
DENTRO Y FUERA DE LOS  
CENTROS DE TRABAJO.**

# RANKING

## EMPRESAS CON MÁS DE 3,000 EMPLEADOS

RK	EMPRESA	SECTOR	NÚMERO DE COLABORADORES	PORCENTAJE DE MUJERES EN LA EMPRESA	EVALUACIÓN MUJERES (100 PUNTOS MÁXIMO)		
					PRESTACIONES PARA ELLAS	APROBACIÓN ENCUESTA DE DIRECTORAS Y GERENTES	MUJERES EN POSICIONES DIRECTIVAS Y GERENCIALES
1	Citibanamex	Servicios financieros	39,575	52	92	84	100
2	Marriott International	Hotelería y turismo	6,046	39	88	88	98
3	P&G México	Productos de consumo	6,738	52	87	84	100
4	Walmart de México y Centroamérica	Comercio autoservicio	193,902	55	94	75	100
5	Bayer	Farmacéutico y agrícola	3,490	38	88	85	96

### UN RANKING CON MAYOR PESO

Las 'Súper Empresas para Mujeres' de 2022 representan una fuerza laboral femenina que supera el total de colaboradores de Pemex, América Móvil, Walmart de México y CFE (624,000), las cuatro compañías que este año lideran el listado de 'Las 500 empresas más importantes de México', publicado por *Expansión*.



**204**

empresas participaron en este especial, 47 más que el año pasado.

**25**

compañías con más de 500 y hasta 3,000 colaboradores se sumaron a este ejercicio.

**755,300**

mujeres laboran en las empresas evaluadas, 34% más que en 2021.

6	Banco Santander México	Servicios financieros	24,462	55	89	84	97
7	McDonald's México	Restaurantes	8,307	48	86	86	96
8	Nissan Mexicana/NR Finance Services México & Anzen	Automotriz y autopartes	16,773	49	85	82	100
9	El Puerto de Liverpool	Comercio departamental	67,674	61	81	85	98
10	Whirlpool Corporation LAR North	Electrónica de consumo	12,669	43	86	80	97

### EMPRESAS QUE TIENEN ENTRE 50 Y 70% DE COLABORADORAS

La participación femenina es mayor en las empresas consultadas que tienen menos empleados.



11	Essity	Productos de consumo	3,856	35	90	83	88
12	Quálitas Compañía de seguros	Seguros y fianzas	5,046	43	71	89	98
13	Harman de México	Electrónica de consumo	6,309	51	86	80	81
14	Grupo Vidanta	Hotelería y turismo	11,030	41	87	85	74
15	Playa Hotels & Resorts	Hotelería y turismo	4,032	34	89	93	57
16	Hoteles City Express	Hotelería y turismo	3,214	62	66	84	83
17	Telvista	Computación y servicios	5,837	45	52	86	94
18	Sodexo México On-Site Services	Servicios profesionales	3,238	48	73	76	82
19	Atento México	Recursos humanos	9,573	55	52	76	89
20	Grupo Pueblo Bonito Golf & Spa Resorts	Hotelería y turismo	4,418	36	39	84	88

# RANKING

## EMPRESAS DE 500 A 3,000 EMPLEADOS

RK	EMPRESA	SECTOR	NÚMERO DE COLABORADORES	PORCENTAJE DE MUJERES EN LA EMPRESA	EVALUACIÓN MUJERES (100 PUNTOS MÁXIMO)		
					PRESTACIONES PARA ELLAS	APROBACIÓN ENCUESTA DE DIRECTORAS Y GERENTES	MUJERES EN POSICIONES DIRECTIVAS Y GERENCIALES
1	The Walt Disney Company México	Entretenimiento	634	41	99	85	100
2	Pfizer México	Química farmacéutica	1,397	51	94	85	100
3	Johnson & Johnson	Productos de consumo	1,192	55	94	84	100
3	MSD	Química farmacéutica	535	50	94	84	100
4	Eli Lilly y Compañía de México	Química farmacéutica	560	62	86	88	100
5	ManpowerGroup	Recursos humanos	1,263	61	87	83	100
6	AstraZeneca	Química farmacéutica	1,408	43	94	84	92
7	Santa Fe Grupo Hotelero	Hotelería y turismo	2,624	44	87	80	100
8	Hotel Fairmont Mayakoba	Hotelería y turismo	658	36	87	90	90
9	Fuller Cosmetics	Cuidado personal	2,938	79	82	84	97
10	Marco Marketing	Publicidad y mercadotecnia	929	52	73	90	100
11	Intercam Banco	Servicios financieros	2,657	51	78	84	100
12	L'Oréal México	Cuidado personal	2,223	65	90	77	94
13	Sanofi México	Química farmacéutica	1,621	46	76	86	98
14	INTERprotección	Seguros y fianzas	766	52	71	89	100
15	Allianz Partners	Servicios profesionales	1,135	39	83	77	99

### ÁREA DE OPORTUNIDAD

Las empresas 'medianas' tienen una menor proporción de mujeres en puestos directivos.



16	Carvajal Empaques	Papel y cartón	1,417	49	76	87	96
17	PRAXIS	Computación y servicios	678	37	80	79	96
18	AARCO Agente de Seguros y de Fianzas	Seguros y fianzas	584	56	74	89	92
19	Europartners Group	Logística y transporte	579	60	91	80	82
20	Wizeline	Computación y servicios	1,473	24	84	89	80
21	Givaudan de México	Cuidado personal	738	29	82	83	87
22	Bupa México	Seguros y fianzas	690	51	71	82	100
23	The Dolphin Company	Hotelería y turismo	986	34	82	85	83
24	Tupperware Brands México	Productos de consumo	1,610	47	80	77	94
25	Grupo Lomas	Hotelería y turismo	716	33	78	81	92
26	Siegfried Rhein	Química farmacéutica	1,296	49	55	94	100
27	Fresenius Medical Care De México	Servicios de salud	1,038	65	68	79	100
28	Clœe	Productos de consumo	750	69	74	78	94
29	Ópticas Lux	Comercio especializado	822	54	57	89	100
30	Grupo Presidente	Hotelería y turismo	2,899	39	90	84	71
31	Devlyn	Comercio especializado	2,412	64	80	76	89
32	Actinver	Servicios financieros	2,067	52	82	78	85
33	Maersk Group	Logística y transporte	602	52	68	88	89
34	Grupo Nicxa	Restaurantes	1,553	57	60	84	100

# RANKING

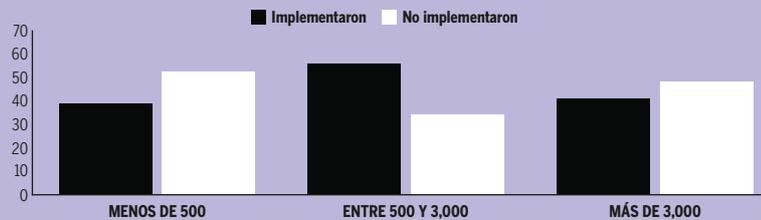
## EMPRESAS DE 500 A 3,000 EMPLEADOS

RK	EMPRESA	SECTOR	NÚMERO DE COLABORADORES	PORCENTAJE DE MUJERES EN LA EMPRESA	EVALUACIÓN MUJERES (100 PUNTOS MÁXIMO)		
					PRESTACIONES PARA ELLAS	APROBACIÓN ENCUESTA DE DIRECTORAS Y GERENTES	MUJERES EN POSICIONES DIRECTIVAS Y GERENCIALES
35	Gilsa	Materiales y herramientas	516	32	76	82	86
36	Universidad Latinoamericana (ULA)	Servicios educativos	1,526	55	66	76	100
37	Grupo Kuroda	Materiales y herramientas	891	34	66	82	93
38	Eficasia	Servicios profesionales	1,498	58	75	83	81
39	Chevez Ruiz Zamarripa	Servicios legales	647	43	65	80	94
40	NielsenIQ	Servicios profesionales	2,254	49	57	80	100
41	SGS México	Servicios profesionales	637	36	61	81	95
42	Centro Universitario UTEG	Servicios educativos	1,171	56	58	78	100
43	BDO Castillo Miranda	Servicios profesionales	790	49	67	76	92
44	TAFER Hotels & Resorts	Hotelería y turismo	2,570	36	49	94	92
45	Banca Afirme	Servicios financieros	2,417	50	67	83	83
46	Macropay	Fintech	1,741	41	62	84	86
47	Megalabs México	Química farmacéutica	507	53	67	83	80



### CON LAS MUJERES EN LA MENTE

Empresas que implementaron algún programa de apoyo directo para las mujeres en la pandemia.



48	Universidad Tres Culturas (UTC)	Servicios educativos	1,178	53	55	75	100
49	Grupo Prodensa	Servicios profesionales	546	60	60	70	100
50	UPS de México	Logística y transporte	2,105	31	51	87	89
51	Cibergestión	Servicios profesionales	597	56	42	85	100
52	Grupo Hunan	Restaurantes	1,328	26	62	86	79
53	Allied Universal Security Services	Servicios de seguridad	1,550	33	62	87	78
54	Grupo Witt	Automotriz y autopartes	737	37	59	87	79
55	Laboratorio Médico Polanco	Servicios de salud	1,395	74	40	79	100
56	Grupo ampm	Logística y transporte	1,430	20	80	78	57
57	Petco	Comercio especializado	2,921	47	48	74	91
58	Grupo San Francisco Corporativo	Holding	625	43	33	85	93
59	KONE	Construcción	1,109	13	69	84	56
60	Grupo Ruba	Inmobiliario	1,205	43	51	88	70
61	Puma México	Productos de consumo	520	43	25	83	100
62	GoNet México	Computación y servicios	890	25	60	73	73
63	Financiera Mexi	Servicios financieros	542	57	68	79	58
64	Grupo Profuturo	Servicios financieros	1,065	54	59	80	64
65	Universidad Americana del Noreste (UANE)	Servicios educativos	1,110	49	23	79	100
66	Mobil San Luis	Petróleo y gas	563	39	58	75	65
67	Mota-Engil México	Construcción	1,833	15	59	79	55
68	Madriña	Bebidas alcohólicas y tabaco	668	32	50	85	57
69	Bridgestone México	Automotriz y autopartes	1,530	34	23	86	81
70	Ingredion	Agroindustria	1,755	10	42	82	67
71	Grupo Morsa de México	Automotriz y autopartes	1,198	27	66	78	24
72	Even Group	Telecomunicaciones	516	18	15	87	47

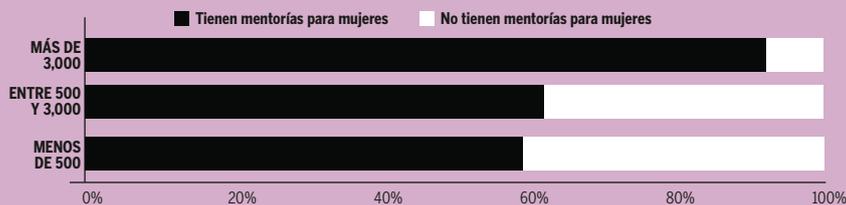
# RANKING

## EMPRESAS CON MENOS DE 500 EMPLEADOS

RK	EMPRESA	SECTOR	NÚMERO DE COLABORADORES	PORCENTAJE DE MUJERES EN LA EMPRESA	EVALUACIÓN MUJERES (100 PUNTOS MÁXIMO)		
					PRESTACIONES PARA ELLAS	APROBACIÓN ENCUESTA DE DIRECTORAS Y GERENTES	MUJERES EN POSICIONES DIRECTIVAS Y GERENCIALES
1	Dow México	Química y petroquímica	239	39	93	94	99
2	Natura	Cuidado personal	183	71	83	92	100
3	Fairmont Heritage Place Acapulco Diamante	Servicios inmobiliarios	103	37	73	95	96
4	Bristol Myers Squibb	Química farmacéutica	127	57	78	83	100
5	CompuSoluciones	Computación y servicios	459	51	73	88	100
6	UCB de México	Química farmacéutica	101	48	74	86	100
7	Cardif	Seguros y fianzas	207	47	84	80	94
8	Cristal Joyas	Comercio especializado	389	78	76	83	100
9	Grupo HL Consultores	Servicios profesionales	210	45	78	86	94
10	Enel México	Energía	386	35	82	83	91
11	The Cape a Thompson Hotels	Hotelería y turismo	405	38	72	86	97
12	Penguin Random House Grupo Editorial	Editorial	217	58	67	89	100
13	Navistar Financiamiento	Servicios financieros	174	48	70	85	100
14	Hyatt Regency Mexico City	Hotelería y turismo	439	41	75	80	100
15	Canon Mexicana	Electrónica de consumo	287	37	75	83	96
16	Metco	Alimentos y bebidas	382	57	70	84	100
17	Grupo Map	Publicidad y mercadotecnia	275	57	74	80	100
18	Crepes & Waffles México	Restaurantes	400	89	71	82	100
19	AIG Seguros	Seguros y fianzas	374	48	86	82	85
20	Omnicom Media Group México	Publicidad y mercadotecnia	330	57	72	81	100

### FOMENTAR EL TALENTO

Las empresas con menor número de colaboradores tienen un rezago en el fomento del liderazgo femenino.



21	Barceló México Reforma	Hotelería y turismo	250	43	71	81	100
22	Hyatt Regency Andares Guadalajara	Hotelería y turismo	218	45	71	81	100
23	Colegio Indoamericano (INDO)	Servicios educativos	106	48	67	85	100
24	LeasePlan México	Arrendamiento	162	42	77	92	82
25	Corporativo Enciso	Servicios profesionales	343	52	61	90	100
26	Thona Seguros	Seguros y fianzas	103	47	69	84	98
27	Ecodeli	Servicios profesionales	328	48	69	81	100
28	Empresa Carvajal Tecnología y Servicios	Computación y servicios	124	34	76	88	84
29	CTS Worldwide	Hotelería y turismo	330	49	64	83	100
30	Andaz Mayakoba Resort Riviera Maya	Hotelería y turismo	231	36	60	91	96
31	Hyatt Regency Mérida	Hotelería y turismo	165	63	60	86	100
32	Smile Pill	Publicidad y mercadotecnia	137	60	60	86	100
33	Sodexo Beneficios e Incentivos México	Servicios financieros	339	47	78	87	80
34	Promologistics	Logística y transporte	233	48	65	82	96
35	Brown Forman Casa Herradura	Bebidas alcohólicas y tabaco	211	43	77	82	82
36	Tamarindo	Comercio especializado	363	34	55	90	94
37	Caja CGV	Servicios financieros	417	54	60	79	100
38	VenturesSoft	Computación y servicios	151	51	54	84	100
39	Weser Pharma	Química farmacéutica	283	52	42	95	100

# RANKING

## EMPRESAS CON MENOS DE 500 EMPLEADOS

RK	EMPRESA	SECTOR	NÚMERO DE COLABORADORES	PORCENTAJE DE MUJERES EN LA EMPRESA	EVALUACIÓN MUJERES (100 PUNTOS MÁXIMO)		
					PRESTACIONES PARA EllAS	APROBACIÓN ENCUESTA DE DIRECTORAS Y GERENTES	MUJERES EN POSICIONES DIRECTIVAS Y GERENCIALES
40	Catorce Días	Publicidad y mercadotecnia	106	58	50	86	100
41	Dachser de México	Logística y transporte	174	60	87	85	64
42	ISA Corporativo	Publicidad y mercadotecnia	252	20	73	90	72
43	Up Sí Vale	Servicios financieros	361	47	50	85	100
44	Grupo Asesores en Negocios	Servicios profesionales	139	51	67	73	94
45	Finamex	Servicios financieros	247	39	56	79	96
46	Laboratorios Alfasigma México	Química farmacéutica	103	53	41	91	100
47	BBDO México	Publicidad y mercadotecnia	101	39	80	74	78
48	Mikels	Automotriz y autopartes	295	43	67	77	86
49	DVA Mexicana	Holding	122	51	53	77	100
50	TrueHome	Servicios inmobiliarios	101	44	52	92	85
51	Zeremat Internacional	Cuidado personal	372	51	76	86	67
52	another	Publicidad y mercadotecnia	286	60	49	79	100
53	La Latino Seguros	Seguros y fianzas	185	49	55	77	94
54	Upfield	Alimentos y bebidas	136	38	60	80	86
55	Soluciones Creativas Capital Humano	Recursos humanos	108	50	76	83	67
56	CiiSA	Computación y servicios	107	43	76	83	67
57	Aceros Levinson	Siderurgia y metalurgia	385	40	65	77	83
58	OSROCA Corporativo	Inmobiliario	193	42	76	83	67
59	Cybolt	Computación y servicios	165	38	44	82	98

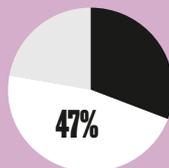
### HACIA UNA CONTRATACIÓN MÁS EQUITATIVA

Menos del 15% de las empresas de menor tamaño carecen de iniciativas para sumar talento libre de sesgos de género.

- Creación de políticas de equidad de género
- Contratación sin sesgo de género
- No tienen una estrategia



MENOS DE 500



ENTRE 500 Y 3,000



MÁS DE 3,000

60	Promo Espacio	Publicidad y mercadotecnia	110	35	46	84	93
61	Helpware	Recursos humanos	491	36	35	91	94
62	Alfonso Marina	Mobiliario	295	11	59	93	68
63	ID Finance	Fintech	238	47	71	82	67
64	Incapital	Servicios profesionales	111	59	45	83	90
65	Grupo Ruz	Comercio especializado	214	47	61	77	79
66	Laboratorio Avi-Mex	Química farmacéutica	369	44	75	83	59
67	Laboratorios Tornel	Química farmacéutica	241	50	63	86	67
68	Kelly México	Recursos humanos	424	57	40	81	94
69	Kubo financiero	Fintech	365	44	46	86	84
70	Avis México	Arrendamiento	225	36	48	86	82
71	LDM	Publicidad y mercadotecnia	172	53	28	86	100
72	Fibra Danhos	Servicios inmobiliarios	229	41	51	70	92
73	Tasvalúo	Servicios inmobiliarios	112	63	42	86	85
74	Casai	Servicios inmobiliarios	149	50	35	77	100
75	CRV & Co	Servicios profesionales	102	51	57	75	79
76	Ibushak	Comercio electrónico (e-commerce)	112	48	35	90	85
77	Western Union México	Servicios financieros	105	46	57	87	67
78	Viatrix	Química farmacéutica	371	55	25	85	100

RK	EMPRESA	SECTOR	NÚMERO DE COLABORADORES	PORCENTAJE DE MUJERES EN LA EMPRESA	EVALUACIÓN MUJERES (100 PUNTOS MÁXIMO)		
					PRESTACIONES PARA ELLAS	APROBACIÓN ENCUESTA DE DIRECTORAS Y GERENTES	MUJERES EN POSICIONES DIRECTIVAS Y GERENCIALES
79	Mezfer Crown	Agroindustria	211	23	50	78	81
80	Vass	Servicios profesionales	152	25	48	86	75
81	Sekura	Seguros y fianzas	244	57	57	74	76
82	SSL Digital	Servicios profesionales	195	30	58	82	67
83	Occidental at Xcaret Destination	Hotelería y turismo	469	35	65	82	59
84	Emprendamos Fin	Servicios financieros	154	52	36	68	100
85	Yaydoo	Computación y servicios	123	34	33	91	78
86	Grupo Pascal	Logística y transporte	102	40	52	83	67
87	Atxk	Construcción	250	30	69	77	55
88	Doctoralia México	Servicios de salud	294	53	34	67	100
89	icorp	Computación y servicios	469	22	43	82	74
90	Grupo Nach	Recursos humanos	109	53	34	98	67
91	Monte Xanic	Bebidas alcohólicas y tabaco	170	43	21	89	88
92	Grupo Prom	Publicidad y mercadotecnia	101	57	37	93	67
93	Don't Worry	Alimentos y bebidas	101	64	32	70	94
94	Merz	Química farmacéutica	101	60	19	82	94
95	Petrofigues	Petróleo y gas	247	44	55	84	56
96	Randstad	Recursos humanos	207	57	42	86	67
97	JYRSA	Maquinaria y equipo	185	18	64	83	42
98	Hotel Royal Hideaway Playacar	Hotelería y turismo	190	34	63	79	48
99	Fletes México	Logística y transporte	217	15	46	79	64
100	Rompopo Coronado	Alimentos y bebidas	216	46	39	82	67
101	LUMO Financiera del Centro	Servicios financieros	324	31	22	77	87
102	tiLatina	Computación y servicios	239	44	26	97	61
103	Philips	Electrónica de consumo	283	24	45	79	57
104	Imperquimia	Química y petroquímica	380	14	33	75	69
105	Grupo Rosmar	Servicios profesionales	136	52	36	74	67
106	Grupo Casgo	Construcción	114	27	28	86	58
107	bSide	Computación y servicios	136	18	51	79	42
108	Farmacia San Isidro	Química farmacéutica	353	55	33	72	67
109	Surtidor Eléctrico de Monterrey	Comercio especializado	143	29	33	81	54
110	Fibra Enlace Telecomunicaciones	Telecomunicaciones	111	12	38	74	52
111	Proser Grupo Constructor	Construcción	367	14	49	76	25

## METODOLOGÍA

El ranking de **Súper Empresas para Mujeres** de este año tiene su origen en el universo de compañías que fueron certificadas como Súper Empresas 2022. La evaluación se basó en tres criterios:

**1) Prestaciones relacionadas con mujeres (33%):** Se evaluó la presencia de prácticas, políticas y programas de recursos humanos relacionados con mujeres. Consideramos temas de

responsabilidad social, de condiciones de trabajo, de organización temporal del trabajo, imparcialidad, compensaciones y beneficios, de cohesión organizacional, satisfacción, condiciones de impulso a la productividad y de liderazgo. En caso de tenerlas todas, obtienen 100 puntos.

**2) Aprobación de la encuesta a colaboradores (33%):** El máximo puntaje a obtener fueron 100 puntos

de aprobación, dada la encuesta que responden, considerando a mujeres que estén en posiciones de gerencia hasta dirección.

**3) Presencia de mujeres en la dirección (33%):** Se le dio 100 puntos a la presencia de CEO mujeres, 30% de directoras y 40% de gerentes y subdirectoras, descendiendo conforme a los porcentajes con base 100. El promedio

de la evaluación fue el puntaje obtenido. El promedio de estos indicadores dio el puntaje de la empresa y su posición en el listado. Cabe mencionar que este año se reflejaron movimientos en la posición dentro del ranking, ya que existe una mayor representación de mujeres dentro de las empresas, posicionándose 204 organizaciones que fueron certificadas en el listado de Súper Empresas 2022.

# LA SEGURIDAD DE PODER ALZAR LA MANO



EL EQUILIBRIO DE LAS CONDICIONES LABORALES, LA CLAVE PARA INCENTIVAR EL LIDERAZGO FEMENINO EN LAS ORGANIZACIONES.

**POR: PURI LUCENA**

Para que una persona pueda levantar la mano para ocupar una posición en una organización, hay que crear las condiciones. Y los hombres las tienen. Ya sabemos que ante una vacante que demande 10 habilidades, si un hombre cumple con seis, generalmente, dirá: “Pues ya la hice y lo demás lo aprendo”. Una mujer siente que necesita cumplir 11.

Pero las empresas han comenzado a crear las condiciones para tener organizaciones más diversas. “El primer tema que tenemos que hacer es trabajar en la seguridad en el ambiente de trabajo, y no me refiero solo a que físicamente puedan venir y tener las herramientas para trabajar, sino a que exista la seguridad para las mujeres de que pueden acceder a cualquier función o puesto”, señala sobre el tema Manuel Romo, director general de Citibanamex.

Esto implica políticas de reclutamiento que garanticen que en la terna de candidatos exista diversidad de género e impulsar a las mujeres que no se visualizan en puestos de liderazgo pero que tienen el talento y la voluntad para ascender.

Los techos de cristal comenzarán a resquebrajarse “en la medida en que, poco a poco, se vaya viendo que las posibilidades son para todos y todas, que es un ambiente seguro, que hay acciones concretas de medición”, apunta Romo.

Realizar estas mediciones ha permitido al banco detectar las áreas de oportunidad. Casi 52% de las 40,000 personas que conforman la plantilla de la entidad financiera son mujeres, pero el porcentaje baja en los puestos directivos.

Medir también le ha permitido a la química Dow detectar dónde tiene que enfocar sus iniciativas. Mientras que en el resto de áreas están en el camino de rozar la paridad, en la de manufactura aún hay una mujer por cada tres hombres. La empresa, que estandarizó su proceso de reclutamiento hace dos

GANADORA

# EMPRESAS CON MÁS DE 3,000 EMPLEADOS

años para lograr esta inclusión y diversidad, ha puesto en marcha medidas para reclutar en operaciones a dos mujeres por cada hombre. Esto, explica Verónica Pérez, presidenta de la Región Norte de América Latina de Dow, permitirá ir cerrando la brecha.

“Nos dimos cuenta hace unos años de que no teníamos un acompañamiento cercano en los procesos de reclutamiento y veíamos paneles donde solo había hombres”, señala Pérez, que lleva 26 años en Dow y ha visto cómo la compañía ha evolucionado en sus procesos.

Para corregirlo, la empresa estableció protocolos sencillos, como dejar una convocatoria abierta una semana más, en caso de que en una primera terna de candidatos no haya mujeres. “Si después de esa semana extra no se da, pues ya el periodo se cierra”, detalla. El objetivo, como en Citibanamex, es lograr que las mujeres sepan que pueden aspirar a nuevas posiciones.

## LANZAR EL MENSAJE

Si el talón de Aquiles para Dow es el área operativa, para The Walt Disney Company es la de deportes. La empresa de entretenimiento tiene una plantilla en la que 60% de sus integrantes son mujeres... si se excluye ESPN, el canal deportivo de la compañía en el que predomina el talento masculino.

La empresa quiere acabar con esa situación, explica Carolina Limón, directora de Adquisición de Talento para Latinoamérica de la compañía. “Estamos creando programas de atracción de talento para que podamos trabajar con talento femenino desde el principio, que puedan iniciar un plan de carrera dentro de nuestras áreas deportivas”, afirma la directiva. Además, implementaron esquemas de CV ciegos en todas las áreas, para evitar sesgo en la contratación.

La compañía es consciente de la importancia de crear estas dinámicas en una empresa de contenido y entretenimiento. “El contenido que desarrollamos es un contenido que impacta, tanto dentro como hacia fuera, con el poder de nuestras pantallas y eventos. El compromiso se magnifica”, señala Limón.



**ES NECESARIO ESTABLECER  
MÉTRICAS Y DARLE SEGUIMIENTO.  
Y QUE HAYA UN MECANISMO PARA  
QUE CUANDO NO SE CUMPLA LA  
POLÍTICA DE LA EMPRESA  
Y SABEMOS QUE ES INCORRECTO,  
SE IDENTIFIQUE Y SE CORRIJA.**

**Manuel Romo,  
director general de Citibanamex.**

El reto no solo está en áreas que generalmente y culturalmente siguen muy masculinizadas, sino en cómo acabar con la barrera que impide a muchas mujeres dar el salto a la subdirección. Citibanamex ha identificado aquí un freno. Y es evidente, señala Romo: “Influye que, como no ha habido mujeres en estos puestos antes, se tiene la percepción de que es necesario tener capacidades mayores a lo que requiere el puesto. Cuando vemos que hay mujeres [en puestos de liderazgo], empieza a incrementarse el número de candidatas para todas las posiciones”.

Ana Elena Ruiz, miembro del Consejo de Mujeres y directora ejecutiva de Transformación e Inversiones Estratégicas de Citibanamex, agrega que el banco tiene un programa de casi dos semanas de empoderamiento para mujeres en subdirecciones. “Hemos visto que aquí está el brinco, una vez que lo da, los siguientes peldaños ya no son un tema”, dice.

En esto influye también la edad: a los puestos de subdirección se suele llegar en torno a los 28 y 35 años, la edad a la que muchas mujeres se plantean la maternidad.



**GANADORA**  
**EMPRESAS  
CON MENOS DE  
500  
EMPLEADOS**



**LA FIGURA DEL SPONSOR NO SOLO SE ASEGURA DE QUE ESTÁ PROMOVRIENDO A LA PERSONA [CON LA QUE TRABAJA], SINO QUE ENTIENDE CÓMO VA EN EL PROCESO DE EVOLUCIÓN PARA QUE TAMBIÉN SEPAMOS QUÉ NECESITAMOS HACER PARA MEJORAR SUS HABILIDADES.**

Verónica Pérez,  
presidenta de la Región Norte de América Latina de Dow.



## EL CUIDADO TAMBIÉN FÍSICO

Citibanamex desarrolló en 2019 una aplicación de botón de pánico para todas sus colaboradoras y las familiares de sus empleados, que se suma a otras iniciativas, como las líneas telefónicas de apoyo que proveen de soporte legal, psicológico y otro tipo de cuidados.

Se trata de una aplicación para smartphones que permite

notificar la ubicación en el momento a tres contactos registrados en caso de encontrarse en alguna situación de peligro. Ana Elena Ruiz, del Consejo de Mujeres del banco, explica que la propuesta se presentó a la dirección general ante el incremento de la situación de violencia contra las mujeres en el país. “Presentamos la propuesta, a Manuel [Romo,

director general de Citibanamex] le encantó, hablamos del presupuesto, hicimos el desarrollo de la tecnología con nuestro equipo y después ocupamos algunas licencias. Se ejecutó en tres meses”, explica. El desarrollo, agrega, costó entre 200,000 y 300,000 pesos, a los que se suman 100,000 más anuales en mantenimiento y licencias.

Citibanamex también desarrolló el programa Regresa a Trabajar, para exempleadas del banco y otras instituciones financieras que han estado sin trabajar entre dos y cinco años tras renunciar por motivos de cuidados, ya sea por maternidad o por la necesidad de atender a otros familiares. “Son mujeres que quieren regresar al mundo laboral y les cuesta trabajo”, dice Ruiz. En dos años, la empresa ha contratado a 60 mujeres de varias áreas, con buenos porcentajes de permanencia.

### EL MOMENTO DE LLEGAR

Los programas de *coaching* han ganado terreno en las empresas para formar esa masa crítica de mujeres que puedan hacer el relevo en los puestos de liderazgo. Y, de la mano, las iniciativas de *sponsorship*. Pérez explica que la forma de desarrollo de redes de las mujeres es diferente y eso las limita a veces a tener el *sponsor* que sí llegan a tener los hombres: una persona que vele por su crecimiento y que las posicione cuando hay oportunidades.

Dow tiene un programa que asigna al talento esta figura de acompañamiento. “Este *sponsor* no solo se asegura de que está promoviendo a la persona, sino que entiende cómo va en el proceso de evolución para que también sepamos qué necesitamos hacer para mejorar sus habilidades”, explica Pérez.

Pero no solo se trata de acceder a puestos de liderazgo, también de tener iguales condiciones. Romo explica que Citibanamex analizó todas las funciones, puestos y responsabilidades, con el objetivo de ajustar sueldos y cerrar la brecha salarial de género, que ha permitido que hoy esté por debajo del 1%. Esto incluye no solo el sueldo, sino los incentivos y compensaciones. Y, agrega, es importante comunicar a la plantilla que existen canales para denunciar los casos en los que no se estén aplicando las políticas del grupo, como la línea de denuncia.

Estas medidas han permitido al grupo financiero incrementar de 32 a 40% en cinco años el porcentaje de mujeres en puestos de subdirección para arriba.

# HAY QUE HABLAR DE DIVERSIDAD



**POR LAILA CHARTUNI**

Presidenta de TOP Companies



recuerdo que hace años una empresa decidió acompañar a una colaboradora en un cambio de género. Tenía claro que era un deber moral hacerlo. El caso fue significativo a nivel empresarial, despertó mucho interés y desencadenó conversación. Pese al impacto y la sonoridad que tuvo –y que refleja la actual transformación social–, me llama la atención que aún hay muchas empresas que no consideran estos temas o que ni siquiera han logrado resolver la equidad de género, igualdad en salarios o imparcialidad en oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional.

Actualmente, en el ámbito laboral se sigue hablando de avanzar en el camino del liderazgo femenino; algunos continúan sugiriendo que es necesario empoderar a las mujeres y otros más siguen preocupados por cumplir con cuotas de género. ¿En qué piensan esas empresas? ¿Acaso no se dan cuenta de lo que sucede alrededor?

En varios puntos del orbe se discuten proyectos de 'ley trans'. En la Ciudad de México, por ejemplo, se emitió, en agosto de 2021, un decreto que permite a adolescentes mayores de 12 años cambiar la identidad de género en su acta de nacimiento mediante un proceso administrativo. Y eso, por poner un ejemplo de lo que sucede en la

comunidad, con personas que encontraron su identidad, pero no así la aceptación ni oportunidades ni empresas capaces de abordar el tema.

¿Qué estamos haciendo los líderes y las organizaciones al respecto? El tema, me queda claro, va más allá de mujer u hombre; es necesario reflexionar sobre la gran responsabilidad que tiene el ser humano de hacerse cargo de sus actos, de honrarse a sí mismo. Más allá de géneros, más allá de etiquetas, mucho más allá de estereotipos.

Debemos entender que las nuevas generaciones se están incorporando a nuestras empresas y tienen otra concepción del mundo, de sí mismos, de su relación con el entorno y con los demás. Sin embargo, la generalidad es que las organizaciones mantienen un régimen de estereotipos, y son lideradas bajo ideas preconcebidas que no dan espacio al otro, al que es diferente a mí.

Muchas compañías no están preparadas para integrar y desarrollar a mujeres al cien por ciento, pero tampoco a personas con discapacidad. El rezago es notable, aunque claramente hay una evolución fuerte en las nuevas generaciones, que son más tolerantes, abiertas, conscientes de que deben respetar las diferencias y convivir con ellas.

Me parece que las empresas, los líderes, no estamos del todo preparados, y menos, preparando a nuestra gente. Debemos abrir conversaciones de inclusión real, en las que la bandera sea la diversidad de género, pero también de pensamiento, de acción; reconocer que somos diferentes y que esas diferencias nos enriquecen.

Se está resignificando el mundo en muchos sentidos, de eso no me cabe la menor duda. La pregunta es: ¿Estamos realmente preparados como organización para adaptarnos al cambio y brindar las oportunidades que nuestra gente necesita, más allá de géneros? Dejo aquí el cuestionamiento y abro el diálogo.