



**Universidad Nacional Autónoma de México  
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración**

**Mujeres *Millennials* en Culturas Incluyentes: Tres Estudios de Caso del  
Sector Financiero en México**

**T e s i s**

Que para optar por el grado de:  
**Doctor en Ciencias de la Administración**

Presenta:  
**Alejandra Lucero Moreno Maya**

**Tutor principal:**

**Dra. Gina Zabludovsky Kuper  
Facultad de Ciencias Políticas, UNAM**

**Miembros del Comité Tutor:**

**Dra. Sofía Ilona Contreras Solyomvary  
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM**

**Dra. Aida Florencia Medina Lorza  
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM**

**Ciudad Universitaria, Cd. Mx., Marzo de 2024**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



## **Agradecimientos:**

A mi mamá, Ángeles Maya, por ser mi guía, apoyo y maestra de vida, y por el rol clave en el desarrollo de esta investigación.

A mi papá, Víctor Moreno, por su apoyo incondicional para realizar mis metas.

A mi hermana y hermano, Alma y Víctor Moreno, por estar en los momentos más importantes de mi vida.

A Alberto, Diana, Suzy y Dani por enseñarme que la familia se elige por decisión.

A la Dra. Gina Zabludovsky por sus enseñanzas y por mostrarme que la investigación es un medio para aportar y cambiar la vida de las mujeres mexicanas.

A la Dra. Sofía Contreras y Aida Medina, por sus enseñanzas, paciencia y apoyo en cada etapa de la investigación.

Al Dr. Delgado por mostrarme diferentes perspectivas y a la Dra. Terán por enseñarme la importancia del cuidado en los detalles.

A la Universidad Nacional Autónoma de México por darme la oportunidad de ser parte de esta Institución.

Al Dr. Brehm por enseñarme las bondades que tiene la investigación y por sembrar en mí la pasión para ser investigadora.

A cada una de las personas que me acompañaron y confiaron en mí para que esta investigación sea una realidad.

A Dios por darme el valor de la resiliencia, humildad, valentía y vulnerabilidad para terminar esta investigación, por darme las herramientas para continuar trabajando por las mujeres de México y para crear sociedades más inclusivas.



## Índice

Introducción .....	19
Capítulo 1: Planteamiento del Problema / Objeto de Estudio.....	21
1.1.    Justificación .....	21
1.2.    Planteamiento del Problema.....	27
1.3.    Preguntas de Investigación.....	33
1.4.    Objetivos de la Investigación .....	35
1.5.    Supuesto Hipotético .....	36
1.6.    Definición de las Variables.....	36
1.6.1. Definición de la Variable Dependiente: Mujeres Millennials (MM) ...	37
1.6.2. Definición de la Variable Independiente: Culturas Incluyentes (CI) .	37
1.6.3. Definición de la Variable Independiente: Sector Financiero (SF) ....	38
1.7.    Operacionalización.....	38
Capítulo 2: Conceptualización y Fundamentos Teóricos de la Mujer en las Organizaciones.....	43
2.1. Cultura Organizacional Incluyente .....	45
2.2. Sesgos y Estereotipos .....	58
2.2.1. Estereotipos y creencias sobre los roles de género .....	58
2.2.2. Modelos filosóficos sobre la relación entre sexo y género.....	64
2.2.3. Masculinidades .....	71
2.3.    Modelos de Trabajo Flexibles .....	76

2.3.1.	Diferentes Esquemas de Trabajo Flexible .....	80
2.3.2.	La relación entre el Trabajo Flexible con la Retención de la Mujer en la Organización y el impacto en las Generaciones Millennial y Z.....	86
2.4.	Las Mujeres en el Mundo Ejecutivo.....	89
2.4.1.	Características de la Mujer Ejecutiva .....	98
2.5.	Las Mujeres en la Alta Dirección .....	99
2.6.	Las Generaciones en el Ámbito Laboral .....	105
2.7.	La Generación Millennial y las Mujeres Millennials: Características Generales	110
2.7.1.	Las Mujeres Millennials.....	116
Capítulo 3:	Metodología de Investigación .....	121
3.1.	Tipo de Estudio.....	121
3.2.	Límite de Tiempo.....	129
3.3.	Límite de Espacio.....	129
3.4.	Criterios de Selección de las Empresas a Estudiar .....	129
3.5.	El Estudio de Casos en esta Investigación .....	133
3.6.	Métodos, Técnicas y Procedimientos para Documentar los Casos de Investigación	134
3.6.1.	Procedimiento para Desarrollar los Casos de Investigación .....	134
3.6.2.	Los Instrumentos o Herramientas de Investigación: Diseño y Construcción	136

3.7.	Análisis de la Información .....	139
Capítulo 4:	Resultados y Análisis de la Investigación.....	147
4.1.	Resultados por Objetivos Específicos .....	148
4.1.1.	Caso 1: Financiera Solar .....	148
4.1.2.	Caso 2: Insurance Bank.....	179
4.1.3.	Caso 3: Leic Bank.....	220
4.2.	Elementos Observados en los Tres Casos de Investigación que Facilitan o Impiden la Inclusión de Mujeres Millennials en las Posiciones de la Alta Dirección	253
4.2.1.	Elementos Facilitadores.....	253
4.2.2.	Elementos que Impiden la Inclusión de Mujeres Millennials .....	263
Capítulo 5:	Discusión y Conclusiones .....	273
5.1.	Discusión.....	273
5.1.1.	Respondiendo al Primer Objetivo Específico .....	273
5.1.2.	Respondiendo al segundo objetivo específico .....	285
5.1.3.	Respondiendo al Tercer Objetivo Específico .....	300
5.1.4.	Validación del Supuesto Hipotético .....	316
5.2.	Conclusiones.....	317
Capítulo 6:	Aportaciones e Investigaciones a Futuro.....	323
6.1.	Aportaciones de la Investigación al Área de las Ciencias de la Administración sobre la Diversidad e Inclusión en las Empresas en México .....	323



6.1.1. Propuesta de un Modelo de Inclusión en las Compañías Mexicanas	323
6.1.2. ¿Qué Más se Aporta en Esta Investigación? .....	329
6.1.3. Investigaciones a Futuro.....	332
6.2. Reflexiones Finales .....	336
Referencias.....	341
Anexos .....	363
Anexo 1: Información Solicitada a las Organizaciones .....	365
Anexo 2: Estructura de los Casos de Investigación .....	367
Anexo 3: Guías de Entrevista a los Diferentes Actores.....	370
Guía de Entrevista a la Dirección General .....	370
Guía de Entrevista para la Alta Dirección.....	373
Guía de Entrevista para el Director / Recursos Humanos .....	379
Guía de Entrevista para la Generación Millennial .....	384
Anexo 4: Ejemplos de Testimonios .....	392
Testimonios de las Mujeres sobre su Forma de ser en el Ámbito Laboral.	392
Testimonios de Algunas Mujeres sobre la Percepción de los Roles de Género Según su Generación.....	393
Testimonios de Algunos Hombres sobre la Percepción de los Roles de Género según su Generación .....	394

Testimonios de Algunos Hombres del Porqué la Mujer no Está en las Posiciones de Alta Dirección.....	395
Anexo 5: Unidades de Análisis y sus Categorías .....	396



## Índice de Tablas

Tabla 1.1. Matriz de Congruencia Correlacionada.....	34
Tabla 1.2. Operacionalización de las Variables .....	39
Tabla 2.1. Presentación del Fundamento Teórico (Organización y Presentación).....	44
Tabla 2.2. Características de las Generaciones .....	107
Tabla 3.1. El Diseño de un Caso Simple y suRepresentación en Caso Crítico, Caso Único y Caso Representativo.....	127
Tabla 3.2. Mapeo de Empresas Invitadas a ser Parte de la Investigación .....	130
Tabla 3.3. Acciones para Documentar los Casos de Investigación .....	136
Tabla 3.4. Lista de las Personas Entrevistadas en Financiera Solar .....	137
Tabla 3.5. Lista de las Personas Entrevistadas en Insurance Bank .....	138
Tabla 3.6. Lista de las Personas Entrevistadas en Leic Bank.....	139
Tabla 3.7. Validez del Estudio de Caso como Metodología de Investigación.....	143
Tabla 3.8. Validez de los Tres Casos de Estudio.....	144
Tabla 4.1. Colaboradores por Nivel Organizacional (%) (Análisis Vertical) .....	152
Tabla 4.2. Colaboradores por Nivel Organizacional (%) (Análisis Horizontal).....	153
Tabla 4.3. Mujeres y Hombres Representados por Generación (%).....	154
Tabla 4.4. Colaboradores por Generación y por Nivel de la Organización (%) .....	154
Tabla 4.5. Hombres y Mujeres por Generación y Nivel Organizacional (%) .....	155
Tabla 4.6. Hombres y Mujeres por Generación y Nivel Organizacional (%), Análisis Horizontal.....	156
Tabla 4.7. Porcentaje de Rotación por Generación en el Banco (%).....	157
Tabla 4.8. Rotación en el Total del Personal por Generaciones (%) .....	158

Tabla 4.9. Rotación en el Total del Personal por Antigüedad (%). Análisis Horizontal	159
Tabla 4.10. Rotación de Mujeres y Hombres por Generaciones (%) .....	160
Tabla 4.11. Porcentaje del Total de Colaboradores que Postulan a una Posición .....	161
Tabla 4.12. Porcentaje de Postulaciones a una Posición según Generación y Sexo .	162
Tabla 4.13. Porcentaje de Promociones según las Postulaciones por Nivel de la Empresa.....	162
Tabla 4.14. Porcentaje de Promociones según Generación y Sexo .....	163
Tabla 4.15. Porcentaje de Promociones de Mujeres y Hombres .....	164
Tabla 4.16. Acciones para el Desarrollo y Promoción del Talento Femenino .....	172
Tabla 4.17. Colaboradores por Nivel Organizacional (%) (Análisis Vertical) .....	186
Tabla 4.18. Colaboradores por Nivel Organizacional (%) (Análisis Horizontal).....	187
Tabla 4.19. Mujeres y Hombres Representados por Generación (%).....	188
Tabla 4.20. Mujeres y Hombres Representados por Generación (%) – Análisis Horizontal.....	188
Tabla 4.21. Colaboradores por Generación y por Nivel de la Organización (%) – Análisis Vertical .....	189
Tabla 4.22. Colaboradores por Generación y por Nivel de la Organización (%) – Análisis Horizontal.....	190
Tabla 4.23. Hombres y Mujeres por Generación y Nivel Organizacional (%) .....	191
Tabla 4.24. Rotación en el Total del Personal (%).....	193
Tabla 4.25. Rotación en el Total Del Personal por Sexo (%) .....	194
Tabla 4.26. Rotación del Total de Personal por Generación (%) .....	194
Tabla 4.27. Rotación de Mujeres y Hombres por Generación (%).....	195
Tabla 4.28. Porcentaje de Promociones por Nivel de la Empresa (%) .....	197

Tabla 4.29. Promociones de Mujeres y Hombres (%) .....	198
Tabla 4.30. Promociones por Generación (%) .....	199
Tabla 4.31. Promociones por Generación y por Sexo (%) .....	199
Tabla 4.32. Porcentaje de Promociones de Mujeres y Hombres .....	200
Tabla 4.33. Colaboradores por Nivel Organizacional (%) (Análisis Vertical) .....	228
Tabla 4.34. Colaboradores por Nivel Organizacional (%) (Análisis Horizontal) .....	228
Tabla 4.35. Mujeres y Hombres Representados por Generación (%).....	229
Tabla 4.36. Colaboradores por Generación y por Nivel de la Organización (%) .....	230
Tabla 4.37. Hombres y Mujeres por Generación y Nivel Organizacional (%) .....	231
Tabla 4.38. Hombres y Mujeres por Generación y Nivel Organizacional (%) .....	232
Tabla 4.39. Rotación en el Total del Personal por Generaciones (%) .....	232
Tabla 4.40. Rotación en el Total del Personal por Antigüedad (%). Análisis Horizontal .....	233
Tabla 4.41. Rotación de Mujeres y Hombres por Generaciones (%) .....	234
Tabla 4.42. Porcentaje de Promociones por Nivel de la Empresa (%) .....	235
Tabla 4.43. Porcentaje de Promociones según Generación y Sexo .....	235
Tabla 4.44. Porcentaje de Promociones de Mujeres y Hombres .....	236
Tabla 4.45. Programas Desarrollados por la Compañía para la Formación y Retención del Talento .....	238
Tabla 5.1. Catalizadores y Barreras para Incluir Mujeres Millennials en la Alta Dirección .....	300
Tabla 5.2. Impulsores y Limitantes Personales de las Mujeres Millennials para Asumir una Posición de la Alta Dirección .....	310

Tabla 5.3. Impulsores y Limitantes Profesionales de las Mujeres Millennials para Asumir una Posición de Alta Dirección .....	316
--	-----

### **Índice de Esquemas**

Esquema 3.1. Cronograma del Proyecto de Investigación.....	134
Esquema 3.2. Relación de Variables.....	141
Esquema 3.3. Guía para el Análisis y Conclusiones de los Tres Casos.....	142
Esquema 6.1. Propuesta de un Modelo de Inclusión en las Compañías Mexicanas ..	324

### **Índice de Gráficas**

Gráfica 2.1. Acciones del Hombre para Promover la Igualdad entre Mujeres y Hombres .....	75
Gráfica 2.2. Barreras Identificadas para el Avance de la Mujer Hacia la Alta Dirección .....	93
Gráfica 2.3. Porcentaje de los Estudiantes Quienes sus Padres Esperan que Trabajen en Carreras STEM.....	96

## Resumen

La presente investigación, **Mujeres *Millennials* en Culturas Incluyentes: Tres Estudios de Caso del Sector Financiero en México**, tiene como objetivo, por un lado, identificar los elementos que facilitan y limitan la inclusión de mujeres *millennials* en las posiciones de la Alta Dirección y, por otro, determinar las características que las empresas del sector financiero con culturas incluyentes comparten para promover su integración en puestos de mayor jerarquía. Asimismo, determina los aspectos que pueden ser catalizadores o barreras de su crecimiento y busca conocer las características personales y profesionales que impulsan o limitan el talento femenino de esta generación para asumir una responsabilidad directiva.

Se planteó como supuesto hipotético que la inclusión de mujeres *millennials* en posiciones de Alta Dirección depende de los elementos significativos personales y profesionales como: el balance de vida personal, familiar y laboral; seguridad de la mujer para avanzar en la trayectoria profesional; formación; experiencia, entre otros. Así como aspectos culturales, estructurales y laborales que promueven la inclusión en las organizaciones del sector financiero como líderes comprometidos genuinamente con la inclusión; procesos de gestión de talento con un enfoque inclusivo; un ambiente laboral que privilegia a la persona, etc.

La metodología para llevar a cabo la investigación fue el estudio de casos con una perspectiva cualitativa, de tipo fenomenológico descriptivo y prospectiva, la cual, se sustentó en el estudio de casos múltiples.



Se trabajó en tres empresas globales del sector financiero ubicadas en México para documentar los casos de investigación, estas son: Financiera Solar, Insurance Bank y Leic Bank. Se hicieron entrevistas semiestructuradas y en profundidad a personas de diferentes perfiles de cada organización y se solicitó información sobre: misión, visión y valores; historia de la empresa; datos estadísticos sobre los colaboradores; evidencia de los programas de desarrollo de talento, incluyendo el femenino, generaciones y, en específico, de los millennials, así como los programas de diversidad e inclusión.

Cada empresa entregó las evidencias referentes al tema de investigación para desarrollar los casos de estudio. Una vez concluidos los informes, estos fueron revisados y autorizados por las áreas de comunicación y jurídico de cada organización.

El análisis de discurso fue idóneo para analizar los tres casos de estudio tomando de referencia las variables operables: una cultura incluyente (CI) en empresas del sector financiero (SF) para integrar mujeres *millennials* (MM) como líderes inclusivos (LI). De igual forma, gestión de recursos humanos transparentes y con un enfoque en la igualdad sustantiva (RHT), modelos de trabajo flexibles (MFT) y creencias del papel del hombre y de la mujer en el trabajo (CHTyMT).

Se definieron las categorías de análisis y se desarrolló la matriz de análisis de contenido, así mismo, se identificaron las palabras que se repitieron de forma constante que ayudaron a construir los discursos que dieron lugar a los resultados. Además, se realizó la validación del constructo, la interna y la externa, así como la fiabilidad de los resultados en los tres casos de investigación.

Los resultados ayudaron a cumplir con el objetivo de la investigación, mostrando los elementos organizacionales que comparten las empresas con culturas inclusivas y que promueven efectivamente la inclusión de mujeres millennials a la Alta Dirección como: el origen de la compañía, su estructura y valores, una cultura orientada en la persona con un alto compromiso de sus líderes para promover la inclusión, así como acciones específicas enfocadas en el desarrollo, promoción y balance para incluir a las mujeres.

Además, se evidenciaron los catalizadores y barreras existentes en las empresas para incluir a las *millennials* en la alta dirección. Los catalizadores presentes son: la cultura inclusiva; procesos de gestión de talento, en específico, la contratación, formación y promoción en algunos puestos; así como las acciones específicas para desarrollar y retener a las mujeres.

A su vez, se identifican las barreras en los procesos de promoción en posiciones directivas y retención de talento; los sesgos y creencias sobre el papel de la mujer; así como la falta de acciones para promover un balance entre la vida personal, familiar y laboral.

Finalmente, se identificaron los impulsores y limitantes personales y profesionales que tienen en común las mujeres millennials en el avance de su trayectoria profesional. Los impulsores personales observados fueron: los antecedentes familiares, la forma de ser de la millennial, la evolución y cambio del rol de la mujer en lo público y privado, la vida en familia y en pareja.

Los aspectos que limitan a nivel personal a la mujer son: la falta de balance entre la vida personal, familiar y laboral; así como los roles tradicionales de género que siguen presentes en la manera de pensar y actuar de las personas en las empresas.

Los aspectos profesionales que impulsan a la mujer se enfocaron en la forma de ser de la mujer, en la educación que recibe, la relación y el trabajo con otras generaciones, así como el entorno y cultura en la que se desarrolló para construir su carrera profesional. Sin embargo, las limitantes profesionales que se perciben se relacionan con las creencias sobre el rol profesional que tiene y la falta de apoyo y acompañamiento de sus líderes para formarlas, visibilizarlas y promoverlas para una posición de la alta dirección.

A lo largo de la investigación se identificaron diferentes temáticas que dan lugar a futuros trabajos para seguir explorando los elementos para incluir a la mujer en posiciones de la Alta Dirección, el cual, es un tema que está presente en las organizaciones y en la sociedad. Se presenta un modelo teórico de inclusión de talento que puede ser una guía para las organizaciones que buscan construir culturas inclusivas.

## **Palabras Clave**

Talento femenino, diversidad, equidad e inclusión, culturas inclusivas, mujeres millennial, equidad de género, mujeres en la alta dirección, modelos de flexibilidad, igualdad de oportunidades, balance entre la vida personal, familiar y laboral.

## **Abstract**

The research, *Millennial Women in Inclusive Cultures: Three Case Studies in the Financial Sector in Mexico*, aims to identify the elements that facilitate and limit the inclusion of millennial women in Senior Management positions, as well as determine the characteristics that companies in the financial sector with inclusive cultures share to promote their integration into senior positions, as well as to learn about the aspects that can be catalysts or barriers to their growth. In addition, it was necessary to understand the personal and professional characteristics that encourage or limit the female talent of this generation to assume executive responsibilities.

It was proposed as a hypothetical assumption that the inclusion of millennial women in Senior Management positions depends on significant personal and professional elements such as: work life balance; women's confidence to advance in their professional career; training and experience, among others. On the other hand, cultural, structural, and labor aspects that promote inclusion in financial sector organizations such as leaders committed to inclusion, talent management processes with an inclusive perspective, a work environment that privileges the person, etc.

The methodology to carry out the research was the case study with a qualitative perspective, of a descriptive and prospective phenomenological type, which was based on the study of multiple cases.

The research was worked in three global companies in the financial sector located in Mexico to document the case studies research: *Financiera Solar*, *Insurance Bank* and *Leic Bank*. Semi-structured and in-depth interviews were conducted with

people of different profiles from each organization. In addition, information was required about the mission, vision, and values; history of the company; statistical data of collaborators; evidence of talent development programs, including female talent, generations, and, specifically, millennials; as well as diversity and inclusion programs.

Each company provided evidence regarding the research topic to develop the case studies. Once the reports were completed, they were reviewed and authorized by the communication and legal areas of each organization.

The discourse analysis was essential to analyze the three-case studies research having as reference the operable variables: an inclusive culture (IC) in companies in the financial sector (FS) to integrate millennial women (MW) as inclusive leaders (IL). Furthermore, transparent human resources management focused on substantive equality (HRS), flexible work models (FWM) and beliefs or biases about men and women's roles at work (BMW&BWW).

The categories of analysis were defined in the research, and the content analysis matrix was developed, in addition, the words that were constantly repeated helped to build the discourses to have the results. In addition, construct validity, internal and external, as well as the reliability of the results in the three research cases were done.

The results helped to answer the research objective, showing the organizational elements that companies with inclusive cultures share and that effectively promote millennial women in Senior Management such as the origin of the company, its structure and values, a person-oriented culture with a high commitment of its leaders to promote

inclusion, as well as specific actions focused on the development, promotion, and balance to include women.

In addition, the catalysts and barriers existing in companies to include millennials in senior management were evident. Catalysts present such as inclusive culture, talent management processes, specifically hiring, training, and promotion in some positions, as well as specific actions to develop and retain women. In turn, the barriers identified in the promotion processes in management positions and talent retention, the biases and beliefs about the role of women, as well as the lack of actions to promote a balance between personal, family and work life.

Finally, the personal and professional drivers and limitations that millennial women have in common in advancing their professional career were identified. The personal drivers observed were family background, the way of being of the millennials, the evolution, and change of the role of women in the public and private life as a family and as a couple. The aspects that limit women on a personal level are the lack of balance between personal, family, and work life, as well as the traditional gender roles that are still present in the way people think and act in companies.

## **Keywords**

Female talent, diversity, equity and inclusion, inclusive cultures, millennial women, gender equality, women in senior management, flexibility models, equal opportunities, work life balance.



## Introducción

La presente investigación aborda el tema de la inclusión de las mujeres en las posiciones de liderazgo que, todavía, es un reto para la mayoría de las compañías mexicanas. Pareciera que “todas” las personas involucradas están a favor de la inclusión y la equidad entre mujeres y hombres, pero al observar los procesos organizacionales y conocer los retos que enfrentan las mujeres para consolidarse en una posición directiva no son aspectos menores, por lo que merecen ser estudiados y analizados para promover su inclusión en posiciones de liderazgo.

Es importante reflexionar y hacer adecuaciones en los modelos de trabajo y en la forma de gestionar de las organizaciones, en aras de mejorar la realidad del talento femenino de las diferentes generaciones y su incorporación al ámbito laboral.

En esta investigación, “Mujeres *Millennials* en Culturas Incluyentes: Tres Estudios de Caso del Sector Financiero en México”, se hace un estudio sobre tres empresas globales ubicadas en México, para conocer las acciones que realizan para retener, desarrollar y promover a las mujeres *millennials* hacia la alta dirección.

El objetivo principal de esta investigación fue identificar los elementos organizacionales que facilitan o impiden la inclusión de mujeres *millennials* en las posiciones de alta dirección con culturas incluyentes del sector financiero. Para ello, se buscó contestar a la pregunta ¿Qué elementos facilitan o impiden la inclusión de las mujeres *millennials* en las posiciones de la alta dirección?, misma que se respondió a través de la documentación de los tres casos de investigación, fundamentada en las entrevistas y documentos mostrados por las tres compañías.



La investigación está integrada por siete capítulos, primero, en el capítulo 1 se enuncia la justificación del porqué es importante la inclusión de la mujer en los puestos clave para la toma de decisiones. Posteriormente, se hace una descripción de la problemática, se plantean las preguntas y objetivos de la investigación. Al cerrar este apartado, se enuncia el supuesto hipotético y se detallan las variables.

En el capítulo 2 se describen los marcos teóricos de la investigación que fueron una referencia y fundamento para la elaboración de los casos de investigación. En el capítulo 3 se explica la metodología, se especifican los métodos, técnicas y procedimientos para desarrollar los casos de investigación. Con ello, se muestra la forma en que se analizó la información de las compañías para integrar los casos de investigación.

Seguido de esto, en el capítulo 4 se documentan los tres casos de las empresas globales del sector financiero ubicadas en México. Se hace un análisis de contenido de los tres casos para responder a las preguntas y objetivos de la investigación. En el capítulo 5 se encuentra la discusión de los resultados y se desarrollan las conclusiones de la investigación. Finalmente, en el capítulo 6, se muestran las aportaciones y las posibles líneas de investigación futuras.

# Capítulo 1: Planteamiento del Problema / Objeto de Estudio

## 1.1. Justificación

El propósito de la investigación es conocer los elementos en común de tres empresas<sup>1</sup> del sector financiero<sup>2</sup> en la construcción de una cultura inclusiva que atraiga, promueva y pueda retener el talento<sup>3</sup> femenino de la generación *millennial*<sup>4</sup>, y lograr mayores oportunidades de ascenso en las posiciones clave para la toma de decisiones.

Para construir espacios de inclusión, es necesario reconocer que todavía existe, en algunas compañías mexicanas, un trato desigual entre mujeres y hombres en cuanto a la atracción, promoción y desarrollo dentro de la organización. Muchas veces estas acciones o comportamientos son inconscientes, pero están presentes en la trayectoria profesional de las mujeres mexicanas.

En algunas compañías existen diversos retos como: 1) La asignación de posiciones con base en las carreras tradicionales; 2) La promoción de la persona

---

<sup>1</sup> Una empresa se define como una organización cuyo principal fin es el de obtener un beneficio económico. A cambio de este, ofrece bienes o servicios que satisfagan una necesidad o un deseo. Además, hace referencia al conjunto de personal, espacios, materias primas, maquinaria, entre otros, que, en conjunto, producen un servicio o producto (Chiavenato, 2011, p. 6). Para efectos de esta investigación, los conceptos de empresa, organización y compañía se usarán como sinónimos.

<sup>2</sup> Las compañías estudiadas son organizaciones globales ubicadas en México. Una organización global es aquella que ha integrado operaciones en todo el mundo a través de una oficina central.

<sup>3</sup> El talento humano se define como la aptitud y la habilidad que tiene una persona para realizar una actividad de forma exitosa. Las empresas definen el talento de sus colaboradores como una ventaja competitiva que se tiene que aprovechar, por lo que los forma para adquirir o mejorar sus capacidades en el menor tiempo posible, ya que el principal propósito es generar un nivel de compromiso y pertenencia con la empresa, con el cual los objetivos y metas, tanto a nivel negocio como individual, se puedan conectar para lograr el éxito de la compañía. "El talento humano es un capital intangible que otorga valor en las organizaciones" (Moreno Briceño y Godoy, 2012, p. 3).

<sup>4</sup> Las personas nacidas entre 1980 y 2003 son consideradas de la generación *millennial*. Se les nombra como nativos digitales, crecieron con el Internet y la comunicación digital es una manera de relacionarse con otras personas (M. Hernández, 2021). Es una generación que ha vivido diferentes eventos históricos, avances científicos y tecnológicos, así como crisis económicas. Crecieron y vivieron cambios por la globalización y la revolución digital. Algunas características de la generación son: personas que buscan tener educación y seguridad económica y con un nivel educativo mayor en comparación con las otras generaciones. En la parte personal, algunos buscan casarse después de los 34 años, o bien, deciden vivir con su pareja, asimismo, la edad para tener hijos es después de los 30 años (Ferrer, 2018).

basada en procesos y decisiones subjetivas que, en ocasiones, deja de lado la participación de la mujer en una posición de liderazgo; 3) La existencia de estereotipos asignados al papel que tiene la mujer y el hombre tanto en el trabajo como en la familia; 4) Culturas organizacionales con comportamientos tradicionales y con falta de políticas de inclusión y flexibilidad, entre otros.

Estudiar y reconocer el papel que tienen las mujeres en las organizaciones es importante desde un punto de vista financiero, comercial y de talento. Algunos beneficios de este hecho son:

1) Beneficios financieros, ya que aumentan la rentabilidad de las empresas que tienen diversidad en la Alta Dirección y en sus equipos. Incrementan las ventas porque la diversidad en los perfiles de los colaboradores permite enriquecer la propuesta al cliente y las decisiones mejoran al tener diferentes puntos de vista.

2) Beneficios comerciales, puesto que se incrementa la innovación de los equipos generando mejores productos y servicios. Se mejora el conocimiento que se tiene de los clientes y se tiene un mejor posicionamiento de la marca.

3) Beneficios de talento, en virtud de que atraen y retienen al mejor talento, se incrementa el compromiso y satisfacción de los colaboradores, además, disminuyen los índices de rotación.

Dados los beneficios que tiene la inclusión de la mujer en las compañías, pareciera obvio su integración en las posiciones de la toma de decisiones, sin embargo, algunas compañías no lo ven como una ventaja competitiva y, en consecuencia, no es un tema estratégico que la organización considere.

El CEO de una de las empresas estudiadas, compartió en entrevista el siguiente comentario: “la inclusión es la apertura de todo y enfocarnos en sus beneficios abre las puertas para ser competitivos, sin embargo, ¿qué compañías tienen en su estado de resultados el beneficio que la inclusión tiene para la organización y la sociedad? Y más aún, ¿cómo comprometer a la alta dirección para promover la inclusión del talento femenino?”.

La realidad de las organizaciones mexicanas sobre la inclusión del talento femenino en las posiciones de liderazgo no dista mucho de lo que sucede a nivel global. Algunas barreras que limitan su acceso tienen que ver con ciertas características de la cultura mexicana y la cultura de la propia organización, las cuales, son factores cruciales para facilitar u obstaculizar su ascenso.

Asimismo, las expectativas personales de cada mujer, así como las responsabilidades que tienen en la familia y en el hogar, pueden ser un obstáculo porque algunas tareas domésticas se siguen considerando exclusivas de la mujer, por ejemplo, el cuidado y las labores del hogar. Esto retrasa su desarrollo profesional y le obliga, en ciertos casos, a buscar diversos apoyos para lograr los compromisos familiares y poder desarrollarse profesionalmente (Bernal y Moreno, 2017, pp. 95-97).

En México, en los años ochenta, se crearon organismos que trabajaron en la discriminación y equidad entre mujeres y hombres. En los años noventa, se implementaron leyes de asistencia y prevención de la violencia familiar. Pero fue hasta

el año 2000, cuando se empezó a trabajar de manera formal en el tema de igualdad de género<sup>5</sup> (INMUJERES, 2007, p. 9).

Hacia el 2010, algunas organizaciones, sobre todo las globales ubicadas en México, empezaron a efectuar acciones para incluir a las mujeres en posiciones de liderazgo, observando los beneficios de su inclusión. Los primeros cambios para integrarlas se realizaron tomando como referencia las iniciativas del corporativo ubicado en otro país, sin embargo, en la mayoría de los casos fue necesario tropicalizarlas<sup>6</sup> a la realidad del nuestro, tomando en cuenta la cultura, el entorno y otros factores.

En algunos casos, las acciones implementadas tuvieron éxito, pero no sucedió así con la mayoría de los programas, porque lo que funcionaba en el corporativo (ubicado en otros países como Estados Unidos, Unión Europea, Canadá, etc.), no funcionaron en México (Bernal y Moreno, 2017, p. 67), por diversos temas como la cultura organizacional, entorno, grado de madurez de la compañía, entre otros factores.

Algunas organizaciones que buscaron la inclusión del talento femenino empezaron a integrarlo como parte de su estrategia de equidad de género, otras desde sus modelos como empresas familiarmente responsables y, en muy pocos casos, lo hicieron desde la perspectiva de diversidad e inclusión (Bernal y Moreno, 2017, p. 35).

---

<sup>5</sup> La igualdad de género se define como la igualdad de derechos, responsabilidades y oportunidades de las mujeres y los hombres, así como de las niñas y los niños. Se refiere a que mujeres y hombres tengan los mismos derechos, responsabilidades y oportunidades y que estas no dependan del sexo con el que nacieron (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO], 2014, p. 85).

<sup>6</sup> La tropicalización de prácticas, programas y acciones sobre diversidad e inclusión se refiere a la adaptación de estos en el país en donde se quieren implementar. Es importante tomar en cuenta que, muchas veces, estos programas que se tropicalizan tienen que ajustarse al entorno, cultura y realidad del país, ya que es diferente al país de origen.

En el 2015, algunas organizaciones mexicanas empezaron a hablar de la inclusión como estrategia para lograr la igualdad de oportunidades, entre hombres y mujeres, en el ámbito laboral (Bernal y Moreno, 2017, p. 59).

La relevancia de estudiar la inclusión del talento femenino en las organizaciones, particularmente de la generación *millennial*, reside en la importancia de su participación en el ámbito laboral en los próximos 10 años, ya que esta generación será la mayoría en el corto plazo. Otro hecho interesante para abordar este tema es que al promover el desarrollo de las mujeres y de las niñas se fortalece la economía de un país (OECD, 2017b, p. 5).

Las compañías buscan atraer y retener al mejor talento en sus organizaciones y, para lograrlo, es importante tener las condiciones necesarias para ofrecer una igualdad de oportunidades a las mujeres y a los hombres. Además, una cultura enfocada en la inclusión tiene beneficios tanto para la compañía, sus colaboradores, clientes y sus *stakeholders*.

El trabajo de investigación busca contribuir con los principales elementos que deben tener las organizaciones para construir una cultura inclusiva e integrar al talento femenino en las posiciones de liderazgo, en este caso, de la generación *millennial*. Para ello, se desarrolló una propuesta de un **modelo de inclusión en las organizaciones mexicanas**, construido con base en el de promoción y permanencia del talento femenino desarrollado por el Centro de Investigación de la Mujer en la Alta Dirección de IPADE, la propuesta de la ONU (*Women Emoverment Principles*) y los elementos del *Global Gender Gap* (Leopold et al., 2016), para ser una guía de análisis de las compañías estudiadas.

De manera personal, me interesa estudiar la inclusión del talento femenino en las organizaciones para compartir testimonios, estudios, acciones de las empresas, entre otros, con la intención de que sean un punto de partida, o bien, mostrar algunos ejemplos de lo que algunas compañías mexicanas están haciendo para ser incluyentes e integrar a la mujer en las posiciones de liderazgo. Además, tengo un particular interés en trabajar por las mujeres de México para mejorar las condiciones laborales en las que algunas de ellas se encuentran y les impide tener un desarrollo al interior de una compañía.

Esta investigación pretende generar conocimiento sobre la inclusión de la mujer en el ámbito laboral y el impacto que tiene su participación. Asimismo, busca mostrar una perspectiva de igualdad en la gestión de talento para crear lugares de trabajo más igualitarios. Está dirigida tanto a los líderes de las empresas como a los responsables de la gestión del talento humano, porque se muestran los principales elementos en común para promover una cultura inclusiva que facilite la promoción del talento femenino de la generación *millennial* y de las mujeres que buscan tener una trayectoria profesional que las lleve a estar en una posición de alta dirección.

En los casos de estudio se presentan algunos testimonios de hombres y mujeres de diferentes generaciones, quienes brindan sus percepciones sobre las ventajas de incluir a las mujeres, pero también comentan los retos que perciben para que esto sea una realidad.

Además, es una investigación dirigida a los hombres de diferentes generaciones, ya que al conocer lo que los líderes, las mujeres y otros hombres perciben sobre la

inclusión de las mujeres en puestos de dirección, puede servir como ejemplo para acciones futuras para incluir el talento femenino en puestos de la alta dirección.

Es conveniente mencionar que, en esta investigación, el uso de lenguaje inclusivo no se integra en su totalidad en la narrativa del documento. Se tomaron algunas estrategias propuestas por la ONU, pero también se reconoce como una limitante para reflejarlo en su totalidad.

Para efectos de esta investigación no se usa un lenguaje inclusivo en la narrativa del texto, debido al carácter científico y académico del estudio (Coordinación Editorial de la Facultad de Derecho, s. f.). Es necesario destacar que el lenguaje es dinámico, cambiante y es el reflejo de una cultura que, con el tiempo, se adaptará a la realidad, uso y prácticas sociales (Coordinación Editorial de la Facultad de Derecho, s. f., p. 20), por lo que el uso del lenguaje inclusivo se ha incorporado poco a poco en los escritos y en el lenguaje.

## **1.2. Planteamiento del Problema**

El papel de las mujeres ha cambiado considerablemente en los últimos 40 años. Si se hace un recorrido a través de la historia, se observa la evolución de su rol en diferentes ámbitos de la vida como el trabajo, la educación, la familia y la sociedad.

La integración de la mujer en el ámbito laboral se reconoce, lo que lleva a abrir un espacio en las diferentes posiciones de las compañías del sector financiero, sin embargo, su participación en la alta dirección o en puestos clave para la toma de



decisiones o de mando en México apenas alcanza el 34.3 % en puestos gerenciales (OECD, 2017a, p. 2), y el 22 % en cargos de alta dirección (Bolio et al., 2018, p. 27).

Según los datos del 2019 de la Secretaría de Empleo y Productividad Laboral, las mujeres representan el 39.6 % de la población económicamente activa (PEA) y las actividades económicas donde tienen mayor participación son: comercio (53.1 %), gobierno y organismos internacionales (40.6 %) e industria manufacturera (37.5 %). Las actividades con menor representación son construcción (3 %), actividades agropecuarias (12.4 %) y transportes y comunicaciones (12.5 %) (Secretaría del Trabajo y Previsión Social [STPS], 2021, p. 13).

Algunas organizaciones transformaron sus estructuras y estilos de dirección hacia una cultura incluyente, a fin de crear espacios de trabajo inclusivos en los que se privilegia el talento más allá de la identidad de la persona, sin importar el género, la generación a la que pertenece, la condición social, y otros factores, y se considera, en estricto sentido, solo el talento, su desempeño, alineación con la cultura y filosofía de la compañía.

En la actualidad se persigue que las empresas generen las condiciones y vivan una cultura basada en la igualdad de oportunidades, con líderes que promuevan comportamientos inclusivos con sus equipos, dejando de lado las expresiones o comportamientos sexistas o excluyentes, que limiten el crecimiento y permanencia de los grupos considerados como vulnerables en las organizaciones.

Las mujeres representan el 50 % de la población en México, por lo que resulta imposible excluirlas del ámbito laboral. Para evitarlo, se han tomado acciones para

facilitar su integración en los espacios de trabajo. Sin embargo, todavía existen algunas agendas pendientes a nivel estructural, cultural, políticas y de procesos que es necesario resolver, ya que no solo trata de incluirlas en algunas posiciones, sino de darles la oportunidad a quienes tienen el talento y quieren crecer al interior de una compañía para que logren una posición estratégica y de mayor jerarquía.

El rol de las mujeres profesionistas cambió considerablemente, provocando que los estereotipos y creencias sobre el actuar de la mujer y del hombre en el trabajo y familia se transformen. Además, el reto de lograr un balance de vida y trabajo evolucionó para lograr la integración y desarrollo de la mujer en una posición de liderazgo e integrar, poco a poco, al hombre en las actividades del hogar y educación de los hijos, empero, no se puede hacer una generalización y no todas las mujeres y los hombres viven este cambio que les da mayor igualdad de oportunidades (Debeljuh y Destefano, 2016, p. 39).

Los sectores económicos que, comúnmente, eran considerados femeninos, como es el caso del educativo, servicios y comercio, siguen siendo elegidos por las mujeres para desarrollar su trayectoria profesional. Las compañías que pertenecen a estos pueden tener otras condiciones laborales que faciliten su integración y, así, combinar la vida personal con la laboral.

No obstante, algunas mujeres poco a poco fueron incursionando en otras ramas económicas, por ejemplo, un 37 % de mujeres en la industria manufacturera (INEGI, 2018), el 13 % en la construcción (INEGI, 2018) y 15.7 % en el minero-metalúrgico (*Informe Anual CAMIMEX*, 2021, p. 30), aunque con algunas barreras al momento de crecer al interior de la compañía. Se infiere que lo anterior se da como consecuencia de

la globalización, de las modificaciones de los esquemas productivos y empresariales que le han dado a la mujer una mejor opción laboral.

Otro elemento importante para tomar en cuenta en los cambios en el mundo laboral es la convivencia de cuatro generaciones<sup>7</sup> trabajando en un mismo espacio, en donde cada una tiene expectativas, momentos sociales, estilos de trabajo y de liderazgo distintos (Lancaster y Stillman, 2003, p. 6). Y para los jóvenes de la generación *millennial*, la integración de la mujer en el trabajo es algo que vivieron desde casa, o bien, ya no representa un tema ajeno como lo fue en las generaciones pasadas.

El cambio en el estilo de dirección de los líderes es primordial, formarlos como mentores y aliados de las personas que están en sus equipos de trabajo, y los principales responsables de crear ambientes laborales más inclusivos que fomenten el crecimiento y desarrollo de sus colaboradores, más allá de los rasgos de su identidad que puedan limitar su avance al interior de la compañía.

De igual forma, es necesario prepararlos para ser líderes inclusivos y que puedan integrar y liderar equipos de trabajo diversos y globales con diferentes maneras de pensar, ser y actuar, buscando que todos tengan las mismas oportunidades de tomar decisiones, participar en proyectos, ser promovidos, etc. También es necesario tener en cuenta otras variables como las normas, leyes, aspectos sociales, etc. que son

---

<sup>7</sup> Las cuatro generaciones hacen referencia a: la generación tradicionalista (1928-1945) mayores a los 60 años; *baby boomer* (1946-1964), generación X (1965-1981), generación *millennial* (1982-2000). Los años definidos para cada generación dependen de los autores, para efectos de esta investigación se tomó como referencia a los siguientes autores: Lancaster y Stillman (2003, p. 6).

relevantes para lograr una transformación e integración de más mujeres en el mundo laboral.

La participación de la mujer en el ámbito laboral en México es poco representativa, pues solo un 44.9 % de las que están en edad de trabajar están empleadas (OECD, 2017a, p. 2). Un 28 %<sup>8</sup> de las posiciones directivas son ocupadas por mujeres, y solo un 22 % están en los cargos de alta dirección (Bolio et al., 2018, p. 27). Asimismo, el porcentaje de mujeres que participan en Consejos de Administración oscila entre un 5.8 % (Debeljuh et al., 2015, p. 59) y un 9.6 % (*Reporte 2021 Diversidad de Género en Consejos de Administración en México, 2021*, p. 7).

Sin embargo, hay un avance desde la empresa con ciertas limitaciones que se tienen que trabajar y la mujer ha tomado decisiones personales, familiares y laborales, dentro de una cultura que se ha mostrado como machista<sup>9</sup> (Pollack et al., 2014, pp. 6-7) y, en algunos casos, limita su desarrollo profesional<sup>10</sup> (A. P. Moreno, 2012, pp. 27-28).

Además, México se caracteriza por ser una sociedad con creencias y comportamientos tradicionales que, en ocasiones, se rige con base en los roles de género asignados para mujeres y hombres, en donde se privilegia el bienestar del

---

<sup>8</sup> Elaboración propia con base en el Reporte Grant Thornton Women in Business 2014 y The Global Gender Gap Report 2013.

<sup>9</sup> En México todavía existe una notable sociedad machista, la cual, ha dado lugar a la creación de culturas organizacionales que dan lugar a comportamientos sexistas y excluyentes hacia la mujer, puede ser un aspecto intencionado o no. Un ambiente altamente masculino, en donde las actitudes, los comportamientos y las estrategias socialmente determinadas como "masculinas" son privilegiadas sobre las más comúnmente aceptadas como "femeninas" (Pollack et al., 2014, pp. 6-7).

<sup>10</sup> La mayoría de las mujeres han sido las responsables de criar hijos, observar la religión y mantener las tradiciones familiares, así como de transmitir estas tradiciones a sus descendientes, reforzando su papel y apoyando el papel de los hombres en todos los aspectos de la sociedad mexicana, sin querer, reforzando el machismo (A. P. Moreno, 2012, pp. 27-28).

grupo sobre la persona y la valía del individuo se relaciona con base en su contribución en una sociedad, una cultura caracterizada por tener una gran distancia de poder, y muy enfocada en los aspectos masculinos.

Esto significa que la mayoría de los mexicanos valoran la distinción tradicional de roles de género y, muchas veces, se espera que las personas mantengan y vivan los roles sexuales tradicionales y conserven diferentes estándares de comportamiento asignados para hombres y mujeres (A. P. Moreno, 2012, p. 28).

Es un interés personal y profesional realizar esta investigación sobre la integración del talento femenino *millennial* en la alta dirección y dar a conocer la evolución de las empresas mexicanas en cuanto a los esfuerzos para crear una cultura enfocada en la inclusión para, así, atraer a más mujeres y lograr espacios más diversos e incluyentes desde un punto de vista de negocio, talento y responsabilidad social, en donde la propuesta no es promover mujeres por el simple hecho de ser mujeres, sino de crear las condiciones igualitarias para que hombres y mujeres destaquen dentro de su ámbito profesional y personal.

Asimismo, resaltar que su identidad no sea una limitante para la mujer y que la coloque en la disyuntiva de decidir entre la vida profesional y la personal, o bien, que por su condición de mujer no se le dé acceso a ocupar posiciones de mayor liderazgo, por creer o pensar que ella solo quiere ser parte del ámbito privado.

Para lo cual, las generaciones de jóvenes y la transformación que algunas organizaciones tienen en sus culturas enfocadas en la inclusión generarán un cambio significativo relacionado con la participación de la mujer hacia puestos clave para la

toma de decisiones y darán un giro a la realidad empresarial y al desarrollo integral de la mujer dentro de la empresa, la familia y la sociedad.

### **1.3. Preguntas de Investigación**

En las empresas mexicanas que han adoptado culturas incluyentes ¿Qué elementos organizacionales facilitan o impiden la inclusión de mujeres *millennials* en las posiciones de alta dirección del sector financiero?

I. ¿Qué características y elementos organizacionales comparten las empresas con culturas incluyentes que promueven efectivamente la incorporación de mujeres *millennials* en la alta dirección de empresas del sector financiero?

II. ¿Influyen estos elementos como catalizadores y barreras en una cultura incluyente para incluir a las mujeres *millennials* en puestos de alta dirección del sector financiero?

III. ¿Cuáles son las características personales y profesionales en común de las mujeres *millennials* que impulsan o limitan su trayectoria profesional hacia la alta dirección en empresas con culturas incluyentes del sector financiero?

**Tabla 1.1. Matriz de Congruencia Correlacionada**

<p><b>Pregunta de investigación</b></p>	<p>En las empresas mexicanas con culturas incluyentes ¿Qué elementos organizacionales facilitan o impiden la inclusión de mujeres <i>millennials</i> en las posiciones de Alta Dirección del sector financiero?</p>	<p>¿Qué características y elementos organizacionales comparten las empresas con culturas incluyentes que promueven efectivamente la inclusión de mujeres <i>millennials</i> en la Alta Dirección de empresas del sector financiero?</p>	<p>¿Cómo influyen estos elementos como catalizadores y barreras en una cultura incluyente para incluir a las mujeres <i>millennials</i> en puestos de Alta Dirección del sector financiero?</p>	<p>¿Cuáles son las características personales y profesionales en común de las mujeres <i>millennials</i> que impulsan o limitan su trayectoria profesional hacia la Alta Dirección en empresas con culturas incluyentes del sector financiero?</p>
<p><b>Título</b></p>	<p>Mujeres <i>millennials</i> en culturas incluyentes: tres estudios de caso del sector financiero en México</p>			
<p><b>Ejes epistemológicos (Variables)</b></p>	<p>Variable dependiente: <i>Mujeres millennials</i> (MM)  Variable independiente: Culturas incluyentes Sector financiero</p>			
<p><b>Objetivo y objetivos específicos</b></p>	<p><b>Objetivo general:</b> Identificar los elementos organizacionales que facilitan o impiden la inclusión de mujeres <i>millennials</i> en las posiciones de Alta Dirección en empresas mexicanas con culturas incluyentes del sector financiero.</p>	<p><b>Objetivo específico 1:</b> Determinar las características y elementos organizacionales que comparten las empresas con culturas incluyentes y que promueven efectivamente la inclusión de mujeres <i>millennials</i> en la Alta Dirección del sector financiero.</p>	<p><b>Objetivo específico 2:</b> Conocer los elementos que ejercen mayor influencia como catalizadores y barreras en una cultura incluyente para incluir a las mujeres <i>millennials</i> en la Alta Dirección del sector financiero.</p>	<p><b>Objetivo específico 3:</b> Identificar las características personales y profesionales que tienen en común las mujeres <i>millennials</i>, que impulsan y limitan su trayectoria profesional hacia la Alta Dirección en empresas con culturas incluyentes del sector financiero.</p>

<b>Supuesto hipotético</b>	La inclusión de mujeres <i>millennials</i> en posiciones de Alta Dirección depende de los elementos significativos, personales y laborales, que integran una cultura incluyente en organizaciones del sector financiero.			
<b>Nivel de congruencia</b>	Se identificarán los elementos organizacionales que facilitan o impiden la inclusión del talento femenino de la generación <i>millennial</i> en las posiciones de Alta Dirección a través de la integración y análisis de tres casos de investigación del sector financiero.	Se <b>compararán los tres casos de investigación</b> para conocer las características y elementos organizacionales en común.	Se realizará el <b>análisis de los testimonios y evidencias</b> de las empresas plasmados en los tres casos de investigación.	Se realizará el <b>análisis de los testimonios</b> plasmados en los tres casos de investigación
<b>Instrumentos</b>	Información solicitada a la empresa (Anexo 1)  Guías de entrevista (Anexo 2)			
<b>Interpretación</b>	Análisis del discurso.			

Fuente: Elaboración propia.

#### 1.4. Objetivos de la Investigación

**Objetivo general:** Identificar los elementos organizacionales que facilitan o impiden la inclusión de mujeres *millennials* en las posiciones de alta dirección en empresas mexicanas con culturas incluyentes del sector financiero.

**Objetivo específico 1:** Determinar las características y elementos organizacionales que comparten las compañías con culturas incluyentes y que



promueven efectivamente la inclusión de mujeres *millennials* en la alta dirección del sector financiero.

**Objetivo específico 2:** Conocer los elementos que ejercen mayor influencia como catalizadores y barreras en una cultura incluyente para incorporar a las mujeres *millennials* en la Alta Dirección del sector financiero.

**Objetivo específico 3:** Identificar las características personales y profesionales que tienen en común las mujeres *millennials*, que impulsan y limitan su trayectoria profesional hacia la alta dirección en compañías con culturas incluyentes del sector financiero.

## 1.5. Supuesto Hipotético

La inclusión de mujeres *millennials* en posiciones de alta dirección depende de los **elementos significativos personales y profesionales** como: el balance de vida personal, familiar y laboral; la seguridad de la mujer para avanzar en la trayectoria profesional, formación; entre otros. Así como **aspectos culturales, estructurales y laborales** que promueven la inclusión en las organizaciones del sector financiero como líderes comprometidos genuinamente con la inclusión, procesos de gestión de talento con un enfoque inclusivo, un ambiente laboral que privilegia a la persona, etc.

## 1.6. Definición de las Variables

Las variables identificadas como dependientes e independientes se describen a continuación: la variable “mujeres *millennials*” se define en esta investigación como

dependiente y las variables “culturas incluyentes” y “sector financiero” son independientes.

#### *1.6.1. Definición de la Variable Dependiente: Mujeres Millennials (MM)*

La generación *millennial* está definida como un grupo de personas que nacieron entre 1980 y el año 2000, se les reconoce como los nativos digitales y son percibidos como una generación que valora la flexibilidad, la responsabilidad social, la diversidad e inclusión, entre otros (Erickson, 2010b, p. 6).

Para efectos de esta investigación, las mujeres *millennials* se describen con las siguientes características: clase media alta, altamente estudiadas, mujeres jóvenes entre 25 y 35 años, que tienen una o dos maestrías, ya sean nacionales o internacionales, o bien, algunas tienen estudios de posgrado o doctorados. Además, hablan más de dos idiomas y muchas tienen experiencias internacionales. En su mayoría, son mujeres solteras y en posiciones de coordinación o gerencias.

#### *1.6.2. Definición de la Variable Independiente: Culturas Incluyentes (CI)*

La cultura organizacional se define como el resultado de las experiencias aprendidas y crea las bases de la identidad de la organización, promoviendo creencias y sentimientos compartidos (Christensen y Shu, 1999).

A su vez, una cultura enfocada en la inclusión se define como aquella que crea un ambiente de seguridad para sus colaboradores, así como, con procesos de gestión de talento transparentes y dirigidos hacia la igualdad de oportunidades, en donde los valores del respeto, justicia y equidad están presentes (Chatman y Cha, 2003, pp. 1-16).

La inclusión se define como el sentimiento del colaborador al ser valorado por sus diferencias y ser aceptado en un equipo de trabajo (Prime y Salib, 2014; Shore et al., 2011).

### *1.6.3. Definición de la Variable Independiente: Sector Financiero (SF)*

El sector financiero es un subsector del sector terciario o de servicios, el cual se define como la actividad relacionada con el flujo de dinero, integrado por empresas e instituciones que ofrecen servicios relacionados con las finanzas. El sector financiero forma parte del sistema financiero de un país (Coll-Hurtado et al., s. f.).

El Banco de México (Banxico) define un sistema financiero como el conjunto de instituciones, mercados e instrumentos en el que se organiza la actividad financiera, para movilizar el ahorro a sus usos más eficientes (Banco de México, 2022).

Una vez definidas las variables, se presenta la siguiente **formulación** mostrando las variables dependientes e independientes: **MM = f (CI, SF)**

## **1.7. Operacionalización**

Las variables operables se derivan de los elementos que integran una cultura incluyente como: líderes inclusivos (LI), gestión de recursos humanos transparentes y con un enfoque en la igualdad sustantiva (RHT), modelos de trabajo flexibles (MFT) y creencias del papel del hombre y de la mujer en el trabajo (CHTyMT).

**Tabla 1.2. Operacionalización de las Variables**

Variable	Definición	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos
<p><b>Líderes Inclusivos (LI)</b></p>	<p>Un líder inclusivo se define con base en sus comportamientos, los cuales, se vinculan con el modelo EACH (<i>Empowerment, Acountability, Coaurage y Humility</i>). Es un líder que empodera a su equipo de trabajo, lo compromete y responsabiliza para realizar sus misiones; tiene la valentía para detener comportamientos excluyentes y sexistas, además de apoyar y respaldar a los grupos vulnerables, pero además es un líder que es humilde (Prime y Salib, 2014).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Compromiso con la inclusión.</li> <li>•Comportamientos inclusivos.</li> <li>•Embajadores de la inclusión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Percepción de los colaboradores de vivir una cultura inclusiva.</li> <li>•Percepción de las mujeres de pertenecer a una empresa que las desarrolla y promueve en igualdad de condiciones.</li> <li>•% de mujeres en posiciones de Alta Dirección, direcciones y gerencias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Guía de entrevista dirigida a la DG y a los directivos.</li> <li>•Guía de entrevista al DRH.</li> </ul>
<p><b>Gestión de Recursos Humanos Transparentes y con un enfoque en la igualdad sustantiva (RHT)</b></p>	<p>La gestión de Recursos Humanos se define como la función y responsabilidad de los líderes para atraer, promover y retener a los colaboradores, además de tener un enfoque funcional y operativo, la cual, es función del personal con experiencia en los diferentes procesos de RH.</p> <p>La gestión de recursos humanos se ve como un sistema integrado por diferentes procesos como: atracción, selección, desarrollo, evaluación, remuneración, promoción y control del recurso</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Enfoque en el talento</li> <li>•Procesos de gestión de recursos humanos igualitarios.</li> <li>•Meritocracia.</li> <li>•Enfoque en el talento.</li> <li>•Políticas de Diversidad e Inclusión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•% de mujeres en posiciones de gerencias, direcciones y Alta Dirección.</li> <li>•Percepción de los colaboradores de los procesos de RH transparentes e igualitarios.</li> <li>•Programas de desarrollo de talento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Guía de entrevista al DRH.</li> <li>•Evidencia sobre los procesos de RH.</li> <li>•Datos de las empresas sobre los porcentajes de promoción, contratación, etc.</li> </ul>

Variable	Definición	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos
	<p>humano (Chiavenato, 2009, p. 150).</p> <p>La igualdad sustantiva supone la modificación de circunstancias que impiden a ciertos grupos de ejercer plenamente sus derechos y tener acceso a diferentes oportunidades mediante medidas estructurales, legales, de política pública y privada o interna (<i>La igualdad de Género</i>, 2019, p. 9).</p> <p>Los procesos de gestión de Recursos Humanos transparentes y con un enfoque de igualdad sustantiva, buscan ofrecer las mismas oportunidades para hombres y mujeres, privilegiando el talento de las personas más allá de su identidad.</p> <p>La persona con talento se define como “un profesional comprometido que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en un entorno y organización determinada” (Jericó, 2008, p. 70).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Indicadores de talento diverso.</li> </ul>		
<p><b>Modelos de Trabajo Flexibles (MFT)</b></p>	<p>El trabajo flexible hace referencia a los patrones y estructuras de trabajo no rígidos y arreglos en el esquema laboral hechos entre el</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Flexibilidad laboral.</li> <li>•Flexibilidad mental.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Políticas de flexibilidad laboral.</li> <li>•Percepción de los</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Evidencia de las políticas de flexibilidad.</li> </ul>

Variable	Definición	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos
	<p>colaborador y el empleador (Dizaho et al., 2017, p. 2).</p> <p>El trabajo flexible se refiere a aquellos aspectos relacionados con el horario, la forma de contratación y el lugar de trabajo que puede situarse en casa o en diferentes geografías. Además, la confianza que existe en los colaboradores es esencial para impulsarlo (Hirst, 2016, p. 4).</p> <p>Algunos ejemplos de esquemas de trabajo flexibles como: el trabajo en casa, trabajo a tiempo parcial, trabajar compartido, trabajo por turnos, horas extras de trabajo, horario comprimido, etc. (Dizaho et al., 2017, pp. 3-7).</p> <p>Los esquemas de trabajo flexible se integran en algunas compañías como medios de atracción y retención de talento, pero también como un medio para promover la armonía entre la vida personal, familiar y laboral de sus colaboradores (Dizaho et al., 2017, p. 8).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Lugar y ambiente laboral inclusivo.</li> <li>•Formar a los colaboradores sobre el trabajo flexible.</li> </ul>	<p>colaboradores sobre el uso de modelos flexibles.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Guía de entrevista dirigida a las mujeres y generación <i>millennial</i>.</li> </ul>

Variable	Definición	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos
<p><b>Creencias del papel del Hombre y de la Mujer en el Trabajo (CdHTyMT)</b></p>	<p>El papel tradicional de hombres y mujeres se define como el “deber ser”, se refiere a “los roles de género, que se definen como un conjunto de normas de comportamiento percibidas, un conjunto de papeles y expectativas, asociados particularmente como masculinas o femeninas, en un grupo o sistema social determinado” (Bergara et al., 2008, pp. 22-23).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•El rol de la mujer y el hombre en el trabajo.</li> <li>•Ausencia de la mujer en la Alta Dirección.</li> <li>•Inclusión de la mujer en la Alta Dirección.</li> <li>•Barreras en la trayectoria profesional de la mujer.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Percepción de las mujeres y los hombres de las diferentes generaciones sobre el papel de la mujer en la empresa.</li> <li>•Percepción sobre los retos y desafíos en la trayectoria profesional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Guía de entrevista a la DG y la Alta Dirección.</li> <li>•Guía de entrevista a las mujeres y a los <i>millennials</i>.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

## Capítulo 2: Conceptualización y Fundamentos Teóricos de la Mujer en las Organizaciones

En este capítulo se comenta sobre los conceptos y fundamentos teóricos que sustentan esta investigación a partir de los siguientes ejes (Tabla 2.1.):

- 1) Las características de la cultura enfocada en la inclusión, sus beneficios e impacto en la empresa, con el talento y los clientes. Además, se describen los comportamientos de los líderes que promueven la integración en sus equipos y crean un ambiente que favorece la incorporación del talento a otras posiciones.
- 2) La mujer en la alta dirección, su desarrollo en el mundo ejecutivo y los principales estudios realizados en México.
- 3) Las mujeres *millennials*, sus principales características y el cambio que esta generación pudo o puede generar en el ámbito laboral.
- 4) Las características de la generación *millennial*, (en este caso, se trabajó de esta manera, ya que primero interesó destacar el papel de la mujer y, después, situarla en su generación).
- 5) Las características generales de las cuatro generaciones en el ámbito laboral.
- 6) El análisis de los diferentes estudios realizados en los cinco temas antes mencionados, para identificar las brechas existentes.



**Tabla 2.1. Presentación del Fundamento Teórico (Organización y Presentación)**

<b>Categoría interna</b>	<b>Categoría externa</b>
<b>Cultura organizacional inclusiva y líderes inclusivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El caso de negocios de la inclusión.</li> <li>• Tres teorías sobre el comportamiento inclusivo.</li> <li>• Perfil del líder inclusivo.</li> <li>• Beneficios para el negocio y los colaboradores.</li> </ul>
<b>Modelos de trabajo flexibles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esquemas de trabajo flexible.</li> <li>• La relación entre el trabajo flexible con la retención de la mujer en la organización y el impacto en las generaciones <i>millennial</i> y Z.</li> </ul>
<b>La mujer en la Alta Dirección</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La mujer en la Alta Dirección. <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Contexto.</li> <li>○ Estereotipos y creencias sobre los roles de género.</li> <li>○ Modelos filosóficos sobre la relación entre sexo y género.</li> </ul> </li> <li>• La mujer en el mundo ejecutivo. <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Contexto.</li> <li>○ Características de la mujer ejecutiva.</li> </ul> </li> <li>• Estudios en México sobre la mujer en la Alta Dirección.</li> </ul>
<b>La mujer <i>millennial</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Características generales de la mujer <i>millennial</i>.</li> <li>• Estudios realizados sobre la mujer <i>millennial</i>.</li> </ul>
<b>Generación <i>millennial</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Características generales de la generación <i>millennial</i>.</li> <li>• Estudios realizados sobre la generación <i>millennial</i>.</li> </ul>
<b>Generaciones <i>baby boomer</i>, X y <i>millennial</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Características generales de cada generación.</li> <li>• Estudios realizados sobre el tema generaciones en la empresa.</li> </ul>
<b>Metodología</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metodologías identificadas en los estudios.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

## 2.1. Cultura Organizacional Incluyente

Las organizaciones<sup>11</sup> son sistemas abiertos, integradas por diversos elementos, que se relacionan entre sí y desarrollan diferentes actividades para lograr un objetivo o propósito determinado. Además, son dinámicas y requieren de recursos para ser funcionales a lo largo del tiempo. Asimismo, son estructuras de capital, organización y trabajo y se constituyen como un espacio establecido por posiciones y competencias (Chiavenato, 2009, p. 6).

Desde 1990, Llano y colaboradores hacen un análisis del rol que desempeñan tanto los individuos dedicados a lo administrativo como aquellos dedicados a lo operativo en una empresa, llevando a sus lectores a la siguiente conclusión “la empresa solo puede ser un lugar de trabajo armónico y humanista si las personas que laboran en ella son propiamente personas: libres y racionales” (Llano, 1990, pp. 29-31).

De tal forma que es el lugar en donde se llevan a cabo las acciones de las personas en busca de objetivos comunes para que la empresa sea productiva y rentable. El reto de los que dirigen a la empresa es la búsqueda de la colaboración de los trabajadores para que se entusiasmen y trabajen para crear y hacer realidad un proyecto compartido (Taracena, 2007, p. 101).

Las organizaciones trabajan dentro de un contexto y entorno, en donde sus productos o servicios agregan valor a los clientes, pero, al mismo tiempo, se genera un valor económico agregado para la empresa al generar utilidades y, a través de su personal, se genera un valor humano agregado que los diferenciará de los

---

<sup>11</sup> Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de la misma. (Chiavenato, 2009, p. 6).

competidores, dando como resultado que la organización también genere valor para la sociedad, haciendo un bien para la comunidad.

Al interior de las organizaciones se fortalece una cultura organizacional que afecta y regula la manera en la que los colaboradores piensan, sienten y actúan. La cultura es el resultado de las experiencias aprendidas y crea las bases de la identidad de la organización, promoviendo creencias y sentimientos compartidos.

Los líderes<sup>12</sup> son los principales responsables de crear, construir, vivir y transmitir la cultura con sus colaboradores, a través de la filosofía de la organización integrada por los valores y tradiciones de la compañía que, muchas veces, dan lugar a los comportamientos que se esperan de las personas, pero también son una guía en la toma de decisiones (Christensen y Shu, 1999, p. 5).

Una cultura organizacional es un sistema de valores compartidos (definir lo que es importante) y con normas (definir las actitudes y comportamientos), es dinámica, porque evoluciona con las nuevas experiencias aprendidas (Chatman y Cha, 2003 p.4-5).

Además, contiene procesos, tradiciones y valores, mismos que se ven reflejados en las personas que son parte de la compañía, o bien, de las nuevas contrataciones, por lo que los patrones, basados en la experiencia del pasado, de la atracción de talento, puede estar orientada a un “grupo” de personas con cierta identidad, lo cual,

---

<sup>12</sup> El líder se define como aquella persona que se interesa particularmente por el desarrollo de su equipo y utilizan diferentes habilidades sociales como la empatía, la inteligencia emocional, comunicación asertiva, entre otras, para motivarlos y, así, lograr de la mejor manera sus objetivos. Los líderes no buscan ser “amables” o “comprensivos”, sino que aprovechan el talento y motivaciones de cada persona con el fin de lograr los objetivos organizacionales (Prentice, 2004, p. 2).

provoca las primeras barreras para la inclusión organizacional (Kaplan y Donovan, 2013, p. 45).

Una cultura organizacional también puede evolucionar para dar respuesta a las oportunidades y demandas del entorno que, constantemente, están cambiando y los principales líderes de la compañía, así como los colaboradores clave, pueden empezar a transformar procesos, tradiciones y comportamientos (Groysberg et al., 2018, p. 3).

El líder juega un papel importante en una cultura organizacional, para lo cual es necesario explicar lo que se entiende por autoridad y liderazgo, conceptos que Gina Zabludovsky menciona en su artículo “Autoridad, liderazgo y democracia”, destacando la diferencia y la relación que existe entre ambos.

Esta autora (Zabludovsky, 2007) hace mención de que la autoridad se ejerce en vinculación con alguna característica, cargo o profesión que le otorga a una persona el derecho a dar órdenes que los otros tienen que obedecer, además de cumplir para no ser sancionados.

De tal manera que, al existir, esta noción, frecuentemente, se vincula con una relación en la cual la persona con autoridad tiene el poder como consecuencia de la posición superior que ocupa en el ámbito organizacional (Zabludovsky, 2007).

En contrapartida, el liderazgo se relaciona con algunas características que se asumen como personales, como las habilidades, las competencias y el prestigio personal del dirigente, mediante las cuales se ejerce el poder o influencia. Así, la relación de autoridad es de subordinación jerárquica y la de liderazgo puede ser de un seguimiento de carácter emotivo (Zabludovsky, 2007).

El líder ejecutivo se forma en cada empresa con base en los valores y comportamientos que busca en sus dirigentes, de tal manera que, puede tener cualidades propias, sin embargo, existen competencias y conductas que cada compañía define para sus dirigentes alineados a la filosofía de la empresa. Con ello, el legado y lo que se espera de ellos da lugar a la conducta del líder y, en consecuencia, produce la institucionalidad para asegurar la continuidad de la compañía (Zabludovsky, 1993, pp. 9-10).

La cultura organizacional determina el tipo de líderes y quiénes estarán en el grupo de la alta dirección, o sea, definen el perfil, tipo de experiencias, formación e incluso, educación, entre otros elementos que un jefe debería de cumplir para formar parte de ese grupo. Lo anterior puede ser una limitante para algunas mujeres, ya que estarán sometidas a procesos de promoción, posiblemente, influidos por estereotipos y roles de género.

Estos procesos, en primer lugar, se refieren a las reglas informales, redes o *networks* masculinas existentes en las compañías. En segundo lugar, las políticas de gestión de talento, en específico de atracción, promoción y evaluación de desempeño de los colaboradores; y, en tercer lugar, la falta de mentores y *sponsors*, para formar a las mujeres para las futuras posiciones dentro de la organización. Finalmente, la falta de políticas y programas que promuevan la armonización entre la vida personal, familiar y laboral, para que hombres y mujeres concilien estas diferentes esferas (Ruiz, 2012, pp. 81-82).

El reto de los líderes es fortalecer una cultura organizacional para que las decisiones estén basadas en la propia cultura de la compañía, además de crear o

fortalecer el enfoque en la inclusión y promoción del talento independiente de la identidad, como es el caso del género, que ocasiona la exclusión de algunas personas para ocupar ciertas posiciones de la compañía.

En ese sentido, el líder tiene el compromiso de hacer el esfuerzo de integrar personas que compartan la cultura de la compañía, pero, al mismo tiempo, incluir una fuerza laboral diversa, que colabore de una manera coherente, consistente y con un propósito que le ayude a la organización a lograr los objetivos del negocio, acompañado de normas, políticas y sistemas que den lugar a un ambiente de igualdad de oportunidades (Christensen y Shu, 1999, p. 7). Una vez integrados estos comportamientos en el estilo de liderazgo, las políticas y normas de la compañía pueden respaldarlo para que sea una manera de actuar de las personas.

Una cultura organizacional centrada en la persona mejora el desempeño de la compañía porque forma y define los comportamientos de sus colaboradores, estableciendo las normas y los valores que se espera de sus líderes y de la gente, además se enfocan en las prioridades del negocio y, finalmente, guían los comportamientos y la toma de decisiones. Pero, para que la cultura de una compañía sea fuerte y exitosa, necesariamente tiene que ser estratégica para los líderes (Chatman y Cha, 2003, p. 3).

La cultura organizacional se puede usar como una herramienta poderosa para la compañía y para los líderes, si se busca que la empresa sea reconocida como innovadora e inclusiva, lo cual, depende de los valores que se traducen en los comportamientos que se valoran al interior. Por ejemplo, una empresa innovadora, tendrá una cultura que valora tomar riesgos y que promueve cambios, o bien, una

empresa inclusiva, apreciará ambientes seguros para la gente y con valores enfocados en el respeto, justicia y equidad, para que estos expresen sus opiniones, tomen riesgos, participen en los proyectos y muestren su identidad sin temor a ser reprimidos o excluidos (Chatman y Cha, 2003, p. 3).

Aquellas organizaciones que se comprometen para construir culturas inclusivas con espacios de trabajo confiables y seguros para la gente, favorecen el talento de la persona; en donde se respeta su identidad, existen procesos transparentes, igualitarios y justos de contratación, desarrollo y promoción, centrados en la igualdad de oportunidades, en donde el desempeño, la experiencia y el logro de los resultados son los principales indicadores para que la persona sea elegida en las diferentes etapas de su trayectoria profesional. Igualmente, es necesario tomar en cuenta algunos de los siguientes elementos para fomentar una cultura hacia la inclusión (Kaplan y Donovan, 2013, pp. 74-78):

- Formar a los tomadores de decisiones y a las personas que realizan estos procesos, para que la decisión sobre una persona que tiene talento sea promovida, reconocida y valorada para acceder a una posición mayor, o bien, liderar un proyecto, basada en su experiencia y capacidades y no se obstruya su crecimiento por las creencias de quien toma la decisión.
- Definir los valores y comportamientos que la compañía valora para fortalecer su cultura inclusiva.
- Desarrollar políticas y procesos que den sustento a esos comportamientos.

Para lograr la inclusión dentro de una organización se requieren de dos elementos, el primero, crear un ambiente en donde se valore a la persona por sus diferencias y por lo que aporta a la organización; y, el segundo, una cultura que haga sentir al colaborador que pertenece a la compañía, con lo que se genera un sentimiento de pertenencia en la persona.

El resultado de ambos elementos es la construcción de una cultura inclusiva y un colaborador que se siente incluido será más innovador en sus propuestas y tomará decisiones, pero también será solidario (trabajo en equipo) con el equipo de trabajo y con el resto de los colaboradores (Prime y Salib, 2014, pp. 5-6,13).

A su vez, la inclusión se define como el grado en que un colaborador percibe que es un miembro estimado del equipo, porque experimenta un tratamiento que satisface sus necesidades de pertenencia y singularidad (Shore et al., 2011, pp. 1267-1268).

Específicamente, la singularidad ofrece oportunidades para mejorar el desempeño de un equipo, además, cuando el colaborador que es diferente (único) es aceptado como un miembro del equipo y, al mismo tiempo, el equipo lo valora por sus características únicas, en ese momento el colaborador se sentirá incluido (Shore et al., 2011, pp. 1267-1268).

Para lograr que en la organización las personas tengan comportamientos inclusivos, se describen tres teorías: 1) teoría social de identidad, 2) teoría de comparación social y 3) teoría óptima de distinción (Sabharwal, 2014, p. 198).



## **1) La Teoría Social de Identidad**

Se refiere al sentido de pertenencia que una persona tiene dentro de un grupo, porque le da identidad de grupo o social, y un sentimiento de aceptación. A su vez, los grupos a los que pertenecen las personas son una fuente de autoestima, y lleva a la gente a dividir a las personas entre “nosotros” y “ellos”, creando grupos distintivos, dominantes y minoritarios.

En la organización, los colaboradores están en un continuo ambiente de inclusión y exclusión. Lo anterior debido a que son parte de un sistema organizacional en el que pueden tener acceso para participar o no ser tomados en cuenta para la toma de decisiones. O bien, en el caso de ofrecer una promoción, se puede elegir a una persona sobre otra, dejando de lado los procesos objetivos y transparentes de gestión de talento, y basarse solamente en las creencias o subjetividad del tomador de decisiones.

Esta teoría es relevante para enmarcar la investigación porque aborda el tema del **sentido de pertenencia**, el cual, es fundamental para promover espacios de trabajo inclusivos, ya que las personas, al sentirse aceptadas y ser parte de un grupo y de una empresa, promueve que experimenten la seguridad psicológica, se construyan lugares de trabajo más colaborativos y con un enfoque en la persona.

## **2) Teoría de Comparación Social**

Esta teoría parte de la base de que un colaborador tiende a compararse con sus compañeros de trabajo, ya que tiene una necesidad de cotejar sus opiniones y habilidades con los otros. Las personas, de manera natural, se comparan con aquellos

que piensan que son similares a ellos, para mantener una autoimagen positiva o negativa. De tal manera que pueden tener sentimientos de inclusión y exclusión, basadas en las interacciones que tienen con los compañeros de trabajo.

La teoría de comparación social es necesaria tenerla en cuenta en esta investigación, porque hace referencia a las relaciones interpersonales, además destaca la tendencia que tiene una persona al compararse con otras, lo cual, puede ser subjetivo por los sesgos inconscientes y estereotipos que se tienen con respecto de otros, lo que puede impactar en la interacción, o bien, promover experiencias de inclusión o exclusión.

### ***3) Teoría Óptima de Distinción***

Esta teoría busca un balance entre la necesidad de encontrar similitudes con un grupo, pero manteniendo su identidad que hace diferente a la persona. Es relevante en esta investigación porque destaca el tema de identidad, la cual, es fundamental para entender la riqueza de los equipos diversos y los desafíos que las personas tienen para ser inclusivas, ya que, en la mayoría de las ocasiones, se incluye o excluye a alguien por aspectos de su identidad.

Sobre estas tres teorías, un colaborador satisface la necesidad básica de pertenecer a un grupo, buscando la inclusión en este, en donde es aceptado, valorado y está seguro, pero, al mismo tiempo, quiere mantener una identidad propia y única. Sobre la base de estas tres teorías se derivan los comportamientos de inclusión o exclusión.

Para crear culturas inclusivas es primordial reconocer que la diversidad<sup>13</sup> sin inclusión no es suficiente, porque las diferencias son un hecho, se tiene una fuerza laboral diversa y es fácil de medir, porque se pueden presentar indicadores del número de personas por género, edad, orientación sexual, etc.

No obstante, la inclusión es más compleja de vivir y de medir, puesto que se necesita un análisis detallado de la percepción que tiene la gente acerca de la cultura organizacional, conocer si el colaborador se siente valorado en la compañía y destacar si la persona reconoce que en la organización tiene oportunidades para crecer al interior independientemente de su identidad y diferencias (Tavakoli, 2015, p. 40).

De tal manera, que una cultura inclusiva tiene varios beneficios para el negocio y para los colaboradores. Desde el negocio, la toma de decisiones mejora y el desempeño financiero<sup>14</sup> incrementa, los productos o servicios son más innovadores, se fortalece la relación con los clientes e inversionistas. El impacto en los colaboradores tiene efectos en el compromiso, motivación, trabajo en equipo, en las interacciones con las personas mejoran, entre otros (Prime y Salib, 2014, p. 8).

En otro estudio, se destaca que las organizaciones con culturas inclusivas mejorarán sus resultados de negocio, lograrán o excederán los objetivos financieros, serán innovadoras y ágiles y tendrán un mejor desempeño (Bourke y Dillon, 2018, p. 94). Además, se busca la diversidad de conocimientos y perspectivas que los

---

<sup>13</sup> La diversidad hace referencia a las diferencias y se relaciona con la identidad de las personas, mismas que pueden ser visibles (sexo, edad, color de piel, etc.) o invisibles (orientación sexual, creencias, religión, etc.) (Sánchez et al., 2021, p. 98).

<sup>14</sup> La Organización Internacional del Trabajo (OIT) en el 2015 publicó, en el estudio *Women in Business and Management: gaining momentum, global report*, que las empresas con más mujeres en puestos directivos tienen una rentabilidad financiera hasta 35 % más alta que en las organizaciones en donde la mujer en la Alta Dirección es minoría (Wirth-Dominicé y Internationales Arbeitsamt, 2015, p. 19).

colaboradores de diferentes grupos aportan a la compañía, quienes han creado la estrategia, los procesos y sistemas, así como la gestión e integración de los valores y creencias que llevarán a la compañía a tener éxito (Shore et al., 2011, p. 1264).

Pero también, las empresas que no son inclusivas tienen un impacto en sus colaboradores, porque si no están comprometidos y no perciben el valor de la integración en la compañía, en consecuencia, serán menos productivos, aumenta la rotación y el ausentismo, se genera un mal ambiente y pueden tener una mala actitud frente a un cliente y dejarlo ir (Tavakoli, 2015, p. 37).

Para crear una cultura en donde los colaboradores se sientan parte de la compañía, los primeros que necesitan estar convencidos del valor de la persona y de los beneficios de incluir el talento, es el director general y la alta dirección. Estos últimos serán quienes modelen los comportamientos inclusivos en favor del talento, para dar ejemplo al resto de la organización, sabiendo que el propósito mayor de la inclusión es crear un mejor lugar para trabajar, en donde la atracción, retención y promoción del mejor talento es el mayor beneficio de este esfuerzo. Además, se requiere de un interés personal y genuino del líder, para transmitirlo y lograr el cambio hacia una cultura enfocada en la inclusión (Tavakoli, 2015, p. 41).

Un líder con comportamientos inclusivos busca: 1) empoderar a sus colaboradores, respetando su identidad y desarrollándolos; 2) responsabiliza y compromete a su equipo de sus objetivos para lograr los resultados; 3) es valiente en la toma de decisiones y toma riesgos, y 4) es humilde al reconocer sus errores y aprende de los demás. Son personas capaces de crear y gestionar equipos diversos y multidisciplinarios, dejando a un lado las creencias y prejuicios sobre las personas,

promueven el diálogo abierto y confiable entre sus colaboradores y pares, creando un espacio de seguridad psicológica y de confianza, finalmente, promueven el trabajo en equipo (Prime y Salib, 2014, p. 7).

El líder tiene un doble reto, pues necesita dirigir una fuerza laboral diversa, pero, a su vez, requiere hacer sentir a cada persona de su equipo que es valorada por sus diferencias y por lo que aporta a la compañía y, al mismo tiempo, es importante que se sientan parte del equipo en donde sus puntos de vista son tomados en cuenta y se sienten seguros para expresar sus ideas y opiniones, sin temor a ser juzgados. Un lugar de trabajo productivo existe cuando los líderes alientan a sus colaboradores a expresar sus opiniones y se les toma en cuenta en la toma de decisiones importantes (Sabharwal, 2014, p. 201).

Lo anterior requiere que un líder apoye y empodere a su gente con información y recursos que los ayudarán a tomar mejores decisiones sobre su trabajo, los alentará a tomar riesgos y creará las condiciones para fomentar un ambiente seguro para que expresen sus opiniones (Sabharwal, 2014, p. 206).

En una organización con una cultura inclusiva, se espera que las mujeres tengan una trayectoria profesional más satisfactoria y con menos barreras por cuestiones de su género al elegir a las personas para ser promovidas. O bien, elegidas para realizar proyectos estratégicos, entre otros, ya que, en este caso, se privilegia el talento y se respeta la identidad de la persona, dejando de lado las creencias y prejuicios relacionadas con el rol que, se cree, le corresponde por tradición a la mujer, es decir, estar en el ámbito privado y enfocada a diversas formas de cuidado como: el hogar, la familia, los adultos, etc.

Una cultura inclusiva busca diversidad en los equipos de trabajo porque mejora la toma de decisiones, promueve la innovación, en algunas organizaciones mejoran los resultados financieros y comerciales. De tal manera que, el talento femenino que quiere crecer y ser parte de una compañía con una cultura inclusiva, tiene mayores posibilidades de asumir un puesto de la toma de decisiones, o bien, ser parte de la Alta Dirección, porque lo importante es su talento, desempeño, resultados y alineación con los valores y cultura de la compañía, y no, su género, generación, orientación sexual, o características asociadas con su identidad.

Es notorio el esfuerzo que las organizaciones en México y en otros países están haciendo para incluir a las mujeres en las posiciones directivas, algunas están realizando diversos cambios a nivel cultural, estructural y de estilos de liderazgo, para incluir el talento femenino y, poco a poco, eliminar las barreras existentes que impiden su crecimiento al interior de una compañía.

Los estereotipos y creencias sobre las características y habilidades que tiene una persona que dirige a una empresa son una de las principales barreras para promover a las mujeres en los puestos clave para la toma de decisiones. Por lo que resulta pertinente mostrar cómo los sesgos y estereotipos pueden ser una limitante o una barrera para integrar a la mujer en el ámbito laboral y en las posiciones clave para la toma de decisiones.

## **2.2. Sesgos y Estereotipos**

### *2.2.1. Estereotipos y creencias sobre los roles de género*

Es vital abordar la temática relacionada con los estereotipos y creencias referentes a los roles asignados a las mujeres y hombres, lo cual, ayudará a entender mejor por qué al interior de las organizaciones existen obstáculos por parte de algunos líderes, o bien, de los colaboradores para incluir a la mujer en el trabajo y, más aún, en las posiciones de alta dirección.

Además, al hablar de inclusión en el trabajo es esencial crear cambios al interior y acompañar a los colaboradores para asimilar la transformación que se espera en la manera de pensar de la gente, pero también conocer los comportamientos y actitudes que se buscan observar en las personas.

Este cambio es complejo porque impacta directamente en las creencias y valores de las personas e, incluso, en sus comportamientos y en la manera de relacionarse con otros. En este contexto, los sesgos, estereotipos y prejuicios adquiridos por la influencia de la cultura a la que pertenecen dificultan el cambio, ya que impacta en su forma de ser y actuar, y sesga su objetividad. Los sesgos inconscientes generan, a su vez, comportamientos que privilegian o afectan a las personas (Gómez et al., 2019, p. 47).

Se generan a través de asociaciones automáticas que se dan a nivel cerebral y son inconscientes, como consecuencia de experiencias suscitadas en el pasado, o bien, generadas por el entorno cultural, familiar y social de una persona. Son evaluaciones rápidas que se hacen sobre personas, situaciones o cosas. Actúan como

filtros o lentes para mostrar la manera en la que percibimos el mundo (Gómez et al., 2019, p. 48).

Un estereotipo es una generalización que se realiza sobre una persona debido a su identidad (características) o a su categoría social. En el caso de un estereotipo de género<sup>15</sup>, se refiere a una creencia compartida socialmente acerca de los roles asignados a las mujeres y a los hombres en una sociedad (construcción social). Cuando estas construcciones sociales se someten a un cambio y transformación en una cultura organizacional o en la sociedad, conllevan un cambio en el propio significado del estereotipo (Lupano y Castro, 2010, p. 56).

Lo anterior se expone para destacar algunas de las diferencias existentes entre los hombres y las mujeres, ya que, al momento de explicar las desigualdades en la promoción de la persona relacionadas con la inclusión de mujeres en posiciones de alta dirección, resulta que la mujer tiene menores oportunidades si se compara con el acceso que tienen los hombres, por el hecho de que, tradicionalmente, se asocia el liderazgo con el género masculino (Cuadrado, 2004, p. 271).

A su vez, en la Teoría de congruencias del rol hacia las mujeres líderes de Eagly y Karau (2002, p. 574), se define que el prejuicio hacia las mujeres líderes es una de las causas que dificultan su acceso en los puestos de Alta Dirección. El prejuicio se refiere a la incongruencia que se presenta entre el rol tradicional de la mujer y sus características, y los requisitos que tiene un líder. En esta teoría lo fundamental se

---

<sup>15</sup> Los estereotipos de género son generalizaciones simplistas de los atributos de género, las diferencias y los roles de las mujeres y los hombres. En la mayoría de las ocasiones, los estereotipos se usan para justificar la discriminación de género reflejado en comportamientos, mensajes, anuncios, dichos etc. (*Profundicemos en términos: Guía para periodistas, comunicadoras y comunicadores*, 2016, p. 38).



refiere a los roles de género, lo que significa que existen creencias compartidas acerca del papel que tiene la mujer y el hombre en una sociedad.

Los roles de género<sup>16</sup> se integran en dos tipos de expectativas: descriptivas y prescriptivas, las primeras se refieren a las expectativas compartidas relacionadas con el hacer de un grupo específico, y las prescriptivas, aluden a las experiencias compartidas sobre lo que idealmente un grupo social debería de hacer (Lupano y Castro, 2010, p. 57).

De tal manera, que las personas tienden a creer que para desempeñar un rol de liderazgo es necesario tener cualidades masculinas. Entonces, cuando algunas mujeres en ciertos sectores asumen una posición de mayor jerarquía, tal es la presión por la creencia sobre el rol de un líder que, algunas, tienden a masculinizarse<sup>17</sup>, asumiendo comportamientos del varón y ocultando su feminidad.

Además, cuando una mujer es calificada como competente en una posición directiva, los colaboradores tienden a creer que la mujer está violando las normas que se esperan de ella socialmente (expectativas prescriptivas), y la reacción es de rechazo y de poca credibilidad hacia ella, porque suponen que una mujer no podrá desempeñarse efectivamente como una líder.

Eagly y Wood (2012) destacan que las expectativas de los roles asignados a las mujeres y a los hombres van en sintonía con las percepciones de los otros. Estas son

---

<sup>16</sup> Los roles de género se refieren a las normas sociales y de conducta que, dentro de una cultura específica, son ampliamente aceptadas como socialmente apropiadas para las personas de un sexo específico. Suelen determinar las responsabilidades y tareas tradicionalmente asignadas a hombres, mujeres, niños y niñas (*Profundicemos en términos: Guía para periodistas, comunicadoras y comunicadores*, 2016, p. 43).

<sup>17</sup> Una mujer en una posición de liderazgo que se masculiniza asume el comportamiento del hombre, escondiendo su feminidad (Lupano y Castro, 2010, p. 57).

compartidas entre un grupo de personas, provocando un consenso sobre la cultura y estructura social a la que pertenecen, y que genera cierto comportamiento en la gente sobre su manera de actuar en la casa y en el trabajo.

Así que, los roles de género derivan de asignaciones específicas existentes en las familias y el tipo de empleo que suelen tener las mujeres frente a los hombres en una sociedad y, en consecuencia, las personas deducen los rasgos de hombres y mujeres a partir de las observaciones basadas en estos comportamientos (Eagly y Wood, 2012, p.458-459).

En este mismo sentido, la división de tareas relacionadas con el hogar y las actividades de proveeduría son asignadas según la percepción y observación de las personas, y advierte que las mujeres, en su mayoría, son quienes realizan las primeras y los varones las segundas. Al observarse un comportamiento diferente, que no se relaciona con estos roles, sanciona a la persona porque tiende a romper la interacción social establecida, al cambiar la dinámica de cómo realizan las actividades, y las sanciones van desde la pérdida del empleo, o bien, ignorar o desaprobar ese comportamiento (Eagly y Wood, 2012, p. 460).

Las diferentes generaciones han vivido la evolución sobre el papel del hombre y de la mujer, se esperaría que la generación *millennial* modifique sus estereotipos y creencias relacionadas con los roles de género en el ámbito público y privado, ya que esta generación, ha estado más expuesta y tiene la oportunidad de ver a más mujeres en posiciones de liderazgo, o bien, en el entorno familiar, sus padres trabajaron para generar un doble ingreso y, así, tener una mejor calidad de vida.

A modo de ejemplo, en una entrevista con un hombre *millennial* de una empresa global comentó: “Que una mujer se quede en casa por obligación, es tener mentalidad de los noventa” (Bernal y Moreno, 2015, p. 96). Dado su contexto y la etapa en la que viven, tienen una manera diferente de pensar y muchos de ellos consideran que, al tener una pareja, ambos asumirán las responsabilidades familiares y profesionales.

Otro ejemplo es que, algunas *millennials* no perciben las barreras en las compañías o el “techo de cristal” existente en las organizaciones. Cuando ellas entran en una empresa quieren llegar a ser directoras y tener responsabilidades familiares, incluso compañeros de otras generaciones las perciben como ambiciosas y con ganas de crecer, y ellas identifican a sus pares varones como iguales (Bernal y Moreno, 2015, p. 151).

Estos cambios en la mentalidad sobre los roles de las mujeres y hombres posiblemente ayudarán a que las mujeres *millennials* con talento lleguen con mayor facilidad a las posiciones de liderazgo y no se enfrenten a todos estos obstáculos. Sin embargo, todavía se observa que, al entrar a un puesto en una empresa (*entry level*), la participación de mujeres y hombres en esos puestos son similares.

Ahora bien, al ir avanzando en su trayectoria profesional, incluso en los niveles de gerencia, todavía la participación es la misma, de hecho, en algunas compañías hay más mujeres en estas posiciones, pero en la Alta Dirección la participación del talento femenino disminuye y presenta un 32 % (Grant Thornton, 2023, p. 8).

Ojeda y González Ramírez (2018) identifican cuatro tipos de comportamientos respecto a la igualdad, basados en la transformación de los roles de género sobre las actitudes de hombres y mujeres:

1) Tradicionalista. En este caso predomina lo masculino y sostiene la postura del rol de la mujer en el cuidado y el hogar.

2) Igualitarista liberal. Se asocia a la representación de la igualdad de género, pero desde un punto de vista igualitario que apoya la participación de la mujer en el trabajo.

3) Igualitarista familiar. Presenta una dualidad, por un lado, apoya la idea de que la mujer esté activa en el ámbito laboral, y por otro, la familia y el hogar, son esenciales en la identidad de la mujer. Además, defiende fuertemente los valores familiares tradicionales, pero también respalda el trabajo de la mujer en el mundo laboral, llevando así una doble responsabilidad: de trabajadora y madre.

4) Igualitarista flexible. Aprueba el papel de la mujer en el cuidado, así como en el trabajo privado y público, respaldando que ni los roles tradicionales ni los no tradicionales son imperativos o necesarios para la mujer (Ojeda y González, 2018, p. 177-178).

Por lo anterior, resulta pertinente indagar sobre los diferentes modelos que han dado lugar a la inclusión de la mujer en el ámbito laboral, destacando los conceptos de igualdad, complementariedad y nuevas masculinidades que, de alguna manera, ponen de manifiesto la evolución del papel de la mujer en el ámbito público, o bien, son los antecedentes que refuerzan su poca participación en las posiciones directivas.

### *2.2.2. Modelos filosóficos sobre la relación entre sexo y género*

La integración de la mujer en la esfera laboral es uno de los cambios más grandes en la sociedad. Implicó una serie de cuestionamientos a los modelos antropológicos anteriores que suponían que el ámbito público era restrictivo para los varones. La sociedad estaba basada en diversas creencias en las que se excluía a la mujer del ámbito político, económico y académico, formando así estructuras sociales viriles, que responden a las necesidades, intereses y paradigmas masculinos (Elósegui, 2002, p. 44).

Este fue el principal obstáculo al que se enfrentaron las mujeres al abrirse camino en un mundo que no fue pensado por ellas ni para ellas. La sociedad viril, moldeada exclusivamente para el hombre, fue la principal causa de la discriminación e injusticias que padecen las mujeres. Por lo que es necesario reestructurar las distintas esferas, públicas y privadas, de los hombres y de las mujeres. No solo para evitar injusticias y discriminación, sino por el hecho que refleja que una sociedad viril es una sociedad incompleta que no responde a las necesidades de las personas, pues una persona se manifiesta en una dualidad femenina y masculina. De tal manera que, una sociedad que responde a las necesidades, intereses y paradigmas de mujeres y hombres, será una sociedad más humana y mejorará la calidad de vida para ambos (Elósegui, 2002, p. 45).

Es importante definir el concepto de sexo y género, antes de describir los modelos de relación entre ellos. Ambos, representan la división y diferencia entre hombres y mujeres, pero sexo se refiere a las diferencias biológicas originadas por el

par cromosómico sexual, mientras que género<sup>18</sup> se refiere a las diferencias culturales y a la construcción de roles y estereotipos que en cada sociedad se les asigna a los sexos (Bergara et al., 2008, p. 24).

Al hablar de sexo nos referimos a lo dado, lo determinado desde la naturaleza (los cromosomas) y lo que no podemos elegir. En contraparte, el género se refiere a lo construido, aquello que partiendo de las determinaciones biológicas se configura por otros factores tanto culturales (época, clase social o religión) y del propio comportamiento elegido.

La relación entre lo dado y lo construido (partiendo desde lo dado) será la base antropológica para las concepciones de igualdad y diferencia entre masculino y femenino, y que desde los sistemas jurídicos, empresariales y sociales alcanzarán la igualdad (Elósegui, 2002, p. 47).

Existen tres posibles modelos antropológicos sobre la relación del sexo (masculino y femenino) y el rol cultural asignado (Elósegui, 2002, p. 48). A saber:

- a) Diferencia sin igualdad. Identidad entre sexo y género.
- b) Igualdad sin diferencia. Desvinculación entre sexo y género.
- c) Igualdad en la diferencia. Corresponsabilidad.

---

<sup>18</sup> También el género es una categoría construida social y culturalmente, que define qué se entiende en cada sociedad y cultura por femenino y masculino. Por tanto, delimita qué valores, conductas y expectativas deben ser propias de los hombres y cuáles propias de las mujeres en ese contexto determinado. Lo femenino y lo masculino se aprende y, por lo tanto, se puede modificar (Bergara et al., 2008, p. 21).

### 2.2.2.1. Diferencia sin Igualdad. Identidad entre Sexo y Género.

Autores como Ballesteros, Martínez, Elósegui describen y critican este primer modelo “Diferencia sin igualdad. Identidad sexo-género”. Este es el modelo más antiguo y arraigado en las sociedades humanas. En él se identifica el sexo con el género, donde se argumenta a favor de la diferencia sin igualdad. Ello le lleva a afirmar que a cada sexo le corresponde necesariamente un rol social. El sexo establece los roles sociales y su determinación es intransferible y contraria (Ballesteros, 1995 y Martínez, 1982 citados en Elósegui, 2002).

En un segundo nivel, se justifican las determinaciones y diferencias de género por las determinaciones y diferencias sexuales. A cada género le toca una serie de funciones sociales que eran asignadas según supuestas capacidades emergentes (sin base científica) de determinaciones biológicas. A los hombres les correspondían las esferas públicas como: política, academia, economía, trabajo remunerado; mientras que a las mujeres les correspondía, necesariamente, el ámbito privado o familiar (Elósegui, 2002, p. 51).

Se hace hincapié en las diferencias sin reparar en la igualdad. Además, somete a uno de los sexos al otro. Históricamente, se condenó a lo femenino a una relación de inferioridad y subordinación con lo masculino. Las mujeres dependían en todos los aspectos de la vida (sexual, afectivo, jurídico, económico, político) del hombre. Parte de este sometimiento era una injusta valoración de las funciones de cada género y las determinaciones biológicas llegaban a lo más profundo de la psique de las personas, siendo la fuente primordial: la identidad (Elósegui, 2002, pp. 52-53).

#### 2.2.2.2. Igualdad sin Diferencia. Desvinculación entre Sexo y Género.

Se constituye como la respuesta y crítica a las injusticias, reales e históricas, de la identidad entre sexo y género. Otra respuesta que se puede mencionar es la de los primeros movimientos feministas y de igualdad de género, aun cuando sus orígenes teóricos se vuelven al liberalismo clásico, al marxismo, al constructivismo y a las posiciones posmodernas que niegan la existencia de una naturaleza humana o designan las determinaciones biológicas sexuales como accidentales, triviales y no definitorias (Elósegui, 2002, p. 54).

El segundo modelo afirma que lo cultural no tiene absolutamente ninguna base biológica. Desvincula el género del sexo al grado de decir que lo masculino y femenino son términos independientes de hombre y mujer (Guilligan, 1982 citado en Elósegui, 2002, p. 54).

Lo cultural se construye sin intromisión de determinación biológica alguna. Lo sexual es accidental, como lo sería el color de piel o la estatura, que no definen las capacidades, ni rol social, ni identidad de la persona. Ve a la persona como un ser asexuado. Pretende construir un mundo social, público y laboral indiferente a ser hombre y mujer (Saez, 1994 citado en Elósegui, 2002, pp. 54-55).

Es un modelo que parte de una justa denuncia de la discriminación de las mujeres para proponer una visión antropológica muy poco acertada, pues no respeta las diferencias y sigue manteniendo un desprecio a la vida privada. Se denigran los aspectos reproductivos de la sexualidad, en parte, por la identificación del modelo anterior de esos aspectos con la feminidad (Elósegui, 2002, p. 56).



En su intento por erradicar la discriminación del modelo anterior, se ha rechazado cualquier identificación del sexo con el género. De allí que opten por un mundo asexuado, por lo que ven a la reproducción como un lastre. Ello termina cancelando su intento de igualdad, pues refuerza el paradigma viril y busca igualar a la mujer despojándola de su feminidad (Elósegui, 2002, p. 56).

Este modelo es recogido y apoyado por posturas que buscan separar la identidad y la atracción sexual de las determinaciones biológicas. Por movimientos que buscan que la construcción de la identidad sexual sea absolutamente voluntaria (Elósegui, 2002, p. 60).

Por último, es necesario recordar que el segundo modelo sólo se entiende como crítica contra el primero.

#### 2.2.2.3. Igualdad en la diferencia. Corresponsabilidad.

Ante los dos modelos anteriores que menciona Elósegui, incapaces de responder a las necesidades del ser humano y otorgar una sociedad justa y libre de discriminación en el ámbito de género, en los últimos años, se ha postulado un tercer modelo con base en las siguientes premisas (Elósegui, 2002, pp. 85-86):

- La perspectiva de género es adecuada para describir los aspectos culturales.
- Existen solo dos sexos, masculino y femenino.
- Las determinaciones biológicas existen y deben considerarse.
- La persona humana es un ser abierto a las determinaciones culturales y a la elección propia.

Este modelo propone que existen dos dimensiones en el género, unas influidas por el sexo, otras abiertas a la cultura y la elección propia. En otras palabras, el género estará determinado, en parte, por la genética y las hormonas, pero también depende de los estereotipos formados por el grupo social (Elósegui, 2002, p. 86).

La principal diferencia de este modelo con los anteriores es que reivindica a ambos sexos: busca dar lugar a la igualdad en la diferencia; exige que hombres y mujeres se encuentren, simultáneamente, en el mundo, en sus esferas públicas y privadas; reconoce el derecho (y la obligación) de ambos géneros de asumir tareas antes reservadas para el otro. Las diferencias en igualdad implican y obligan a la complementariedad de los géneros. En tanto que son lo mismo, pero no iguales, se necesita del otro en todas las actividades donde se juega el papel de ser humano (Elósegui, 2002, p. 87).

El tercer modelo reconoce la necesidad de humanizar todas las esferas del actuar humano y, ello, solo se logrará al introducir la perspectiva femenina en donde la masculina era monopólica y viceversa. Con base en la diferencia biológica entre los sexos, defiende la igualdad entre hombres y mujeres en todos los espacios (Elósegui, 2002, p. 87).

Los modelos anteriores enunciados por Elósegui no dan un valor superior a los modos e intereses de un género sobre los del otro. No subordina lo femenino a lo masculino, ni viceversa y considera que no todo es meramente cultural (Elósegui, 2002, p. 88).

El tercer modelo oscila entre la mutua cooperación y la igualdad, aspectos intercambiables que, indistintamente, pueden realizarse por cualquier género, así como, destacar las características de los roles que son intransferibles por las diferencias biológicas entre los sexos. Hay una tensión de definir qué funciones son para los hombres y cuáles para las mujeres, se puede decir que, aunque el sexo no determina la conducta de la persona, si condiciona las funciones de las personas que juegan en la sociedad (Elósegui, 2002, pp. 88-90).

La búsqueda de un criterio para definir ambas funciones son las determinaciones biológicas sexuales. Se pone en el punto medio al señalar que, si bien la cultura es muy importante, no es exclusiva, que existen funciones y roles sociales que están causados por la base biológica y están, inexorablemente, unidos a la diferenciación sexual: no es lo mismo ser padre a ser madre (Elósegui, 2002, p. 90).

Por ello, defiende una presencia igual de la mujer y el varón, tanto en las esferas públicas como en las privadas, como en la búsqueda de la formación de una sociedad, donde no se debe claudicar entre vida laboral y la vida familiar (aspectos paradigmáticos de lo público y privado). Aquí es donde este tercer modelo gana su mayor atractivo, pues permite, en mayor medida, que los individuos se muevan en todas las actividades del quehacer humano (Elósegui, 2002, p. 92).

De esta última reflexión, resurge con más fuerza la idea de la necesidad de complementariedad entre hombres y mujeres. Que, en el fondo, significa reconocer que lo humano se presenta en dos versiones igualmente válidas y necesarias, pero diferentes, pues tienen un origen orgánico distinto. Ser humano es ser tanto masculino

como femenino, y solo en esa comunión se puede hablar de un ser humano completo (Elósegui, 2002, p. 93).

Elósegui (2002) destaca que las estructuras sociales requieren adaptar sus modos y procedimientos para permitir la complementariedad de los géneros (p.96).

### *2.2.3. Masculinidades*

En los tres modelos antes descritos está presente el aspecto de la masculinidad, sin embargo, es en el tercero (el que se basa en la cooperación entre mujeres y hombres) en el que cobra más relevancia, ya que destaca la transformación que algunos hombres están dando al rol que socialmente les fue asignado. Sin embargo, hay aspectos que todavía requieren de un cambio, como es el caso de su integración en el ámbito privado, puesto que su participación en las actividades del hogar y el cuidado de los hijos es incipiente, y que refleja algunas áreas de oportunidad latentes para lograr una igualdad entre hombres y mujeres (Bergara et al., 2008, p. 45).

De tal manera que, el reto que tiene la sociedad en este siglo es la construcción de un modelo social más igualitario y justo para mujeres y hombres, en el que la igualdad sea vista como un valor de convivencia que promoverá formas de integración más incluyentes y humanitarias, pero, sobre todo, en el que se verá reflejada una mejor calidad de vida para ambos sexos.

Según Bergara et al. (2008, p. 47) existen diversos factores que dan lugar a la integración de lo masculino y femenino:

1. **Construcción de los roles** de hombres y mujeres determinados por normas, comportamientos y expectativas enfocadas en el “deber ser” masculino y femenino.

2. Proceso de **socialización a través del lenguaje**, porque este refleja el mundo en el que vivimos. Además, los modelos que tenemos en la sociedad y que hacen referencia a la feminidad y masculinidad.

Cada cultura define los estereotipos, usos y costumbres, y roles que rigen el comportamiento de hombres y mujeres, por lo que se puede externar la existencia de una definición de masculinidad asociada a cada región, época y vivencias culturales. De tal manera, que las condiciones diferentes en las que cada hombre vive le dan elementos para integrar ciertas características masculinas (Bergara et al., 2008, p. 24).

El modelo de masculinidad tradicional está basado en la idea de autoridad y liderazgo de los hombres, un sistema en donde el predominio y dominio del hombre está por encima de la mujer, reflejando ciertamente estigmas de desigualdad. Sin embargo, según lo afirma Bergara et al. (2008), la estructura social no ha cambiado del todo o de raíz, se percibe un cambio y abandono de viejas costumbres relacionadas con la desigualdad entre mujeres y hombres, pero, el cambio no se ha generado. Se están haciendo esfuerzos para buscar la igualdad, pero todavía se requiere que tanto hombres como mujeres busquen condiciones de igualdad y complementariedad (Bergara et al., 2008, p. 27).

A través de la historia, el hombre ha estado sujeto a comportamientos que lo definen: el poder, la evasión de emociones y la competitividad en su entorno, mismos que integran un modelo tradicional de masculinidad, según Bergara et al. (2008, p. 24), el cual, se basa en los siguientes elementos:

1. **Poder:** El poder y la masculinidad están fuertemente asociados a lo largo de la historia, y que, de cierta manera, les da ciertos privilegios en la sociedad.

2. **Emociones:** La pobre educación emocional que se les da a los hombres, la cual, se oculta o se niega, además, la fuerza es un elemento primordial para ellos. De esta manera, el mundo afectivo y emocional queda fuera del “ser hombre” y cuando un hombre es sentimental y expresa sus emociones, no es competitivo, queda fuera de este modelo y no es bien visto por la sociedad.

3. **Masculinidad y cultura de riesgo.** Se refiere a demostrar continuamente las capacidades propias frente a otros hombres. Las conductas de riesgo están relacionadas con la invulnerabilidad del cuerpo, que los lleva a tener actitudes temerarias y dejarlos fuera de las lesiones o el dolor. Asimismo, cuando tienen estas demostraciones de riesgo de manera pública es para probar y afirmar su virilidad.

En 2019, el Gobierno de la Ciudad de México (Junta de Asistencia Privada Distrito Federal, 2019) compartió algunos elementos que destacan el tema de las nuevas masculinidades que enfatizan el respeto de la persona y la búsqueda de una mejor calidad de vida para el hombre, en donde:

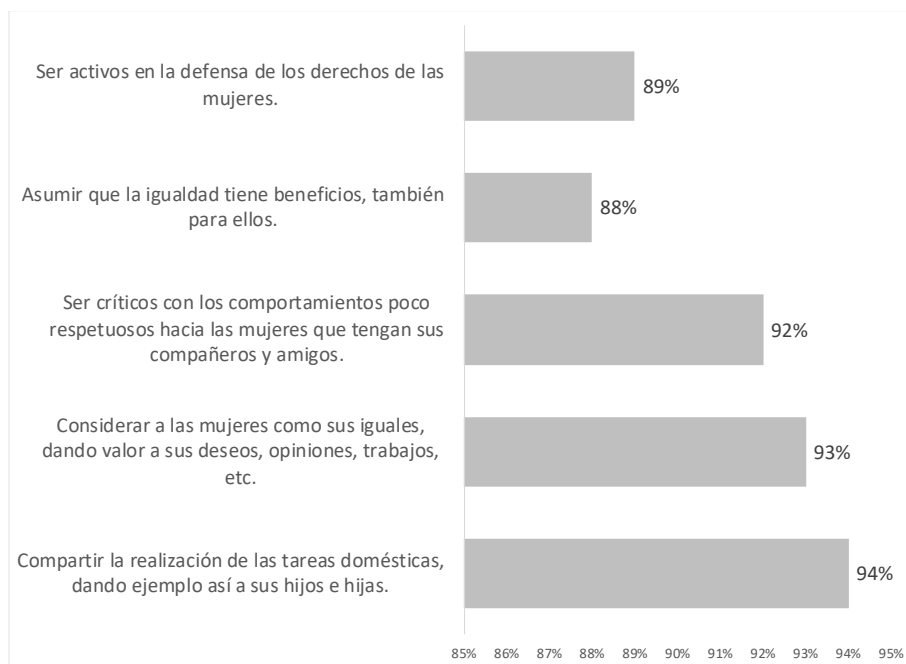
- Se acepte su vulnerabilidad.
- Aprenda a expresar sus emociones y sentimientos.
- Aprenda a pedir ayuda y apoyo.
- Aprenda otros métodos, además de la violencia, para resolver situaciones de conflicto.
- Aprenda y acepte actitudes y comportamientos tradicionalmente etiquetados como femeninos, como elementos necesarios para un desarrollo humano integral (p.1-2).

Algunos cambios propuestos para trabajar con hombres y generar una transformación hacia la igualdad (Bergara et al., 2008, p. 52):

- El compromiso de los hombres con el cambio personal (expresión de afectos, gestión de la frustración, vivencia de la sexualidad, compromiso contra la homofobia...).
- La lucha activa contra la violencia hacia las mujeres y la discriminación por razones de género.
- Asumir de forma igualitaria la responsabilidad en el cuidado de las personas.
- El apoyo, impulso y hacer visibles a los modelos positivos de masculinidad (hombres cuidadores, pacíficos, sensibles...).
- El compromiso de los hombres con el cambio en el ámbito público (generar una masa crítica de hombres a favor de la igualdad, defender estrategias de conciliación, renunciar a espacios de poder para que sean ocupados por mujeres, propuesta de cambios legislativos...).

Pero también los hombres tienen un rol activo en este camino hacia la igualdad, ya que asumen su responsabilidad y buscan modificar sus actitudes para disminuir o eliminar la desigualdad. Bergara et al. (2008) desarrollaron una investigación con el propósito de conocer el modelo de masculinidad y el compromiso que tiene el hombre ante la desigualdad (p.45) (Gráfica 2.1).

**Gráfica 2.1. Acciones del Hombre para Promover la Igualdad entre Mujeres y Hombres**



Fuente: *De Los hombres, la igualdad y las nuevas masculinidades*, por Bergara et al., (2008), p.45, Ed. Emakunde-Instituto Vasco de la Mujer.

En la investigación de Bergara et al. (2008) sobre el papel del hombre para promover la igualdad, se resaltan algunos elementos como su participación en las actividades domésticas y el cuidado de los hijos; la consciencia y aceptación de que la mujer y el hombre están en igualdad de condiciones, por lo que ambos merecen las mismas oportunidades y, la disposición de nueve de cada diez hombres para detener comportamientos o comentarios sexistas provenientes de otros hombres.

Según Gómez et al. (2019, p. 78), es necesario que hombres y mujeres estén dispuestos a generar cambios para transformar comportamientos asociados con los roles de ambos y estar abiertos a las nuevas formas de vivir, ya que durante décadas se ha construido una sociedad que privilegia más a los hombres. Sin embargo, esto no es una lucha entre hombres y mujeres, sino que se busca generar espacios



complementarios, corresponsables y reconocer que la igualdad está en la diferencia de ambos.

En este marco, Bergara et al. (2008, p. 56) muestran un modelo tradicional del hombre y los tres modelos de relación entre mujeres y hombres, con el propósito de reflexionar acerca de los antecedentes que marcan los roles en nuestra sociedad y entender algunos comportamientos y realidades que se viven en las empresas al integrar a las mujeres en el mundo laboral y al hombre en el mundo familiar y del cuidado de los hijos.

### **2.3. Modelos de Trabajo Flexibles**

La integración de nuevos modelos de trabajo en las organizaciones es una realidad que viven los colaboradores gracias a los avances de la tecnología y a la globalización de los equipos de trabajo.

La flexibilidad laboral se muestra como una buena práctica por el impacto positivo en la productividad, la disminución de la rotación y ausentismo, pero también como una manera de afrontar diferentes crisis como: problemas de salud, pandemias, desastres naturales, entre otros. Además de facilitar la armonía entre la vida personal, familiar y laboral de los colaboradores, hecho que impacta directamente en la mejora de su satisfacción y compromiso con la compañía (Cotti et al., 2014, p. 406).

Es un esquema que permanecerá como una opción en el largo plazo para las organizaciones y puestos elegibles para este tipo de trabajo. En la Unión Europea, por

ejemplo, se considera la flexibilidad como una variable importante que define la calidad de empleo de un país (Debeljuh y Destefano, 2016, p. 115).

La flexibilidad laboral es clave y, en ocasiones, es una ventaja competitiva para comprometer, atraer y retener talento. Para que las organizaciones se adapten e integren a esta nueva forma de trabajar, se requiere un cambio de paradigma para hacer las cosas de forma distinta y ver algunos beneficios como la eficiencia y calidad de vida. De igual manera, los líderes tuvieron que adaptar la forma de guiar a sus equipos, de lograr compromiso, de establecer y dar seguimiento a los objetivos planteados, y de asegurar la infraestructura para dar soporte al trabajo flexible, adaptándola a los procesos y manera de trabajar de la organización. Además, el cuidado que se necesita para asignar las formas flexibles de trabajo a la persona, las cuales, tienen que alinearse al tipo de trabajo que se hace, pero también tomar en cuenta su personalidad (Whyman et al., 2015, pp. 349-361).

De esta manera, las empresas necesitarán pensar distinto para atraer y retener talento, creando nuevos modos que resulten atractivos para los colaboradores actuales y futuros. Algunas acciones como incrementos salariales, bonos, beneficios médicos, entre otros, pueden resultar costosos para la compañía y estas no asegurarán la permanencia de una persona, ya que, si recibe una mejor oferta de otro empleador, posiblemente el colaborador optará por abandonar a la organización.

El trabajo bajo esquemas flexibles requiere de diversos elementos. Para que sea exitoso, es fundamental la confianza que existe entre el líder y el colaborador, y el sentido de responsabilidad (*accountability*) de la persona. Parte de la premisa de que es un trabajo entre profesionales y que cada uno sabe lo que tiene que hacer y el

tiempo acordado para realizar la entrega, independientemente del lugar o el horario en el que se decida realizar dicha labor.

Sin embargo, los modelos tradicionales de trabajo pueden provocar desconfianza para promover la flexibilidad, porque se puede tener la creencia de que el colaborador cumplirá con su trabajo solo si el jefe lo está viendo para controlar y dirigir sus actividades, o si está presente para los “bomberazos”.

El trabajo flexible tiene un impacto directo en la productividad y en la relación de confianza entre el líder y el colaborador. En específico, el vínculo de confianza entre el colaborador y el líder se fortalece cuando, en la cultura de la organización, se promueve el trabajo flexible como una herramienta para que la persona realice mejor su trabajo y no solo se muestra como una política que existe en la compañía. Lo anterior porque se corre el riesgo de que el colaborador no goce del trabajo flexible porque es una práctica que el jefe no acostumbra, o bien, tiene la creencia de que el trabajo en casa no es viable y que el colaborador no cumplirá con su trabajo (Hirst, 2016, p. 4).

Una organización que promueve la flexibilidad laboral da lugar a un ambiente de trabajo en donde las personas confían en sus pares, se ayudan entre ellos, se sienten seguros en su lugar de trabajo y la armonía que se produce entre la vida personal, familiar y laboral, se vuelve parte de los diferenciadores que tiene el negocio con respecto a sus competidores (Horgan, 2010, p. 112).

El concepto de flexibilidad laboral evolucionó, entendiéndolo desde un sentido más amplio como aquella situación laboral en la que no se espera que los

colaboradores trabajen durante una jornada de tiempo específica o un puesto fijo, sino que puedan decidir desde qué lugar trabajar y cómo distribuir sus horas laborales (Debeljuh y Destefano, 2016, p. 457). Algunas definiciones sobre el trabajo flexible dan lugar a los patrones y estructuras no rígidas de trabajo, así como los acuerdos laborales que el colaborador negocia con su líder (Dizaho et al., 2017, p. 456).

El trabajo flexible no solo se refiere al tiempo y espacio, sino también se enfoca en los acuerdos basados en las necesidades del colaborador y la empresa que lo contrata (Dizaho et al., 2017, p. 457). Los colaboradores siempre podrán tomar la decisión sobre cuándo, dónde y durante cuánto tiempo realizarán tareas relacionadas con el trabajo (McNamara et al., 2012, p. 495).

Los esquemas de flexibilidad laboral provocan que se cambie la manera en la que se percibe el trabajo (hacer las cosas), así como, la transformación de los modelos mentales de las personas sobre el concepto del trabajo que realizan. En este sentido, el trabajo presencial se está transformando y, tanto las personas como los líderes, requieren no solo ver la flexibilidad desde el punto de vista de tiempo y espacio, sino también como una práctica cultural de trabajo.

Para que funcione, es necesario que se tengan definiciones claras en la organización como: la propuesta de valor del negocio, objetivos específicos, indicadores de desempeño, perfiles de puesto definidos, una estructura adecuada, la identificación de puestos o funciones para los cuales puede aplicar este tipo de esquema, colaboradores que en apego al perfil puedan operar bajo estas condiciones, por mencionar algunas características (Dizaho et al., 2017, p. 458).

### 2.3.1. Diferentes Esquemas de Trabajo Flexible

Existen diferentes esquemas de trabajo flexible, los cuales, se adaptan a las necesidades de la empresa y de los colaboradores, teniendo presente el modelo de negocio y el tipo de servicio que se les ofrece a los clientes. Hay distintos tipos de necesidades que pueden ser cubiertas con un modelo flexible, pueden estar inmersos dentro de un programa de balance de vida y trabajo o, en algunos casos, la flexibilidad laboral es una herramienta de trabajo que el colaborador usa con base en sus necesidades.

Sin embargo, en algunas organizaciones estos esquemas son informales porque al interior de la compañía no están institucionalizados, ya que los acuerdos los hace el colaborador con el líder. De tal manera que el líder tiene un papel importante para promoverlos e influir para lograr su institucionalización e implementación.

A continuación, se describen los diferentes tipos de esquemas de flexibilidad laboral que algunas empresas han implementado (Bernal et al., 2014, p. 24; Debeljuh y Destefano, 2016, p. 121; Dizaho et al., 2017, pp. 457-461; Hirst, 2016, pp. 3-4; Horgan, 2010, p. 116).

- **Tiempo flexible** (*Flex-time*): se refiere a los acuerdos laborales en los cuales el colaborador define el horario de trabajo, de entrada y de salida, así como la cantidad de horas a trabajar a la semana, cumpliendo así la jornada laboral por la cual fue contratada la persona.

Esta modalidad inició en Alemania en la década de 1970, se extendió por la Unión Europea y, después, en diferentes países. En este caso, el tiempo es el

elemento clave que da lugar a la disponibilidad del colaborador para desempeñar su trabajo y, al mismo tiempo, cumplir con sus responsabilidades familiares, personales o sociales.

El tiempo flexible tiene diversos beneficios como: un impacto directo en la productividad del colaborador mejora la satisfacción de la persona en el trabajo y la calidad de vida. Tanto hombres (97 %) como mujeres (92 %) consideran que la flexibilidad aumenta el equilibrio entre la vida personal, familiar y laboral (Dizaho et al., 2017, p. 458).

- **Trabajo compartido** (*Job sharing*): se refiere a una posición de tiempo completo que se comparte entre dos personas. En algunos casos, la remuneración se divide con base en las horas trabajadas por cada colaborador. Además, los empleados pueden dividirse los días o semanas, o bien, intercambiar las semanas en las que trabajarán. Es un trabajo en donde más de una persona asume la responsabilidad, se tiene la certeza que se lograrán buenos resultados, y las personas con este tipo de esquema tendrán mayor flexibilidad para dedicarse a otro tipo de actividades.

El impacto del trabajo compartido da lugar a una reducción del ausentismo o salidas por enfermedad. El atractivo de tener a dos personas trabajando en una misma posición, es la influencia positiva que ambos tienen el uno del otro, al compartir sus conocimientos, experiencias, puntos de vista e ideas para el trabajo. En algunos casos, las personas se complementan en cuanto a sus competencias y experiencias para realizar sus actividades y responsabilidades. Este esquema

funciona muy bien para los padres o bien durante las licencias de maternidad (Dizaho et al., 2017, pp. 456-461).

- **Tiempo parcial** (*Part time*): se refiere a una jornada laboral reducida, la cual, implica un número mínimo de horas en comparación con el trabajo de tiempo completo. Esta modalidad es la más usada y la más efectiva en las empresas. El tiempo parcial se introdujo en el mundo laboral durante la Segunda Guerra Mundial, como una manera de reducir los costos e incluir a las mujeres en la fuerza laboral. En algunas ocasiones, el trabajo de tiempo parcial resuelve el dilema que algunas mujeres tienen en relación con dedicarse a la vida familiar o profesional.

- **Trabajo en casa** (*Home office*): el trabajo es realizado desde el hogar del colaborador, este puede ser parcial, o de manera regular (Dizaho et al., 2017, p. 3). El trabajo en casa es benéfico para mujeres y hombres. Es otra manera de organizar los horarios laborales, encauzando una mayor flexibilidad, pero también se promueve la autonomía e independencia del colaborador. Sin embargo, el trabajo en casa tiene sus retos, por ejemplo, si en casa hay niños puede ser complejo balancear la atención a la familia y al trabajo en el mismo espacio, o bien, tener diversas interrupciones de los familiares, entre otros (Dizaho et al., 2017, p. 6).

El trabajo en casa tiene aspectos positivos como generar autonomía y un sentimiento de libertad en el colaborador, pero, de la misma manera, los aspectos negativos deberán tomarse en cuenta como las largas jornadas de trabajo,

incluyendo los fines de semana, periodos vacacionales y de descanso (Dizaho et al., 2017, p. 7).

El trabajo en casa resultará exitoso si existe una relación de confianza entre el colaborador y el líder. Trabajar desde casa reduce la ausencia por enfermedad, las salidas por emergencias para atender temas personales y la rotación de personal.

La empresa, en diversas ocasiones, se encarga de acondicionar el espacio de trabajo remoto en el que laborará el colaborador, integrando la infraestructura necesaria, así como las herramientas de tecnología que le serán de utilidad a la persona. En otros casos, se les da un curso introductorio tanto al colaborador como a los familiares sobre el significado del trabajo desde casa, ya que muchas veces, los familiares al ver al colaborador en casa piensan que está disponible para las labores del hogar o actividades familiares y no siempre es así (Bernal et al., 2014, p. 40).

- **Teletrabajo** (*Teleworking*): Es el término que se utiliza para ilustrar el trabajo flexible que se realiza desde cualquier ubicación utilizando tecnologías como computadoras portátiles, conexión inalámbrica a Internet y teléfonos móviles. La integración y el avance de la tecnología está cambiando el patrón del trabajo y obligando a las organizaciones a realizar estrategias para adaptarse al cambio tecnológico.

Además, el *teleworking* proporciona flexibilidad, autonomía, reduce el estrés y ofrece a los colaboradores con esta modalidad el privilegio para trabajar desde



cualquier lugar, promoviendo así un estilo de vida saludable y un equilibrio entre la vida laboral y profesional.

- **Horario comprimido o semana laboral comprimida:** Se refiere a un esquema en el que el colaborador trabaja una jornada laboral más amplia, de lunes a jueves y un viernes cada quince días, no asiste a trabajar, o bien, termina el viernes su jornada laboral a las 2 o 3 pm.

- **Horarios escalonados:** consiste en programar el ingreso de los colaboradores en diferentes horarios para evitar las horas pico identificadas entre las 7:00 y las 8:15 horas y las 18:00 y 19:00 horas. En algunas empresas se hace la combinación entre los horarios escalonados y el trabajo en casa para reducir las horas de traslado.

La diferencia entre los horarios escalonados y el esquema de tiempo flexible es que los primeros están programados para cada colaborador según sus necesidades, definiendo la entrada y la salida, por el contrario, para el tiempo flexible no hay un horario fijo que la persona requiera reportar al líder.

La compañía y el colaborador pueden adaptar estas distintas modalidades dependiendo de la actividad a realizar, las necesidades tanto del líder como del colaborador y el equipo, así como la cultura de la organización.

Un aspecto importante para destacar en una modalidad de flexibilidad laboral es la personalidad del colaborador porque es una realidad que algunos de ellos son mejores candidatos para el trabajo flexible que otros, por tal motivo no es una forma que se aplica a todos por igual.

Por ejemplo, si se tiene un colaborador que ha demostrado tener un buen desempeño, sabe autogestionarse y cumple con los objetivos planteados, además de sentirse emocionalmente sano trabajando a distancia, esta persona es un buen candidato para adoptar una modalidad flexible (Behson, 2014, p. 2).

Es de suma importancia conservar la comunicación y relación entre el líder y los equipos de trabajo para mantener la armonía y el trabajo en equipo, promover que los proyectos se trabajen en equipo, buscando una interacción y compartiendo responsabilidades entre las personas. Asimismo, será necesario establecer ciertas normas para el trabajo flexible, por ejemplo, establecer un horario en donde todos estarán conectados, además de externar que en las emergencias laborales el colaborador estará disponible (Behson, 2014, p. 4).

En ese sentido, se debe promover un trabajo colaborativo de manera virtual en el que los empleados puedan acceder, a través de la tecnología existente en diversas plataformas, a los documentos compartidos por los integrantes del equipo.

Por lo tanto, la flexibilidad en el lugar de trabajo es clave para atraer y retener el talento. Si se gestiona adecuadamente, con miras a un rediseño de trabajo efectivo, también puede mejorar el desempeño de la compañía (Behson, 2014, p. 5). Aunado a ello, una organización que promueve estos esquemas ofrece oportunidades para incluir a diferentes colaboradores, facilitando la armonía entre la vida personal, familiar y laboral.

Para las mujeres, la flexibilidad laboral es una opción para combinar sus compromisos y responsabilidades familiares y profesionales, ya que en ellas sigue recayendo el deber del cuidado de los hijos e incluso de los adultos mayores.

### *2.3.2. La relación entre el Trabajo Flexible con la Retención de la Mujer en la Organización y el Impacto en las Generaciones Millennial y Z*

Relacionar la flexibilidad laboral con la retención y promoción de la mujer en puestos de liderazgo resulta interesante, pues una de las principales barreras para lograr su integración en estas posiciones es la falta de opciones laborales que permitan combinar la vida personal, familiar y laboral.

Ante esta situación, algunas compañías integraron esquemas flexibles de trabajo para apoyar a las mujeres con hijos, ya que, en ciertas posiciones y dependiendo de la edad de los niños, era complicado balancear la vida familiar y laboral, por lo que estos programas ayudaron en la retención, promoción y atracción del talento femenino.

Al principio, estas políticas fueron informales, se realizaban acuerdos personales con los líderes. Poco a poco, se empezaron a institucionalizar a través de pruebas piloto para conocer el impacto en las personas. Actualmente, en algunas organizaciones el trabajo flexible es un esquema para todos los colaboradores y no solo es exclusivo de las mujeres.

Algunas compañías, además de cuidar y buscar la promoción y retención de mujeres, también enfrentan un reto, particularmente, con la generación *millennial* y la

Z<sup>19</sup>, ya que la percepción que tienen sobre el trabajo es totalmente diferente a los otros grupos.

Los miembros de la generación X iniciaron con esta revolución sobre el cambio de mentalidad relacionado con el trabajo. Cambiaron la creencia de que el trabajo es como una carrera, un lugar al que se tiene que llegar para ser exitoso. Empezaron a vivir la vida profesional de una manera distinta, a través de los aprendizajes, el reconocimiento, el equilibrio entre la vida personal, familiar y laboral. Para ellos, al final el trabajo no lo era todo.

Por su parte, la generación *millennial* y generación Z buscan una experiencia diferente en el trabajo, ya que para ellos implica no solo la motivación económica, sino también una motivación intrínseca<sup>20</sup> y trascendente<sup>21</sup> que los hace ser parte de la compañía, pero también reconocen la responsabilidad social que tiene la organización a la que pertenecen y teniendo claro que su vida no solo es el trabajo, sino que le dan un peso importante a la vida personal y familiar. Además de lo que se espera de una compañía como crecimiento, desarrollo, una compensación justa y alineada al desempeño.

La generación *millennial* y la generación Z valoran a la familia y, para ellos, es fundamental dedicar tiempo a sus seres queridos. Este hecho se observó en una

---

<sup>19</sup> La generación Z no es objeto de esta investigación, por lo que se puede considerar para integrarlo dentro de las futuras investigaciones.

<sup>20</sup> La motivación intrínseca se define como un estado de realización de la persona en el trabajo, a través del reconocimiento, aprendizaje, experiencias que el colaborador vive a lo largo de su trayectoria profesional.

<sup>21</sup> La motivación trascendente es causada por la contribución de la acción al desarrollo o mejora de otras personas, por ejemplo, las oportunidades para impactar positivamente en otras personas.

investigación realizada por el Centro CONFyE<sup>22</sup> en LATAM, la cual, destacó que 60 % de las mujeres y 50 % de los hombres mostraron que el trabajo no es su principal prioridad y que<sup>23</sup> sus parejas deberán ser flexibles (Debeljuh y Ordóñez, 2019, p. 135).

En esta misma investigación de CONFyE, nueve de cada diez jóvenes consideraron que los líderes deberían preocuparse por promover la calidad de vida de los colaboradores, de tal manera que ellos buscan compañías en donde se les ofrezca esto a través de su cultura organizacional, así como políticas y programas con trabajos flexibles (Debeljuh y Ordóñez, 2019, p. 137).

Con base en lo anterior, se pone en evidencia que las generaciones de jóvenes pueden fungir como aliados para promover ambientes flexibles de trabajo (Dizaho et al., 2017, p. 456), lo cual, ayudará para lograr un mayor compromiso con la compañía, pero también buscarán espacios laborales que les ofrezcan desarrollo y crecimiento.

Es necesario resaltar los beneficios que trae consigo la flexibilidad laboral como: el aumento de la productividad, la lealtad, el incremento de la satisfacción, la actitud y el comportamiento de los colaboradores, etc. El equilibrio de la vida laboral es beneficioso para los empleados como: más tiempo con la familia, tiempo libre, menos conflictos en el ámbito laboral, se reduce el agotamiento y mejora el bienestar emocional, físico y psicológico (Dizaho et al., 2017, p. 462).

---

<sup>22</sup> Es una investigación liderada por el Centro CONFyE con el propósito de identificar las expectativas de los jóvenes en su vida personal, familiar y laboral. Se tomaron como base los estudios realizados por el Centro del 2010 y 2014 (Debeljuh y Ordóñez, 2019, p. 127).

<sup>23</sup> Es una investigación liderada por el Centro CONFyE con el propósito de identificar las expectativas de los jóvenes en su vida personal, familiar y laboral. Se tomaron como base los estudios realizados por el Centro del 2010 y 2014 (Debeljuh y Ordóñez, 2019, p. 127).

Vale la pena comentar que la flexibilidad laboral se percibía como una solución para facilitar la permanencia y ascenso de la mujer en la compañía, sin embargo, el problema es un tanto más complejo, ya que no solo se trata de ofrecer este esquema, sino que intervienen otras variables como la cultura, los procesos transparentes de gestión de talento, los líderes con comportamientos incluyentes conscientes de sus estereotipos sobre los roles de mujeres y hombres, entre otros.

En este sentido, la integración de las mujeres en el ámbito laboral genera una satisfacción personal y profesional, pero cuando la colaboradora tiene pareja e hijos, la división sexual del trabajo<sup>24</sup> sigue siendo su principal responsabilidad, además de la actividad profesional que realiza (Hernández et al., 2017, p.74). De tal manera que necesita apoyos y acuerdos con la pareja para lograr conciliar ambas actividades, y una ayuda que se brinda desde la compañía es, precisamente, la flexibilidad laboral que puede contribuir a eliminar una de las barreras relacionadas con el acceso de la mujer a las posiciones clave para la toma de decisiones.

## **2.4. Las Mujeres en el Mundo Ejecutivo**

Al hablar de la mujer en el mundo ejecutivo, es necesario ubicarla en una organización, la cual, está integrada bajo un sistema compuesto de diferentes niveles jerárquicos para llevar a cabo los objetivos y funciones que los accionistas y el consejo de dirección vislumbran de manera que la compañía sea rentable.

---

<sup>24</sup> La división sexual del trabajo es una construcción social y cultural impulsada por las creencias y costumbres basadas en los roles tradicionales que tienen mujeres y hombres en la vida pública y privada (Logiovine, 2017, p.169-170).

El impacto de las actividades que tiene una persona en el negocio, el grado de responsabilidad, los objetivos a alcanzar y el número de personas que estén al mando de la organización dan lugar a la estructura de una empresa y, en algunos casos, las posiciones se enmarcan en direcciones, gerencias o mandos medios, coordinaciones o puestos administrativos. A las personas que ocupan posiciones de mayor nivel jerárquico o que ejercen un cargo de alta dirección se les denomina ejecutivos.

Los ejecutivos son quienes se desempeñan en las posiciones más altas de la estructura organizacional, toman las decisiones estratégicas y, dependiendo de la complejidad de la estructura de la empresa, se construye la estructura de la organización (Zabludovsky, 2013, p. 118).

Algunas estructuras matriciales están integradas con posiciones de vicepresidencia, alta dirección, direcciones o subdirecciones; en la mayoría de los casos, la alta dirección le reporta directamente a la dirección general y tiene comunicación directa con el Consejo de Administración. Así, las personas que ocupan los puestos de liderazgo tienen talento para liderar personas y un desempeño sobresaliente, asimismo, comulgan con la filosofía y la cultura de la empresa, además de desarrollar a su gente.

Pero la integración de los líderes no se da de una manera directa, como se describió anteriormente, ya que, si partiéramos de esta premisa, todas las personas con estas características deberían de ocupar una posición directiva, sin embargo, hay varios factores que no lo permiten y, algunos de ellos, como el género, la cultura de la compañía, la estructura, el sector, entre otros, pueden ser los limitantes.

Lo anterior da como resultado que pocas mujeres estén ocupando las posiciones de alta dirección y su participación da como resultado un 35 % en las empresas mexicanas (Grant Thornton, 2021) y, a nivel global, su participación es del 32.4 % (MacQuivey, 2023). En Latinoamérica, 20 % de los puestos directivos son ocupados por mujeres, en Estados Unidos representan un 21 % y en la Unión Europea 27 % (*Women in business: beyond policy to progress*, 2018, p.10-11).

Por su parte, Zabludovsky destaca algunos factores que han impulsado la inclusión de las mujeres en el mundo ejecutivo, estos están asociados a: 1) la incorporación en mayor número de la mujer en el trabajo; 2) el acceso a la educación formal y profesional; 3) la separación entre reproducción y sexualidad, y 4) presencia del movimiento feminista que provocó un cambio en las aspiraciones, comportamientos y percepciones sobre la familia, el trabajo y la fecundidad (Zabludovsky, 2013, p. 60-63).

Algunas organizaciones están haciendo un esfuerzo para incrementar su participación y en algunas posiciones de mandos medios o de menor jerarquía representan un 50 % (Barsh y Yee, 2017, p. 5-6). El avance y promoción de una mujer en una organización puede ser complejo y, como menciona Zabludovsky, encontrar un “techo de cristal” que les impide llegar a las posiciones de alta dirección (techo de cristal<sup>25</sup> – Zabludovsky, 2013).

Una muestra de esto es que 35 % de las mujeres en México logra ser promovida a un puesto de alta dirección (Grant Thornton, 2021), pero el resto se puede quedar

---

<sup>25</sup> El término “Techo de cristal” se utiliza como metáfora para enunciar las barreras invisibles, impenetrables y difíciles de detectar en la trayectoria profesional de la ejecutiva. Estas barreras impiden la promoción y permanencia del talento femenino en la empresa y su ascenso a las posiciones de mayor jerarquía. (Zabludovsky, 2013, p. 147).



estancada y no seguir creciendo en la empresa por diversas razones como buscar una mejor opción laboral, decidir renunciar para ocuparse de sus responsabilidades familiares y personales, o bien, una compañía que no tiene programas de flexibilidad que les faciliten armonizar su vida familiar, personal y laboral.

El *Corporate Gender Gap* (Zahidi e Ibarra, 2010) destaca las cinco principales barreras por las que algunas mujeres no llegan a las posiciones de la alta dirección(\*<sup>26</sup>):

- 1) Normas generales y prácticas culturales (4\*)
- 2) Falta de permisos y beneficios adecuados para paternidad y maternidad (3.5\*)
- 3) Regulación y leyes laborales deficientes (3.29\*)
- 4) Cultura organizacional patriarcal (3.25\*)
- 5) Ausencia de *role model*<sup>27</sup> (3.13\*) (Zahidi e Ibarra, 2010, p. 10).

En cuanto a las políticas de diversidad e inclusión y programas para armonizar la vida familiar y laboral, son aspectos que las ejecutivas los perciben como factores poco problemáticos para avanzar en su trayectoria profesional (Gráfica 2.2.<sup>28</sup>) (Zahidi e Ibarra, 2010, p. 11).

Sin embargo, en estas barreras identificadas no se hace referencia a los planes de carrera para avanzar en la organización, destacando la responsabilidad que cada

---

<sup>26</sup> (\*) Los números que se presentan son las evaluaciones obtenidas en cada variable que se expone en la Gráfica 2.2.

<sup>27</sup> Un *role model* se refiere a una o un grupo de personas que pueden inspirar a otras por sus logros, actitudes o comportamientos en la labor que desempeña (American Psychological Association, 2018).

<sup>28</sup> En este estudio se tomó una escala de 1 a 5, en donde 1 es considerado como el “menos problemático” y el 5 como “el más problemático”.

persona tiene para gestionar su trayectoria, o bien, aquellas acciones relacionadas directamente con el liderazgo o la ambición personal.

**Gráfica 2.2. Barreras Identificadas para el Avance de la Mujer Hacia la Alta Dirección**



Fuente: De *The Corporate Gender Gap Report 2010*, por Zahidi e Ibarra (2010), p.10, World Economic Forum.

Es importante destacar los diferentes motivos que los directivos, mujeres y hombres, tienen para cambiar de organización. Zabludovsky (2013) comenta que las principales razones por las cuales los ejecutivos renuncian a la empresa son: en el caso de los hombres, por falta de oportunidades laborales y de desarrollo profesional, y las mujeres, por cuestiones familiares principalmente (2013, p.139, 154).

Con este hecho, se infiere que aún se sigue presentado la creencia del papel de la mujer enfocada solamente en la familia y del varón con un enfoque en lo laboral. Lo anterior pone en evidencia algunos indicios de los paradigmas existentes sobre el papel de la mujer y el hombre en el trabajo.

Los comentarios de algunos hombres entrevistados para efectos de esta investigación mostraron que la mujer no llega a la alta dirección principalmente por tres razones: 1) la familia, 2) la cultura mexicana y 3) la falta de ambición profesional. Por su parte, las mujeres opinaron que no llegan a los puestos directivos por: 1) aspectos personales y 2) la compleja situación de armonizar la vida personal, familiar y laboral<sup>29</sup>.

Otro elemento para tomar en cuenta es el área de la organización en la que más mujeres se promueven a la alta dirección, las cuales se relacionan con las direcciones de recursos humanos (40 %) y de finanzas (38 %) (MacQuivey, 2023). Asimismo, Zabludovsky (2013) destaca que las direcciones de relaciones públicas son las más demandadas por las mujeres, presentando un 41 % (p.129). En contraste, las áreas con pocas ejecutivas son la dirección de informática con el 23 % y la dirección de operaciones con el 25 % (MacQuivey, 2023).

La participación de mujeres CEO o directoras generales representa un 4 % (Vargas, 2016, p. 1) y existe un 8.7 % de mujeres en Consejos de Administración (*Reporte 2021 Diversidad de Género en Consejos de Administración en México, 2021*, p. 1).

Según King y Lagerberg (2015) los sectores en donde las mujeres tienen mayor participación en los puestos de alta dirección son: el de educación y servicios sociales (41 %), salud (41 %) y hotelería (33 %). Lo anterior refleja la tendencia de la “feminización” de ciertos sectores de la economía.

---

<sup>29</sup> Entrevistas realizadas por Alejandra Moreno en las empresas seleccionadas para efectos de esta investigación.

En contraste, aquellos con menor participación de mujeres y que se han denominado “masculinos” como: minería (12 %), construcción e inmobiliaria (18 %) y las áreas de transporte, fabricación y tecnología con un 19 % (King y Lagerberg, 2015, p. 8-9).

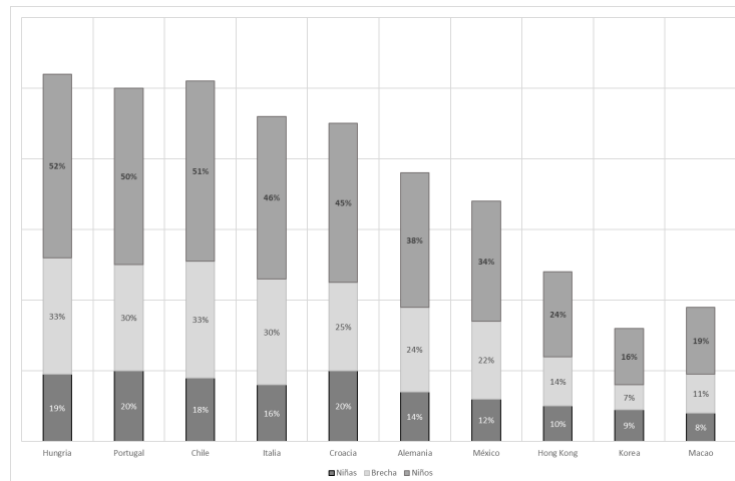
Lo anterior va de la mano con la baja participación de mujeres interesadas en estudiar carreras STEM<sup>30</sup>. A modo de ejemplo, los países de la OCDE con mayor porcentaje de mujeres que estudian estas carreras son Colombia (32 %), México (27%) y Chile (10 %) (OECD, 2018, p. 3). Además, el interés de las personas por estudiar estas carreras es diferente entre ambos sexos, ya que se espera que los varones estudien en mayor porcentaje carreras STEM en relación con la mujer.

Los padres tienen un papel importante en la elección de carrera de sus hijos, ya que tienen la expectativa de que sus hijos varones trabajen en sectores en donde las carreras STEM tienen un mayor desarrollo laboral en relación con lo que esperan de sus hijas, incluso si ambos tienen un buen desempeño en matemáticas. Sin embargo, es crucial tomar en cuenta que los padres influyen en la toma de decisiones, pero no es mandatorio que el hijo decida en consecuencia de sus padres (Gráfica 2.3.).

---

<sup>30</sup> Las carreras STEM son aquellas profesiones relacionadas con la Ciencia (S), Tecnología (T), Ingeniería (E) y Matemáticas (M).

**Gráfica 2.3. Porcentaje de los Estudiantes Quienes sus Padres Esperan que Trabajen en Carreras STEM**



Fuente: De *Education at a Glance 2015: OECD Indicators*, por OECD, (2015), p.196, OECD Publishing.

En el caso de México, el 11 % de los padres esperan que sus hijas trabajen en carreras STEM a diferencia del 33 % de padres que tiene la expectativa sobre sus hijos varones de trabajos STEM. Esto podría deberse a que los padres todavía tienen estereotipos de los trabajos, en los cuales, las mujeres y hombres pueden sobresalir al momento de ingresar en la vida laboral.

La OCDE, en el 2015, menciona sobre algunas competencias de los adultos para conocer el interés de los hijos para estudiar carreras STEM. Se les preguntó a hombres y mujeres de entre 16 y 60 años sobre su preferencia de estudiar carreras relacionadas con manufactura, ingeniería y construcción, un 38 % de los varones reportó haber estudiado estas carreras en comparación del 7 % de las mujeres; en relación con las carreras de matemáticas, ciencias y computación, el 10 % de los varones estudió estas carreras en contraste con el 7 % de las mujeres (OECD, 2015, p. 197).

La elección de carrera se puede atribuir, en parte, a las posibles creencias existentes sobre los roles de la mujer y del hombre, y a los estereotipos construidos socialmente para los estudios universitarios relacionados con las carreras STEM. Lo anterior es otra causante por la cual existe una baja participación de mujeres en sectores en los que los trabajos STEM son prioritarios para la función.

Una vez presentadas las estadísticas de la participación de la mujer en puestos de alta dirección y en otros niveles jerárquicos, así como en las áreas en las que existe una mayor participación y algunas barreras que impiden su acceso, se pone en evidencia algunas situaciones por las que la mujer tiene una participación baja en las posiciones clave para la toma de decisiones, ya que es una problemática que se relaciona con varios factores y actores.

Por ejemplo, desde las organizaciones se presentan barreras relacionadas con el “Techo de cristal”, falta de una cultura inclusiva, compromiso de algunos líderes para formar y ofrecer oportunidades a las mujeres para acceder a las posiciones de liderazgo, así como la integración de programas para facilitar la flexibilidad, etc. Por otro lado, la propia visión profesional de la mujer, así como las creencias y estereotipos de algunas personas que no permiten su avance en las posiciones de alta dirección.

Es relevante conocer las características de las ejecutivas que son parte de la alta dirección, porque pueden ser un referente para las nuevas generaciones y mostrar que, en algunas organizaciones, han buscado la manera de promoverlas a las posiciones de mayor liderazgo.

#### *2.4.1. Características de la Mujer Ejecutiva*

Algunos estudios realizados (Bernal y Taracena, 2012, p. 109; Zabludovsky, 2013, p. 123-124) destacan ciertas características de la ejecutiva que están relacionadas con las condiciones sociales, familiares y educativas, las cuales, la impulsan a construir una trayectoria profesional dentro de una organización. En el aspecto social, pertenecen a un estrato alto o medio alto, con padres profesionistas o dedicados al mundo de los negocios. Asimismo, el padre es quien le da mayor importancia al desarrollo profesional de los hijos y la madre; algunas amas de casa, con menor grado de escolaridad, animan a sus hijas a estudiar y prepararse profesionalmente.

La mayoría de las ejecutivas tiene un nivel educativo de posgrado en México y algunas en el extranjero. Los estudios de licenciatura fueron, en su mayoría, en escuelas privadas. La mayoría de las directoras empezó a trabajar cuando eran estudiantes de licenciatura y tienen una trayectoria laboral que les da la experiencia para dirigir un área.

En relación con la vida personal, algunas ejecutivas están casadas, con uno o dos hijos y pocas tienen tres hijos. Sobre el tema de maternidad, algunos datos de Zabludovsky destacan que el porcentaje varía dependiendo de las investigaciones y da cuenta del 61 %<sup>31</sup> de mujeres con hijos (Serna, 2006 citado en Zabludovsky, 2013, p. 123).

---

<sup>31</sup> Zabludovsky menciona que este 61 % de mujeres tienen hijos, a su vez esta muestra se integra de la siguiente manera: 40 % de estas mujeres tenía un hijo, 50 % dos hijos y 10 % tres o más (Zabludovsky, 2013, p. 123).

Asimismo, existen ejecutivas que pueden ser solteras, divorciadas o viudas, quienes también tienen diversos retos como el tener una pareja y conservarla, o bien, que están enfocadas en el cuidado de los padres o tienen otras actividades de tipo cultural o social. Algunos testimonios dan cuenta que, algunas ejecutivas con este estado civil le dan prioridad a la vida laboral y, en algunos casos, la pareja no acepta este tipo de acuerdos y prefiere terminar la relación (Bernal y Taracena, 2012, p. 147).

Dar cuenta del perfil de la mujer ejecutiva en cuanto a sus antecedentes familiares, educativos, estrato social, interés por asumir una posición directiva, así como una vida en pareja o independiente, ayuda a mostrar algunas realidades y desafíos que las mujeres pueden afrontar al plantearse estar en una posición de alta dirección.

Además, conocer la realidad al interior de las compañías sobre los apoyos y los desafíos que aún tienen para incluir a la mujer, es otra manera de conocer las áreas de oportunidad o limitantes sobre las acciones a nivel estructural, pero también humano, para lograr su integración en las posiciones de alta dirección.

## **2.5. Las Mujeres en la Alta Dirección**

La transformación del papel de la mujer en la organización, la economía y la sociedad, es un cambio que, al igual que la revolución industrial, provocó la modificación en estas estructuras en aras de integrarlas y abrir espacios en la vida pública. Igualmente, se generó un cambio en las estructuras organizacionales, así



como en la manera de pensar de algunos dirigentes para integrarlas en las posiciones de alta dirección y ver el valor que una mujer en esta posición aporta a las compañías.

Para efectos de esta investigación, se tomará como base la siguiente definición de Alta Dirección (AD): es el puesto más alto en la organización que una persona asume y que depende directamente de la Dirección General, teniendo como principal responsabilidad la toma de decisiones y el manejo de equipos para lograr los resultados que enmarca la organización (Taracena, 2007, p. 62-63). De tal manera, que, para lograr la estrategia del negocio y la consecución de los resultados, dependerá de las personas que estén a la cabeza de la empresa, para lo cual se requiere de gente preparada para desempeñar un buen papel.

Los sistemas de la alta dirección son necesarios porque ayudarán a través de su acción directiva a alcanzar los objetivos estratégicos definidos por los líderes de la organización. La función directiva se ve reflejada en la toma de decisión y en la gestión del personal. Sin embargo, vale la pena aclarar que esta función no solo se limita a la decisión y el mando, ya que diversas personas al interior de la empresa llevan a cabo estas actividades, por lo que la función se define por el nivel en las que ambas acciones se ejecutan (Llano, 2004, p. 44).

Asimismo, se identifican cuatro tipos de grupos que conforman la alta dirección con diferentes niveles de influencia, funciones y toma de decisiones al interior de la empresa. Por un lado, hay un grupo pequeño y clave quienes se encargan de tomar las decisiones y, por otro, está el grupo que realiza la función de coordinar, uno que consulta o da información y el último es una combinación de las tres anteriores. Es necesario tomar en cuenta el grado de poder e influencia que cada ejecutivo tiene en la

toma de decisiones, porque las diferencias pueden hacerlo más complejo (Frisch, 2011, p. 4).

Un aspecto que resalta Frisch (2011, p. 8) es que la ambigüedad existente en la toma de decisiones corporativas es el resultado de una creencia errónea que muestra que en un organigrama se observa la forma en cómo se gestiona una empresa.

Tomando en cuenta los aspectos de la forma en la que funciona la alta dirección, la inclusión del talento femenino en estas posiciones puede resultar compleja y todavía es una tarea pendiente en las organizaciones, porque su participación es baja en comparación con la presencia de los hombres en estas posiciones. La mujer en México representa un 35 % de participación en la alta dirección (Grant Thornton, 2021). Esto se puede deber a diferentes factores que involucran distintas variables sociales, culturales, personales y económicas.

A lo largo de la historia, la inclusión de la mujer en el mundo del trabajo, la ciencia, la política y la educación, se ha dado por diversos factores, entre los que se destacan: crisis económicas, como la que vivieron diferentes países durante la Primera Guerra Mundial que orillaron a muchas mujeres a trabajar fuera del ámbito doméstico para mejorar la calidad de vida de sus familias; pero también se relaciona con la ruptura de algunos patrones culturales que, de manera ancestral, definían roles para mujeres y hombres en el trabajo y la familia, mismos que dictaban a la mujer reglas de comportamiento, participación y deberes asignados que, por generaciones, fueron transmitidos entre familias y grupos de personas de diferentes sociedades (Jiménez, 2009, p. 25).

A pesar de este contexto, fueron varias las mujeres consideradas como “las primeras” en lograr alguna posición en la actividad económica que realizaban y que, por su condición de mujer, enfrentaron barreras para sobresalir en su proyecto profesional. A modo de ejemplo podemos mencionar a Marie Curie, la primera mujer a quien se le otorgó el premio Nobel de Física y la primera profesora de Ciencias en la Universidad de París a principios del siglo XIX.

Otro ejemplo es el de la conocida historia de Sor Juana Inés de la Cruz, en el siglo XVI, quien tenía un interés por estudiar la universidad y escondió su feminidad para continuar su preparación. Así, existen diversas historias que dan cuenta de los obstáculos que la mujer afrontó para ser parte del mundo laboral.

Actualmente, estos hechos han cambiado y se observan ejemplos de mujeres en posiciones de liderazgo o toma de decisiones, como es el caso de Michelle Bachelet<sup>32</sup>, Christine Lagarde<sup>33</sup> o Indra Nooyi<sup>34</sup>, quienes se encuentran en posiciones de poder y que son ejemplo de la transformación del papel de la mujer en la empresa.

Una compañía que integra a una mujer en una posición de alta dirección y que busca que en los comités directivos haya representación de mujeres y hombres, se beneficiará al tener complementariedad en los liderazgos, ya que las decisiones resultarán enriquecidas y se generarán mejores resultados para el negocio. Tener más del 32.4 % de mujeres en puestos de liderazgo marcará una diferencia significativa en la rentabilidad y en los objetivos de mercado de una organización, dato que se destacó

---

<sup>32</sup> Michelle Bachelet fue presidenta de Chile, 2014-2018 (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (BNC), s. f., p. 1-2).

<sup>33</sup> Christine Lagarde dirigió el Fondo Monetario Internacional de 2016–2021 (Fondo Monetario Internacional, 2019).

<sup>34</sup> Indra Nooyi fue presidenta y CEO global de PepsiCo (Berenstein, 2018, p. 1-2).

en el estudio “*Women in Business 2023*” realizado por Grant Thornton acerca de las oportunidades y ventajas de las compañías al incluir mujeres en la alta dirección (MacQuivey, 2023).

En este sentido, las mujeres en la alta dirección integran escenarios en la toma de decisiones que, posiblemente, los hombres no tomarían en consideración, pero también los hombres observan otros aspectos que las mujeres podrían darle otro tipo de valor, lo que favorece a la diversidad de las perspectivas y experiencias de cada persona. Además, los riesgos y las oportunidades se analizan a mayor profundidad y desde escenarios diversos, pues las posturas de los tomadores de decisiones son distintas.

Las mujeres en la alta dirección son percibidas por algunos de sus colaboradores con presencia directiva, experiencia y conocimiento del papel que realizan, reconociéndolas como profesionales y objetivas, lo cual, tiene un efecto positivo en sus equipos de trabajo, ya que generan ambientes laborales en los que se vive el respeto, la confianza y el compromiso. Además, desempeñan una labor empática con las personas para promover el lado humano en la empresa y tienen el reto de ser percibidas como accesibles, cálidas, sociales, amigables e informales (Gómez et al., 2019, p. 12). No obstante, puede haber personas de la compañía que tengan una percepción diferente de una mujer líder o, incluso, que lleguen a dudar de su estilo de dirección, forma de liderar a los equipos o de lograr los resultados.

Otro aspecto para tomar en cuenta sobre el valor de integrar a la mujer en la alta dirección es la atención e interés que algunas directivas imprimen en sus equipos de trabajo para combinar la vida personal, familiar y laboral, ya que son más empáticas

con sus colaboradores para otorgarles facilidades para atender situaciones personales y familiares. Por otro lado, algunas mujeres en la alta dirección se muestran solidarias e interesadas en el bienestar de sus colaboradores y tienden a involucrarlos más en las decisiones, logrando que estas sean colegiadas.

Finalmente, conocer la manera en la que la mujer en la alta dirección contribuye en el negocio, así como un reconocimiento por parte de los líderes sobre el valor que tiene su aportación en las organizaciones, es un punto de partida para lograr la transformación al interior de las compañías para eliminar los obstáculos y crear las condiciones para integrarlas en puestos de liderazgo.

Es necesario destacar que, en el pasado, algunas mujeres que ocupaban posiciones en la alta dirección, al asumir esta responsabilidad, tuvieron varios desafíos en diferentes esferas, como la personal, familiar y laboral; sin embargo, las que se integraron a un equipo directivo son referente y modelo a seguir para otras mujeres porque marcaron el rumbo y abrieron oportunidades para quienes quisieran asumir una posición de liderazgo.

En este sentido, podría inferirse que las generaciones de jóvenes como la *millennial* y la generación Z tienen mayores oportunidades y más referentes de mujeres líderes, si se comparan con mujeres de las generaciones anteriores como la tradicionalista, la *baby boomer* y la generación X. La generación *millennial* y la Z tienen más referencias y testimonios de mujeres que dan cuenta de su realidad y desafíos al asumir una posición directiva, lo cual, puede ser un impulsor para ellas al ver a otras mujeres ocupando puestos de liderazgo.

## 2.6. Las Generaciones en el Ámbito Laboral

Al hablar de las generaciones<sup>35</sup> se hace referencia a un grupo de personas que comparten un periodo de ciclo vital, expuestos a acontecimientos, expectativas, sentimientos, tecnologías y otras experiencias de vida similares que contribuyen a otorgarles una identidad y una cultura propia (valores, comportamientos y símbolos), que los hace ser diferentes de otros grupos de edad.

Al hablar del término generación también se alude a la incorporación de las personas en marcos sociohistóricos específicos, por experiencias sociopolíticas compartidas y formas de pensamiento similares. Cada generación se caracterizaría por tener una posición social única, basada en vivencias históricas que las identifica (Rodríguez y Gallardo, 2022, p.4). Además, es necesario mencionar que no se hace una distinción por nivel socioeconómico para ser parte de una generación (Díaz-Sarmiento et al., 2017, p. 195).

El contexto, los íconos culturales, los hechos históricos y la tecnología son algunos elementos que definen a cada generación. De tal manera que, en esta investigación, se expondrá la integración de cuatro generaciones conviviendo en el mismo lugar de trabajo (*baby boomer*, generación X, generación *millennial* y generación Z).

Esto conlleva un reto desde un punto de vista de liderazgo, modelos y concepción del trabajo, diversidad e inclusión, expectativas y motivaciones distintas de cada generación, así como la manera en que interactúan para hacer equipo y buscar la

---

<sup>35</sup> Una generación se define como el conjunto de personas que comparten características peculiares dando uno o varios criterios y que hacen que los miembros del grupo tengan comportamientos similares. (García Ayala, 2017, p. 1).

competitividad de la empresa. Además, se busca identificar el papel de las mujeres *millennials* en el ámbito laboral y los desafíos para integrarse en posiciones de alta dirección.

Ante una situación económica adversa, las personas mayores tendrán más incentivos para trabajar más tiempo y las personas jóvenes se interesarán para integrarse a la fuerza laboral. Estas tensiones pondrán de manifiesto el desafío que tienen los líderes de las compañías para manejar fuerzas de trabajo diversas a fin de aprovecharlas y capitalizar el conocimiento de cada generación, por lo que un líder necesitará trabajar y formarse para ser incluyente y, de esta manera, liderar a las diferentes motivaciones y expectativas de cada colaborador.

Asimismo, los procesos de gestión de talento y los beneficios que otorga la organización requieren ser adaptados a las necesidades de cada generación. Ya no será posible empaquetar estas opciones y darlas por igual a todo el personal, ya que la manera de pensar es distinta y las expectativas también lo son. Ante ello, juega un papel importante la competencia que existe entre las compañías para atraer y retener al mejor talento.

Hay que precisar que no se trata de estereotipar y encasillar a las personas en un grupo generacional, no obstante, habrá características que definen de manera genérica a cada generación, o bien, algunas personas presentan ciertos rasgos de las diferentes generaciones.

En la Tabla 2.2 se muestran algunas características y formas de ser en el trabajo de las distintas generaciones, tomando como referencia diversos estudios realizados

sobre generaciones en el trabajo (Acuña et al., 2009, p. 3,7-8; Comaford, 2017, p. 1; M. Flores, 2015).

**Tabla 2.2. Características de las Generaciones**

	<b>Generación <i>baby boomer</i> 1946-1964</b>	<b>Generación <b>X</b> 1965-1976</b>	<b>Generación <i>millennial</i> 1977-1997<sup>36</sup></b>	<b>Generación <b>Z</b></b>
<b>Características</b>	Generación numerosa. Altamente competitivos. Orientados a resultados ("Ganar" implica un gran reto). Buscan identidad en la organización.	Seguridad en sí mismos. Emprendedores. Autónomos.	Habilidad tecnológica. Hacen las cosas buscando un significado. Cuestionan todo. Multihabilidades. Actividades paralelas. Respeto por la diversidad.	Buscan un ambiente competitivo e independiente.
<b>Inclusión en el trabajo</b>	Los <i>Boomer</i> fueron los creadores de grandes compañías. Se trabaja para tener estatus y calidad de vida. Se les conoce como <i>Workaholic</i> .	Quieren trabajar bajo sus propias condiciones y buscan oportunidades que mejoren su comerciabilidad. Empezó a cambiar de trabajo para una mejor oferta laboral.	Una generación enfocada en el emprendedurismo. En el 2030 serán mayoría en la fuerza laboral. Cambiaron algunos modelos de trabajo como consecuencia de su concepto acerca del trabajo y las jerarquías.	Una generación que busca la estabilidad laboral.
<b>Familia</b>	Casarse, tener una casa, una familia numerosa (más de 8 hijos) implicaba un estatus social para esta generación.	La familia se reduce a tres hijos o menos. La edad para tener hijos era a los 25 años.	Se casan después de los 30 años o buscan vivir con su pareja. La maternidad se desplaza después de los 35 años.	

Fuente: Elaboración propia.

Conocer las diferentes características y formas de ser de cada generación muestra las preferencias que cada una tiene en el ámbito laboral, además de permitirnos conocer mejor a la generación *millennial*, ya que esta investigación se

<sup>36</sup> Es necesario destacar que la fecha que hace referencia a esta generación puede variar con pocos años de diferencia, por lo que no se puede englobar una fecha específica (de Mata, 2019, p. 20).



centra en las mujeres de este grupo y los retos existentes para integrarla en las posiciones de alta dirección. Se hace una breve narrativa con relación a los *millennials* sobre la forma en la que surge, dando cuenta del contexto social en el cual crecieron.

### *¿Cómo surge la generación millennial?*

La década de los ochenta y los noventa se caracterizó por el impulso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), mismas que dieron lugar a grandes cambios en diferentes aspectos como el social, laboral, tecnológico y económico.

Dentro de esta transformación creció una generación conocida como Millennials, con personas que fueron influidas por los sucesos del entorno y, en específico, por la integración de las TIC y otros acontecimientos como la globalización, formas de trabajar y vivir totalmente diferentes a lo que vivieron otras generaciones (García, 2017, p. 2). El nombre *millennial* surge porque son personas que crecieron junto con el milenio, vivieron la prosperidad y la crisis, así como el uso frecuente de la tecnología (García, 2017, p. 3).

El uso del Internet, las redes sociales y YouTube es parte fundamental de su vida diaria. En México, hay 66.4 % de hogares con acceso a Internet, en la población urbana 74 % y en la rural 40.3 % (INEGI, 2021). El 64.4 % de las mujeres lo utilizan en comparación con el 67.3 % de los hombres.

Destaca que más del 50 % de los mexicanos usa Internet para navegar en redes sociales, seguido del 46 % que lo consume para efectos de capacitación. Respecto al nivel educativo de las personas que utilizan el Internet, un 88.5 % de ellas tiene nivel educativo de preparatoria, 94.9 % licenciatura y 98.2 % posgrado. Además, las

personas con grupos de edad de 25 a 34 años (82 %) y de 35 a 44 años (69.9 %), quienes pertenecen a la generación *millennial*, utilizan el Internet de forma más activa (IFT, 2019, p. 16-24).

Se les percibe como personas individualistas, pero también buscan que sus opiniones se tomen en cuenta. Son una generación que vive una economía compartida, en la que buscan servicios que les dé acceso a productos como una casa, un auto, etc., sin la presión de ser propietario y vivir el estrés de este tipo de responsabilidades (de Mata, 2019, p. 23).

Son una generación que está posponiendo el matrimonio y, en México, son pocos los que viven en pareja y quieren tener hijos (Banco de México, 2017, p. 1). Algunos están interesados en la salud y el bienestar, por lo que buscan hacer ejercicio y comer sano, además de estar pendientes de su salud mental y emocional.

Los *millennials* al vivir en un mundo globalizado los ha expuesto a diversas culturas, personas, información, viajes, entre otros, lo que ha hecho que sean personas que viven la diversidad y lo perciben como una ventaja competitiva, sobre todo, en el ámbito laboral. Las características de esta generación son más similares con gente de otros países que las de cualquier generación por este acercamiento a la multiculturalidad (de Mata, 2019, p. 24-25).

En un reporte realizado por Banxico (2017, p. 2) se resalta que es una generación que representa el 45 % de la población en edad para trabajar en México. De igual manera, tienen una mayor participación en el sector formal, las mujeres están activamente en el mercado laboral y cuentan con el nivel educativo más elevado, si se comparan con la generación X.

Desde el punto de vista social, es una generación que aprende de sus padres, compañeros, adultos cercanos y fuentes globales. Esta generación de jóvenes siente la necesidad de estar conectados a la red, de tener relaciones con el otro a través de la tecnología y de aprender haciendo. Es necesario destacar que el patrón en común asociado a esta generación es el uso de las tecnologías de información (TIC), sin embargo, se debe tomar en cuenta que las TIC requieren de un tiempo para desarrollarse y llegar al usuario final, por lo que la mayoría de las personas son inmigrantes digitales<sup>37</sup>, y no todos los *millennials* tienen los recursos para usarlas o tener acceso a ellas (Suaza, 2022, p. 33).

## **2.7. La Generación Millennial y las Mujeres Millennials: Características Generales**

El cambio es evidente en el entorno laboral y las diferencias también se hacen notar entre las distintas generaciones. En 15 años casi la mitad de los colaboradores serán *millennials*, posiblemente algunos *baby boomers* ya habrán abandonado a la organización y, probablemente, algunos de la generación X estarán a la cabeza de las empresas, tomando en cuenta que solo el 23 % de las 200 empresas *top* son dirigidas actualmente por los X (Erickson, 2010a, p. 3).

Entre 2020 y 2030 el porcentaje de participación de los profesionistas en el mundo laboral se invierte con los *millennials* como mayoría y la integración de la

---

<sup>37</sup> Un inmigrante digital se define como aquella persona que aprende a usar la tecnología conforme va surgiendo, lo cual, le da la oportunidad de vivir ese proceso evolutivo de las TIC. Proviene de un mundo analógico, porque en el pasado no tenían las herramientas tecnológicas en los primeros años de su vida (Suaza, 2022, p. 31).

generación Z<sup>38</sup>. La fuerza laboral del futuro tiene otra mentalidad, otra forma de entender el compromiso y tiene maneras distintas de resolver los problemas, así como una visión y creencias diferentes sobre la inclusión de la mujer en puestos de liderazgo. Ellos están convencidos de que la diversidad e inclusión debería ser parte de la cultura de las organizaciones.

Al *millennial* se le describe como un nativo digital, la manera de comunicarse es a través de redes sociales, por lo que los elementos y experiencias virtuales son esenciales para ellos. Esta generación cuenta con un nivel educativo mayor en relación con la generación X, tiene mayor participación en el sector formal y las mujeres tienen un rol más activo en el mercado laboral (Banxico, 2017, p.22). Les gusta imponer sus propias reglas, buscan la libertad y evitan tareas desagradables, sin embargo, les gustan los retos difíciles y el reconocimiento (Madero, 2019, p. 3).

Algunos *millennials* como trabajadores desean que sus opiniones sean escuchadas y que se les reconozca su esfuerzo por más mínimo que este sea, tienen iniciativa y gran capacidad de resolver problemas. Es una generación que le gusta opinar sobre los objetivos de la compañía, pero también sobre los objetivos que miden su desempeño. Son jóvenes que les gusta trabajar en equipo (Madero, 2019, p. 4).

---

<sup>38</sup> La generación Z comprende a los nacidos entre 1997 y la última década de 2000. Son jóvenes muy ligados a la tecnología, desde muy pequeños han utilizado DVD, Internet, teléfonos celulares, reproductores de formato MP3, las redes sociales como Facebook, LinkedIn, Twitter y YouTube. Algunos eventos históricos referentes a esta generación son los ataques terroristas del 11 de septiembre a Estados Unidos, la invasión de este último a Afganistán e Iraq, y el atentado terrorista de Madrid en 2004. Fuente: Manpower Group (2009, p. 4).

A modo de ejemplo, se presentan algunos comportamientos de aquellos de los *millennials* que se encuentran en el sector financiero, lo cual, nos puede dar una idea general de su manera de ser<sup>39</sup>:

- Los jóvenes representan el 50 % del personal.
- Ascenso de los jóvenes en la empresa: 14 % se ubica en las gerencias.
- Valoran la diversidad y el trabajo intergeneracional.
- Prefieren formas de vida y trabajo flexibles.
- Buscan un balance de vida.
- Dispuestos a cambiar, aprender, buscar, moverse.
- Mujeres y hombres se perciben como iguales.
- Cuestionan las jerarquías.
- Son “multitareas”.

Para el *millennial*, el trabajo no es un lugar al que van, es lo que van a realizar y no importa en donde se lleve a cabo, lo cual hace referencia a un modelo laboral flexible en el que buscan actividades que se enfoquen más en lograr los objetivos que estar presentes por más de ocho horas en la empresa. Por otro lado, buscan una labor que les otorgue un aprendizaje continuo, seguridad y un salario competitivo (A. Moreno et al., 2013, p. 9).

Estas características y el significado que el *millennial* le da a lo que hace en su puesto impulsará a las organizaciones a ser creativas y buscar nuevas formas de gestión para atraer, desarrollar, retener y comprometer el talento joven dentro de la

---

<sup>39</sup> La información que se muestra es resultado de las entrevistas realizadas en el 2018 a las tres empresas del sector financiero que forman parte de esta investigación.

empresa, ya que la generación *millennial* será la mayor fuerza laboral en el 2030 (Meister, 2015, p. 3).

Esta generación también está creciendo con *role models* de emprendedores que tienen menos de 30 años y que han fundado negocios altamente innovadores y productivos. Algunos ejemplos de estos se observan en compañías como Facebook, Uber, o bien, en profesiones nuevas como creador de contenido para diferentes plataformas, comúnmente llamados *vloguers* o *youtubers*, aspectos que ofrecen una visión distinta sobre una actividad laboral.

Los jóvenes que están trabajando en una organización buscan la oportunidad de mostrar su talento y de crecer, pero en algunas compañías todavía no tienen la capacidad de darles movilidad en otros puestos de trabajo en menos de un año o de integrarlos en proyectos que los reten, por lo que terminan renunciando y buscan otra oportunidad en una empresa que les ofrezca desarrollo y aprendizaje en un menor tiempo.

En México, las dos principales causas por las cuales un joven deja a una compañía son: 1) la búsqueda de una mejor oferta salarial y 2) oportunidades de crecimiento en el corto plazo (Flores, 2017). Al relacionar estas causas con la forma de ser de un *millennial* quien espera una respuesta rápida por parte de la organización para crecer y, al darse cuenta de que esta no responde a la velocidad que él desearía, prefiere cambiar de trabajo para que su ascenso sea más rápido y con un mejor ingreso.

De acuerdo con Moreno et al. (2013), el 27 % de los jóvenes están dispuestos a permanecer en su actual trabajo, mientras que siete de cada diez están buscando de

manera activa otra opción laboral (Moreno et al., 2013, p. 15). Lo anterior es un punto importante que las organizaciones necesitan considerar para enfocar los esfuerzos de retención del talento clave, pero también, para crear nuevas formas de desarrollarlo en la compañía.

Es un hecho que diversas compañías buscan de manera creativa retener e integrar a los jóvenes de la generación *millennial*. Algunos ejemplos de ello, como Google, se caracteriza por ofrecer total libertad de desempeño a sus colaboradores, brindando espacio para que el colaborador dé retroalimentación a sus jefes, asimismo se destaca la creación de un nuevo concepto del lugar con áreas de entretenimiento y relajación dentro, la oferta de horarios flexibles, códigos de vestimenta, etc., aspectos que son atractivos para los jóvenes (Che, 2016).

La generación *millennial* y la Z están muy atentos a las acciones que la compañía hace para ser diversa e incluyente, un tema que define a esta generación al ser más abierta a la inclusión que otras generaciones. Esperan que las organizaciones tengan una fuerza laboral diversa y promuevan un ambiente de inclusión. Además, perciben que las compañías necesitan poner más atención en buscar más diversidad en el perfil de sus colaboradores, seguido de la edad y género, ya que ven algunas áreas de oportunidad (Parker et al., 2019, p. 8). La mayoría de los *millennials* tienen un alto interés por la responsabilidad social, por lo que buscan en las empresas a las que pertenecen acciones que promuevan un impacto en la sociedad.

Para algunos *millennials* no existe diferencia entre hombres y mujeres, de tal manera que los roles de género son percibidos de una forma diferente en comparación con otras generaciones.

Algunos jóvenes de esta generación afirman que, en el ambiente familiar, tanto el hombre como la mujer, pueden aportar dinero para las responsabilidades del hogar y familiares. Sin embargo, cerca del 25 % de algunos *millennials*, Z, X y *baby boomers* consideran que la responsabilidad principal es del hombre, y muy pocos jóvenes destacan que la mujer debería de tener este encargo.

A su vez, los miembros de la generación tradicionalista, en un 40 %, destacaron que la responsabilidad financiera es del padre y un 58 % opinó que debería de ser una responsabilidad compartida (Parker et al., 2019, p. 9-10).

Sobre el papel del cuidado, el 84 % de las personas de las diferentes generaciones destacaron que es una responsabilidad compartida. El 13 % de la generación Z y de las diferentes generaciones opinó que la mayor responsabilidad es de la madre (Parker et al., 2019, p. 11). Los hombres dedican más tiempo al cuidado de los hijos que a las labores del hogar, lo anterior se puede deber a la educación o bien, a las creencias relacionadas con el rol de género que hombres y mujeres tiene en el ámbito público y privado (Ojeda y González, 2018, p. 173).

En las parejas con dobles ingresos, las mujeres son quienes tienen la mayor responsabilidad de las actividades del hogar, pero también se observa que, en estas, el tamaño de la carga y la brecha de desigualdad de género es menor entre ellas, que en otro tipo de personas que deciden vivir juntas (Ojeda y González, 2018, p. 177).

Si bien es cierto que los cambios se observan en las organizaciones porque la integración de las mujeres en el ámbito laboral es una realidad, la generación a la que pertenece una mujer no garantiza su inclusión en las posiciones de alta dirección, ya



que siguen presentes las barreras a nivel estructural en las compañías, así como los obstáculos que las mismas personas ponen para que ellas asuman una posición directiva.

Al destacar las características de la generación *millennial* y de la mujer perteneciente a esta generación, se pueden inferir ciertas actitudes que ellas pudieran tener en relación con su interés de asumir una posición directiva. Es una realidad que algunas creencias sobre los roles de género siguen arraigadas y presentes, y dificultan su incorporación en una posición de liderazgo, sin embargo, se puede pensar que existe una transición de estos roles de mujeres y hombres, mismos que nacen de un modelo tradicional, pero con ciertos matices de integrar uno más igualitario entre hombres y mujeres en el ámbito laboral.

### *2.7.1. Las Mujeres Millennials*

Al hablar de mujeres *millennials* en el ámbito laboral se vincula con una nueva era del talento femenino, porque se relaciona con los cambios suscitados en las organizaciones, en la sociedad y en la economía, pero también por las características de la propia generación, ya que se percibe como un parteaguas para las organizaciones, pues su integración al mundo laboral se dio en un momento en el que el entorno, los cambios sociales y tecnológicos produjeron transformaciones significativas como: el uso del Internet, una mayor apertura a la diversidad e inclusión, un cambio en el papel del hombre y de la mujer, entre otros.

Las mujeres *millennials* que quieren impulsar su trayectoria profesional buscan una compañía con una cultura organizacional que fomente el trabajo en equipo, que les ofrezca un trabajo innovador, interesante, retador y con propósito. A su vez, desean

una compañía que les brinde la oportunidad de desarrollarse y asumir una posición de liderazgo, así como facilidades para armonizar su vida personal, familiar y laboral. El 97 % de las personas *millennials* destacaron que es muy importante para ellas lograr esta armonía (Flood, 2015, p. 7).

Según Flood (2015, p. 8) algunas de las acciones más significativas que una compañía puede realizar para atraer y retener a una *millennial* son:

- Oportunidades de desarrollo profesional.
- Salarios competitivos y otros incentivos financieros.
- Disponibilidad de acuerdos laborales flexibles.
- Buenas prestaciones que incluyan pensiones, salud y otros.
- Excelentes programas de capacitación y desarrollo.

Un aspecto importante por destacar es el tiempo que una *millennial* dará al trabajo y a los compromisos personales, ya que la mayoría de ellas buscan tener tiempo para actividades del cuidado de hijos, padres y familiares. En el caso de los hombres *millennials*, el tiempo lo destinan más a actividades enfocadas en ellos mismos como: viajes, vacaciones, hobbies, nuevas actividades y el estudio (Manpower Group, 2020, p. 7).

Además de las propias características de los *millennials*, las mujeres de esta generación se describen con un alto grado de preparación académica<sup>40</sup>, con potencial

---

<sup>40</sup> Para efectos de este proyecto, el estudio se enfoca en mujeres *millennial* de una clase media alta, por lo que, al referirnos a que son altamente estudiadas, son mujeres jóvenes que tiene una o dos maestrías,

para ser líderes, más seguras de sí mismas, con deseos de tener una trayectoria internacional, ya que esta es una actividad que la perciben como primordial para avanzar en su carrera. Cuenta también con altas expectativas profesionales y personales para desarrollar con éxito su vida familiar, personal y laboral (Flood, 2015, p. 8).

Las *millennials*, al igual que los hombres de la misma generación, no perciben diferencias de género en el ámbito laboral, sobre todo, al iniciar la trayectoria profesional. Tienen una mentalidad de carrera distinta, el 49 % de las que comienzan una carrera profesional creen poder alcanzar puestos de alta dirección y de vivir experiencias laborales internacionales. Sin embargo, este porcentaje varía cuando la *millennial* está en una etapa de desarrollo de su carrera (45 %) y baja considerablemente cuando ya tiene una carrera establecida (39 %) (Flood, 2015, p. 8). Es necesario identificar las causas por las cuales una *millennial* con una carrera establecida disminuye su deseo por llegar a la alta dirección.

En las compañías todavía existen algunas situaciones pendientes por resolver, ya que algunas *millennials* se sienten inseguras al saber que tienen el potencial de ocupar posiciones de liderazgo. Están nerviosas por su desarrollo y progreso de carrera debido a las barreras que perciben dentro de las organizaciones como: la falta de promoción del talento femenino en posiciones de alta dirección, falta de formación como líderes, falta de políticas para armonizar la vida personal y laboral, la existencia de estereotipos y prejuicios sobre el papel de la mujer en el trabajo, entre otras (Kelan, 2012, p. 51-56).

---

ya sean nacionales o internacionales, o bien, algunas tienen estudios de posgrado o doctorados. Además, hablan más de dos idiomas y la mayoría cuenta con experiencias internacionales.

De acuerdo con Flood, algunas *millennials* deciden dejar a una organización por ciertas situaciones como: 1) pocas oportunidades de desarrollo profesional, 2) un trabajo poco significativo o atractivo, 3) falta de oportunidades de aprendizaje y formación, 4) un trabajo mejor remunerado y 5) una compensación que no estaba alineada al esfuerzo laboral (Flood, 2015, p. 17).

De las mujeres *millennials* que tiene una pareja o cónyuge, el 86 % de ellas está en una situación en donde ambos trabajan, un 42 % gana un salario igual y en un 24 % la *millennial* es quien tiene los mayores ingresos (Flood, 2015, p. 14).

Una *millennial* que busca realizarse como profesionista y a nivel personal no considera válido el famoso comentario: “la mujer dejará el trabajo por la familia o se dedicará al hogar”. La mayoría de ellas buscan una realización profesional y exploran diferentes formas de combinar el ámbito personal y profesional, por eso, se infiere que se les describe como más ambiciosas (PricewaterhouseCoopers [PwC], 2022).

Ante la nueva propuesta laboral sobre la inclusión de la mujer en las compañías, así como las propias características de la *millennial*, se esperaría que ellas tuvieran una mayor participación y más oportunidades para ser parte de la alta dirección de las organizaciones.

No obstante, la realidad es diferente, pues, al igual que en otras generaciones de mujeres, se necesitan cambios en diversas esferas y, nuevamente, las creencias y estereotipos que todavía existen sobre el papel de la mujer y el hombre en el trabajo y en la sociedad, tienen un gran peso que sigue siendo un desafío al momento de integrarlas en posiciones de mayor liderazgo (Bouw, 2013, p. 1).

Ante este hecho, Flood (2015) señala lo siguiente: 1) pocas empresas estarán desarrollando a las *millennials* para asumir las posiciones de alta dirección y, 2) algunas organizaciones seguirán teniendo barreras a nivel cultural, estructural y de personas, conscientes o inconscientes, para incorporar a la *millennial* en la alta dirección. En este sentido, el 60 % de las *millennials* con una carrera profesional establecida perciben que su organización no realiza acciones suficientes para promover la diversidad e inclusión (p.6).

Dada esta situación, se puede observar en los diferentes niveles de la organización la baja participación de mujeres *millennials*: 30 % se encuentran ocupando un nivel ejecutivo medio, 21 % están en puestos de ejecutivos *senior*, 27 % son jefes de departamento o división y un 6 % ya son miembros de equipos gerenciales o directivos (Deloitte, 2018, p. 25).

Posiblemente, conforme la mujer millennial avance en su trayectoria profesional, más los cambios al interior de la organización, se facilite su integración en las posiciones de liderazgo y aumente ese 6 % que hoy ocupan en los puestos directivos o de alta dirección, según lo expresado por Bouw (2013, p. 2). Es un hecho que las mujeres millennials son una generación que abre camino para más mujeres, como lo hicieron las otras generaciones en el pasado. La diferencia es que hoy existe mayor apertura y cada vez hay más organizaciones interesadas en transformar sus culturas hacia la inclusión por los beneficios que trae para el negocio y para el talento mismo.

## Capítulo 3: Metodología de Investigación

### 3.1. Tipo de Estudio

La presente es una **investigación de tipo cualitativa** que incluye una orientación metodológica con estudios de casos, supuestos teóricos y conceptuales específicos. Se trata de un proceso interpretativo de la indagación basada en diferentes fuentes metodológicas que busca investigar un problema humano o social. Además, profundiza en situaciones sociales y organizativas, e interpreta el fenómeno a estudiar con base en el significado que las personas otorgan al objeto de estudio (Vasilachis, 2006, pp. 23-25).

La investigación cualitativa tiene un papel importante en el desarrollo de disciplinas que abordan el estudio de las organizaciones y se ha convertido en la base del desarrollo de teorías que definen el cambio de la empresa. Los primeros antecedentes de investigación empírica cualitativa de los hechos sociales se asocian con las preocupaciones surgidas en torno a la “cuestión social”. Los diferentes estudios sobre estas problemáticas recurrieron a estrategias de obtención de información como la observación, entrevista y consulta a diversas personas clave que proporcionaban información y se recolectaba de manera sistemática (Vasilachis, 2006, pp. 33-34).

La evolución de las metodologías y procedimientos cualitativos dio lugar a una diversidad de enfoques epistemológicos, teóricos y metodológicos con diferentes diseños que se pueden agrupar en enfoques como el biográfico, el fenomenológico, el *Grounded Theory*, el etnográfico y los estudios de casos (Vasilachis, 2006, p. 216).

Por lo tanto, la presente investigación se realizó a través de la metodología del estudio de casos, con una perspectiva cualitativa dentro de la filosofía de

**investigación realista y con un enfoque inductivo.** Este tipo de investigación hace referencia a aspectos contemporáneos que se relacionan con la vida real del fenómeno a estudiar, presenta la evidencia de una manera objetiva sin incluir conceptos de valor subjetivos y carece de control sobre los hechos objeto de estudio (Yin, 2002, pp. 7-8).

En este marco y, en sintonía con Yin (2002, p. 13), se centra en los estudios de caso que se definen como “una investigación empírica que investiga un fenómeno contemporáneo en su contexto real, donde los límites entre el fenómeno y el contexto no se muestran de forma precisa, y en el que son utilizadas múltiples fuentes de evidencia”, las cuales, de acuerdo con Villarreal y Landeta (2010, p. 3) pueden ser de tipo cuantitativo o cualitativo de manera simultánea.

Otra definición del estudio de caso lo identifica como un fenómeno ubicado en tiempo y espacio, con una problemática generada por una realidad social. En el estudio de caso se prioriza el tema y la problemática del objeto a estudiar, ya que se define por el interés en los casos individuales y no por los métodos de investigación a utilizar (Vasilachis, 2006, pp. 222-223).

El caso o casos pueden estar integrados por un hecho, una relación, una organización o una problemática social, el cual, tiende a enfocarse en los hechos o situaciones para poder analizarlos en profundidad (Vasilachis, 2006, p. 218).

Algunos autores han señalado que entre las limitaciones del estudio de caso se encuentran la confiabilidad de sus resultados y la generalización de sus conclusiones, por lo cual esta metodología ha hecho que se perciba como débil con relación con otros métodos de tipo cuantitativo (Villarreal y Landeta, 2010, p. 3).

Los estudios de caso suelen enfrentarse a las siguientes limitaciones: 1) confusión entre el caso de enseñanza y el caso de investigación, los cuales, tienen propósitos diferentes; 2) no toma en cuenta la existencia de prejuicios por parte de los investigadores que pueden inducir la investigación; 3) generación de pocas bases, un reducido número de casos, que no permiten hacer una generalización científica ni emitir conclusiones para formular un desenlace, y 4) la producción de un exceso de información particular durante un tiempo prolongado cuyo análisis puede resultar muy complejo para su análisis (Torres et al., 2010).

Pese a lo anterior, esta metodología es cada vez más aceptada como instrumento de investigación científica en el área de la dirección de empresas, al comprobarse que el acceso a la información de primera mano o la comprensión de los procesos de toma de decisiones, implementación y cambio en las organizaciones requiere de un análisis profundo a través del estudio de un número elevado de observaciones (Rialp, 1998 citado en Villarreal y Landeta, 2010, p. 5).

La mayor fortaleza del caso de investigación radica en que, a través de este, se registra la conducta de las personas involucradas en el fenómeno estudiado, mientras que en los métodos cuantitativos solo se centran en información obtenida por medio de encuestas que se contestan de forma escrita o en línea (Yin, 2002, p. 28).

Además, en el método de estudio de caso, los datos pueden ser obtenidos desde una variedad de fuentes, tanto cualitativas como cuantitativas; esto es, documentos, registros de archivos, entrevistas directas, observación directa, observación de los participantes e instalaciones u objetos físicos (Chetty, 1996, p. 3).



Chetty destaca que la investigación a través de los casos es propia de las investigaciones exploratorias, sin embargo, algunos de los mejores estudios de casos han sido tanto descriptivos como explicativos (Yin, 2002, p. 3).

Las aplicaciones del caso de investigación son diversas, ya que pueden explicar las relaciones de la vida real, describir el contexto en donde ocurre el objeto de estudio, ilustrar la temática a través de una evaluación, explorar diferentes situaciones y evaluar una o diversas circunstancias (Yin, 2002, pp. 2-15).

En este marco, el caso de investigación se elige con base en la unidad de análisis, con el propósito de ilustrar el objeto de estudio. El estudio de caso es, por tanto, una metodología de investigación cualitativa y, de acuerdo con Villarreal y Landeta, para reforzar su rigor científico es necesario cuidar los siguientes puntos (Villarreal y Landeta, 2010, p. 20):

- a. Definir el objetivo de la investigación.
- b. Desarrollar un marco teórico de referencia.
- c. Definir las unidades de análisis.
- d. Seleccionar el número de casos.
- e. La selección de fuentes de información.
- f. Mejorar las técnicas de levantamiento de la información.
- g. Garantizar la calidad de análisis de la información para emitir conclusiones adecuadas.

Yin enfatiza que el caso de investigación, al igual que los experimentos, son generalizables para hacer suposiciones teóricas y no como una muestra significativa como sería la investigación cuantitativa (Yin, 2002, p. 28). En la investigación

cuantitativa, a través del caso de investigación (*The case survey method*), se aplica un cuestionario a los casos a estudiar, definiendo una temática específica, realizando el análisis estadístico necesario para generar la información que dé lugar a los resultados (Vasilachis, 2006, p. 218).

El caso, al igual que el experimento, no representan una “muestra”, por lo tanto, el objetivo para generar un caso de investigación es extender y generalizar una teoría (generalización analítica) y no enumerar frecuencias (generalización estadística) (Yin, 2002, pp. 32-33). Yin argumenta que el estudio de caso no está sustentado en una muestra probabilística, sino en el desarrollo de una teoría que puede ser transferida a otros casos (Yin, 2002, p. 32).

Además, un estudio de caso puede ser generalizable a nivel conceptual, porque la unidad de análisis se ha estudiado poco y la literatura que existe referente al tema está en una etapa inicial (Hernández, 2017). En este mismo marco, Yin considera apropiado el método del caso de investigación para tópicos prácticamente nuevos, porque toma como referencia las características que distinguen a la investigación empírica partiendo de la propia definición del caso de investigación (examina o indaga sobre un fenómeno contemporáneo en su entorno real y las fronteras entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes), el uso de fuentes múltiples de datos y que se puede estudiar a través de un caso único o múltiple (Yin, 2002, pp. 42-47).

El estudio de caso como diseño de investigación presenta su mayor énfasis en las causas que propician el comportamiento de los individuos y sus circunstancias. Este diseño se utiliza para desarrollar, construir o refutar teoría y explicar situaciones para la

búsqueda de soluciones o simplemente explorar o describir un fenómeno bajo estudio (Yin, 2002, p.29).

Además, se puede recurrir a los diseños metodológicos que combinan procedimientos cuantitativos y cualitativos, enfatizando y privilegiando a la investigación cualitativa con el objetivo de interpretar y explicar la vida y organización social (Vasilachis, 2006, p. 223).

Este tipo de investigación responde a las preguntas de cómo y por qué sucede el objeto de estudio y tiene la capacidad de identificar el contexto y la relación que tiene con la unidad de análisis. Por lo tanto, el diseño de investigación se integra por el marco conceptual, las preguntas de investigación, la recolección y análisis de la información, y la construcción de la validez de los resultados del estudio (Vasilachis, 2006, pp. 223-224).

La metodología de investigación sobre estudios de caso integra diferentes diseños según el número de casos a abordar y la complejidad de la unidad de análisis, de tal manera que el diseño de un caso de investigación puede ser (Yin, 2002, pp. 39-47):

1) Un **caso simple** que, a su vez, se representa a través de un caso crítico, caso único, caso típico o representativo (Tabla 3.1.).

2) En los **casos múltiples** se usan varios casos únicos a la vez para analizar el objeto de estudio. Es importante seleccionarlos de manera adecuada para predecir resultados similares y resultados que se puedan contrastar.

**Tabla 3.3. El Diseño de un Caso Simple y su Representación en Caso Crítico, Caso Único y Caso Representativo**

<b>Caso simple</b>	<b>Descripción</b>
<b>1. Caso crítico</b>	Busca probar, comprobar o formular una teoría. Es un fenómeno en el cual no hay evidencias pasadas.
<b>2. Caso único</b>	Aborda una situación o problema particular poco conocido que puede ser relevante o se pretende probar una teoría. Se busca establecer patrones, o bien, el desarrollo conceptual se construye con base en los hallazgos individuales del caso.  El mejor ejemplo para representar un caso único es en el área de la salud (una enfermedad poco usual). Por ejemplo, si se quieren saber las causas que tiene una enfermedad, poco conocida en un paciente, se analiza el caso de la persona para definir el tiempo de tratamiento que se le dará al paciente.
<b>3. Caso típico o representativo</b>	Se refiere a la situación que vive una empresa. Por ejemplo, una organización que tiene un modelo de negocio diferente a lo habitual y que muestra resultados positivos en sus ganancias.
<b>4. Caso revelatorio</b>	Basado en la observación y seguimiento del fenómeno a estudiar, con el propósito de generar la información necesaria y significativa para la investigación.

Fuente: Elaboración propia basada en los conceptos de Vasilachis (2006, p. 224) y Yin (2002, pp. 39-47).

Dentro de los casos críticos y únicos, se abre la posibilidad de la existencia de la **metodología del caso negativo** que, a partir de la comparación de resultados no esperados con respecto a las predicciones de una determinada teoría, reformula los desarrollos conceptuales para ampliar su alcance y nivel de generación (Vasilachis, 2006, p. 224).

Yin sugiere que el diseño de investigación se realice con **más de dos casos** porque la generalización de las conclusiones será de mejor calidad si existe un mayor

número de estos. Los contextos de ambos casos pueden diferir, pero se pueden llegar a conclusiones comunes y contrastar situaciones (Yin, 2002, pp.46-47,53-54).

En contraste a esta propuesta, Villarreal y Landeta, recomiendan que **el número de casos a estudiar sea igual o mayor a tres casos y menor a diez casos**, de tal manera que el número de casos para un diseño múltiple es discrecional, pero tomando en cuenta el número de replicaciones que se quieren visualizar. La decisión del número de casos queda en manos del investigador, según la certidumbre que desee obtener sobre sus resultados (Villarreal y Landeta, 2010, p. 11).

Para hacer el análisis de múltiples casos, será necesario tomar en consideración: 1) predecir resultados similares o 2) predecir resultados contrastantes, pero por razones que se pueden predecir a través de la teoría (Yin, 2002, p. 47).

### **¿Cómo se llevó a cabo el proceso de investigación?**

Esta investigación es de tipo **fenomenológico descriptivo** porque se especifican y describen los principales elementos de las organizaciones estudiadas para construir una cultura incluyente que permita integrar a las mujeres *millennials* en la alta dirección, así como los resultados y consecuencias generadas para lograr este propósito al interior de las organizaciones.

También es de tipo **prospectiva**, ya que su diseño se inició en el 2016 y el análisis de los resultados se plasmaron en el 2021. Para conocer las diferentes percepciones sobre el tema, se trabajó con distintos grupos de personas como el director general, director de recursos humanos, mujeres y hombres directivos de diferentes generaciones, así como hombres y mujeres de la generación *millennial*.

### 3.2. Límite de Tiempo

La investigación se realizó en un periodo comprendido entre el 2016 y el 2020.

### 3.3. Límite de Espacio

La investigación se trabajó en tres empresas globales del sector financiero ubicadas en México: Financiera Solar, Insurance Bank y Leic Banc.

### 3.4. Criterios de Selección de las Empresas a Estudiar

El procedimiento para seleccionar a las empresas que participaron en esta investigación fue a través de un mapeo de organizaciones globales de capital extranjero ubicadas en México, cuidando que tuvieran las siguientes características y criterios que den cuenta de una cultura inclusiva: 1) las acciones para retener, desarrollar y promover el talento femenino, 2) la inclusión y programas para los *millennials*, 3) los programas e iniciativas para incluir y desarrollar a todas las mujeres en la empresa y 4) la construcción y fortalecimiento de una cultura inclusiva.

Se obtuvo un listado de **33 organizaciones triple A y doble A** (Tabla 3.2.) de diferentes sectores, con base en los criterios antes mencionados. Se indagó a través de fuentes públicas e informes anuales de las empresas sobre las iniciativas enfocadas en la inclusión y desarrollo de las mujeres, de los *millennials* y la evolución de sus programas tanto de gestión de talento, así como, el fortalecimiento de una cultura inclusiva.

**Tabla 3.4. Mapeo de Empresas Invitadas a ser Parte de la Investigación**

No.	Categoría	Empresa	Talento femenino				Millenials				Programas e iniciativas			
			Comités o participación % de mujeres	Certificaciones externas	Políticas corporativas enfocadas al tema	Nivel de desarrollo de iniciativas	Programas de becarios	Programas universitarios egresados	Convocatorias exclusivas para millenials	Nivel de desarrollo de iniciativas	Flexibilidad de jornada	Trabajo remoto o home office	Jornadas compartidas/part-time	Nivel de desarrollo de iniciativas
1	AAA	Pepsico	SI	SI	SI	3	SI	SI	SI	3	SI	SI	SI	3
2	AAA	<b>Leic Bank</b>	SI	SI	SI	3	SI	SI	SI	3	SI	SI	SI	3
3	AAA	Wal-Mart	SI	SI	SI	3	SI	SI	SI	3	SI	SI	SI	3
4	AAA	Kraft	SI	SI	SI	3	SI	SI	SI	3	SI	SI	SI	3
5	AAA	IBM	SI		SI	2	SI	SI	SI	3	SI	SI	SI	3
6	AAA	General Motors	SI		SI	3	SI	SI	SI	3	SI	SI	SI	3
7	AAA	Ernst and Young	SI	SI	SI	3	SI	SI	SI	3	SI		SI	2
8	AAA	Unilever	SI		SI	2	SI	SI	SI	3	SI	SI	SI	3
9	AAA	<b>Financiera Solar</b>	SI	SI	SI	3	SI	SI	SI	3	SI	SI	SI	3
10	AAA	Dow Química	SI		SI	2	SI	SI	SI	3	SI	SI	SI	3
11	AAA	Laboratorios Aboott	SI	SI	SI	3	SI	SI	SI	3	SI	SI	SI	3
12	AAA	Pfizer	SI	SI	SI	2	SI	SI	SI	3	SI		SI	2
13	AAA	SAP	SI	SI	SI	3	SI	SI	SI	3	SI		SI	1
14	AAA	Eli Lilly	SI	SI	SI	3	SI	SI	SI	3	SI		SI	2
15	AAA	CISCO	SI	SI	SI	3	SI	SI	SI	3	SI	SI	SI	3
16	AAA	Novartis	SI	SI	SI	3	SI	SI		2	SI	SI	SI	3
17	AA	Ternium	SI			1	SI	SI	SI		SI			1
18	AA	<b>Insurance Bank</b>	SI	SI	SI	3		SI	SI		SI	SI	SI	3
19	AA	Omnilife	SI	SI	SI	3					SI	SI	SI	3
20	AA	Telefónica México		SI		1	SI	SI	SI		SI	SI	SI	3

21	AA	Seguros Monterrey New York Life		SI		1	SI	SI	SI					
22	AA	Liverpool		SI		1	SI	SI	SI		SI		SI	2
23	AA	Edenred	SI	SI	SI	3								1
24	AA	HSBC		SI		1	SI	SI	SI					1
25	AA	Laboratorios AMGEN				1	SI	SI	SI					1
26	AA	Deloitte		SI		1	SI	SI	SI					1
27	A	Atento		SI		1		SI	SI					1
28	A	Sodexo Soluciones de Motivación México		SI	SI	2		SI	SI					1
29	A	Baxter	SI	SI	SI	3					SI			1
30	A	Campbell				1					SI			1
31	A	Bayer	SI		SI	2		SI			SI		SI	2
32	A	Bimbo				1	SI	SI						1
33	A	Intercam				1								1

Fuente: Elaboración propia.

A mediados del 2016, se contactaron a las 33 organizaciones a través de la dirección de Recursos Humanos o de un directivo clave para invitarlos a participar en la investigación. La invitación se realizó a través de un correo electrónico en donde se presentaron los objetivos de la investigación y la importancia de ser parte del estudio; solo 15 de las 33 empresas respondieron.

Se coordinaron 15 reuniones en el último trimestre del 2016 con las empresas interesadas en la investigación, las cuales, tuvieron lugar con el director de recursos humanos o un alto ejecutivo, en donde se les invitó y presentó formalmente el proyecto de investigación. **Solo 4 empresas confirmaron** su interés por participar y la mayoría pertenecía al sector financiero, por tal motivo se vio conveniente **trabajar con tres organizaciones del sector financiero** para ejemplificar el objeto de estudio y así ver el comportamiento de las empresas en un mismo sector.



Los indicadores para elegir a las tres empresas del sector financiero fueron: 1) una cultura enfocada en la diversidad e inclusión; 2) compromiso del director general y el equipo directivo para promover una cultura inclusiva; 3) el desarrollo del talento como una parte fundamental de sus valores organizacionales; 4) programas enfocados en la diversidad e inclusión, y uno de los objetivos principales es la integración y promoción del talento femenino en los diferentes niveles de la organización, y 5) los programas que desarrollan para integrar a la generación *millennial*.

Las empresas del sector financiero que fueron seleccionadas para esta investigación son:

**1. Financiera Solar**

**2. Insurance Bank**

**3. Leic Bank**

Con la finalidad de cuidar la confidencialidad de las empresas participantes en esta investigación, no se presenta el nombre de las organizaciones estudiadas, por lo que en lo sucesivo se denominarán: Financiera Solar, *Insurance Bank* y *Leic Bank*.

Después de varias reuniones para contestar dudas referentes a la investigación, en el primer trimestre del 2017, las tres compañías autorizaron su participación<sup>41</sup>.

Se planeó la manera de trabajar en conjunto con la organización, se decidió designar a un líder de proyecto al interior de la compañía para que fungiera como puente entre la investigadora (Alejandra Moreno) y la empresa para facilitar la comunicación, la entrega de documentación, la coordinación de las personas a

---

<sup>41</sup> Es necesario comentar que se hicieron convenios legales de colaboración para cuidar la confidencialidad de la información de las compañías, sin embargo, no está la autorización para mostrar dicho convenio, ni la identidad de las organizaciones que participaron en el estudio.

entrevistar y la autorización de los casos de investigación con las diferentes áreas como el área de comunicación, jurídico, etc.

### **3.5. El Estudio de Casos en esta Investigación**

La investigación se sustentó en el **estudio de casos múltiples**, basada en la experiencia de tres compañías globales del sector financiero ubicadas en México para observar el objeto de estudio (la inclusión de la mujer *millennial* en la alta dirección de empresas con culturas incluyentes).

Como ya se mencionó, la metodología retoma el estudio de caso por las siguientes razones:

- a. El objeto de estudio, la inclusión del talento femenino de la generación *millennial* en las posiciones de alta dirección en México, es un tema de investigación que se ha estudiado poco en el país, por lo que se busca identificar algunas variables que ayuden a resolver la pregunta de investigación.
- b. Documentar las experiencias de tres compañías globales del sector financiero en México que están construyendo culturas incluyentes y que, posiblemente, favorecerán la inclusión del talento femenino *millennial* en las posiciones de alta dirección.
- c. Identificar los comportamientos, tanto de las personas que forman parte de las compañías, así como reconocer las motivaciones y expectativas de las mujeres *millennials* en el ámbito profesional.
- d. Conocer el significado que las propias personas (organizaciones, hombres y mujeres) le dan al objeto de estudio.

### 3.6. Métodos, Técnicas y Procedimientos para Documentar los Casos de Investigación

#### 3.6.1. Procedimiento para Desarrollar los Casos de Investigación

El método para realizar la documentación de los casos de investigación se basó en las siguientes acciones (Tabla 3.3.):

- 1) Se coordinó una reunión con las empresas para comentar la temática y objetivos de la investigación, las personas que podrían ser entrevistadas para compartir la información y dar su testimonio sobre el objeto de estudio, se presentaron los aspectos operativos para iniciar la documentación y el cronograma de la investigación (Esquema 3.1.).

#### Esquema 3.1. Cronograma del Proyecto de Investigación



Fuente: Elaboración propia.

2) Se solicitó a cada empresa su autorización para documentar y usar el caso, y se entregó un convenio de confidencialidad para ser firmado.

3) Se comentaron y se confirmó la lista de los perfiles de las personas a entrevistar, así como la duración de la misma. Se diseñaron las guías de entrevista, las

cuales están descritas en el punto 3.6.2, y se inició el proceso de entrevistas, el cual, está detallado en el inciso 3.6.3.

4) Se solicitó un listado de documentos que incluyeran información sobre misión, visión y valores, historia de la empresa, datos estadísticos sobre los colaboradores (Anexo 1), evidencia de los programas de desarrollo de talento, incluyendo el femenino; generaciones y, en específico, de los *millennials*, así como los programas de diversidad e inclusión.

5) Una vez concluidas las entrevistas, recopilada la información solicitada a la empresa (Anexo 1) y con información de fuentes públicas, se llevó a cabo la documentación e integración del caso. Se definió un índice para realizar su narrativa (Anexo 2), la cual, contempló cada una de las variables del objeto del estudio.

6) Se presentó un primer borrador de los casos de investigación a cada empresa para su revisión y autorización. El caso se entregó con comentarios y sugerencias para ser autorizado. Finalmente, se entregó la versión final del caso, el cual, se revisó en diferentes áreas de la empresa.

**Tabla 3.5. Acciones para Documentar los Casos de Investigación**

1. Reunión de inicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comentar los objetivos de investigación.</li> <li>• Proponer a las personas que serán entrevistadas para compartir información sobre el objeto de estudio.</li> <li>• Presentar un cronograma del proceso de documentación.</li> <li>• Comentar los aspectos operativos de la documentación.</li> <li>• Nota: Para iniciar esta etapa es necesario que el convenio este firmado y autorizado por la empresa.</li> </ul>
2. Autorización para generar el caso de investigación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa autorizará la documentación del caso de investigación y el uso del mismo en la investigación.</li> <li>• Se entregará un convenio de confidencialidad para la documentación del caso de estudio.</li> </ul>
3. Proceso de entrevistas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar la lista de las personas a entrevistar con base en los siguientes criterios: nivel organizacional, género y generación.</li> <li>• La empresa será responsable de agendar y comunicar el propósito de la investigación y de las entrevistas.</li> <li>• Las entrevistas tendrán una duración de una hora u hora y media.</li> </ul>
4. Información de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitar la información y documentos necesarios para documentar el caso de investigación.</li> </ul>
5. Documentación e integración del Caso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de las entrevistas.</li> <li>• Integrar la información.</li> </ul>
6. Autorización del texto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación del borrador y revisión del documento por parte de la empresa.</li> <li>• Entrega de la versión final del caso de estudio.</li> <li>• La empresa autorizará el texto final del caso de estudio.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

### 3.6.2. Los Instrumentos o Herramientas de Investigación: Diseño y Construcción

Se **diseñaron cuatro guías de entrevistas** enfocadas en las diferentes audiencias: Director General, Equipo directivo, Recursos Humanos, quienes son considerados como líderes en este proyecto de investigación y personas de la generación *millennial* (Anexo 3) cuyo propósito fue proveer la información sobre: la cultura de la empresa, el concepto de diversidad e inclusión al interior, el desarrollo y promoción de las mujeres en la empresa, la percepción de los colaboradores (mujeres y hombres de diferentes niveles de la organización y generaciones) sobre el objeto de estudio, los programas al interior de la empresa enfocados en la inclusión, desarrollo de talento e integración de jóvenes.

Las guías de entrevista fueron **semiestructuradas y en profundidad**, con una duración de 1.30 horas. Como criterio para participar en las entrevistas se estableció que, por un lado, se contara con una de las siguientes posiciones dentro de la empresa: dirección general, alta dirección y otros niveles. Y, por otro lado, se eligió a algunas personas de la generación *millennial*.

Se solicitó autorización para grabar las conversaciones de las entrevistas para efectos meramente académicos y de estudio de la investigadora. Asimismo, se mencionó que los reportes no se publicarían sin el consentimiento y autorización de la empresa, así como los nombres de las personas no se harían públicos en el estudio.

Las entrevistas se realizaron en un periodo de nueve meses en las instalaciones de cada una de las organizaciones. A continuación, se presenta el perfil de las personas que participaron en las entrevistas.

En **Financiera Solar** se entrevistaron a un total de 13 personas con los perfiles que se señalan en la Tabla 3.4.

**Tabla 3.6. Lista de las Personas Entrevistadas en Financiera Solar**

Posición	Mujeres	Hombres
Dirección general	0	1
Alta dirección	3	4
Otros niveles	3	2
Total	6	7
Total de entrevistas	13	

Fuente: Elaboración propia.

Debido a que el enfoque de la investigación se centra en la generación *millennial*, es importante precisar que:

- De los entrevistados en alta dirección, 1 mujer y 2 hombres son *millennials*.
- De los colaboradores de otros niveles, todos son *millennials*.

En **Insurance Bank** se entrevistaron a 23 personas con los perfiles especificados en la Tabla 3.5.

**Tabla 3.7. Lista de las Personas Entrevistadas en Insurance Bank**

Posición	Mujeres	Hombres
Dirección general	1	0
Alta dirección	2	2
Otros niveles	5	2
Personal administrativo	5	7
Total	13	11
Total de entrevistas	24	

Fuente: Elaboración propia.

Es importante destacar que en las entrevistas de **Insurance Bank** la generación *millennial* se ve representada de la siguiente forma:

- Las 2 mujeres que se encuentran en alta dirección son *millennials*.
- Los 2 hombres que se encuentran en alta dirección son *millennials*.
- Los 7 colaboradores de otros niveles son *millennials*. 3 de las 5 mujeres ocupan una posición gerencial y los hombres son de nivel directivo.

En **Leic Bank** se entrevistaron a 15 personas con los perfiles de la Tabla 3.6.

**Tabla 3.8. Lista de las Personas Entrevistadas en Leic Bank**

Posición	Mujeres	Hombres
Dirección general	0	1
Alta dirección	4	4
Otros niveles	3	2
Total	8	7
Total de entrevistas	15	

Fuente: Elaboración propia.

Es importante destacar que en las entrevistas de *Leic Bank* la generación *millennial* se ve representada en los colaboradores de otros niveles, en donde se encontraron 3 mujeres y 2 hombres con posición de *Manager*.

### 3.7. Análisis de la Información

Una vez desarrollados los estudios de casos, se procedió a identificar los elementos comunes y de contraste en cada una de las organizaciones bajo la pregunta de investigación como fase inicial del análisis de la información.

**El análisis de discurso<sup>42</sup> fue idóneo para analizar los tres casos de estudio,** ya que se define como una técnica de investigación cualitativa para hacer inferencias válidas y confiables de datos con respecto a su contexto y puede ser aplicado a cualquier forma de comunicación como: discursos, conversaciones, artículos en prensa, etc. (Sayago, 2014, p. 5). Es una de las técnicas utilizadas para el análisis de casos de estudio (Villarreal y Landeta, 2010, pp. 10-20).

---

<sup>42</sup> Un discurso va más allá del lenguaje oral o escrito, también hace referencia a su uso en la realidad de los contextos sociales y de la vida en la organización. Se aborda un lenguaje como medio de comunicación, dentro de un contexto social, en donde se integran las interacciones o relaciones humanas entre los colaboradores de una compañía (Urra et al., 2013, p. 2).



El **universo** de análisis de esta investigación fueron las tres empresas seleccionadas, en las cuales se tuvo acceso a la realización de entrevistas con diversos actores (mujeres y hombres de diferentes niveles de la organización y generación), así como información facilitada por la compañía.

Además, se definieron **las unidades de análisis** basadas en las variables operables definidas anteriormente: una cultura incluyente (CI) en empresas del sector financiero (SF) para integrar mujeres *millennials* (MM) como: líderes inclusivos (LI), gestión de recursos humanos transparentes y con un enfoque en la igualdad sustantiva (RHT), modelos de trabajo flexibles (MFT) y creencias del papel del hombre y de la mujer en el trabajo (CHTyMT) (Esquema 3.2).

$$\mathbf{MM = f (CI, SF)}$$

La integración de Mujeres millennials (MM) en posiciones de la alta dirección en empresas del sector financiero (SF), depende de una cultura organizacional con un enfoque hacia la inclusión, la cual, contempla aspectos como:

- Líderes (LI) comprometidos genuinamente con la inclusión y que fomentan experiencias inclusivas en donde las personas son valoradas, respetadas, psicológicamente seguras, confiadas y libres de mostrar su identidad.
- Gestión de recursos humanos transparentes y con un enfoque en la igualdad sustantiva (RHT), se refiere a integrar procesos de gestión de talento en donde exista la igualdad de oportunidades libre de sesgos y favoritismos, se privilegie el talento en las promociones, contrataciones u otros, más allá de su identidad, además de tomar en cuenta la alienación de los valores de la persona con los de la empresa.

- Modelos de trabajo flexibles (MFT), son una forma de atraer y retener el talento, porque pueden ser mecanismos para que las personas y, en este caso, las mujeres, tengan posibilidades para atender las responsabilidades de cuidado, actividades en casa y familiares, así como tener un crecimiento en las empresas.
- Las creencias del papel del hombre y de la mujer en el trabajo (CHTyMT), son necesarias trabajarlas en todos los niveles de la organización, ya que la mayoría de las personas creció con estereotipos relacionados con las responsabilidades de lo que las mujeres y los hombres deben llevar a cabo en lo público y lo privado. Esto puede impactar o afectar al momento de tomar una decisión al contratar, promover o incluir a las mujeres en puestos de liderazgo.

### Esquema 3.2. Relación de Variables



Fuente: Elaboración propia con base en (Bergara et al., 2008, pp. 22-23; Chiavenato, 2009, p. 150; Dizaho et al., 2017, p. 2; Hirst, 2016, p. 4; Jericó, 2008, p. 71; *La igualdad de Género*, 2019, p. 9; Prime y Salib, 2014, pp. 1-20).

A su vez, se definieron las **categorías de análisis** que surgen de las entrevistas, así como la información de cada compañía para integrar cada caso de estudio<sup>43</sup>. En el Anexo 4 se presentan las **matrices del análisis de contenido**.

El análisis se realizó de forma manual. Se identificaron las palabras que se **repetían de manera constante** (primeras categorías), para construir el discurso de los diferentes segmentos de la entrevista (segundas categorías) y, de ahí, surgieron los discursos que dieron lugar a los resultados (Esquema 3.3.).

Hay que señalar que una investigación que utiliza el análisis de discurso no requiere de procedimientos estadísticos, ya que basta con construir los datos, procesarlos e interpretarlos (Sayago, 2014, p. 6).

### Esquema 3.3. Guía para el Análisis y Conclusiones de los Tres Casos



Fuente: Elaboración propia.

### ***La Validez y Fiabilidad de los Resultados***

Yin argumenta que el estudio de caso como metodología de investigación cualitativa tiene validez científica al poner énfasis en el objeto de estudio (Yin, 2002, pp. 34-39), para lo cual es necesario ejecutar diferentes pruebas dependiendo del tipo de

<sup>43</sup> En esta investigación, las evidencias mostradas y compartidas por cada organización participante son sumamente relevantes, pues la información obtenida mediante las entrevistas fue de primera fuente.

estudio como la validez del constructo, validez interna y externa, así como su fiabilidad, (Tabla 3.7.).

**Tabla 3.9. Validez del Estudio de Caso como Metodología de Investigación**

Prueba	Táctica de estudio de caso
Validez del constructo: establece las variables que deben ser estudiadas y las medidas operacionales correctas para los conceptos que se eligieron para ser estudiados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de múltiples fuentes de evidencia.</li> <li>• Establecimiento de la cadena de evidencia.</li> <li>• Revisión del reporte preliminar del estudio de caso por las personas clave.</li> </ul>
Validez interna <sup>44</sup> : establece las relaciones causales bajo ciertas condiciones y sus variaciones ante otras condiciones para distinguir relaciones poco confiables.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecimiento de patrones de comportamiento.</li> <li>• Construcción de la explicación del objeto de estudio.</li> <li>• Análisis de series tiempo.</li> </ul>
Validez externa: establece el dominio en el cual los resultados del estudio pueden ser generalizados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de la replicación en los estudios.</li> </ul>
Fiabilidad: demuestra en qué medida las operaciones del estudio, como los procedimientos de obtención de datos, pueden ser repetidos con los mismos resultados por parte de otros investigadores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de protocolos de estudio de casos.</li> <li>• Desarrollo de bases de datos de los casos del estudio.</li> </ul>

Fuente: De *Case study research, Design and methods*, por Yin (2002), p.34, Edit. SAGE Publications.

A continuación, se presenta cómo se obtuvo la **validez de los tres casos de estudio de esta investigación**, tomando como referencia los conceptos de validación mencionados por Yin (2002, p. 34) (**Tabla 3.8.**).

- Validez del constructo:
  - Se definieron las variables de la investigación, y se desarrolló la definición de cada una de las variables (definición de variables, capítulo 1).

<sup>44</sup> La validez interna es recomendable para estudios explicativos y causales, y no para estudios descriptivos o exploratorios.

- Se tuvieron diferentes evidencias para integrar los casos de estudio como: entrevistas, información y documentos otorgados por cada compañía, así como aquella información obtenida de fuentes públicas.
- Cada estudio de caso fue revisado y aprobado por las compañías que participaron en la investigación.
- Validez interna: No fue necesario realizar una validez interna, ya que la investigación es de tipo descriptiva.
- Validez externa: A través del análisis de discurso, integrando la definición de las unidades y categorías de análisis que dieron lugar a la replicación en ciertas unidades de análisis de cada estudio de caso.
- Fiabilidad: En el caso de futuras investigaciones interesadas en el objeto de estudio, es viable la replicación de esta investigación.

**Tabla 3.10. Validez de los Tres Casos de Estudio**

<b>Prueba</b>	<b>Financiera Solar</b>	<b><i>Insurance Bank</i></b>	<b><i>Leic Bank</i></b>
Validez del constructo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con base en las preguntas y objetivos de investigación, así como las variables de investigación antes definidas, se solicitó la información a <b>la compañía</b> para tener evidencias y documentar el caso (Anexo 1).</li> <li>• El caso de investigación fue revisado por la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con base en las preguntas y objetivos de investigación, así como las variables de investigación antes definidas, se solicitó la información a Financiera Solar para tener evidencias y documentar el caso (Anexo 1).</li> <li>• El caso de investigación fue revisado por la compañía, las personas que</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con base en las preguntas y objetivos de investigación, así como las variables de investigación antes definidas, se solicitó la información a Financiera Solar para tener evidencias y documentar el caso (Anexo 1).</li> <li>• El caso de investigación fue revisado por la</li> </ul>

Prueba	Financiera Solar	Insurance Bank	Leic Bank
	compañía, las personas que participaron en la autorización del caso fueron: el director de recursos humanos, la persona de contacto, el área de Comunicación y Jurídico.	participaron en la autorización del caso fueron: el director de recursos humanos, la persona de contacto, el área de Comunicación y Jurídico.	compañía, las personas que participaron en la autorización del caso fueron: el director de recursos humanos, la persona de contacto, el área de Comunicación y Jurídico.
Validez interna <sup>45</sup>	No fue necesario realizar una validez interna, ya que la <b>investigación es de tipo descriptiva</b> (Yin, 2002, pp. 34-36).	No fue necesario realizar una validez interna, ya que la <b>investigación es de tipo descriptiva</b> (Yin, 2002, pp. 34-36).	No fue necesario realizar una validez interna, ya que la <b>investigación es de tipo descriptiva</b> (Yin, 2002, pp. 34-36).
Validez externa	A través del análisis de discurso se identificaron las réplicas de las unidades de análisis (Anexo 5).	A través del análisis de discurso se identificaron las réplicas de las unidades de análisis (Anexo 5).	A través del análisis de discurso se identificaron las réplicas de las unidades de análisis (Anexo 5).
Fiabilidad	La <b>metodología e instrumentos</b> pueden utilizarse para realizar futuras investigaciones relacionadas con el objeto de estudio.	La <b>metodología e instrumentos</b> pueden utilizarse para realizar futuras investigaciones relacionadas con el objeto de estudio.	La <b>metodología e instrumentos</b> pueden utilizarse para realizar futuras investigaciones relacionadas con el objeto de estudio.

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con las sugerencias de Helmer, uno de los principales autores del método cualitativo, sugiere que para mejorar el ámbito científico de este tipo de metodologías se pueden enfocar en tres escenarios de actuación (Helmer, 1983, pp.3-4 citado en Villarreal y Landeta, 2010):

<sup>45</sup> La validez interna es recomendable para estudios explicativos y causales, y no para estudios descriptivos o exploratorios.

1. Mejorar en la selección de las fuentes de información más apropiadas, fijando criterios de selección.
2. Facilitar la transmisión eficaz de la información que se requiere, mejorando las técnicas de recolección de datos y el desarrollo de los informantes.
3. Desarrollar y mejorar las metodologías de actuación que integren la información y que garanticen la calidad de las conclusiones que se obtengan.

En esta investigación para mejorar el método científico de la metodología del estudio de caso, según Helmer (1983, pp. 3-4 citado en Villarreal y Landeta, 2010): 1) las fuentes de información de cada empresa fueron compartidas con evidencias y con testimonios de las personas que colaboran en la organización, 2) la recolección de datos se hizo a través de grabaciones y transcripciones de cada entrevista, además de realizar una lectura de los informes entregados por cada empresa. A su vez, las personas elegidas para participar en las entrevistas contaban con conocimiento de las acciones que la empresa realiza para construir una cultura inclusiva, de sus programas de desarrollo de talento femenino y *millennial*, así como de los retos y desafíos que tienen los colaboradores.

## Capítulo 4: Resultados y Análisis de la Investigación

En este capítulo se describen los resultados y el análisis de los casos de las tres empresas del sector financiero que se seleccionaron para la investigación. Se muestran las diferentes formas de crear una cultura diversa e incluyente en favor del talento; la integración de una estrategia de gestión de talento para atraer, desarrollar, mantener y promover a los colaboradores; así como la propuesta de la empresa para incluir a la generación *millennial* y al talento femenino en la empresa para promoverla hacia las posiciones de alta dirección.

Una parte esencial en la narrativa de los casos son los diferentes testimonios de las personas en relación con la experiencia que viven en sus empresas sobre la inclusión de la mujer en las posiciones de liderazgo y la importancia de retener y promover a la generación *millennial*. Los comentarios que emitieron las mujeres *millennials* sobre su desarrollo profesional y su percepción sobre el papel de las mujeres de otras generaciones en el ámbito laboral y en las posiciones de liderazgo. Además, se comparte la percepción y la relación entre las generaciones sobre el rol de las mujeres y de los hombres en la organización.

Se anexan algunos ejemplos de los testimonios de las personas entrevistadas de las diferentes organizaciones estudiadas, mismos que se integraron en los estudios de caso, como evidencia de las percepciones de los colaboradores acerca de (Anexo 3): 1) la forma de ser de las mujeres en el ámbito laboral, 2) percepción de las mujeres sobre los roles de género según su generación, 3) percepción de los hombres sobre los roles de género según su generación, 4) percepción de algunos hombres del porqué la mujer no está en las posiciones de alta dirección.



La integración de los casos de investigación se basó en: 1) el índice diseñado para narrar cada caso con base en el objeto de estudio, 2) las entrevistas en profundidad semiestructuradas, 3) la información proporcionada por la empresa para complementar la narrativa y 4) los datos obtenidos de fuentes públicas.

Como consideración, hay que tomar en cuenta que, en los casos de investigación, el estudio de campo se inició en el 2016, por lo que los datos están referenciados en esa fecha.

## **4.1. Resultados por Objetivos Específicos**

### *4.1.1. Caso 1: Financiera Solar*

#### 4.1.1.1. Introducción

Financiera Solar se encuentra en México en un proceso de expansión. En el 2015, existían 873 sucursales y 2,170 cajeros automáticos, además, tiene numerosos servicios y productos bancarios, tales como cambio de divisas y análisis de mercado de valores. A nivel nacional, tiene 10,990 colaboradores y más de 2,400,000 clientes, entre ellos personas físicas, clientes comerciales, empresariales, gubernamentales, institucionales y corporativos.

El banco se creó de la fusión de dos grupos financieros importantes de origen mexicano y se realizó de forma gradual desde 1996 a 2001. En el contexto de la crisis económica nacional de 1994, su cultura organizacional cambió considerablemente hacia un trabajo más colaborativo que fomenta el trabajo en equipo de diferentes áreas.

Asimismo, se hicieron cambios en la imagen y el posicionamiento de la marca para mostrar a los clientes una propuesta más innovadora.

El banco tiene una visión que se enmarca en el principio de constituir una empresa como comunidad, en el que cada persona comparte su experiencia y su conocimiento. Una misión alineada en la eficiencia y la rentabilidad de sus productos para satisfacer las necesidades financieras de los clientes. Sus valores como la integridad, respeto, dedicación, perspicacia y optimismo rigen la toma de decisiones y el actuar de los líderes.

La responsabilidad social, la diversidad y la inclusión, son los ejes organizadores de la política de la compañía, que se extiende desde los clientes, la comunidad y las nuevas generaciones, hasta llegar a las personas que son parte de la compañía, así como el gobierno corporativo.

En el mismo sentido, se hace presente entre los miembros de la alta dirección la referencia a la cultura del corporativo (ubicado en el extranjero) como algo distintivo del banco y que le agrega valor. Al hablar de una cultura corporativa que tiene su origen en un país que está fuera de México, la inclusión es fundamental para hacer negocios y es un diferenciador de la compañía.

La responsabilidad social, la diversidad y la inclusión figuran entre los mayores atractivos para que los jóvenes se interesen por colaborar en el banco. Cabe destacar que son uno de los grupos preferentes a los que Financiera Solar destina su política de responsabilidad social y diversidad e inclusión, además de otros grupos como migrantes e indígenas.

Financiera Solar tiene presencia mundial en 55 países, sus sucursales se concentran en América, específicamente en el Caribe, así como en Asia y Europa. En nuestro país está en todo el territorio nacional, aunque sus servicios se concentran en la zona centro, en particular, en la Ciudad de México.

La compañía tiene una larga trayectoria en el tiempo y ha forjado una gran expansión territorial. Ha vivido distintos momentos históricos, desde la primera mitad del siglo XIX hasta el presente. Se expandió de Canadá hacia los otros continentes, lo que propició un espacio de aprendizaje permanente en torno a la diversidad cultural e inclusión de sus colaboradores.

El hecho de operar a nivel mundial permite que desde el corporativo se propongan y transfieran políticas y estrategias, tal como sucedió con su Comité de Diversidad, el cual, está organizado en torno a valores como el respeto, la integridad, la dedicación, la perspicacia y el optimismo, que concluyen y sostienen un accionar pleno y colaborativo.

El banco implementa acciones para fortalecer a los diferentes grupos de clientes y se está enfocando en integrar a otro perfil, como es el caso de los *millennials*, quienes en su mayoría utilizan herramientas digitales. Asimismo, está trabajando en una transformación de su modelo de negocio, integrando herramientas digitales y una propuesta más adecuada para hacer frente a los desafíos del entorno.

#### 4.1.1.2. Cultura Organizacional

Es una empresa en la que destaca el alto compromiso con sus colaboradores. Tiene como filosofía y parte de su cultura el enfoque centrado en la persona, lo cual, se

alineada con la misión y valores de la compañía. Las personas son el recurso más importante y su principal ventaja competitiva para atraer y conservar a sus clientes. Parten de la premisa de que “La capacidad para satisfacer las necesidades de los clientes depende directamente de la forma en que satisfacen las necesidades de los empleados”.

Las personas que son parte del banco lo perciben como un espacio seguro y de respeto, este valor es una actitud compartida por todo el personal. Perciben oportunidades de desarrollo y un alto compromiso de permanecer en la organización. La mayoría de los colaboradores entrevistados manifiestan que la compañía es un espacio donde pueden expresar sus ideas y mostrarse como son, sin temor a ser juzgados o limitados en su trayectoria profesional por mostrar aspectos de su identidad.

Financiera Solar es una compañía con responsabilidad social corporativa, ya que ofrece a sus empleados las mismas oportunidades y se muestra empática con la realidad social y del medio ambiente.

Aunado a ello, el banco tiene una alta orientación al manejo de todo tipo de riesgos. Estos se suelen realizar a través de procedimientos, ya sean bancarios, fallas en el sistema, con los clientes, fraudes, entre otros.

#### 4.1.1.3. La Estructura

El banco tiene una estructura que funciona a través de relaciones jerárquicas y horizontales. En México, la empresa tiene, aproximadamente, once mil colaboradores, de los cuales 53 % son mujeres.

El banco tiene una estructura matricial en donde la mayoría de las personas (65.3 %) están empleadas y ocupan posiciones administrativas, de las cuales 71.5 % son mujeres. El 25.2 % están en el nivel de mandos medios, 6.4 % en los niveles de subdirección, 2.3 % en las posiciones de dirección media y baja y 0.8 % está en la dirección general y alta dirección (ver Tabla 4.1.).

**Tabla 4.1. Colaboradores por Nivel Organizacional (%) (Análisis Vertical)<sup>46</sup>**

<b>Niveles de la organización</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Hombres</b>	<b>Total</b>
<b>Dirección general y alta dirección</b>	0.2%	1.4%	0.8%
<b>Dirección media y baja</b>	1.1%	3.6%	2.3%
<b>Subdirecciones</b>	4.4%	8.7%	6.4%
<b>Gerencia media</b>	22.9%	27.8%	25.2%
<b>Administrativos</b>	71.5%	58.5%	65.3%
<b>Total del personal</b>	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por Financiera Solar en el 2018.

Si la tabla se analiza verticalmente, se observa que la participación de las mujeres es mayoría (71.5 %) en los puestos administrativos en comparación con otras posiciones. Conforme se va avanzando en la estructura de la empresa, el porcentaje disminuye hasta 1.1 % en las posiciones de dirección media y baja; en la alta dirección y dirección general solo representan el 0.2 % del total de la población de mujeres (Tabla 4.1.).

Al hacer el análisis horizontal sobre la participación de mujeres y hombres en cada nivel organizacional, se observa que los puestos en donde hay mayor participación de mujeres son los niveles administrativos y de gerencia media, representando el 57.7 % y 47.9 % respectivamente. En el caso de los hombres, ocupan

<sup>46</sup> Para guardar la confidencialidad de la información proporcionada por la empresa, y a petición de esta, solo se presentan los porcentajes y no las frecuencias absolutas.

un menor porcentaje en estas posiciones (42.3 % y 52.1 %). Además, si se observa la participación de mujeres desde las subdirecciones y hasta la alta dirección, la brecha se hace mayor en comparación con la participación de hombres.

En la alta dirección, una de cada diez personas en esta posición es mujer, mientras que, en la dirección media y baja, dos de cada diez personas son mujeres y, en las subdirecciones, tres de cada diez son mujeres (ver Tabla 4.2.).

**Tabla 4.2. Colaboradores por Nivel Organizacional (%) (Análisis Horizontal) <sup>47</sup>**

Niveles de la organización	Mujeres	Hombres	Total
<b>Dirección general y alta dirección</b>	10.5%	89.5%	100%
<b>Dirección media y baja</b>	25.4%	74.6%	100%
<b>Subdirecciones</b>	36.0%	64.0%	100%
<b>Gerencia media</b>	47.9%	52.1%	100%
<b>Administrativos</b>	57.7%	42.3%	100%
<b>Total del personal</b>	52.8%	47.2%	100%

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por Financiera Solar en el 2018.

La participación de las mujeres en las posiciones de alta dirección es menor y se observa el fenómeno en donde las mujeres son mayoría en la base de la organización y en los puestos administrativos, si las comparamos con la participación del hombre.

Al hacer un análisis de los colaboradores que representan a las diferentes generaciones, se observa que los *millennials* son mayoría (49 %), de ellos 44.7 % son hombres y 53.4 % mujeres, por lo que se infiere que el banco es una empresa con capital humano en su mayoría joven (ver Tabla 4.3.).

<sup>47</sup> Para guardar la confidencialidad de la información proporcionada por la empresa, y a petición de esta, solo se presentan los porcentajes y no las frecuencias absolutas.

**Tabla 4.3. Mujeres y Hombres Representados por Generación (%)**

Generación	Mujer	Hombre	Total
<b>Generación tradicionalista</b>	0.4%	0.8%	1%
<b>Generación <i>baby boomer</i></b>	7.6%	15.7%	11%
<b>Generación X</b>	38.6%	38.8%	39%
<b>Generación <i>millennial</i></b>	53.4%	44.7%	49%
<b>Total</b>	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por Financiera Solar en el 2018.

Si se realiza una interrelación de la forma en la que se integran los colaboradores, por generación y por la posición que ocupan, la generación *millennial* se concentra en el nivel administrativo (84 %), mientras que las otras generaciones participan en menor grado en ese nivel (desde 39 % al 50 %).

Estos valores indican que las otras generaciones tienen mayor participación en los niveles más altos de la empresa: en la alta dirección participan 16.4 % de los tradicionalistas, 2.8 % de los *baby boomers*, 0.9 % de los pertenecientes a la generación X y ningún miembro de la *millennial* (ver Tabla 4.4.).

**Tabla 4.4. Colaboradores por Generación y por Nivel de la Organización (%)**

Niveles de la organización	Total de hombres y mujeres				Total
	Generación <i>millennial</i>	Generación X	Generación <i>baby boomer</i>	Generación tradicionalista	
<b>Dirección general y alta dirección</b>	0.0%	0.9%	2.8%	16.4%	0.8%
<b>Dirección media y baja</b>	0.1%	3.5%	7.4%	10.4%	2.3%
<b>Subdirecciones</b>	1.9%	9.8%	14.3%	13.4%	6.4%
<b>Gerencia media</b>	14.4%	35.9%	36.3%	10.4%	25.2%
<b>Administrativos</b>	83.7%	49.9%	39.2%	49.3%	65.3%
<b>Total del personal</b>	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por Financiera Solar en el 2018.

El análisis muestra que la generación *millennial* está presente en otros niveles de la empresa: 14 % ya está en las gerencias, 2 % en las subdirecciones y menos del

1% en las direcciones media y baja. Por su parte, la generación tradicionalista es la que tiene mayor presencia en los niveles más altos de la empresa, seguida de la generación *baby boomer* (16.4 % y 2.8 %, respectivamente) (ver Tabla 4.4.).

Al interrelacionar la generación, el género y el nivel que ocupa el colaborador en la empresa, se hace evidente que los hombres tienen mayor participación en los niveles más altos y medios de la organización (dirección general, alta dirección, dirección media y baja), pues los de la generación tradicionalista representan el 35.6 %, los *baby boomers* un 13 % y los de la generación X un 7 %.

**Tabla 4.5. Hombres y Mujeres por Generación y Nivel Organizacional (%)**

Niveles de la organización	Generación <i>millennial</i>		Generación X		Generación <i>baby boomer</i>		Generación tradicionalista	
	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre
Dirección general y alta dirección	0.0%	0.0%	0.1%	1.7%	0.9%	3.8%	9.1%	20.0%
Dirección media y baja	0.1%	0.0%	2.0%	5.3%	4.0%	9.2%	0.0%	15.6%
Subdirecciones	1.3%	2.6%	7.6%	12.2%	9.9%	16.7%	4.5%	17.8%
Gerencia media	12.8%	16.4%	34.1%	37.9%	36.9%	36.0%	18.2%	6.7%
Administrativos	85.8%	80.9%	56.3%	42.9%	48.4%	34.3%	68.2%	40.0%
<b>Total del personal</b>	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por Financiera Solar en el 2018.

En el caso de las mujeres, las *millennials* y las tradicionalistas son mayoría en las posiciones administrativas; mientras que las mujeres de la generación X y *baby boomer* se encuentran en mayor grado en la gerencia media y subdirecciones (Tabla 4.5.).

Si se observa el total de colaboradores por nivel jerárquico (análisis horizontal), por generación y por sexo, en el caso de la generación *millennial*, 67 % de las mujeres está en una dirección media y baja, en relación con los hombres jóvenes que ocupan esta posición con un 33 %.



Ocurre algo similar con las mujeres de la generación tradicionalista ubicadas en la gerencia media. Se puede ver que 57 % se encuentra en esta posición con relación al 43 % de participación de los varones. En el caso de la generación X, se observa que 50 % de las mujeres y de los hombres de esta generación se ubican en las posiciones de gerencia media (ver Tabla 4.6.).

**Tabla 4.6. Hombres y Mujeres por Generación y Nivel Organizacional (%), Análisis Horizontal**

Niveles de la organización	Generación <i>millennial</i>		Generación X		Generación <i>baby boomer</i>		Generación tradicionalista	
	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre
Dirección general y alta dirección	0%	0%	8%	92%	11%	89%	18%	82%
Dirección media y baja	67%	33%	30%	70%	19%	81%	0%	100%
Subdirecciones	39%	61%	41%	59%	24%	76%	11%	89%
Gerencia media	51%	49%	50%	50%	36%	64%	57%	43%
Administrativos	59%	41%	59%	41%	43%	57%	45%	55%
Total del personal	57%	43%	53%	47%	35%	65%	33%	67%

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por Financiera Solar en el 2018.

#### 4.1.1.4. Rotación

Para conocer el grado de retención de sus empleados, así como los efectos en las futuras posiciones que se pudieran dar para el personal interno, se preguntó al banco el nivel de rotación de colaboradores al interior de la organización.

Las rotaciones en la empresa se clasifican en voluntarias, cuando un colaborador decide dejar a la compañía por diversas razones, o bien, las que son por cuestiones de despido. Se observa que 68 % de los movimientos que se dan en el

banco son de los colaboradores *millennials*; seguido por un 27 % de los que pertenecen a la generación X y el 4 % de los que dejan la compañía son *baby boomers*. Aquellas que pertenecen a la generación tradicionalista no rotan en la empresa, se desconocen las razones (ver Tabla 4.7.).

**Tabla 4.7. Porcentaje de Rotación por Generación en el Banco (%)**

<b>Generación</b>	<b>Rotación</b>
<b>Generación <i>millennial</i></b>	68%
<b>Generación X</b>	27%
<b>Generación <i>baby boomer</i></b>	4%
<b>Generación tradicionalista</b>	0%
<b>Total</b>	100%

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por Financiera Solar en el 2018.

Al observar la rotación de los colaboradores en el banco basada en las diferentes generaciones, se destaca que en mayor porcentaje todos los grupos suelen tener movimientos en el primer año. En el caso de los tradicionalistas, la mitad cambia de posición el primer año, o bien, a los 5 o 10 años de estar en la empresa.

Por su parte, los *millennials*, 34 % rota en el primer año, o bien, un 28 % deja la compañía a los 2 o 5 años. Para la generación X, el porcentaje de movimientos al interior de la organización es menor en relación con las generaciones antes mencionadas, para ellos los años críticos son el primero, así como a los 2 o 5 años. En el caso de los *baby boomers*, la mayor rotación se presenta en el primer año, o bien, al

cumplir más de 20 años en la empresa, seguido del 22 % de quienes dejan la compañía después de los 10 años (ver Tabla 4.8.).

**Tabla 4.8. Rotación en el Total del Personal por Generaciones (%)**

Tipo de rotación	Total de hombres y mujeres				Total
	Generación <i>millennial</i>	Generación X	Generación <i>baby boomer</i>	Generación tradicionalista	
<b>Menos de 1 año</b>	34%	26%	24%	50%	31%
<b>De 1 año a 2 años</b>	24%	16%	10%	0%	21%
<b>De 2 años a 5 años</b>	28%	21%	10%	0%	25%
<b>De 5 años a 10 años</b>	13%	15%	11%	50%	14%
<b>De 10 años a 20 años</b>	1%	16%	22%	0%	6%
<b>Más de 20 años</b>	0%	6%	24%	0%	3%
<b>Total</b>	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por Financiera Solar en el 2018.

Si observamos los movimientos del personal basados en la permanencia en el banco, a partir del primer año y hasta los 10, los *millennials* rotan en un mayor porcentaje si se compara con el resto de las generaciones, oscilando en un rango del 74 % y 66 %. Posteriormente, la generación X deja la compañía en mayor grado después de los 10 años o más de 20 años, 72 % y 61 % respectivamente. Por último, el 39 % de la generación *baby boomer* deja la empresa después de 20 años (Tabla 4.9.).

**Tabla 4.9. Rotación en el Total del Personal por Antigüedad (%). Análisis Horizontal**

Tipo de rotación	Total de hombres y mujeres				Total
	Generación <i>millennial</i>	Generación X	Generación <i>baby boomer</i>	Generación tradicionalista	
<b>Menos de 1 año</b>	74%	23%	3%	0%	100%
<b>De 1 año a 2 años</b>	78%	20%	2%	0%	100%
<b>De 2 años a 5 años</b>	76%	22%	2%	0%	100%
<b>De 5 años a 10 años</b>	66%	30%	4%	1%	100%
<b>De 10 años a 20 años</b>	11%	72%	16%	0%	100%
<b>Más de 20 años</b>	0%	61%	39%	0%	100%
<b>Total</b>	68%	27%	4%	0%	100%

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por Financiera Solar en el 2018.

Al observar la rotación por sexo, destaca que el mayor porcentaje de desvinculación de la compañía son hombres y mujeres de la generación *millennial*, 37% de los hombres y 30% de las mujeres deja la compañía en el primer año. El segundo porcentaje más representativo son los de esta misma generación, 27 % de los hombres deja la compañía en el periodo de 2 años y un día hasta los 5 años, mientras que en este rubro se ubican el 30 % de las mujeres.

Sobre la generación X, tanto hombres como mujeres, siguen el mismo comportamiento de desvinculación de la empresa que los *millennials*. En dicha generación, el 29 % de los hombres deja la empresa en el primer año, o bien, en el periodo de 2 años y un día hasta los 5 años (22 %). En este sentido, el 20 % de las mujeres X dejan la compañía en un rango de 2 años y un día o en el de 5 o 10 años.

En el caso de la generación *baby boomer*, una de cada cuatro rota el primer año, o bien, en el periodo de los 5 años y un día hasta los 10, incluso, después de los 20

años. En el caso de los hombres, 24 % rota antes del primer año, o bien, después de 10 años o 20 años (Tabla 4.10.).

**Tabla 4.10. Rotación de Mujeres y Hombres por Generaciones (%)**

		<b>Mujer</b>				
<b>Tipo de rotación</b>	<b>Generación <i>millennial</i></b>	<b>Generación X</b>	<b>Generación <i>baby boomer</i></b>	<b>Generación tradicionalista</b>	<b>Total</b>	
<b>Menos de 1 año</b>	30%	23%	24%	0%	28%	
<b>De 1 año a 2 años</b>	23%	14%	6%	0%	20%	
<b>De 2 años a 5 años</b>	30%	20%	12%	0%	27%	
<b>De 5 años a 10 años</b>	17%	20%	24%	0%	18%	
<b>De 10 años a 20 años</b>	1%	18%	12%	0%	6%	
<b>Más de 20 años</b>	0%	5%	24%	0%	2%	
<b>Total</b>	100%	100%	100%	0%	100%	
		<b>Hombre</b>				
<b>Tipo de rotación</b>	<b>Generación <i>millennial</i></b>	<b>Generación X</b>	<b>Generación <i>baby boomer</i></b>	<b>Generación tradicionalista</b>	<b>Total</b>	
<b>Menos de 1 año</b>	37%	29%	24%	50%	34%	
<b>De 1 año a 2 años</b>	25%	17%	11%	0%	22%	
<b>De 2 años a 5 años</b>	27%	22%	9%	0%	24%	
<b>De 5 años a 10 años</b>	10%	11%	7%	50%	10%	
<b>De 10 años a 20 años</b>	1%	15%	26%	0%	6%	
<b>Más de 20 años</b>	0%	7%	24%	0%	3%	
<b>Total</b>	100%	100%	100%	100%	100%	

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por Financiera Solar en el 2018.

Los hombres rotan en mayor grado en los primeros dos años en comparación con las mujeres, pero ellas, a partir de los dos años y hasta los 10 años, dejan la compañía en mayor grado que los hombres (Tabla 4.10.).

#### 4.1.1.5. Las Promociones

Para el banco los colaboradores son el activo más importante, por lo que el desarrollo y la promoción al interior de la empresa es clave para fomentar la retención y compromiso de la gente. Las postulaciones y las promociones que se dan con el personal interno permiten observar los movimientos de las personas y la apertura de la empresa a realizar promociones, lo que contribuye a formar al personal, crear las condiciones adecuadas para que hombres y mujeres accedan a una promoción, además de crear una cultura que favorezca el desarrollo del talento basado en el desempeño e igualdad de oportunidades.

Sobre las postulaciones que el personal realiza en la organización, el 10 % de los colaboradores busca un movimiento en la empresa. Las posiciones directivas y subdirecciones representan un 33 % de las postulaciones comparadas con otros niveles de la organización, seguido del 27 % de quienes se postulan por una gerencia media y 23 % buscan llegar a la alta dirección (ver Tabla 4.11.).

**Tabla 4.11. Porcentaje del Total de Colaboradores que Postulan a una Posición**

Postulaciones	Total de hombres y mujeres					
	Dirección general y alta dirección	Dirección media y baja	Subdirecciones	Gerencia media	Administrativos	Total
Total de postulantes	23%	33%	33%	27%	0%	10%
Total de personas por nivel	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por Financiera Solar en el 2018.

En este contexto, al analizar las postulaciones por generación, se observa que el 49 % de las mujeres *millennials* buscan un movimiento al interior de la empresa,

seguido de un 56 % de los hombres de la generación X, las mujeres y hombres de la generación *baby boomer*, representan solo el 11 % y 12 % del total de las postulaciones (ver Tabla 4.12.).

**Tabla 4.12. Porcentaje de Postulaciones a una Posición según Generación y Sexo**

Generación	Mujer	Hombre	Total
<b>Generación <i>millennial</i></b>	49%	32%	39%
<b>Generación X</b>	40%	56%	49%
<b>Generación <i>baby boomer</i></b>	11%	12%	11%
<b>Generación tradicionalista</b>	0%	0%	0%
<b>Total de postulaciones</b>	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por Financiera Solar en el 2018.

Es importante destacar que las mujeres *millennials* buscan más un crecimiento dentro de la organización, al igual que los hombres de la generación X, en comparación con el resto de las generaciones.

Al observar el número de postulantes en relación con las promociones que se dieron internamente en el banco, resalta que 83 % de las personas que aplicaron a una dirección media o baja fueron ascendidos, seguido del 59 % de los colaboradores que aplicaron a una gerencia media, 57 % a una subdirección y 55 % a una posición de la alta dirección (ver Tabla 4.13.).

**Tabla 4.13. Porcentaje de Promociones según las Postulaciones por Nivel de la Empresa**

Promociones	Total de hombres y mujeres					Total
	Dirección general y alta dirección	Dirección media y baja	Subdirecciones	Gerencia media	Administrativos	
<b>Sí fueron promovidos</b>	55%	83%	57%	59%	0%	60%
<b>No fueron promovido</b>	45%	17%	43%	41%	0%	40%
<b>Total de postulantes</b>	100%	100%	100%	100%	0%	100%

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por Financiera Solar en el 2018.

Al comparar cómo se distribuyen las postulaciones exitosas y no exitosas, así como las promociones en la estructura de la organización (Tabla 4.13.) se observa que la gerencia media, así como la dirección baja y media, podrían ser un momento clave en la trayectoria de los colaboradores, ya que son una oportunidad para postularse y obtener un ascenso, aunque también pueden ser un espacio donde las promociones pueden no llegar a concretarse.

Asimismo, resalta que la gerencia media y la dirección baja y media pueden fungir como semillero de talento para ascender hacia la dirección (59 % y 83 % de los postulantes son promovidos), sin embargo, al intentar asumir una posición de la alta dirección, 45 % no logra la promoción (Tabla 4.13.).

Por lo que refiere a las promociones que se dan con base en la generación, se advierte que 48.6 % de las *millennials* que se postularon a una promoción fueron promovidas y lograron un cambio al interior de la compañía, al igual que 51.6 % de los hombres de la generación X. Además, cuatro de cada 10 mujeres de la generación X también lograron una promoción (Tabla 4.14.).

**Tabla 4.14. Porcentaje de Promociones según Generación y Sexo**

<b>Generación</b>	<b>Mujer</b>	<b>Hombre</b>	<b>Total</b>
<b>Generación <i>millennial</i></b>	48.6%	37.0%	41.8%
<b>Generación X</b>	42.8%	51.6%	47.9%
<b>Generación <i>baby boomer</i></b>	8.6%	11.2%	10.1%
<b>Generación tradicionalista</b>	0.0%	0.3%	0.2%
<b>Total de promociones</b>	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por Financiera Solar en el 2018.



Lo anterior nos muestra que, si continúa este patrón en el que las *millennials* se postulan en mayor grado y la mitad es promovida, se puede inferir que en un largo plazo se puede lograr una mayor participación en las posiciones clave para la toma de decisiones.

Las promociones al interior del banco en los diferentes niveles de la organización se encuentran entre un 61 % para los hombres y 59 % para las mujeres. En las direcciones media y baja, el 92 % de estas fueron para los hombres, lo cual muestra que, para una posición de alta dirección, podrán acceder en mayor grado que las mujeres, ya que solo un 63 % fueron ascendidas a la dirección media, dando lugar a una menor representación de mujeres que pueden acceder a la alta dirección.

Otro dato para destacar es que 61 % de los ascensos en la gerencia media fueron para las mujeres, lo cual podría indicar que, para el siguiente nivel que es una subdirección, habrá suficiente talento para ocupar la posición de mayor responsabilidad (Tabla 4.15.).

**Tabla 4.15. Porcentaje de Promociones de Mujeres y Hombres**

	Sí fueron promovidos		No fueron promovidos		Total	
	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre
<b>Dirección general y alta dirección</b>	67%	53%	33%	47%	100%	100%
<b>Dirección media y baja</b>	63%	92%	37%	8%	100%	100%
<b>Subdirecciones</b>	52%	61%	48%	39%	100%	100%
<b>Gerencia media</b>	61%	57%	39%	43%	100%	100%
<b>Administrativos</b>	0%	0%	0%	0%	0%	0%
<b>Total</b>	59%	61%	41%	39%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por Financiera Solar en el 2018.

El nivel de la dirección podría ser una limitante para el crecimiento de las mujeres, porque en el acceso a las subdirecciones, por el mecanismo de promociones internas y no por nuevo ingreso, predominan los hombres. Lo que no podemos determinar son las causas de este hecho. Algunos testimonios dan cuenta de que las mujeres no se presentan a las convocatorias, otros testimonios afirman que los hombres están más decididos y toman la iniciativa para postularse y buscar un movimiento al interior de la compañía.

#### 4.1.1.6. Recursos Humanos

Financiera Solar es un espacio propicio para el desarrollo tanto de las mujeres como de las nuevas generaciones, ya que los colaboradores son uno de los pilares centrales de la organización. Aquellos que son parte de la empresa tienen prestaciones sociales altamente valoradas tanto por Recursos Humanos como por las personas.

La dirección de recursos humanos tiene el apoyo de la dirección general y ha logrado convertirse en un área con un papel protagónico. Para el banco el talento se concibe a partir de su capacidad de liderazgo. La estrategia de gestión de talento se complementa con una evaluación del desempeño.

En el banco, el liderazgo es un elemento clave que forma parte de la estrategia del negocio, de tal manera que mediante su programa de liderazgo buscan preparar a los colaboradores, desarrollar sus fortalezas y habilidades para promoverlos en el momento en que exista una oportunidad.

El programa de liderazgo se integra de tres acciones específicas:

- a. Movimientos de personal. Identificando los diferentes escenarios en donde es posible hacer un cambio de este tipo.
- b. Desarrollo de los líderes y futuros líderes. El banco promueve diferentes programas para perfeccionar las competencias de sus líderes y exponerlos a situaciones que los fortalezca y los prepare para diferentes escenarios.
- c. Definición del líder del banco. El cual tiene un perfil global que empata con todos los colaboradores que forman parte de la alta dirección, o bien de posiciones de mayor responsabilidad.

La formación del personal está alineada al desarrollo de competencias existentes en el banco, estos programas pueden ser presenciales o virtuales. En el caso de la formación virtual, la plataforma tiene una serie de cursos y herramientas que ayudarán al colaborador para mejorar su trabajo.

Los movimientos al interior del banco se facilitan a través del reclutamiento interno, el cual les permite a los colaboradores postularse a las vacantes y permite a las personas desarrollar una carrera al interior de la compañía. Es importante destacar que en el banco se busca promover al personal interno antes que buscar a las personas fuera de la compañía.

Las promociones son otro factor central para considerar porque permiten observar cómo se producen los movimientos en la empresa, cómo se mezcla lo nuevo, lo que está en proceso de constituirse y lo que ya está instituido. Las promociones benefician en mayor grado al personal masculino, provocando las diferencias que se van acentuando a partir de las gerencias.

La gestión del desempeño es un proceso que busca promover el aprendizaje, así como generar una cultura orientada a resultados altamente eficientes, permitiendo alinear el desempeño individual y grupal a los objetivos estratégicos de la institución, así como promover la responsabilidad compartida mediante acciones de acompañamiento entre los mandos y sus colaboradores.

Finalmente, un punto a destacar es que al promover el trabajo entre colaboradores de diferente edad y género se hace posible la interacción, así como el diálogo enriquecedor en la operación diaria. Los trabajos que se realizan a través de modalidades virtuales, y que permiten interactuar entre personas de diferentes países y regiones también hacen posible una comunicación tanto intergeneracional como intercultural, lo cual ayuda a disminuir comportamientos discriminatorios de cualquier tipo. Este tipo de ambiente laboral más inclusivo es valorado por los jóvenes del banco.

En suma, la empresa tiene procesos de gestión de talento transparentes y con un enfoque en la igualdad de oportunidades, en donde las decisiones de talento se toman de manera colegiada y con evidencias que sustentan el desempeño de la persona que será contratada, ascendida, o bien, que recibirá un aumento salarial.

#### 4.1.1.7. Acciones para Promover la Diversidad e Inclusión

Financiera Solar se caracteriza por tener políticas y estrategias de inclusión, promoción y respeto de la diversidad, las cuales se integran con un enfoque en el negocio y la gestión del talento con el propósito de ser más productivos y ofrecer una mejor respuesta a sus clientes. El banco está convencido del impacto de la inclusión al

interior de la empresa, al respecto, un ejecutivo destaca: “Cuando cada persona se siente incluida, todos y todas podemos avanzar como compañía”.

La estrategia de inclusión en Financiera Solar está respaldada por el compromiso de la dirección general y la alta dirección. Se definió un marco de responsabilidad que promueve una cultura inclusiva, así como el trabajo constante en la gestión de talento para atraerlo, desarrollarlo y comprometerlo.

En esta empresa la diversidad y la inclusión se vive de manera simultánea a través de las siguientes dimensiones: la gestión del talento, la planificación del liderazgo y la gestión del desempeño. Desde Recursos Humanos se destaca esta visión estratégica global, “diversidad, inclusión y liderazgo”. Además, los líderes y sus colaboradores se esfuerzan por crear una cultura inclusiva, con la finalidad de crear oportunidades para que se desarrollen y crezcan al interior del banco y logren alcanzar al máximo su potencial.

Las personas perciben que en el banco todas y todos son respetados por su identidad, así como por sus similitudes y diferencias, ya que es una compañía diversa e inclusiva por la misma naturaleza del negocio. Es una empresa que es percibida como transparente, no discrimina y es accesible para las personas.

La diversidad e inclusión forman parte de la ventaja para atraer y retener el talento, porque al tener un personal diverso, muestran un reflejo de la sociedad, lo cual permite entender mejor las necesidades de los clientes y, así, ofrecerles un mejor servicio. Como lo afirma uno de sus ejecutivos:

Financiera Solar es un reflejo de la sociedad y estamos convencidos de que la diversidad e inclusión es buena para todos [...] Al comprender y fomentar la concientización de la diversidad e inclusión en nuestros empleados, y al crear un entorno inclusivo, podemos generar más empatía hacia la diversidad de nuestros clientes y entender mejor el mercado en el que operamos.

Así, el banco considera los siguientes cuatro pilares para promover la inclusión al interior de la compañía: 1) equidad de género, 2) diversidad generacional, 3) personas con discapacidad y 4) comunidad LGBTIQ+<sup>48</sup>. Estos pilares son la base para lograr la estrategia de diversidad e inclusión y, así, crear un lugar de trabajo inclusivo.

En el 2005, el banco integró un Comité de Diversidad, compuesto por miembros de la alta dirección y con representantes de diferentes áreas del banco. El comité tiene como propósito integrar aliados estratégicos e invitar a todos los colaboradores del banco para que se sumen a la iniciativa y construir una cultura incluyente que favorezca al talento.

Dicho comité, creado por un grupo de directoras, surge, en principio, para incluir a las mujeres y promover la igualdad de género en Financiera Solar. Actualmente, se han formado varios grupos o redes de empleados, que fueron organizados a partir del comité para representar a los grupos vulnerables que pudieran ser objeto de discriminación. Los grupos formados en el banco son el reflejo de los cuatro pilares y están constituidos por mujeres, personas con discapacidad, personas de la comunidad LGBTIQ+, jóvenes, madres que son jefas de familia y padres solteros.

---

<sup>48</sup> Las siglas LGBTIQ+ se utilizan para referirse a las personas lesbianas, gays, bisexuales, trans, intersexuales y queers, además el símbolo (+) representa a aquellas personas que no se sienten identificadas por las siglas antes mencionadas (Suárez, 2016, p. 27).

El comité convoca a todos los colaboradores del banco y busca conseguir aliados estratégicos para liderar y trabajar con los diferentes grupos de empleados. El director de Recursos Humanos forma parte de este grupo, quien es un aliado estratégico, así como otros directivos que fungen como *sponsors* de esta propuesta. En el 2017 se renovó el enfoque de este y, en la actualidad, se llama Comité de Inclusión y está liderado por el presidente y director general de la empresa.

Promover la diversidad e inclusión al interior del banco no ha sido una tarea fácil. En algunos casos, se ha tenido que prescindir de algún líder o colaborador cuando este no valora la inclusión, o bien, no respeta alguno de los pilares que sustentan su propósito. Se trabaja constantemente en la formación de los colaboradores sobre el concepto e importancia de la inclusión, así lo resalta una ejecutiva: “llevamos diversas jornadas de concientización de una cultura inclusiva de líderes de arriba hacia abajo y viceversa”.

#### 4.1.1.8. Acciones para Incluir a la Mujer

Financiera Solar inició un trabajo con una compañía americana para sentar las bases que permitan la inclusión del talento femenino en las posiciones clave para la toma de decisiones. Las acciones fueron desde lograr el compromiso de la alta dirección e incrementar la contratación y promoción de las mujeres en todos los niveles de la organización, hasta promover las redes de empleados entre mujeres, trabajar con organizaciones externas, fomentar el crecimiento de nuevos líderes, generar condiciones para el desarrollo de las carreras profesionales y crear un programa de mentoría para fortalecer las carreras de las mujeres.

En el 2003, pusieron en marcha el programa “Avance de la mujer”, un año después lanzan la propuesta sobre equidad y diversidad. En el 2017 se desarrolló una nueva estrategia global para promover la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres al interior del banco, enfocándose en cuatro áreas: 1) fomentar el compromiso y la responsabilidad de los líderes; 2) avanzar en la inclusión de las mujeres; 3) atraer, desarrollar y retener talentos femeninos fuertes, y 4) promover el enfoque que tiene el banco para el empoderamiento de las mujeres entre la cadena de suministro. “En Financiera Solar creemos que la inclusión nos hace más fuertes y nuestro compromiso con la igualdad de oportunidades se refleja en un incremento del 26 % de mujeres en posiciones de liderazgo”, declaró una de sus ejecutivas.

Se implementaron diversas acciones de promoción, algunas fueron diseñadas para mujeres y hombres y otras en específico para la promoción del talento femenino. Una de las acciones para promover a las mujeres en posiciones de liderazgo fue: identificar a las gerentes de alto potencial, quienes fueron formadas para avanzar en su trayectoria profesional, a través de programas de liderazgo especializado y acompañado de un programa de *sponsorship*, liderado por los altos ejecutivos de Financiera Solar. Como lo destaca una ejecutiva: “La participación de mujeres en la alta dirección aporta otras perspectivas, pone en la agenda temas para los que tienen especial sensibilidad y muestra el compromiso de la organización con la equidad”.

Como resultado de estas acciones para promover la participación de mujeres en puestos de liderazgo, en el 2020, el 27 % de las posiciones de direcciones media y baja está representado por mujeres, siendo que en el 2015 su participación era del 25.4 %.



En la tabla 4.16 se presentan algunas acciones para el desarrollo y promoción del talento femenino.

**Tabla 4.16. Acciones para el Desarrollo y Promoción del Talento Femenino**

	<b>Acción</b>	<b>Descripción</b>
<b>1</b>	Grupo de mujeres empoderando mujeres	Es un programa de mentoría en el que las mentoras forman parte de la alta dirección. Se realizan sesiones mensuales con objetivos de desarrollo y alineados a la estrategia de gestión de talento del banco.
<b>2</b>	Sesiones de <i>speed mentorship</i>	Es un programa que utiliza la metodología de <i>Coaching</i> y <i>Mentoring</i> . Dirigido a mujeres de diferentes generaciones que son identificadas como talento.
<b>3</b>	Redes para mujeres en puestos de liderazgo	La red fue diseñada para promover el liderazgo y formación de las mujeres. Además, tiene el propósito de darles visibilidad para las promociones que se lleguen a generar.
<b>4</b>	Cursos de empoderamiento para mujeres	Programa enfocado a las mujeres de la alta dirección para propiciar competencias de comunicación efectiva.
<b>5</b>	Conferencia de desarrollo	Las conferencias tienen dos objetivos, por un lado, invitar a los hombres para sensibilizarlos sobre la inclusión del talento femenino en la empresa y, en segundo lugar, para desarrollar a las mujeres.

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por Financiera Solar en el 2018.

Actualmente, en Financiera Solar han involucrado a los hombres como aliados y agentes de cambio para promover la igualdad de género. El propósito de esta acción es comprometerlos y sensibilizarlos sobre la importancia de su rol y participación para crear un ambiente laboral de igualdad de oportunidades, ya que están convencidos que los hombres también son parte del cambio y de la mano con las mujeres será viable construir una cultura hacia la inclusión e igualdad de género.

Algunas acciones sobre la inclusión del hombre para promover la igualdad de género son: cursos en línea sobre su papel, mesas redondas para sensibilizar a los

líderes, conmemoración del Día Internacional del Hombre, participación en la campaña *HeforShe* de la ONU, así como políticas de denuncia “Tolerancia 0” para denunciar casos de discriminación, acoso y hostigamiento sexual. Estos esfuerzos se realizan con la expectativa de formar líderes que promuevan espacios de trabajo inclusivos y convertirlos en portavoces de la inclusión.

#### 4.1.1.9. Acciones para Incluir a los Jóvenes

Las acciones que se realizan para incluir a los jóvenes se hacen desde el Comité de Diversidad, se les invita a constituirse como comunidad, sin embargo, son pocas las que se han hecho en específico para incluir a las mujeres jóvenes. Una de las actividades para cambiar creencias y prejuicios acerca de la manera de ser y de trabajar de los jóvenes, fue el *Reverse Mentoring*, en donde los mentores eran de menor edad que los *aprendices*, de manera que las generaciones fueran conociendo sus expectativas y motivaciones, así como diferentes modelos de trabajo.

Es importante mencionar que no se encontraron más programas o acciones específicas para la inclusión del talento joven en la organización.

#### 4.1.1.10. Percepción de los Millennials sobre el Papel de Mujeres y Hombres Millennials

Tanto las mujeres como los hombres *millennials* se perciben como iguales en sus relaciones laborales y personales, destaca que en el momento del trabajo colaborativo ambos se comportan como iguales. Comentan, además, que lo que cuenta “son las capacidades y no el género. No depende si eres de un género y otro”. Los jóvenes consideran que en el banco la relación entre ambos es bastante pareja y que, cada vez, hay más mujeres en los puestos más altos.

Uno de los hombres *millennial* afirma que si tuviera una jefa mujer no se sentiría intimidado: “lo que necesito es que me aporten, independiente del género”. Otro de ellos, comentó que aprendió en su casa a respetar a las mujeres, “me dieron valores de respeto”; uno más de esa generación expresó: “crecí con puras tías, me es más fácil a mí (trabajar) con mujeres”. Los hombres *millennials* valoran en alto grado a las mujeres de su generación, al respecto dicen: “la capacidad es la misma, pero las mujeres son más comprometidas, las más jóvenes tienen mucho compromiso”.

Por su parte, las mujeres *millennials* comentan no sentirse rechazadas por sus pares masculinos; sin embargo, algunas dicen que los hombres de su generación siguen siendo más competitivos que ellas. Asimismo, los hombres se definen ambiciosos y con gran sentido de la determinación; al respecto comentan: “tenemos mucha ambición, algunos brincan de una empresa a otra”, “me dicen necio”.

Las *millennials* afirman que las aspiraciones laborales de las mujeres de su generación son altas, que tienen siempre en la mente superarse. Además, consideran que, en este momento, no hay factores sociales que limiten el talento femenino. Ellas perciben que “las direcciones adjuntas se están llenando de mujeres”, que están cada vez más en puestos directivos. Esta situación las anima a pensar con un horizonte más abierto para el futuro. No obstante, las *millennials* reconocen que, en algunos casos, aquellas que son más grandes se limitan por los hijos, “porque son súper emocionales”.

Cabe destacar que mientras varias de las mujeres *millennials* se sienten limitadas por las jerarquías que nos les permiten avanzar, los hombres están más dispuestos a tomar acción; al respecto, uno de ellos comenta que: “me salto a mi jefe y me voy al jefe de mi jefe, así tengo muchísimos mentores”.

Los hombres son más proactivos que las mujeres. También ellos hacen referencia a que son ambiciosos, mientras las mujeres no hablan de ese tema. Por su parte, las mujeres *millennials* ven a los hombres de su generación y de las otras generaciones como “más enfocados y creen que es más probable que el hombre llegue”.

Para promover las relaciones entre mujeres y hombres, las mujeres *millennials* proponen eventos de integración con compañeras de la empresa y con otras mujeres, así como redes entre ellas.

A su vez, los *millennials* valoran su relación con la gente de generaciones mayores, al respecto dicen: “siempre me llevé con los más grandes”, “de las generaciones mayores he aprendido mucho, ha habido muchos cambios y ellos me han apoyado”.

Los *millennials* mencionan ser abiertos a los comentarios del jefe y estar dispuestos a platicar: “si me critican, intento no molestarme”. Al mismo tiempo, destacan que los mayores los ven como diferentes, “me ven como joven, con menos madurez”.

Un factor que hace una diferencia con los *millennials* es la manera de enfrentarse a las jerarquías: mientras algunos dicen que no las entienden ni las aceptan e incluso llegan a “saltarlas”, si es necesario; otros destacan que las respetan y no se plantean “saltarlas” en modo alguno. Una de las jóvenes dice que no entiende y no acepta que su jefe le diga: “no puedes ir tú”, cuando se trata de presentar un proyecto ante terceros.

Respecto a la relación jefe-colaborador, cuando es de mayor edad, predominan las percepciones acerca de que son inclusivos, que los aceptan y los felicitan. Uno de los jóvenes *millennials* tiene una jefa de la generación X, sobre esta situación comentó: “trabajo mucho con ella, nuestra generación se adapta”. El mismo joven destaca: “me llevo bien con todas las mujeres, no me importa si mi líder es mujer, lo que cuenta para los *millennials* es que todo salga bien: la calidad del trabajo”. Otro comentario relevante al respecto es que uno de los hombres *millennials* menciona que su superior lo autoriza a ir “con el de arriba” y agrega: “si mi superior no me da ‘la chance’ me voy con el de arriba”.

Los *millennials* consideran que los cambios en las condiciones de trabajo no son bien vistas por los mayores, al respecto dicen: “la cultura del *home office* no se ve bien, los más grandes están pendientes de quién se queda en la tarde”. Esta generación se siente cómoda trabajando con esquemas laborales flexibles.

#### 4.1.1.11. Percepción de las Mujeres de las Diferentes Generaciones sobre la Trayectoria Profesional

Las mujeres entrevistadas de la generación X y *baby boomer* tienen una larga trayectoria laboral. Han logrado equilibrar el trabajo y la familia, y han promovido la situación de las mujeres al interior de la empresa. Para conciliar trabajo y familia, cuando los hijos eran pequeños, tuvieron que recurrir a redes informales de apoyo, desde las familiares hasta contratación de personal especializado.

Estas mujeres son también las que crecieron en la empresa por su propio esfuerzo, aun cuando reconocen que fueron apoyadas por sus jefes. Son, además, las que hoy organizan el Comité de Diversidad y promueven a más jóvenes. Durante las

entrevistas, estas mujeres muestran sus logros y se presentan como personas con un trabajo consolidado, con objetivos claros y con alto compromiso con la empresa.

En términos de liderazgo se observan diferencias significativas entre las mujeres de las generaciones X y *baby boomer* en contraste con las *millennials*. Las primeras hablan de que fueron acompañadas por jefes, que estos las apoyaron mucho, pero con un estilo de estar “encima de mí”, en todo momento; ellas mismas, cuando apoyaban a sus colaboradoras, estaban más cerca del modelo maternal que de un par. Reconocen que ahora han cambiado y están transitando por liderazgos más horizontales.

#### 4.1.1.12. Reflexiones sobre el Caso Financiera Solar

En primer lugar, sigue siendo necesario crear espacios de reflexión en torno a las creencias del personal acerca del rol de las mujeres y de la aportación de las nuevas generaciones con la intención de promover, en mayor grado, la construcción de un espacio de trabajo inclusivo.

Esta tarea implica desarrollar nuevos estilos de liderazgo que muestren apertura y sean inclusivos, con la finalidad de crear una cultura que integre el talento de todas las personas, sin ningún tipo de discriminación.

En segundo lugar, es fundamental generar nuevos modelos de trabajo que faciliten a las personas armonizar su vida personal, familiar y laboral, para lo cual es necesario comprender los desafíos que afrontan sus colaboradores. Los testimonios señalan que el sector financiero es muy demandante y que los colaboradores, mujeres y hombres, han internalizado un modelo de trabajo de alta autoexigencia.

Esta situación lleva a las mujeres a no poder equilibrar el trabajo y la vida personal, provocando que estas elijan a la familia. Así lo corroboran los directores de ambos sexos, quienes consideran que las mujeres no están en la alta dirección porque eligen a la familia.

Se destaca que, si las condiciones de trabajo fueran más flexibles, las mujeres no se verían en la disyuntiva de elegir una opción excluyente, sino que buscarían combinaciones entre trabajo y vida personal y familiar. La promoción del trabajo flexible se presenta como una opción importante que es necesario institucionalizar, ya que todavía persisten en algunos grupos las creencias acerca de que este tipo de trabajo no es compatible con la cultura organizacional. De ahí la importancia de generar conciencia en torno a que lo que importa es cumplir con los objetivos acordados, independientemente de las condiciones en las cuales se haga el trabajo.

En tercer lugar, el banco tiene procesos de gestión de talento transparentes y con un enfoque en la igualdad de oportunidades, en donde las decisiones de talento se toman de manera colegiada. Además, buscan apoyar y acompañar la trayectoria de las personas y, en el caso específico de las mujeres, los esfuerzos de la empresa para formarlas como líderes y con el compromiso de la alta dirección, quienes fungen como sus sponsors, para visibilizarlas y formarlas para una posición de mayor liderazgo.

En cuarto lugar, las acciones para incluir el talento millennial y, en específico, de las mujeres de esta generación, es un desafío que es necesario atender, ya que solo se mencionó el programa de *Reverse Mentoring* como una forma de sensibilizar a las personas del trabajo entre las diferentes generaciones.

En quinto lugar, poco se habló de la incidencia que tienen los líderes para promover una cultura inclusiva. Se mencionó que la empresa busca crear un sentido de pertenencia y existe un marco de responsabilidad por promover una cultura inclusiva, sin embargo, faltan evidencias y testimonios para saber cuál es el rol que tienen para dar el ejemplo y promover comportamientos inclusivos dentro de sus equipos de trabajo.

En sexto lugar, el líder tiene un rol fundamental para apoyar, acompañar y formar a sus colaboradoras para el siguiente nivel, en este caso, solo una persona aludió que tuvo el acompañamiento de sus jefes, quienes la apoyaron “pero con un estilo de estar encima”.

#### 4.1.2. Caso 2: *Insurance Bank*<sup>49</sup>

##### 4.1.2.1. Introducción

La actividad principal de *Insurance Bank* son los seguros de vida colectivos e individuales, tanto para el sector público como para el privado. Tiene una oferta de servicio que también incluye seguros médicos, de inversión o ahorro, de accidentes personales, así como seguros de retiro institucionales.

La empresa aseguradora inicia actividades en México desde los años noventa y es hasta 2002 cuando se consolida en el mercado nacional luego de la compra de otra aseguradora paraestatal (Aseguradora del Centro de México, ACMSA). ACMSA fue creada en 1931 y, a partir de 1964, se enfocó en seguros colectivos de vida para empleados del sector público. La compra de ACMSA por *Insurance Bank* fue realizada

---

<sup>49</sup> El nombre de la empresa se modificó para cuidar su confidencialidad.



por licitación pública, como parte del proceso privatizador de las empresas del estado en aquellos años.

En el momento de su venta, ACMSA controlaba un 28 % del mercado nacional de seguros. Sus clientes eran los funcionarios de distintas dependencias del gobierno federal y los estados. Contaban con más de 70 años de experiencia en la administración y servicio de los seguros colectivos de vida y gastos médicos. Además de ACMSA, *Insurance Bank* compró otras empresas pequeñas de seguros.

Desde la fusión con ACMSA, en el 2002, *Insurance Bank* ha crecido de forma interrumpida hasta transformarse en la empresa líder del sector (entre los años 2008-2010), con una participación en el mercado del 15.2 % en 2008.

*Insurance Bank* México, desde su nacimiento en el año 2002, creó instituciones y desarrolló productos, tales como la Fundación *Insurance* (2005) para promover el bien común, mejorar la educación y la prevención de la salud. *Insurance Afore* (2006) en el campo de los retiros y jubilaciones, *Insurance +* (2013), especializada en mercados masivos, además, empieza actividades en México *Insurance Bank International University*.

La innovación en productos que representa la póliza de seguros digital (2014), la cual se orienta, de acuerdo con la empresa, por “la estrategia de responsabilidad social y compromiso con México”. Esta innovación se suma a la diversidad de productos de seguros de vida para personas y familias; para empresas y para gobiernos, tanto individuales como institucionales. Con presencia en todo el país, *Insurance Bank*

atiende a unos 9 millones de clientes y tiene una participación en el mercado del 15 % (2016).

Para caracterizar la trayectoria de *Insurance Bank* en México es necesario especificar los tiempos y las circunstancias. Si se adopta como origen el año de la fusión (2002) la marca *Insurance Bank* tiene 19 años en México, aunque si se considera la trayectoria de ACMSA, como parte de la historia del banco, su origen se remonta a más de 77 años.

A nivel mundial, la marca *Insurance Bank* tiene más de 140 años si se considera la trayectoria de *Cosmopolitan Insurance Bank Inc*<sup>50</sup>. La estrategia de asociarse con una instancia estatal fue adoptada, tanto en México en 2010, como en su país de origen, los Estados Unidos, desde su fundación.

La expansión de la empresa a nivel mundial fue tan considerable que en el presente se dedica tanto a seguros de vida como a servicios financieros, con operaciones en América Latina, Asia-Pacífico, Europa, Oriente Medio y África, atendiendo a más de 100 millones de clientes, en 50 países, y con la presencia de tres fundaciones (Estados Unidos, México y Asia). Un momento clave en su expansión fue el año 2010, con la adquisición de COIL (*Company Insurance Life*), que la transformó en la aseguradora número uno a nivel mundial.

*Insurance Bank* México manifiesta que “busca la excelencia, los más altos estándares de servicio”, para ello, adoptan estrategias centradas en el cliente mediante servicios diferenciados y evaluados en forma periódica (*Insurance Bank*, 2017).

---

<sup>50</sup> *Insurance Bank* fue creada en el siglo XIX por un grupo de empresarios, Universal Life Insurance Company abre sus puertas en 1863, asegurando, principalmente, a soldados y marineros de la guerra civil en Estados Unidos contra discapacidades asociadas con el conflicto bélico. A finales de 1864, la empresa se concentró en el rubro de seguros y renació como *Cosmopolitan Life Insurance Company*.

“Tranquilidad financiera para todos” es la **misión** de la empresa, enmarcada en el compromiso de los colaboradores con la seguridad financiera, mientras que como **visión** tienen el ser la empresa a la cabeza en ventas, en virtud de ser la que llega a más personas. Así como también, la que cuente con la admiración de los espacios en donde compite, a consecuencia del alcance de sus productos. Aunado a ello, busca ofrecer eficiencia y calidad y se centran en los individuos.

La empresa ha buscado la congruencia entre la acción de las personas y los **valores** organizacionales en términos de honestidad, integridad, responsabilidad personal, innovación y trabajo en equipo (Insurance Bank, 2017). Asimismo, se ha promovido una política anticorrupción que incluyó la formación de los colaboradores en políticas y procedimientos anticorrupción (Insurance Bank, 2017). En el presente, los **valores** de la empresa se organizan en las siguientes cuatro áreas (Insurance Bank, 2017):

- **Los clientes van primero:** El cuidado de la clientela es lo que está al centro de lo que hacen. Al definir el trabajo, se conforma la cultura de su gente y, así, llega hasta los accionistas y las comunidades.
- **Ser los mejores:** Siempre se busca subir de nivel por medio del cálculo de los riesgos, el aprendizaje de las equivocaciones y la identificación de mejores maneras de hacer las cosas.
- **Hacer las cosas fáciles:** Simplificar para ofrecerle a los clientes soluciones que sean mejores y, así, superar sus expectativas y ganar su confianza.

- **Tener éxito juntos:** Los comportamientos de la empresa están supeditados al compromiso con la honestidad, la integridad y la diversidad. Se cuenta con apertura e inclusión, asimismo, se incorporan las mejores ideas de cualquier espacio de la compañía. (Insurance Bank, 2017).

*Insurance Bank* tiene presencia en 5 centros de servicio, 9 sucursales y más de 400 puntos de atención (mini centros y promotorías) en toda la República. Tiene 1,500 colaboradores y más de 8,000 agentes de seguros.

#### 4.1.2.2. Cultura Organizacional

*Insurance Bank* tiene una cultura organizacional sustentada en dos pilares, por un lado, un **enfoque en la persona**, porque se parte de la base que sus colaboradores son quienes dan la cara al cliente. Por otro lado, la **ética de la compañía**, por lo que desde el más alto nivel y en toda la empresa se trabaja para cuidar y cumplir con los estatutos éticos que la empresa ha diseñado para combatir la corrupción y el lavado de dinero.

Otro elemento importante de la cultura de *Insurance Bank* es el reconocimiento, otorgado en las diferentes áreas y unidades de negocios, así como entre los diferentes colaboradores y equipos de trabajo. En especial, a este último se les reconoce por desarrollar proyectos, mismos que están enfocados en los valores de la empresa. Además, el reconocimiento se ve al interior de la organización como una propuesta que le da el lugar al talento por la labor y el esfuerzo que realiza para lograr los resultados.

El principio de responsabilidad social fortalece la cultura de la compañía porque plantea que esta necesita primero empezar al interior, con sus propios colaboradores.

De ahí, el enfoque de equidad de género y de inclusión de las generaciones jóvenes al incorporar personal nuevo o proveniente de otras empresas.

Actualmente, el tema sigue presente, ya que se han integrado políticas de diversidad e inclusión para crear un lugar de trabajo más justo, equitativo y humano. Además, buscan, a través de la responsabilidad social, crear condiciones igualitarias para mujeres y hombres en el uso de los servicios financieros.

En la práctica, la cultura organizacional busca aprovechar sus fortalezas y mejorar en sus debilidades. Las fortalezas son: a) la adhesión a la noción de cultura ética y a principios como “las personas cuentan” y la responsabilidad social, aplicados en diferentes proyectos; b) la multiplicidad de productos en el área de seguros que la empresa ha ido construyendo, desde seguros institucionales, para instancias públicas y privadas, como los seguros individuales para empleados; c) la fuerza de venta amplia y especializada, con aproximadamente 8,000 agentes de seguros; d) la presencia regional a través de 5 centros de servicios, 9 sucursales y más de 400 centros de atención en todo el país; e) la red de proveedores de servicios (hospitales en convenio, médicos, laboratorios, otros), dentro y fuera de México; f) el alto nivel de satisfacción laboral de los colaboradores, un 72 % según la última encuesta de clima organizacional (2018); g) el alto grado de satisfacción entre sus clientes, relacionado tanto con los principios organizacionales que sustentan la diversidad y calidad de sus productos.

Las debilidades que se observan en la cultura de la empresa, expresadas por las personas entrevistadas, se dan por la existencia de algunos rasgos heredados por la combinación de dos mundos que se hicieron presentes en la fusión del 2002: la empresa americana de origen privado y la empresa mexicana pública. Dicha fusión

implicó despidos masivos, gente con mucha capacidad que se fue o “se le dejó ir”; diferencias entre el personal sindicalizado y el nuevo; llegada de jóvenes con escasa o nula capacitación, mucha rotación de personal; descuido de los clientes, “muchas quejas, muchos reclamos” y pérdida de confianza.

En el 2012 se impulsó la estrategia *liderazgo responsable* (2013-2016) con la intención de promover la formación de los colaboradores en la lógica del servicio. En relación con los clientes y las estrategias centradas en ellos, se destaca el interés por reconocer sus intereses, así como diseñar ambientes en el corporativo donde sean posibles encuentros cordiales.

La dirección de recursos humanos menciona que se está buscando una nueva cultura en la que el trabajo se realice en torno a objetivos claros, se logre que los colaboradores busquen observar y registrar su desarrollo en las plataformas sobre carrera, así como aceptar la retroalimentación de jefes y pares, mientras se identifican a las personas que estén dispuestas a orientar y acompañar a sus equipos.

En este sentido, se observa un mayor acercamiento del equipo directivo y de algunos líderes de diferentes niveles con sus colaboradores para comunicar el rumbo que seguirá la compañía y transmitir la nueva cultura organizacional.

#### 4.1.2.3. La Estructura

Los puestos de trabajo en *Insurance Bank* están organizados por niveles, en una estructura de responsabilidades, tareas y líneas de autoridad que coexisten con agrupamientos más flexibles como las redes de mujeres. Además de esta estructura que se hace presente en el corporativo, se encuentran los agentes de seguros, que se caracterizan por su alta rotación. Ambas estructuras interactúan y se relacionan con la

red de proveedores de servicios mediante convenios, tales como los hospitales, dentro y fuera del país.

Hacia el año 2017, *Insurance Bank* tenía 1,274 personas en el corporativo de la Ciudad de México y 54.6 % son mujeres son mayoría.

Con relación con los niveles de la organización en los cuales se encuentra el personal, en el 2017, la mitad de ellos se ubica en puestos administrativos u operativos (51 %), mientras que las coordinaciones representan un cuarto del personal; las gerencias, el 20 % y los niveles directivos un poco más del 2 %. La estructura tiene una distribución concentrada en la base de la pirámide, el 78 % del total de colaboradores participa en los niveles operativos, administrativos y de coordinaciones (Tabla 4.17.).

**Tabla 4.17. Colaboradores por Nivel Organizacional (%<sup>51</sup>) (Análisis Vertical)**

<b>Niveles de la organización</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Hombres</b>	<b>Total</b>
<b>Dirección general</b>	0.1%	0.0%	0.1%
<b>Alta dirección</b>	1.6%	2.4%	2.0%
<b>Gerencias</b>	14.7%	25.9%	19.8%
<b>Coordinaciones</b>	29.4%	23.8%	26.8%
<b>Personal administrativo</b>	24.6%	26.1%	25.3%
<b>Personal operativo</b>	29.6%	21.8%	26.1%
<b>Total del personal</b>	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por *Insurance Bank* en el 2018.

Si la composición de los colaboradores se analiza por sexo, resulta que en los niveles directivos y en las gerencias participan en mayor grado los hombres, mientras que en los niveles administrativos, operativos y de coordinaciones las mujeres son mayoría. Aún más, el 84 % de las mujeres se ubica en los niveles de las

<sup>51</sup> Para guardar la confidencialidad de la información proporcionada por la empresa y, a petición de esta, solo se presentan los porcentajes y no las frecuencias absolutas.

coordinaciones y hacia abajo, mientras solo el 72 % de los hombres se desempeña en esos mismos niveles (Tabla 4.17.).

Los hombres representan el 56 % en la alta dirección y un 60 % en las gerencias, mientras que las mujeres ocupan el 60 % de los puestos de coordinación, 53 % de los cargos administrativos y 62 % del personal operativo, 44 % de los puestos en la alta dirección y 40 % de los puestos en las gerencias (Tabla 4.18.). En suma, en los niveles de alta dirección y las gerencias predominan los hombres.

**Tabla 4.18. Colaboradores por Nivel Organizacional (%) (Análisis Horizontal)**<sup>52</sup>

Niveles de la organización	Mujeres	Hombres	Total
<b>Dirección general</b>	100%	0%	100%
<b>Alta dirección</b>	44%	56%	100%
<b>Gerencias</b>	40%	60%	100%
<b>Coordinaciones</b>	60%	40%	100%
<b>Personal administrativo</b>	53%	47%	100%
<b>Personal operativo</b>	62%	38%	100%
<b>Total del personal</b>	55%	45%	100%

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por *Insurance Bank* en el 2018.

Al hacer un análisis de los colaboradores que representan a las diferentes generaciones, se observa que la generación X es mayoría (59 %), y se compone de 58 % hombres y 60 % mujeres. En seguida se encuentra la generación *millennial*, quienes representan un 32 % del total de la compañía.

Esta relación se modifica levemente por sexo, ya que en la generación *millennial* los hombres están presentes un poco más (34 %) que las mujeres (32 %), mientras que

<sup>52</sup> Para guardar la confidencialidad de la información proporcionada por la empresa, y a petición de esta, solo se presentan los porcentajes y no las frecuencias absolutas.



en la generación X son las mujeres las que predominan (60 %) y en la generación *baby boomer* predominan sutilmente los hombres (9 %) (Tabla 4.19.).

**Tabla 4.19. Mujeres y Hombres Representados por Generación (%)**

Generación	Mujer	Hombre	Total
<b>Generación tradicionalista</b>	0%	0%	0%
<b>Generación <i>baby boomer</i></b>	8%	9%	9%
<b>Generación X</b>	60%	58%	59%
<b>Generación <i>millennial</i></b>	32%	34%	32%
<b>Total</b>	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por *Insurance Bank* en el 2018.

Puede afirmarse que el corporativo de la empresa tiene gente joven y adulta (generación X) que son predominantes, ya que la generación de más de 50 años (*baby boomer*) representa un poco menos del 10 % del personal (Tabla 4.19.).

Otro elemento por destacar en *Insurance Bank* es el predominio de las mujeres en todas las generaciones, se observa que las de la generación X son mayoría en la organización (56 %), aunque también es evidente que los hombres de esta generación tienen una menor presencia (44 %) respecto a las otras generaciones (Tabla 4.20.).

**Tabla 4.20. Mujeres y Hombres Representados por Generación (%) – Análisis Horizontal**

Generación	Mujer	Hombre	Total
<b>Generación tradicionalista</b>	0%	0%	0%
<b>Generación <i>baby boomer</i></b>	53%	47%	100%
<b>Generación X</b>	56%	44%	100%
<b>Generación <i>millennial</i></b>	53%	47%	100%
<b>Total</b>	55%	45%	100%

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por *Insurance Bank* en el 2018.

Al observar la distribución del total de los colaboradores por nivel en la organización y por generación, se muestra que en los niveles menores de la empresa se ubican las generaciones *millennial* y *baby boomer*. en el nivel operativo, en efecto, en primer lugar, se encuentra la generación *millennial* (34 %) y, en segundo lugar, la *baby boomer* (26 %); en el nivel administrativo está representada la generación *baby boomer* (40 %). De este detalle, se puede inferir que el personal que ingresó en su momento a los niveles operativos o administrativos tiende a permanecer en la compañía (Tabla 4.21.).

En las coordinaciones predominan los jóvenes (35 %), dando cuenta de que la generación *millennial* tiene más probabilidades de ingresar a la organización en forma directa a una posición intermedia si se compara con otras generaciones. Por el contrario, en las gerencias, alta dirección y dirección general está presente en mayor grado la generación X, que puede conjeturarse que son también los que tienen más antigüedad, es decir, ingresaron siendo jóvenes y fueron ascendiendo con el paso del tiempo (Tabla 4.21.).

**Tabla 4.21. Colaboradores por Generación y por Nivel de la Organización (%) – Análisis Vertical**

Niveles de la organización	Total de hombres y mujeres				Total
	Generación <i>millennial</i>	Generación X	Generación <i>baby boomer</i>	Generación tradicionalista	
<b>Dirección general</b>	0%	0.1%	0%	0%	0.1%
<b>Alta dirección</b>	1%	3%	1%	0%	2%
<b>Gerencias</b>	11%	25%	17%	0%	20%
<b>Coordinaciones</b>	35%	24%	16%	0%	27%
<b>Personal administrativo</b>	20%	26%	40%	0%	25%
<b>Personal operativo</b>	34%	22%	26%	0%	26%
<b>Total del personal</b>	100%	100%	100%	0%	100%

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por *Insurance Bank* en el 2018.

Al examinar la distribución interna de cada nivel de la organización, según su generación, resulta que la *millennial* ocupa el 8 % de los puestos de alta dirección; un 19 % los puestos de gerencias y 42 % de las coordinaciones. Estos valores destacan porque en las entrevistas varios testimonios afirmaron que “hay muchos gerentes jóvenes”; sin embargo, en términos estadísticos los jóvenes representan solo el 19 % de los gerentes (Ver Tabla 4.22.).

**Tabla 4.22. Colaboradores por Generación y por Nivel de la Organización (%) – Análisis Horizontal**

Niveles de la organización	Total de hombres y mujeres				Total
	Generación <i>millennial</i>	Generación X	Generación <i>baby boomer</i>	Generación tradicionalista	
<b>Dirección general</b>	0%	100%	0%	0%	100%
<b>Alta dirección</b>	8%	88%	4%	0%	100%
<b>Gerencias</b>	19%	74%	8%	0%	100%
<b>Coordinaciones</b>	42%	53%	5%	0%	100%
<b>Personal administrativo</b>	25%	61%	14%	0%	100%
<b>Personal operativo</b>	42%	49%	8%	0%	100%
<b>Total del personal</b>	32%	59%	9%	0%	100%

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por *Insurance Bank* en el 2018.

Al hacer el análisis de la participación de mujeres y hombres en los diferentes niveles de la organización y por la generación a la que pertenecen, resulta que en los niveles operativos y administrativos la población femenina pertenece en mayor grado a la generación *baby boomer*; mientras que, en las coordinaciones predomina la generación *millennial*, y en las gerencias y la alta dirección prevalece la generación X y la *baby boomer*. Aún más, en la alta dirección no se detecta ninguna mujer *millennial*.

**Tabla 4.23. Hombres y Mujeres por Generación y Nivel Organizacional (%)**

		Total de hombres y mujeres			
Niveles de la organización	Generación <i>millennial</i>	Generación X	Generación <i>baby boomer</i>	Generación tradicionalista	
Dirección general	0%	0%	0%	0%	
Alta dirección	0%	3%	1%	2%	
Gerencias	11%	25%	17%	20%	
Coordinaciones	35%	24%	16%	27%	
Personal administrativo	20%	26%	40%	25%	
Personal operativo	34%	22%	26%	26%	
Total del personal	100%	100%	100%	100%	
		Mujer			
Niveles de la organización	Generación <i>millennial</i>	Generación X	Generación <i>baby boomer</i>	Generación tradicionalista	
Dirección general	0%	0%	0%	0%	
Alta dirección	0%	2%	2%	2%	
Gerencias	8%	19%	9%	15%	
Coordinaciones	37%	28%	14%	29%	
Personal administrativo	22%	23%	41%	25%	
Personal operativo	33%	27%	34%	30%	
Total del personal	100%	100%	100%	100%	
		Hombre			
Niveles de la organización	Generación <i>millennial</i>	Generación X	Generación <i>baby boomer</i>	Generación tradicionalista	
Dirección general	0%	0%	0%	0%	
Alta dirección	1%	4%	0%	2%	
Gerencias	15%	32%	27%	26%	
Coordinaciones	32%	20%	18%	24%	
Personal administrativo	16%	30%	39%	26%	
Personal operativo	35%	15%	16%	22%	
Total del personal	100%	100%	100%	100%	

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por *Insurance Bank* en el 2018.

En la población masculina la situación es diferente. En el nivel operativo y en las coordinaciones predominan los jóvenes (generación *millennial*), mientras en el personal administrativo, las gerencias y la alta dirección la generación X está más representada.

Cabe destacar que 1 % de la generación *millennial* está en la alta dirección (Tabla 4.23.).

Al comparar la distribución de la población femenina y masculina según su generación y sexo, se observa que en el nivel operativo destaca la generación *millennial*, con un ligero incremento de hombres; en el nivel administrativo predomina la generación *baby boomer*, con una leve presencia mayor de mujeres; en las coordinaciones también predomina la generación *millennial*, en particular los hombres; finalmente, en la gerencia y en la alta dirección predomina la generación X también con una predominancia de hombres (Tabla 4.23.).

#### 4.1.2.4. Rotación

La rotación<sup>53</sup> total del personal de todos los niveles de la organización, es otra característica básica para comprender el movimiento de los colaboradores. En este caso, se observa que 13 % rota antes de un año, el 7 % lo hace entre 1 a 2 años y 42 % rota de 2 años a 5 años.

Solo un 20 % del personal ha permanecido de 10 a 20 años en la empresa y es muy bajo el porcentaje de los colaboradores que han permanecido en la empresa más de 20 años. Siendo el tiempo crítico de rotación de personal de 2 a 5 años (Tabla 4.24.).

---

<sup>53</sup> En la categoría rotación se incluyen tanto las decididas desde la empresa (despidos), como las voluntarias de los colaboradores. No se incluyen ni las promociones, ni los traslados de puesto o territorio, ya sean fuera del país (expatriaciones) o nacionales. Las rotaciones permiten mirar cómo y cuánto se mueve la empresa en el tiempo, la estabilidad de su personal y cómo la permanencia se modifica según el sexo, la pertenencia generacional de los colaboradores y el lugar o nivel donde se ubican en la organización.

**Tabla 4.24. Rotación en el Total del Personal (%)**

<b>Tipo de rotación</b>	<b>Total</b>
<b>Menos de 1 año</b>	13%
<b>De 1 a 2 años</b>	7%
<b>De 2 años a 5 años</b>	42%
<b>De 5 años a 10 años</b>	17%
<b>De 10 años a 20 años</b>	20%
<b>Más de 20 años</b>	1%
<b>Total</b>	100%

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por *Insurance Bank* en el 2018.

Se observa que la tendencia presenta variaciones por sexo, ya que las mujeres permanecen en la empresa en mayor grado. Entre los que rotan antes de 1 año, predominan los hombres, y también en el grupo que rota de 1 a 2 años; por el contrario, las mujeres están más representadas en el grupo que rota de 5 a 10 años y de 10 a 20 años. El 42 % de los colaboradores rota entre los 2 y los 5 años, sin diferencias significativas por sexo (Tabla 4.24.).

Sobre los tiempos de rotación, se observan dos momentos en los que, tanto hombres como mujeres, suelen tener movimientos fuera de la organización, los cuales se presentan entre los 2 y 5 años. El segundo periodo en el que se observa este fenómeno es a partir de los 10 a 20 años.

En el primer caso, los hombres rotan más que las mujeres, 43 % y 42 % respectivamente; en el segundo caso, la mujer es la que busca en mayor grado (22 %) un cambio fuera de la organización, en comparación con el hombre (17 %) (Tabla 4.25.).

**Tabla 4.25. Rotación en el Total Del Personal por Sexo (%)**

Tipo de rotación	Mujer	Hombre	Total
<b>Menos de 1 año</b>	11%	15%	13%
<b>De 1 año a 2 años</b>	6%	8%	7%
<b>De 2 años a 5 años</b>	42%	43%	42%
<b>De 5 años a 10 años</b>	19%	16%	17%
<b>De 10 años a 20 años</b>	22%	17%	20%
<b>Más de 20 años</b>	1%	1%	1%
<b>Total</b>	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por *Insurance Bank* en el 2018.

Al observar si influye la pertenencia generacional en la rotación del personal, resalta que entre los que rotan en un periodo inferior al año predominan los colaboradores de la generación *millennial* (31 %); también entre los que rotan de uno a dos años están más representados los colaboradores de la generación *millennial* (13%).

Entre los que permanecen de 2 a 5 años predomina el personal de la generación *baby boomer* (51 %), mientras que entre los que rotan de los 5 a los 10 años predominan los miembros de la generación X; finalmente, los que permanecen más de 20 años constituyen un grupo y una proporción reducida, en la que están más representados los miembros de la generación X (Tabla 4.26.).

**Tabla 4.26. Rotación del Total de Personal por Generación (%)**

Tipo de rotación	Total de hombres y mujeres			Total
	Generación <i>millennial</i>	Generación X	Generación <i>baby boomer</i>	
<b>Menos de 1 año</b>	31%	11%	3%	13%
<b>De 1 año a 2 años</b>	13%	6%	4%	7%
<b>De 2 años a 5 años</b>	34%	43%	51%	42%
<b>De 5 años a 10 años</b>	5%	21%	10%	17%
<b>De 10 años a 20 años</b>	14%	19%	32%	20%
<b>Más de 20 años</b>	4%	1%	0%	1%
<b>Total</b>	100%	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por *Insurance Bank* en el 2018.

Al hacer el análisis de rotación del personal considerando el sexo y la generación a la que pertenecen, se sigue el patrón en donde los mayores movimientos internos son en el periodo de 2 a 5 años, aquí las mujeres de la generación *millennial* representan 55 % y los hombres de la generación *baby boomer* 81 %. Estas generaciones cambian de posición en mayor grado en este periodo en relación con las otras (Tabla 4.27.).

**Tabla 4.27. Rotación de Mujeres y Hombres por Generación (%)**

Total de hombres y mujeres				
Tipo de rotación	Generación <i>millennial</i>	Generación X	Generación <i>baby boomer</i>	Total
Menos de 1 año	31%	11%	3%	13%
De 1 año a 2 años	13%	6%	4%	7%
De 2 años a 5 años	34%	43%	51%	42%
De 5 años a 10 años	5%	21%	10%	17%
De 10 años a 20 años	14%	19%	32%	20%
Más de 20 años	4%	1%	0%	1%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
Mujer				
Tipo de rotación	Generación <i>millennial</i>	Generación X	Generación <i>baby boomer</i>	Total
Menos de 1 año	26%	9%	0%	11%
De 1 año a 2 años	10%	5%	5%	6%
De 2 años a 5 años	55%	41%	16%	42%
De 5 años a 10 años	7%	22%	11%	19%
De 10 años a 20 años	0%	22%	67%	22%
Más de 20 años	2%	1%	0%	1%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>



Hombre				
Tipo de rotación	Generación <i>millennial</i>	Generación X	Generación <i>baby boomer</i>	Total
<b>Menos de 1 año</b>	36%	12%	5%	15%
<b>De 1 año a 2 años</b>	16%	7%	3%	8%
<b>De 2 años a 5 años</b>	7%	45%	81%	43%
<b>De 5 años a 10 años</b>	2%	20%	10%	16%
<b>De 10 años a 20 años</b>	33%	16%	2%	17%
<b>Más de 20 años</b>	6%	0%	0%	1%
<b>Total</b>	100%	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por *Insurance Bank* en el 2018.

También se observa que la generación *millennial*, tanto hombres como mujeres, dejan a la organización en menos de 1 año en un 36 % y un 26 % respectivamente, situación que no se observa en otras generaciones. Las mujeres de la generación X suelen rotar en gran medida en un periodo que va de los 2 años y hasta los 20 años; un 41 % lo hace a los 2 y 5 años, seguido del 22 % que lo hace en un lapso que va de los 5 a los 20 años.

Las mujeres de la generación *baby boomer* (67 %) suelen dejar la empresa en un periodo que oscila entre los 10 y 20 años. En el caso de los hombres, la generación X suele tener una rotación constante en los diferentes periodos. En el caso de los hombres *millennials*, los periodos críticos de rotación son al momento de entrar a la organización, o bien, después de los 10 y 20 años de antigüedad (33 %) (Tabla 4.27.).

#### 4.1.2.5. Las Promociones

Las promociones en *Insurance Bank* son para aquellas personas que se postulan al interior de la organización y que son considerados como los mejores candidatos internos para ocupar las posiciones. Es importante destacar que el banco

no proporcionó información de las postulaciones que los colaboradores hacen para participar en las posiciones que implican una promoción para el colaborador, por lo que en este apartado solo se presentan los datos de las promociones que, proactivamente, propició la empresa y no las que solicitaron los colaboradores.

La promoción de los colaboradores hacia la alta dirección en *Insurance Bank* representa un 5 % del total del personal, seguido del 25 % de las personas que fueron promovidas a un nivel gerencia y el mayor grado de promociones se da en el nivel de coordinación, representando un 40 % (Tabla 4.28.).

**Tabla 4.28. Porcentaje de Promociones por Nivel de la Empresa (%)**

Niveles de la organización	Sí fueron promovidos	No fueron promovidos	Total personal
<b>Dirección general</b>	0%	0%	0%
<b>Alta dirección</b>	5%	2%	2%
<b>Gerencias</b>	25%	21%	21%
<b>Coordinaciones</b>	40%	24%	25%
<b>Personal administrativo</b>	13%	24%	23%
<b>Personal operativo</b>	17%	30%	29%
<b>Total del personal</b>	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por *Insurance Bank* en el 2018.

Por su parte, un poco más de la mitad de los que no fueron promovidos se concentran en tres niveles de la organización: personal operativo (30 %) y personal administrativo y coordinaciones (24 %). Si se hace el ejercicio de comparar a los que sí fueron ascendidos y los que no, resulta que, en la alta dirección, las gerencias y las coordinaciones predominan los que tuvieron un crecimiento en la organización, mientras que en el personal administrativo y operativo están más representados los que no fueron promovidos.

En este sentido, existe la tendencia de que las promociones tengan lugar en las coordinaciones y en las posiciones de mayor jerarquía. Puede inferirse que existe una política que se relaciona con el desarrollo de talento interno y que las posiciones de coordinaciones y gerencias sean consideradas como semilleros para preparar a la gente y buscar una promoción hacia la alta dirección (Tabla 4.29.).

Al observar las promociones de los colaboradores según sexo, se advierte que estas se dan con un poco más de frecuencia entre los hombres, quienes representan el 7 % del total del personal, en cambio, las mujeres son el 4 % (Tabla 4.29.).

**Tabla 4.29. Promociones de Mujeres y Hombres (%)**

Promociones	Mujeres	Hombres	Total Personal
<b>Sí fueron promovidos</b>	4%	7%	5%
<b>No fueron promovidos</b>	96%	93%	95%
<b>Total</b>	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por *Insurance Bank* en el 2018.

También las promociones se ven afectadas por la pertenencia generacional, presentándose en mayor grado en la generación *millennial* (17 %), seguida de la generación X (10 %). Por el contrario, los que no fueron promovidos se concentran en la generación *baby boomer* (1 %) (Tabla 4.30.).

**Tabla 4.30. Promociones por Generación (%)**

Promociones	Generación <i>millennial</i>	Generación X	Generación <i>baby boomer</i>	Total
<b>Sí fueron promovidos</b>	17%	10%	1%	7%
<b>No fueron promovidos</b>	83%	90%	99%	93%
<b>Total</b>	100%	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por *Insurance Bank* en el 2018.

Al realizar el análisis de las promociones de los colaboradores combinando pertenencia generacional y sexo, se observan los siguientes hallazgos: en primer lugar, se concentran en mayor grado las mujeres de la generación *millennial* (48 %) y entre los hombres de la generación X (68 %). En segundo lugar, las mujeres de la generación X también tienen promociones al interior de la organización (44 %), y por último, se observa que la generación *baby boomer* es la que presenta menores promociones, tanto en mujeres como en hombres, sin embargo, las mujeres tienen ligeramente más promociones (8 %) que los hombres (Tabla 4.31.).

**Tabla 4.31. Promociones por Generación y por Sexo (%)**

Generación	Mujeres	Hombres	Total
<b>Generación <i>millennial</i></b>	48%	29%	37%
<b>Generación X</b>	44%	68%	59%
<b>Generación <i>baby boomer</i></b>	8%	3%	5%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por *Insurance Bank* en el 2018.

Al analizar la promoción por nivel en la organización o por sexo, se observa que los hombres tienen mayores ascensos en relación con las mujeres para las posiciones de la alta dirección, coordinaciones, personal administrativo y operativo. El mayor

porcentaje en estas posiciones se ve en la alta dirección (17 %) aunque las mujeres no crecieron hacia estas posiciones. Por otro lado, en las gerencias, tanto mujeres como hombres, reciben ofertas en el mismo porcentaje (Tabla 4.32.).

**Tabla 4.32. Porcentaje de Promociones de Mujeres y Hombres**

Niveles de la organización	Sí fueron promovidos		No fueron promovidos		Total	
	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre
<b>Dirección general</b>	0%	0%	0%	0%	0%	0%
<b>Alta dirección</b>	0%	17%	100%	83%	100%	100%
<b>Gerencias</b>	6%	6%	94%	94%	100%	100%
<b>Coordinaciones</b>	7%	9%	93%	91%	100%	100%
<b>Personal administrativo</b>	1%	6%	99%	94%	100%	100%
<b>Personal operativo</b>	2%	4%	98%	96%	100%	100%
<b>Total</b>	4%	7%	96%	93%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por *Insurance Bank* en el 2018.

Finalmente, cabe destacar que en *Insurance Bank* las rotaciones se presentan en mayor grado, en comparación con las promociones que se otorgan a los colaboradores, de tal manera que los movimientos de la gente en la organización se dan en mayor grado a causa de la rotación.

#### 4.1.2.6. Recursos Humanos

La gestión del talento tiene un papel central en la empresa, siendo caracterizada como un proceso en el tiempo, donde se combinan las políticas y estrategias de la empresa con el compromiso de los colaboradores en torno a la definición de sus objetivos y la evaluación de su desempeño.

En *Insurance Bank* la gestión del talento se lleva a cabo desde el 2013, aun cuando antes ya existía una cultura de trabajo por objetivos. Además, dicha gestión se enmarca en un proceso creciente para generar y permear una cultura de trabajo por

objetivos, así como entrelazar los propósitos de las diferentes áreas y promover las estructuras matriciales.

En el mismo sentido, la empresa busca promover el talento, con particular interés por los colaboradores de alto potencial, combinando tres dimensiones que deben estar presentes en el personal:

a. Capacidad: en relación tanto con los comportamientos laborales específicos como con la madurez emocional, en particular la consciencia de cómo su posición impacta en el conjunto de la empresa.

b. Aspiración: manifestada en términos de aspiraciones y comportamientos observables hacia el aprendizaje y el desarrollo; en particular, interesan las aspiraciones en acción, la forma en que los colaboradores buscan crecer en la organización y cómo lo demuestran.

c. Compromiso: en el desarrollo y crecimiento dentro de la compañía.

Así, las promociones se deciden considerando estos tres factores, los cuales, de acuerdo con el área de recursos humanos, es posible que estén presentes en el 10 % del personal que se caracteriza por ser de alto potencial.

Cabe destacar que, en este marco de gestión del talento, el salario tiene un incremento variable asociado con el desempeño; además, se cuenta con un bono por desempeño. Este pago por salario reemplaza el anterior régimen de pago de utilidades, que se hacía en épocas de ACMSA.

Para desarrollar la gestión del talento se cuenta con un procedimiento estandarizado por fases, denominada *Performance Development Process* (PDP), creado por la empresa para combinar la definición de metas, explicitación de

aspiraciones y horizontes de futuro, evaluación y retroalimentación, en un encuentro entre los líderes y sus colaboradores en el que se busca que estos últimos compartan, aprendan y participen.

El modelo se basa en las competencias de liderazgo y en los valores de la compañía, así como en la evidencia del comportamiento del colaborador, ya que en las reuniones de evaluación se presentan al evaluado tanto las visiones de los líderes como de los pares. Para el colaborador, el modelo implica estar dispuesto a escuchar las visiones de los otros, además de dar su opinión respecto del resto de pares y líderes. También el modelo contempla el registro de acuerdos al finalizar las reuniones de evaluación.

Ante este modelo de gestión del talento sería interesante indagar cómo lo viven los colaboradores y en qué medida lo sienten como una posibilidad de mirarse, aprender y participar.

Es necesario que se fomente el hábito de la observación del trabajo que realizan los colaboradores, la escucha de los comentarios que tienen lugar durante las reuniones de evaluación y el registro de esas conversaciones. En este sentido, se infiere que la práctica de la autoevaluación, la coevaluación y la evaluación por el líder son actividades que deben promoverse, así como la práctica de la observación y la escritura.

Si bien la empresa ha promovido la formación de líderes a través de talleres y ha buscado que los colaboradores tengan las herramientas para la gestión de carrera, todavía no existe plenamente una cultura que fomente el uso de dichas herramientas. Sin embargo, los directivos de la compañía reconocen que no se puede generalizar, ya

que los jóvenes son más abiertos, al igual que la gente de nuevo ingreso, a este proceso de gestionar la carrera.

#### 4.1.2.7. Acciones para Promover la Diversidad e Inclusión

En *Insurance Bank* la gestión del talento se articula con las políticas de inclusión y diversidad. La empresa explica que estas se originaron en *Insurance Bank Global* y desde allí se extendieron hacia América Latina, incluyendo a México. Las políticas de diversidad e inclusión se lanzaron en el país en octubre del 2013 y todavía se están efectuando diferentes acciones para lograr su integración en la compañía, de modo que la cultura corporativa inclusiva de la empresa sea un reflejo de las convicciones éticas de *Insurance Bank*.

La empresa define a la inclusión como un espacio que permite a cada colaborador aportar su singularidad. El principal motivo para pensar en políticas de diversidad e inclusión fue que los procesos crecientes de globalización obligan no solo a competir en diversos mercados, sino a buscar talentos en contextos diferentes.

En este sentido, no solo la optimización del negocio guía a las políticas de diversidad e inclusión, sino que están pensadas para incrementar el capital de talento en la empresa. En consecuencia, las políticas de diversidad e inclusión se orientan en torno a tres ejes o pilares asociados con atraer, desarrollar o retener a los mejores talentos.

- I. En el pilar o eje de atracción del talento se busca llegar a los talentos jóvenes, mediante acciones como ir a las universidades a presentar las ventajas de trabajar en *Insurance Bank*. También se difunden mensajes asociados con



diversidad e inclusión en las redes sociales, en forma directa o a través de otras empresas que relatan su experiencia. En este caso, la idea es “contar nuestra historia”. Asimismo, se busca identificar las necesidades que existen en torno a políticas de trabajo flexible, maternidad y paternidad. En este marco, se ofrecen horarios flexibles a madres o se presentan oportunidades laborales especiales a mujeres solteras con hijos o viudas, así como alianzas con guarderías. Las políticas son regionales para América Latina y se busca su homologación con respecto al país donde esté ubicada la empresa.

II. En el pilar o eje de desarrollo del talento se están realizando programas de mentoría, en particular de *Reverse Mentoring* o mentoría inversa, que consiste en poner a trabajar juntas a dos generaciones, para ello, se selecciona a colaboradores menores de 35 años para que trabajen con el Consejo de Dirección y compartan su perspectiva como generación *millennial*.

Se busca que los mentores sean de ambos sexos, así como formalizar una metodología y certificarla. También se hace formación en línea, presentando conceptos básicos de diversidad e inclusión con la intención de fomentar un lenguaje y un patrimonio común en la empresa. De este modo, se aspira a generar conciencia acerca del valor de la diversidad y la inclusión, así como a combatir los estereotipos de género y otro tipo de discriminaciones. Se ha logrado que el 90 % del personal participe en estos cursos.

III. En el pilar o eje de retención del talento se trabaja con redes de empleados, como la de mujeres y otros grupos de diversidad. De igual forma, se organizan comités o grupos locales de inclusión. Como el trabajo se lleva a cabo

a nivel regional, se busca definir objetivos por país para cumplir con las necesidades locales.

Se están realizando algunas acciones para promover la diversidad e inclusión como: a) se está planeando la inclusión de personas con discapacidad tanto en centros de servicio como en recepción en las oficinas; b) se están desarrollando herramientas para mujeres emprendedoras talentosas que son madres de familia, tales como tareas de tiempo parcial, de tiempo compartido, semana laboral comprimida, licencias por maternidad o paternidad, entre otras; c) se está promoviendo la red de mujeres que, actualmente, tiene 24 participantes, y quienes hacen servicio a la comunidad; d) se está promoviendo el acceso de jóvenes de bajos recursos con talento, así como acompañarlos en su carrera profesional.

Los cuatro principales proyectos para la inclusión y la diversidad son: Semana de la inclusión, Programa de reconocimiento, Red de mujeres y otros como la Sala de Lactancia y las capacitaciones.

La Semana de la Inclusión es una actividad mundial simultánea (vía *online*), que se realiza en junio desde el 2013, consiste en que los colaboradores son invitados a contar sus historias de vida de hechos que les permitieron ser más inclusivos.

El programa de reconocimiento permite que los colaboradores reconozcan entre sí sus comportamientos positivos; también tiene lugar en línea y es definida como una actividad motivacional entre pares.

La red de mujeres hace posible el intercambio y el aprendizaje entre pares para promover el desarrollo profesional de las participantes y, al mismo tiempo, contribuir al

desarrollo comunitario. Esta actividad cuenta con el patrocinio de un ejecutivo de la empresa.

Las actividades de la red de empleados se definen con base en los resultados de la encuesta de clima organizacional, las cuales, han mostrado altos niveles de satisfacción. Si bien la red de empleados ha logrado organizar a las mujeres, desde el área de Recursos Humanos se reconoce que, en el último año, el número de colaboradoras de la red disminuyó, como resultado de los procesos de cambio que han tenido lugar.

De acuerdo con los testimonios, en Estados Unidos el propósito de la red de empleados se define de acuerdo con las solicitudes de la gente. Mientras que en otros países hay redes de orientación sexual, aquí se hizo la convocatoria, pero ni en América Latina ni en México se presentaron colaboradores que hubieran estado dispuestos a dar a conocer su preferencia sexual en el ámbito laboral. En este sentido, mientras a nivel global el enfoque de diversidad e inclusión abarca todas las diversidades, sean de género, edad, orientación sexual, pertenencia cultural, en América Latina se ha trabajado hasta el momento solo en equidad de género (2016).

Otras actividades orientadas a la inclusión son: la sala de lactancia, capacitaciones y certificaciones de prácticas de equidad de género impartidas por el Instituto Nacional de las Mujeres. La dirección general y la alta dirección se involucran en estas políticas de diversidad; en particular, el director general a nivel mundial, quien preside el Comité de Diversidad e Inclusión de *Insurance Bank Global*. Sobre el tema, uno de los ejecutivos del banco declaró: “transmitir a los colaboradores la importancia

que la diversidad y la inclusión juega dentro de la empresa permitirá tener un mayor entendimiento sobre su impacto en el crecimiento y atracción de diversos clientes”.

Cabe destacar que las políticas de diversidad e inclusión permiten tanto promover el talento con un enfoque de género, y generar relaciones más igualitarias en el trabajo, como alianzas corporativas con otras redes, además de apoyo a comunidades y mujeres vulnerables en colaboración con la Fundación *Insurance Bank*.

Las políticas de diversidad e inclusión implican un enfoque de aceptación de las diferencias culturales que *Insurance Bank* ha denominado un movimiento de “fluidez cultural”. Al respecto, una ejecutiva comenta: “estamos convencidos que ser una empresa inclusiva, con un equipo de trabajo diverso y que inspire nuevas perspectivas e ideas, nos ayuda a competir con más eficacia en la búsqueda de talentos”.

En la red de mujeres colaboran 24 voluntarias, quienes coordinan talleres para los colaboradores de la empresa y hacen trabajo comunitario en 14 comunidades marginadas, beneficiando a 52 familias.

Finalmente, cabe mencionar que las políticas de diversidad e inclusión se complementan con políticas de bienestar y salud, en particular, un Programa de Bienestar, que inició en 2011, y que busca la prevención y concientización. Este se sustenta en tres pilares: nutrición, actividad física y bienestar.

Un hecho a destacar es que una parte del programa se aplica en las propias oficinas e incluye “pausas activas”, momentos de ejercicio físico en los lugares de trabajo. También se realiza la Ciudad de la Salud o Feria de la Salud, donde pueden

participar tanto los colaboradores como los clientes. Todas las actividades del programa son voluntarias y gratuitas e implican un beneficio adicional al salario.

#### 4.1.2.8. Acciones para Incluir a la Mujer

En Insurance Bank se tiene una estrategia de inclusión de talento femenino que impacta a tres vértices de la organización: promoción de un liderazgo positivo, conciliación de la vida personal y profesional de las mujeres y, por último, impulso de la igualdad de oportunidades dentro y fuera del entorno laboral. En la empresa las mujeres representan la mayoría de los empleados (54.6 %), y son quienes tienen una menor rotación en la organización.

De los pilares o ejes en los que está sustentada la estrategia de diversidad e inclusión, en el eje de retención de talento se trabaja, particularmente, con redes, en este caso de mujeres, la cual permite el intercambio y el aprendizaje entre pares para promover el desarrollo profesional. La red de empleados busca reforzar el liderazgo positivo, eliminar las barreras que encuentran las mujeres para acceder a puestos de mayor responsabilidad, ayudar a conciliar su vida personal y profesional, impulsar la igualdad de oportunidades y compartir mejores prácticas entre mercados.

El resultado del trabajo de las redes de mujeres produjo una serie de propuestas que dieron lugar a las siguientes acciones al interior de *Insurance Bank*:

- I. Con el objetivo de facilitar la movilidad a las mujeres embarazadas y reducir las molestias como consecuencia del embarazo, la empresa ofrece lugares de estacionamiento a partir del 2º trimestre de embarazo.

II. La empresa facilita la integración de la madre al puesto de trabajo de una manera paulatina, de modo que se les ofrece una incorporación progresiva gracias a las dos semanas de jornada reducida que se ofrece inmediatamente después de su incorporación, esto les permite una mejor adaptación a la nueva situación personal/profesional.

III. Promover la inclusión de talento femenino en el reclutamiento y selección de las posiciones de la empresa, a través de la solicitud a los *Head Hunters* de presentar entre los candidatos al menos a una mujer con talento.

Además, en la empresa se está trabajando en específico con algunas acciones para promover la inclusión y permanencia del talento femenino como: salas de lactancia, capacitaciones, integración de horarios flexibles (mismos que no solo son para mujeres, sino para el total del personal), permisos de maternidad y alianzas con guarderías.

Existen algunas áreas de oportunidad en la inclusión del talento femenino, con base en la información, se observó que existe una menor presencia de mujeres en los puestos de trabajo más altos de la organización. Aunado a ello, según algunos testimonios, se percibe un sesgo feminista, pues algunas mujeres en la alta dirección observan que se otorgan más beneficios a las mujeres, en comparación con lo que los hombres tienen.

#### 4.1.2.9. Acciones para Incluir a los Jóvenes

En relación con la inclusión de los jóvenes en *Insurance Bank*, la empresa reconoce la necesidad y el impacto que la generación *millennial* traerá al negocio, a través de acciones concretas encaminadas a la atracción. Ejemplo de estas son la

visita a las universidades y las acciones de retención, como los diferentes programas de formación de jóvenes que se desarrollan al interior de la compañía para prepararlos y construir un semillero de talento. Es necesario destacar que, en *Insurance Bank*, los *millennials* son la generación con mayor grado de promociones.

#### 4.1.2.10. Percepción de los Millennials sobre el Papel de Mujeres y Hombres Millennials

En esta sección se detalla la percepción que tienen los *millennials* de sí mismos en relación con el trabajo, así como lo que observan en otras generaciones sobre la manera de relacionarse, sus trayectorias, y su opinión sobre la inclusión del talento femenino y los esfuerzos que hace la compañía para ser una empresa incluyente.

Para describir a los *millennials*, un grupo viene de familias de padres profesionales, algunos unidos entre sí y otros divorciados; al interior de este grupo, los jóvenes se diferencian en términos de los que tenían una madre profesional que trabajaba y los que no. Al respecto, un entrevistado dijo: “mamá trabajaba de contador público, pero se casó y dejó de trabajar; ella fomentó nuestro desarrollo; papá era arquitecto y superdedicado con nosotros, nos acompañaba en todo”. Otra joven comentó de una familia en la que los dos padres son profesionales, divorciados y trabajan. Otro grupo de *millennials* provienen de familias en la que los padres no son profesionales, el padre trabaja y la madre es ama de casa.

Un grupo de los jóvenes han ido a colegios y universidades privadas, hablan al menos dos idiomas desde niños, “inglés y francés desde el colegio” y tiene estudios universitarios y también de posgrado. Otro grupo de jóvenes ha estudiado en

universidades públicas de prestigio como la UNAM, también tienen estudios de posgrado y buen dominio de uno o dos idiomas.

Algunos de los jóvenes han participado en programas de intercambio en el extranjero, cuando eran estudiantes de licenciatura. En el mismo sentido, estos jóvenes declaran que la idea de trabajar en este sector no era parte de su imaginario, pero que se presentó la oportunidad y la tomaron. En términos de las carreras estudiadas se observan las afines como Administración, Mercadotecnia, Informática, Finanzas, pero también otras menos relacionadas con los seguros, como Derecho y Pedagogía. En relación con su edad, los *millennials* entrevistados oscilaron desde los 25 años a los 33 años.

Igualmente, un grupo de estos jóvenes hizo trabajos no relacionados con los seguros, antes de ingresar a *Insurance Bank*; algunos, incluso, hicieron trabajos poco calificados como meseros en su época de estudiantes o trabajos de mayor calificación como: profesor de inglés, intérprete en un crucero, ejecutivo de ventas en el sector automotriz, barista, asistente en investigación de mercado, entre otros.

Cabe destacar que, un grupo de los *millennials*, hombres y mujeres, quieren continuar sus estudios y realizar un posgrado en el futuro cercano, además tienen intenciones de hacerlo, preferentemente, en el extranjero; aún los casados se plantean esta posibilidad como una opción compartida con su esposa o pareja, una opción de la familia.

Estos jóvenes han permanecido en la empresa un tiempo que oscila de menos de 4 años a 10 años; además, reconocen que existe alta rotación en la empresa para



la gente de su generación. El trabajo en el sector privado se presenta como dominante para este grupo de colaboradores. Algunos de estos jóvenes tienen 10 años de experiencia en el área de seguros, pero solo 4 años o menos en *Insurance Bank*.

Un hecho a destacar es que, debido a que el propósito del estudio era observar cómo funcionaba la empresa en los niveles más altos de la organización, fueron entrevistados los jóvenes *millennials* que ocupaban, principalmente, cargos gerenciales o que eran candidatos potenciales a ser gerentes. Sin embargo, los testimonios afirman que esta opción del estudio coincide con una situación estructural: “muchos gerentes son jóvenes y mucha gente mayor reporta a ellos”. No obstante, como se señaló en el análisis del perfil del personal, la realidad es que los gerentes jóvenes solo representan el 19 % del total, pero son percibidos como “muchos” respecto de otras empresas en donde predomina personal de mayor edad en las gerencias.

Estos jóvenes se conciben como abiertos al cambio, prefieren la creatividad antes que opciones más seguras, pero con menor apertura; al respecto, algunos manifiestan: “no creo en la jubilación, pero creo en la estabilidad laboral”; “me siento cómodo estando en la empresa, pero tengo necesidad de cambiar, de enfrentar nuevos retos”.

Una gerente de la generación *millennial* define a los jóvenes de su grupo como personas que “luchan por lo que quieren, tienen responsabilidad y les interesa el reconocimiento; de allí que es importante ‘darles el crédito’, llevarlos a un trabajo con sentido”. También las jóvenes *millennials* se consideran luchadoras, “siempre he sido

muy proactiva, estoy acostumbrada a luchar por lo que quiero”; “si me propongo algo lo logro”.

Asimismo, mujeres y hombres *millennials* se definen como autónomos, tanto en términos económicos, ya que tienen ingresos propios, como por su capacidad de diferenciarse de las creencias sociales dominantes; en este sentido se manifiestan críticos de la sociedad actual. Al respecto, comentaron: “me gusta investigar por mí mismo”, “no deposito mi confianza en otros, sino que investigo por mí mismo”, “investigo mis hábitos de consumo”. No obstante, una joven *millennial* afirma “se ha perdido mucho el hacerlo bien entre las personas de mi edad, no quieren llegar a directores, no saben lo que quieren y no saben qué hacer”.

En referencia a las nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) destacan: “compro mucho por Internet”; “participo en las redes sociales”; “me encanta la tecnología”; “soy buena en tecnología”. Aún más, estos jóvenes están conscientes de que México se caracteriza por su baja conectividad a Internet y a las redes sociales: “60 % de los mexicanos no está en redes sociales”. Una joven destacó: “se trata de generación o de juventud”.

En relación con la actividad física, un grupo de estos jóvenes comentó: “me encanta el ejercicio”, mientras otros dicen: “soy flojo, hago solo bici”.

La mayoría de los *millennials* entrevistados, mujeres y hombres, son solteros, sin hijos y no tienen planes de casarse por ahora, aun los que están en el límite de edad con la generación X. Sin embargo, se ven en el futuro casados. Un grupo piensa en una relación de por vida, una familia estable e hijos; otro habla de casarse, pero sin

hijos. Además, aclaran “estar solo, no me incomoda” o “soy independiente, no necesito una figura masculina que me mantenga”.

Varios de ellos viven solos y otros con su familia de origen; algunos de los que viven solos tienen pareja, pero no comparten la casa con ella. Para estos jóvenes es normal ver a una mujer soltera y que decidió no tener familia. En el mismo sentido, les parece normal el hombre que apoya a su esposa en la casa y le da espacio para su desarrollo profesional. Estos jóvenes hablan de que están apareciendo nuevas formas de pareja, pero que “la inestabilidad podría tener un costo muy alto para los niños”.

Un grupo de los hombres de la generación *millennial* están casados, tienen hijos pequeños; algunas mujeres *millennials* piensan en seguir estudiando. También se identifica una joven *millennial* casada con otro colaborador de su misma generación a quien conoció cuando trabajaron en un proyecto. La relación es igualitaria “hablamos el mismo idioma, le digo me tengo que quedar tarde”; en este sentido, la joven afirma: “me ayuda en la casa, los dos le entramos a todo, tenemos las mismas ganas de hacer y viajar”; “para mi generación ya no existe el hombre proveedor”; “estamos creciendo juntos”.

Cuando hablan del futuro a 5 o 10 años, un grupo de los jóvenes *millennials* se ve por los próximos 4 o 5 años en *Insurance Bank*, mientras otro grupo se ve en otra empresa en México, estudiando en el extranjero o en una opción más radical: “salirme del trabajo e irme a una aventura que sea conveniente”. Una joven *millennial* no quiere irse a trabajar fuera del país porque “me conflictúan los valores, en México la familia es muy importante y hay respeto, en otros lugares del mundo no”. Otra joven *millennial*

está dispuesta a irse fuera del país: “si se va mi esposo, nos vamos, pero donde esté haré algo, no me quedaré en la casa”.

#### 4.1.2.11. Percepción de las Mujeres de las Diferentes Generaciones sobre la Trayectoria Profesional

En primer lugar, es necesario tener presente que existen situaciones laborales asimétricas desde el punto de vista generacional, un ejemplo de esto son algunos *millennials* que son gerentes con reportes directos que son mayores que ellos. La empresa incorporó a jóvenes con título universitario para mejorar el nivel del personal existente antes de la fusión, pues antes tenían una menor escolaridad. Sin embargo, esa decisión generó una diferencia generacional que está más presente en el imaginario de la gente que en la estructura de la empresa y que debe ser considerada para comprender las relaciones y las mutuas percepciones entre las generaciones.

Los jóvenes dicen que hay diferencias de edad en los equipos, pero que se trabaja por proyectos y se evalúa por objetivos, pero que se observa un estilo de trabajo común: dinámico, cambiante y muy exigente.

En este sentido, los jóvenes ven a las otras generaciones como colaboradores; hablan de “trabajar con todo tipo de gente”; al mismo tiempo, se refieren a las personas de las generaciones mayores como “gente que no suelta”. También consideran que ahora la empresa ha empezado a despedir por la edad; al respecto, algunos comentan: “esto no pasaba acá, que te echen por la edad”.

Un grupo de los hombres *millennials* afirma que “te dan una tarea y puedes proponer otra cosa, pero si mis propuestas no se llevan a cabo puedo decir: lo advertí y ya está”; otro joven dice: “aprendo mucho de mi jefa, si se fuera me iría”. Por su

parte, un grupo de mujeres *millennials* reconoce que ha aprendido tanto de sus jefes mayores como de los de su misma edad: “le he aprendido a un jefe a tener orden, a hacer seguimiento y malabarear en muchos temas, manejar todos los bastones”. Otro grupo de hombres *millennials* afirma: “cuando las diferencias son entre 25 años y 45 años es más fácil la relación, pero cuando la distancia es entre 25 y 60 es más difícil”.

Los *millennials* consideran que su tarea ha sido “cambiarles el concepto de lo digital” a las generaciones mayores, quienes “ya se han subido a lo digital, se suben al barco”, “nuestra tarea es jalar a los grandes”. Mencionan que las personas de 60 años se han adaptado al cambio, así como los promotores de 70 años. Hablan de empatía, aun con las diferencias generacionales y de que la relación con los mayores les permite aprender.

Los *millennials* definen su aporte en términos de “contagiar la energía, traer la innovación”, así como hacer las cosas en forma “más sencilla, más fácil”. Se definen en términos de curiosidad y gusto por experimentar, reconocen que las generaciones mayores “tienen la experiencia”, “son más mentales” y, por ello, es un reto trabajar juntos. Una joven *millennial* comenta: “mi jefe me hace la vida imposible porque hay un código de vestimenta para la mujer”; otro joven habla de las arbitrariedades de los jefes, que no los dejan ir solos a las reuniones, que no les dan *exposure*, ni les permiten hablar en público.

Para los *millennials*, la relación con las generaciones X y *baby boomer* se define en términos de “ellos y nosotros”. En el mismo sentido, dicen que no existe una cultura única en la empresa, sino que hay grupos diferentes según la edad; aún más, destacan que “en general hay pocos jóvenes, pero no es problema”. Esta relación se

comprueba con la información estadística, según la cual los jóvenes representan un tercio del personal, entre los gerentes predomina la generación X.

En relación con los más jóvenes, de 17 años a 21 años, a los que llaman generación Z, los *millennials* dicen que “quieren cambiar el mundo, algo que cambie la sociedad”. Además, les interesa saber para dónde va el trabajo; una *millennial* comenta: “los chiquitos buscan oportunidades que perduren”; “para comprometerlos necesito que entiendan el objetivo y el impacto de los proyectos”, “para pedir a un *junior* tengo que presentar un proyecto, ellos llegan y buscan los proyectos grandes”. También los *millennials* caracterizan los talentos de la generación Z en términos de: “ven las cosas más fáciles”, “son creativos”, no obstante, mencionan sus limitaciones, ya que les falta “tener más foco, se pierden fácil”.

#### 4.1.2.12. Reflexiones del Caso Insurance Bank

La empresa define la inclusión como un espacio que permite a cada colaborador aportar su singularidad, buscando que la cultura sea inclusiva y pueda reflejar sus convicciones éticas. Además, la responsabilidad social es esencial para la organización, por lo que sus líderes buscan promover internamente la equidad y la inclusión.

*Insurance Bank* continúa trabajando en las políticas de diversidad e inclusión para garantizar tanto la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres como entre las diferentes generaciones y los diversos grupos, ya sea por nacionalidad, religión, orientación sexual o discapacidad.

Tal ampliación implica también generar nuevas redes que puedan adoptar el modelo de la red de mujeres, sin pretender replicarlo en forma mecánica, para aprovechar su experiencia. La empresa necesita potenciar el valor de las redes tanto en términos de espacios de intercambio y aprendizaje como de posibilidades para los colaboradores de hacerse visibles y transformar sus carreras profesionales.

El trabajo en colaboración, el liderazgo participativo y la capacitación permanente organizada “desde y para la experiencia” se recomiendan como estrategias claves al servicio de la inclusión y la diversidad.

Asimismo, la empresa necesita generar condiciones para que los colaboradores, en particular las mujeres, permanezcan en ella, sin llegar a tener que optar entre la vida familiar, personal y laboral, debido a la alta carga de trabajo que las orille a pensar que el ascenso a los niveles más altos las afecta personal y familiarmente.

La empresa muestra un compromiso con las mujeres al impulsar acciones para atraerlas y retenerlas, capacitaciones para formarlas como líderes, modelos de trabajo como la jornada reducida que les permite a las madres a combinar la vida personal y familiar, entre otras, las cuales, son un soporte en la trayectoria profesional.

La creación de rutas para las carreras profesionales no solo en la línea vertical, sino en la horizontal puede satisfacer las aspiraciones más inmediatas de crecimiento de los jóvenes y crear condiciones para la permanencia. En este sentido, *Insurance Bank* puede transitar hacia un tipo de empresa con alta movilidad interna, con mayor

peso de una estructura matricial por proyectos y con mayor número de vínculos por la influencia de las redes.

Las acciones para integrar a los *millennials* a la empresa han dado resultados y han funcionado como semillero de talento, sin embargo, es necesario fortalecer o integrar prácticas y programas para retener y comprometer a su talento joven, ya que la rotación en los primeros tres años es un desafío para la organización.

Dado que *Insurance Bank* promueve la “fluidez cultural”, definida como “la capacidad para comprender y apreciar las suposiciones culturales de cada uno sin juzgarlas” y considerando que es una empresa global con presencia en 50 países, está abierta la posibilidad de que los colaboradores de México participen y aprendan de diferentes posiciones ubicadas en contextos sociales y culturales igualmente diferenciados.

Finalmente, la pertenencia de *Insurance Bank* México a una empresa global y en proceso de crecimiento permite no solo aprender de las políticas y prácticas del corporativo, sino identificar a los grupos más dispuestos a participar en una empresa donde el trabajo se define como global. De acuerdo con los testimonios, son los jóvenes los más abiertos a lo global, al movimiento entre posiciones y entre países, al trabajo global desde México o en otras regiones. En consecuencia, los colaboradores *millennials* podrían ser embajadores del trabajo global y de la nueva cultura que se está promoviendo.



### 4.1.3. Caso 3: *Leic Bank*

#### 4.1.3.1. Introducción

*Leic Bank* es una empresa global de servicios financieros que se fundó en un país extranjero en el siglo XIX. Actualmente, está presente en más de 200 países. La singularidad de este banco radica en que entrega la totalidad de sus servicios (tarjetas de crédito y tarjetas de servicios, tanto personales como corporativas) mediante un centro de llamadas (*Call Center*) y una red digital. Además, *Leic Bank* combina sus servicios financieros con otros, generando un sistema o una oferta integrada.

*Leic Bank* México inició actividades en 1852, mientras que en su país de origen comenzó dos años antes, como una compañía de transporte de valores y oro, en dos regiones principales del país de origen. Durante la Primera y la Segunda Guerra Mundial, continuó en operaciones y contaba con varios productos que, en ese tiempo, revolucionaron el sector financiero.

En el presente ha diversificado su oferta, siendo una de las tarjetas de crédito y servicios de mayor credibilidad, por sus altos límites de seguridad, atención personalizada y servicios asociados. Este banco ofrece sus productos a clientes de ingresos medios altos y altos y está realizando esfuerzos por expandir su penetración a otros estratos.

Desde su origen, *Leic Bank* se ha dedicado a innovar sus productos, creando ofertas y servicios diferentes para sus clientes, de acuerdo con sus necesidades y estilos de vida. Cabe destacar que, en medio de la migración digital, es un ejemplo de una empresa que trabaja con transacciones digitales.

Junto con sus tarjetas de servicios y crédito tradicionales, *Leic Bank* creó tarjetas asociadas con otras marcas, como las vinculadas con algunas compañías de diversos sectores. Además, a través de una alianza estratégica con otra institución financiera, realizada en 2015, nació la primera tarjeta de crédito con licencia para el uso de su marca.

Uno de los valores agregados más apreciados por los clientes es el trato personalizado en todos sus servicios. Esta área especializada ofrece asesoría en distintos campos, desde itinerarios, paquetes turísticos, hoteles, renta de autos, entre otros. Finalmente, las tarjetas de *Leic Bank* tienen otros servicios asociados de inscripción voluntaria como seguros de viaje, de vida, entre otros.

Hacia el 2012, la compañía lanzó un producto enfocado en la lealtad de sus clientes: se trata del primer programa de lealtad que integra a grandes compañías de las industrias más relevantes en México, el cual, permite a sus suscriptores tener promociones y recuperación de puntos en las empresas socias. Por su parte, algunos programas permiten a los usuarios obtener recompensas acumulando los puntos por sus cargos, los cuales, se pueden canjear por diferentes productos o servicios.

*Leic Bank*, por más de cien años, ha estado enfocado en brindar un servicio de calidad para sus clientes, cuidando en todo momento su bienestar, situación que se ve reflejada en su misión, su visión y en sus valores. La primera, señala que pretenden ser una pieza elemental para sus clientes al ofrecerles productos y servicios que les faciliten el cumplimiento de sus metas. La segunda especifica que desean proporcionar la mejor experiencia a su clientela en todo el mundo en cada día del año.

En congruencia con la misión y la visión, los valores de *Leic Bank* se organizan en torno al compromiso con la gente y el bien común: compromiso con el cliente, respeto por la gente, calidad, buena ciudadanía, integridad, mentalidad ganadora, trabajo en equipo y responsabilidad personal. Cabe destacar que, el banco considera que sus mejores activos son la marca y sus colaboradores.

Por su parte, los entrevistados declaran que sus valores personales son congruentes con los de la empresa y que no podrían permanecer en ella si no fuera así. La integridad se manifiesta en los colaboradores con el hecho de ser fieles a los valores de la empresa. Por ejemplo, un entrevistado afirma que si un cliente discriminara a un empleado, él no cerraría la operación con el cliente.

Otro punto para destacar es que *Leic Bank* está sujeto a las leyes de anticorrupción y lavado de dinero del corporativo; consecuentemente, las acciones de soborno o los acercamientos de colaboradores con los clientes están altamente penalizados. Acciones como aceptar obsequios excesivos son mal vistas y penalizadas.

La distribución de las oficinas de *Leic Bank* en el país permite acceder a los mercados de las ciudades más importantes: Ciudad de México, Guadalajara, Tijuana, Monterrey, Querétaro y Cancún, con la intención de ofrecer su cartera múltiple de servicios. El banco tiene aproximadamente 5,000 colaboradores.

#### 4.1.3.2. Cultura Organizacional

La cultura organizacional se construye desde una estructura global que permite posibles intercambios y aprendizajes múltiples; la organización tiene “el marco global y

dentro de él se pueden hacer muchas cosas”. De acuerdo con los testimonios y reconocimientos que la organización ha recibido, *Leic Bank* es una de las mejores empresas para trabajar “justamente por esta condición global”.

Para uno de los entrevistados, *Leic Bank* es la empresa más global de México. En ese marco es posible postularse a cargos en el extranjero que, de acuerdo con uno de los entrevistados: “es una de las mejores experiencias de vida, una verdadera herencia, que permite una visión global”. Esta estructura de trabajo a nivel global hace posible conectarse con personas de otros países y con otras formas de ser, hacer y pensar. Esto permite promover una mayor aceptación y sensibilidad a las diferencias culturales.

En estrecha relación con los diferentes negocios y localidades en las que se encuentra la organización, los colaboradores pueden transitar por diferentes campos de acción. En este sentido, la cultura organizacional se caracteriza por ofrecer oportunidades para moverse de una posición a otra. Según testimonios, la cultura permite aprender y descubrir temas de diferente índole; los entrevistados coinciden en que este aspecto es parte del encanto de la empresa que lleva a la retención de los colaboradores. Finalmente, como parte de esta cultura en movimiento, los colaboradores tienen la posibilidad de desarrollarse en la organización de acuerdo con sus talentos y aspiraciones, así lo destaca el testimonio de un colaborador: “hay gente que empezó en una posición de analista y está ahora a nivel directivo, depende de las aspiraciones”.

Además, la cultura organizacional de respeto a la diferencia está sólidamente ligada con los valores de la empresa. Uno de los testimonios menciona que “los valores

de respeto se viven en el día a día”; otro refiere que permaneció en la empresa, pues sus valores coincidían con los de esta.

De acuerdo con los entrevistados, para promover la diversidad e inclusión y el respeto hacia las diferencias de todo tipo (mujeres y hombres, jóvenes y adultos, gente de distinta orientación sexual, diferentes nacionalidades, discapacitados), la empresa tiene las redes de empleados. Los entrevistados aluden a la red de mujeres (WIN – *Women’s Interest Network*), la red de Papás at *Leic Bank* (dedicada a brindar oportunidades que permita balancear sus metas personales y laborales) y la red de *Pride*, que agrupa a personas de la comunidad LGBTIQ+ y aliados. De acuerdo con los testimonios, los efectos visibles son un ambiente de trabajo tranquilo, donde se dialoga, se comparte y cada uno se nutre de sus diferencias con los otros.

La cultura organizacional está estructurada en torno al principio de promover el bienestar de los colaboradores y sus familias. En este sentido, se tiene un conjunto de programas para propiciar la vida sana y la armonía entre trabajo y vida personal.

Además, la cultura organizacional propicia el trabajo entre diferentes generaciones; a manera de ejemplo, está el caso de un líder del nivel de supervisión que pertenece a la generación X, sus auxiliares son generación *millennial* y la líder global, en Estados Unidos, es generación *baby boomer*. Apoyado en esta realidad poblacional, en abril de 2016, se lanzó la cuarta red de empleados: Generaciones, la cual, busca promover y crear conciencia acerca del valor que las diferencias generacionales traen al lugar de trabajo.

Adicionalmente, la cultura organizacional se encuentra impregnada por el principio de la responsabilidad personal, tanto en el desempeño como en el desarrollo individual. Con relación al desempeño, cada colaborador es evaluado en cuanto al cumplimiento de los compromisos y objetivos de su rol. Esta práctica se caracteriza por tener autoevaluaciones, evaluaciones por el líder directo, así como de procesos de discusión grupales con el líder del área y el comité ejecutivo.

En términos del desarrollo individual, implica que cada persona es responsable de su plan de carrera. Los colaboradores aprovechan los recursos que la organización pone a su disposición y “buscan el tiempo para formarse con esos recursos”. Relacionado con esto, se han diseñado programas para que los colaboradores den seguimiento a su trayectoria y a sus posibilidades de éxito. Es importante señalar que, la cultura organizacional propicia el desarrollo individual inmerso en una cultura de colaboración y trabajo en equipo, promoviendo la iniciativa individual junto con la disposición a compartir.

La cultura organizacional está impregnada por la disposición a servir y compartir, a través de diferentes mecanismos que van desde las redes formales a las informales, así como otros mecanismos como las ferias de salud, las campañas para apoyar a las comunidades, entre otros.

De este modo, se propicia la inclusión y la diversidad desde distintos ámbitos, estrategias y programas. En este sentido, resalta la definición sobre diversidad que mencionó un entrevistado: “es algo que puede unir en vez de dividir, algo que puede enriquecer la experiencia de todos”.

También la cultura organizacional está estructurada en torno al principio del valor del trabajo, así como del compromiso de los colaboradores con la empresa. Al respecto destaca un testimonio: “esta empresa es para los que les gusta trabajar”. Este tipo de cultura organizacional impulsa a las personas, que tienden a ser comprometidos con su trabajo, identificados con los valores de la empresa y dispuestos a aprender y resolver situaciones de todo tipo, a moverse y aceptar la incertidumbre. En el mismo sentido, la cultura organizacional promueve el funcionamiento del negocio aún en la ambigüedad y la apertura al cambio.

#### 4.1.3.3. La Estructura

*Leic Bank* tiene una estructura matricial que responde a las acciones globales y locales, de tal manera que los líderes tienen equipos que dan servicio a varios negocios. Las líneas de negocio se coordinan en el mercado local para iniciativas comunes, pero reportan a líderes a nivel global.

En este esquema, el líder de la línea global es también líder del mercado local. De este modo, se multiplica el número de personas que dependen de un miembro de la alta dirección o, incluso, en niveles como gerencia y supervisiones. Para estas tareas globales, las plataformas digitales se han constituido como la vía principal de comunicación. Incluso esta realidad hace que los empleados de las supervisiones o de menor rango tengan estaciones de trabajo en vez de oficinas fijas, y una estación es compartida por el equipo para ciertas funciones, en particular reuniones.

De acuerdo con los testimonios, estamos en presencia de una estructura robusta, totalmente global, que presenta ventajas en términos de aprendizajes, visión global y mayor aceptación de las diferencias. Este tipo de estructura también conlleva

oportunidades relacionadas con la agilidad en la toma de decisiones, según los testimonios.

Además, refieren que algunas de las desventajas de la estructura matricial es que la persona puede sentirse fácilmente en una zona de confort y que “también están los riesgos de tener dos jefes”. Finalmente, en relación con los líderes globales que viven fuera de México y a los cuales se les reportan situaciones que ocurren en el ámbito local, su percepción puede ser diferente al estar inmersos en una cultura distinta. Mientras uno afirma que “los líderes globales pueden no ser sensibles a las necesidades locales, (y) es necesario mediar”, otro entrevistado dice: “mi líder es muy abierta y se ocupa de todo el equipo”.

La distribución de los colaboradores según los niveles de la organización muestra que la mayoría del personal se encuentra en el nivel operativo (76.5 %). Si se suma al porcentaje del nivel operativo y el del nivel administrativo, resulta que 87 % del personal se concentra en estos dos niveles, mientras que el 2 % se ubica en los niveles directivos (Tabla 4.33.).



**Tabla 4.33. Colaboradores por Nivel Organizacional (%) (Análisis Vertical)**<sup>54</sup>

Niveles de la organización	Mujeres	Hombres	Total
<b>Dirección general</b>	0.0%	0.0%	0.0%
<b>Alta dirección</b>	0.2%	0.9%	0.6%
<b>Direcciones</b>	1.2%	1.6%	1.4%
<b>Gerencias</b>	4.9%	4.8%	4.8%
<b>Coordinaciones</b>	5.7%	5.9%	5.8%
<b>Personal administrativo</b>	11.0%	10.6%	10.8%
<b>Personal operativo</b>	77.0%	76.0%	76.5%
<b>Total del personal</b>	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por *Leic Bank* en el 2018.

La distribución de los colaboradores se modifica por sexo, ya que los hombres son mayoría en casi todos los diferentes niveles de la organización, aunque en el nivel operativo y administrativo las mujeres presentan porcentajes de participación más altos. Las mujeres ocupan solo 18.5 % de los puestos de alta dirección y 38 % de los cargos de las direcciones (Tabla 4.34.).

**Tabla 4.34. Colaboradores por Nivel Organizacional (%) (Análisis Horizontal)**

Niveles de la organización	Mujeres	Hombres	Total
<b>Dirección general</b>	0.0%	100.0%	100%
<b>Alta dirección</b>	18.5%	81.5%	100%
<b>Direcciones</b>	38.1%	61.9%	100%
<b>Gerencias</b>	47.0%	53.0%	100%
<b>Coordinaciones</b>	45.7%	54.3%	100%
<b>Personal administrativo</b>	47.4%	52.6%	100%
<b>Personal operativo</b>	46.9%	53.1%	100%
<b>Total del personal</b>	46.6%	53.4%	100%

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por *Leic Bank* en el 2018.

<sup>54</sup> Para guardar la confidencialidad de la información proporcionada por la empresa y, a petición de esta, solo se presentan los porcentajes y no las frecuencias absolutas.

*Leic Bank* es una empresa mayoritariamente joven. Al hacer el análisis de sus colaboradores por generaciones, se observa que 58 % de sus colaboradores pertenecen a la generación *millennial*, seguido del 38 % de quienes son generación X y solo 4 % de los colaboradores son generación *baby boomer*. Destaca que la participación de la generación tradicionalista es casi nula (.02 %) (Tabla 4.35.).

**Tabla 4.35. Mujeres y Hombres Representados por Generación (%)**

Generación	Mujeres	Hombres	Total
Generación tradicionalista	0%	0.04%	0.02%
Generación <i>baby boomer</i>	4%	3%	4%
Generación X	42%	35%	38%
Generación <i>millennial</i>	54%	62%	58%
<b>Total</b>	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por *Leic Bank* en el 2018.

Además, si se observa la participación de mujeres por generación, sucede que 5 de cada 10 colaboradores son *millennials* y las de la generación X son el 42 %, ellas representan la mayoría en relación con los hombres de este grupo (35 %) (Tabla 4.35.).

Si se analiza la distribución en los niveles de la organización y la pertenencia generacional, resulta que la generación *millennial* participa en mayor grado que las otras en el nivel **operativo (82 %)**, seguida de la generación *baby boomer* (81 %) y, en tercer lugar, la generación X (67 %) (Tabla 4.36.).

Además, al combinar los niveles operativos y el administrativo, la generación *millennial* predomina (92 %), seguida de la generación *baby boomer* y la X. Por su parte, en el nivel de dirección predomina la generación X, seguida de la *baby boomer*

(87 %) y, en este caso, la generación tradicionalista solamente tiene colaboradores a nivel operativo (Tabla 4.36.).

**Tabla 4.36. Colaboradores por Generación y por Nivel de la Organización (%)**

Niveles de la organización	Total de hombres y mujeres				Total
	Generación <i>millennial</i>	Generación X	Generación <i>baby boomer</i>	Generación tradicionalista	
<b>Dirección General</b>	0%	0%	1%	0%	0%
<b>Alta Dirección</b>	0%	2%	1%	0%	1%
<b>Direcciones</b>	0%	3%	2%	0%	1%
<b>Gerencias</b>	3%	8%	5%	0%	5%
<b>Coordinaciones</b>	4%	8%	4%	0%	6%
<b>Personal administrativo</b>	10%	12%	6%	0%	11%
<b>Personal operativo</b>	82%	67%	81%	100%	76%
<b>Total del personal</b>	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por *Leic Bank* en el 2018.

Esta distribución se modifica por sexo, ya que, en la población femenina, la generación *baby boomer* es la que participa en mayor grado en el nivel operativo (87%), seguida de la generación *millennial* (81 %) y de la X en tercer lugar (71 %) (Tabla 4.37.).

Por el contrario, en la población masculina la mayor participación en el nivel operativo es de la generación *millennial* (83 %), seguida de la *baby boomer* (76 %) y, en tercer lugar, siempre se encuentra la generación X (64 %) (Tabla 4.37.). Si se unen los casos del personal operativo y del administrativo, la generación *millennial* es la que participa en mayor grado en esos dos niveles tanto entre los hombres (93 %) como entre las mujeres (91 %) (Tabla 4.37.).

**Tabla 4.37. Hombres y Mujeres por Generación y Nivel Organizacional (%)**

		Mujer				
Niveles de la organización	Generación <i>millennial</i>	Generación X	Generación <i>baby boomer</i>	Generación tradicionalista	Total	
Dirección general	0%	0%	0%	0%	0%	
Alta dirección	0%	0%	1%	0%	0%	
Direcciones	0%	2%	1%	0%	1%	
Gerencias	3%	7%	2%	0%	5%	
Coordinaciones	5%	7%	6%	0%	6%	
Personal administrativo	10%	12%	3%	0%	11%	
Personal operativo	81%	71%	87%	0%	77%	
<b>Total del personal</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>	
		Hombre				
Niveles de la organización	Generación <i>millennial</i>	Generación X	Generación <i>baby boomer</i>	Generación tradicionalista	Total	
Dirección general	0%	0%	1%	0%	0%	
Alta dirección	0%	3%	0%	0%	1%	
Direcciones	0%	4%	4%	0%	2%	
Gerencias	3%	8%	9%	0%	5%	
Coordinaciones	4%	10%	1%	0%	6%	
Personal administrativo	10%	12%	10%	0%	11%	
Personal operativo	83%	64%	76%	100%	76%	
<b>Total del personal</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por *Leic Bank* en el 2018.

#### 4.1.3.4. Rotación

El nivel de rotación<sup>55</sup> por generación en *Leic Bank* muestra que la generación *millennial* es la que presenta un 61 % de rotación a diferencia de las otras generaciones, como es el caso del 34 % de la generación X y 4 % de la generación *baby boomer* (Tabla 4.38.).

<sup>55</sup> El nivel de rotación en *Leic Bank* se refiere a la desvinculación de los colaboradores en la organización, la cual, puede ser voluntaria, como consecuencia de una mejor oportunidad laboral, o por temas personales o familiares, incluso porque la empresa decidió terminar la relación laboral con el colaborador.

**Tabla 4.38. Hombres y Mujeres por Generación y Nivel Organizacional (%)**

Generación	Rotación
Generación <i>millennial</i>	61%
Generación X	34%
Generación <i>baby boomer</i>	4%
Generación tradicionalista	0%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por *Leic Bank* en el 2018.

Al hacer el análisis de rotación por generación en el total de los colaboradores y con base en diferentes tipos de rotación, se observa que el tiempo de mayor rotación oscila entre menos de 1 año y hasta 2 años en todas las generaciones, la generación *millennial* es la que rota en mayor grado en este periodo con un 89 %, seguido de un 68 % de la X y 65 % de la generación *baby boomer* (Tabla 4.39.).

En este contexto, la gente rota muy poco después de los 10 o después de más de 20 años. Son la generación X y la *baby boomer* las que rotan de la organización. De la generación *millennial* no se tienen registros.

**Tabla 4.39. Rotación en el Total del Personal por Generaciones (%)**

Tipo de rotación	Total de hombres y mujeres				Total
	Generación <i>millennial</i>	Generación X	Generación <i>baby boomer</i>	Generación tradicionalista	
<b>Menos de 1 año</b>	57%	48%	44%	0%	53%
<b>De 1 año a 2 años</b>	32%	20%	21%	0%	28%
<b>De 2 años a 5 años</b>	7%	8%	6%	0%	8%
<b>De 5 años a 10 años</b>	3%	11%	10%	0%	6%
<b>De 10 años a 20 años</b>	0%	12%	12%	0%	5%
<b>Más de 20 años</b>	0%	1%	8%	0%	1%
<b>Total</b>	100%	100%	100%	0%	100%

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por *Leic Bank* en el 2018.

Al hacer el análisis por tipo de rotación y por generación, se observa que la generación *millennial*, en comparación con el resto de las generaciones, presenta una rotación del 72 % en un periodo de 1 a 2 años; seguido del 66 % de los jóvenes que dejan la compañía en menos de 1 año y, entre los 2 y 5 años, 6 de cada 10 *millennials* deciden abandonar a la empresa (Tabla 4.40.).

**Tabla 4.40. Rotación en el Total del Personal por Antigüedad (%). Análisis Horizontal**

Tipo de rotación	Total de hombres y mujeres				Total
	Generación <i>millennial</i>	Generación X	Generación <i>baby boomer</i>	Generación tradicionalista	
<b>Menos de 1 año</b>	66%	31%	4%	0%	100%
<b>De 1 año a 2 años</b>	72%	25%	3%	0%	100%
<b>De 2 años a 5 años</b>	60%	37%	3%	0%	100%
<b>De 5 años a 10 años</b>	31%	62%	7%	0%	100%
<b>De 10 años a 20 años</b>	2%	88%	10%	0%	100%
<b>Más de 20 años</b>	0%	56%	44%	0%	100%
<b>Total</b>	61%	34%	4%	0%	100%

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por *Leic Bank* en el 2018.

Por otro lado, la generación X, tiene un periodo de mayor rotación después de 5 y hasta más de 20 años; 8 de cada 10 personas de esta generación rotan en la empresa al tener una antigüedad de 10 y hasta 20 años. Otro periodo que presenta un mayor porcentaje de rotación es entre los 5 y 10 años, aquí los colaboradores de la generación X representan el 62 %. El 44 % de los *baby boomers* empiezan a rotar después de los 20 años de labor (Tabla 4.40.).

El análisis por tipo de rotación por generación y por sexo, sigue el mismo patrón descrito anteriormente y la diferencia por sexo no es significativa, ya que tanto mujeres

como hombres rotan en un mismo porcentaje y no se percibe que mujeres y hombres presenten un mayor grado de rotación (Tabla 4.41.).

**Tabla 4.41. Rotación de Mujeres y Hombres por Generaciones (%)**

		<b>Mujer</b>		
<b>Tipo de rotación</b>	<b>Generación <i>millennial</i></b>	<b>Generación X</b>	<b>Generación <i>baby boomer</i></b>	<b>Total</b>
<b>Menos de 1 año</b>	62%	35%	3%	100%
<b>De 1 año a 2 años</b>	69%	27%	5%	100%
<b>De 2 años a 5 años</b>	61%	32%	7%	100%
<b>De 5 años a 10 años</b>	33%	62%	5%	100%
<b>De 10 años a 20 años</b>	3%	87%	10%	100%
<b>Más de 20 años</b>	0%	67%	33%	100%
<b>Total</b>	57%	38%	5%	100%
		<b>Hombre</b>		
<b>Tipo de rotación</b>	<b>Generación <i>millennial</i></b>	<b>Generación X</b>	<b>Generación <i>baby boomer</i></b>	<b>Total</b>
<b>Menos de 1 año</b>	68%	28%	4%	100%
<b>De 1 año a 2 años</b>	73%	24%	2%	100%
<b>De 2 años a 5 años</b>	60%	40%	0%	100%
<b>De 5 años a 10 años</b>	28%	63%	9%	100%
<b>De 10 años a 20 años</b>	0%	89%	11%	100%
<b>Más de 20 años</b>	0%	50%	50%	100%
<b>Total</b>	64%	32%	4%	100%

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por *Leic Bank* en el 2018.

#### 4.1.3.5. Las Promociones

Las promociones en *Leic Bank* representan el 14 %, lo que significa que 1 de cada 10 colaboradores es promovido en los diferentes niveles de la organización. De acuerdo con el nivel de la organización, las promociones hacia la alta dirección representan un 33 % de los colaboradores (Tabla 4.42.).

**Tabla 4.42. Porcentaje de Promociones por Nivel de la Empresa (%)**

Niveles en la organización	Sí fueron promovidos	No fueron promovidos	Total
Dirección general	0%	100%	100%
Alta dirección	33%	67%	100%
Direcciones	11%	89%	100%
Gerencias	14%	86%	100%
Coordinaciones	1%	99%	100%
Personal administrativo	15%	85%	100%
Personal operativo	14%	86%	100%
<b>Total</b>	<b>14%</b>	<b>86%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por *Leic Bank* en el 2018.

Es necesario mencionar que la empresa no proporcionó datos referentes a las postulaciones, por lo que el análisis que se presenta a continuación solo está enfocado en las promociones.

Al hacer el análisis de las promociones según la generación y el sexo, se observa que en la generación *millennial* existe el mayor porcentaje, aquí las mujeres representan el 84 % y los hombres un 81 % (Tabla 4.43.).

**Tabla 4.43. Porcentaje de Promociones según Generación y Sexo**

Generación	Mujeres	Hombres
<b>Generación <i>millennial</i></b>	84%	81%
<b>Generación X</b>	15%	18%
<b>Generación <i>baby boomer</i></b>	1%	1%
<b>Generación tradicionalista</b>	0%	0%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por *Leic Bank* en el 2018.

Al observar las promociones que se generan en *Leic Bank* por generación y sexo, se muestra que entre los jóvenes y los *baby boomers*, tanto mujeres como



hombres, no existen diferencias significativas en cuanto a las promociones por sexo, es decir, las mujeres *millennials* son promovidas 19 % y los hombres 20 %. En el caso de los *baby boomers*, la promoción de las mujeres es del 3 % y de los hombres un 4 % (Tabla 4.44.).

Sin embargo, en la generación X, se observa una diferencia en las promociones de los hombres y de las mujeres, 4 % de ellas son promovidas, en contraste con el 8 % de ellos (Tabla 4.44.). Se puede inferir que los colaboradores hombres de la generación X son quienes se promueven en mayor grado hacia las posiciones de dirección, o bien, de la alta dirección.

**Tabla 4.44. Porcentaje de Promociones de Mujeres y Hombres**

Promociones	Sí fueron promovidos		No fueron promovidos		Total	
	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre
<b>Generación <i>millennial</i></b>	19%	20%	81%	80%	100%	100%
<b>Generación X</b>	4%	8%	96%	92%	100%	100%
<b>Generación <i>baby boomer</i></b>	3%	4%	97%	96%	100%	100%
<b>Generación tradicionalista</b>	0%	0%	0%	100%	0%	100%
<b>Total</b>	12%	15%	88%	85%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por *Leic Bank* en el 2018.

#### 4.1.3.6. Recursos Humanos

*Leic Bank* tiene un conjunto de políticas y programas que, sobre la base del respeto a la diferencia, buscan simultáneamente la evaluación, desarrollo y retención del talento, así como el bienestar y la salud de los colaboradores, además de buscar la inclusión, así como el balance entre la vida y el trabajo. Las políticas y programas se organizan en tres grandes grupos:

- Políticas y programas de gestión del talento (incluye inducción, administración del plan de carrera y aprendizaje, retención y evaluación de desempeño).
- Políticas y programas de promoción del bienestar, la salud y el balance entre trabajo y vida.
- Políticas y programas de diversidad e inclusión.

Además, en la afinidad de estas políticas y programas se construye y afirma una política global de diversidad que fue diseñada como transversal al conjunto de las políticas, programas y actividades de la empresa y no como una política única orientada solo a la diversidad. Una situación similar se presenta con las políticas de promoción del talento femenino, que están incluidas dentro de las políticas de gestión del talento.

### ***Políticas y Programas de Gestión del Talento***

Las políticas y programas de gestión de talento están orientadas a incorporar exitosamente a los colaboradores desde su ingreso, a desarrollar y promover talentos y a evaluar sistemáticamente su desempeño, propiciando la autoevaluación por parte de los colaboradores. Los programas creados se caracterizan por:

- a) Impulsar el vínculo entre colaboradores de diferente nivel de la organización, en particular el intercambio de experiencias.
- b) Propiciar instancias colectivas de diálogo, intercambio, formación y evaluación.

c) Combinar diferentes experiencias como mecanismos de desarrollo y retención, tales como mentoría, coaching, proyectos, entre otros.

d) Establecer el principio de retribución para los colaboradores quienes, a cambio de recibir una oportunidad de desarrollo, se comprometen a compartir lo aprendido con otros en su equipo o fuera de él.

e) Hacer seguimiento y evaluación tanto del desempeño actual como del potencial para evaluar futuras oportunidades de carrera.

f) Lograr que los colaboradores incorporen los códigos y los valores de la empresa.

g) Promover el trabajo colaborativo entre negocios.

h) Identificar a líderes con potencial para asumir tareas más complejas en el futuro.

En este sentido, estas políticas y programas buscan tanto la formación y retención del talento como la sostenibilidad del negocio (Tabla 4.45.).

**Tabla 4.45. Programas Desarrollados por la Compañía para la Formación y Retención del Talento**

<b>Programa</b>	<b>Tipo</b>
Libera tu potencial	Programa de mentoría para las personas de alto potencial.
Acelera tu desarrollo	Programa dirigido a los colaboradores identificados como alto potencial y que están en un nivel directivo.
Intercambio de talento entre mercados	Se presenta la información de los colaboradores más talentosos en los diferentes foros de intercambio de talentos para darles visibilidad y buscar oportunidades fuera del mercado mexicano.

<b>Programa</b>	<b>Tipo</b>
Nuevos líderes	Programa para los líderes recién promovidos o de nuevo ingreso.
Reconocimiento	Programa que promueve el reconocimiento formal e informal de los colaboradores.
Administra tu éxito	Programa de desarrollo y autoaprendizaje para los colaboradores.

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por *Leic Bank* en el 2018.

### ***Políticas y Programas de Promoción del Bienestar, la Salud y el Balance entre Trabajo y Vida***

En este grupo se incluyen políticas y programas orientados tanto al balance entre trabajo y vida como a la salud y el bienestar. Las políticas y programas de balance están centradas, principalmente, en la flexibilidad laboral bajo diversas modalidades y comprendiendo diferentes variantes.

Por su parte, las políticas y programas para la salud y el bienestar también incluyen programas y actividades diferentes, abarcando distintas áreas de la vida de los colaboradores, desde nutrición hasta ejercicios físicos, combinando enfoques de prevención, cuidado y atención, aun cuando predomine la orientación preventiva, con una perspectiva de promoción de la salud antes que de la eliminación de la enfermedad.

En esta categoría se encuentran algunos programas como: Centro de salud y bienestar, Vivir sanamente, Balance de vida y trabajo, Permisos con goce de sueldo, Oficina virtual de trabajo, entre otros.

Dentro de estas políticas se hace mención sobre los horarios flexibles, con el propósito de mejorar la calidad de vida de los colaboradores y se tiene no solo como una política, sino como una herramienta de trabajo del colaborador. Algunos esquemas de horarios flexibles que se manejan son la semana comprimida y el *home office*.

#### 4.1.3.7. Acciones para Promover la Diversidad e Inclusión

En *Leic Bank* la diversidad e inclusión es parte de la estrategia de la compañía y es una de las prioridades de negocio, así lo manifiesta el director general: “La compañía tiene un compromiso a largo plazo de fomentar un lugar de trabajo inclusivo y acogedor que refleje la diversidad de los clientes y las comunidades a las que servimos”.

Para lograr que todas las acciones encaminadas a promover la diversidad e inclusión se materialicen, en el 2020, *Leic Bank* formó la Oficina de Inclusión Empresarial, Diversidad y Compromiso, la cual, es responsable de impulsar los programas de diversidad e inclusión, así como medir el progreso de la empresa en función de los objetivos para hacer una cultura inclusiva.

Además, la compañía tiene el respaldo y compromiso de la dirección general y de la alta dirección para hacer realidad las acciones para promover y fortalecer una cultura inclusiva. Sobre este punto, el director general mencionó: “Estamos comprometidos a movilizar nuestros recursos colectivos en toda la empresa para lograr un impacto aún mayor en nuestros colegas, clientes y comunidades. Nuestro objetivo es eliminar las barreras que han dificultado la igualdad de acceso a las oportunidades económicas y sociales para los grupos subrepresentados”.

La compañía se ha dado a la tarea de crear políticas y programas para promover la inclusión y, en consecuencia, eliminar la discriminación, con una propuesta amplia de respeto a todas las diversidades.

Una de las acciones para promover la inclusión es la creación de redes de empleados que se presentan como el modelo ejemplar para la inclusión, porque permiten la integración de todos sus colaboradores, de acuerdo con sus singularidades e intereses.

Las redes de empleados son grupos de afinidad que tienen el respaldo de los líderes de mayor nivel en la compañía, quienes encabezan la iniciativa para darle mayor relevancia y alinearlas con los temas estratégicos de la organización para que los propios colaboradores generen y sostengan las propias redes, a través de las líneas de negocio.

Las redes permiten tanto la retención del talento como su bienestar; posibilitan que los colaboradores tengan una estructura de apoyo para equilibrar la relación entre trabajo y vida personal.

Todos los colaboradores pueden participar en las iniciativas de desarrollo, negocio o *networking* que cada red de empleados promueve. Se tienen 16 redes a nivel mundial y 4 con capítulos en México: red de mujeres; la red de la comunidad LGBTIQ+; la red de padres (para padres y aquellos que quieran participar sin serlo), y la red de generaciones, que se lanzó a inicios de 2016.

En el caso de la red de Mujeres se crean condiciones tanto para el desarrollo laboral, el plan de carrera, como para el desarrollo personal; se incluyen actividades de formación, mentoría, talleres, conversaciones, entre otras.

En el caso de la red de padres se busca el apoyo mutuo y que el rol de padres sea más efectivo, mediante compromiso y enfoque. Dicha red está por evolucionar a la red de las familias, pues todos tienen un rol de cuidadores más allá de los hijos; los temas que se tocan son transferibles a otros roles como cuidadores de los padres, de esposos o de cualquier otro rol sobre el que se tenga alguna responsabilidad con un enfoque de 360°.

En el caso de la red de la comunidad LGBTIQ+, se promueve tanto el intercambio de experiencias como el acceso a oportunidades en el mercado, por ejemplo, seguros para parejas del mismo sexo.

La red de generaciones busca contribuir al relacionamiento entre los diferentes grupos para una colaboración efectiva con miras al cumplimiento de los objetivos del negocio.

La integración de las redes de empleados es una acción que fortalece la cultura inclusiva. Además, según lo que la compañía comparte, esta busca apoyar y respaldar a los integrantes de cada red, en diversos aspectos que produzcan mejores condiciones de trabajo y, con ello, mejores resultados al interior de la empresa. Ejemplo de ellos son: 1) el desarrollo en distintos aspectos de la vida como el personal y el profesional; 2) la preocupación por la salud tanto física como mental, y 3) elevar la calidad de vida por medio del home office y el establecimiento de tiempos flexibles.

Adicional a las redes, la compañía ha tomado otras medidas para promover la inclusión como son: 1) Lograr y mantener el 100 % de la igualdad salarial; 2) mejorar la representación de sus colaboradores, un ejemplo de esto son las mujeres que representan más del 50 % de la fuerza laboral a nivel global; 3) mecanismos de denuncia para apoyar a los grupos subrepresentados y 4) acciones específicas con los clientes y socios de negocio, en donde se promueve la igualdad de oportunidades económicas para sus clientes y socios comerciales.

#### 4.1.3.8. Acciones para Incluir a la Mujer

En *Leic Bank* el concepto de diversidad, va más allá del género, ya que parten de la base que existen otras formas de diversidad como la generación, el patrimonio profesional, la religión, la ideología o nacionalidad. Aunque los entrevistados para esta investigación caracterizan a la mujer y las diferencias entre hombres y mujeres desde la perspectiva de género. Además, se cuestionan la situación de la mujer en una empresa donde la diversidad y la inclusión es parte de la cultura.

La compañía tiene el compromiso de mejorar la representación diversa de sus colaboradores, así como promover la igualdad de oportunidades en todos los niveles de la compañía, acción que ayudará a más mujeres a asumir posiciones de mayor liderazgo.

Algunas políticas y programas de promoción del talento femenino son parte de las políticas de promoción del talento en general y de las políticas de bienestar. Al mismo tiempo, existen políticas específicas para las mujeres, como la red de mujeres, que posibilita el intercambio entre pares y con colaboradores de mayor experiencia;



también acciones particulares para las madres, como la hora de lactancia, el cuarto de lactancia y el programa de apoyo nutricional a madres y bebés.

Cabe destacar que en la red de mujeres los promotores o *sponsors* son dos mujeres de la generación X. Además, en esta red de empleados participan hombres en las actividades como un signo asociado para proponer el encuentro y la aceptación de la diversidad.

Otra iniciativa para desarrollar a las mujeres en posiciones de liderazgo es el programa "*Raising Talent*", que tiene como propósito desarrollar y empoderar a las mujeres de alto nivel para disminuir las resistencias culturales y sociales. A su vez, para asegurarse de contar con una representación equilibrada en cada nivel de la organización, *Leic Bank* informa que tiene un plan integral que incluye estrategias para atraer, desarrollar y conservar tanto a las mujeres como a otras personas que pertenezcan a grupos vulnerables. Esto, en especial, en los procesos de reclutamiento, contratación y promoción.

Los entrevistados hablan de la visión de la mujer desde su propia historia, en particular, desde los paradigmas que fueron capaces de romper y desde los aprendizajes logrados. Las mujeres entrevistadas no han vivido situaciones de discriminación en la empresa, sin embargo, están conscientes de que pocos puestos de la alta dirección están ocupados por mujeres.

Aun cuando existen políticas de bienestar para todo el personal y políticas de promoción de la mujer en *Leic Bank*, como las redes de mujeres o las políticas de lactancia, "nos siguen faltando mujeres en la alta dirección".

En *Leic Bank* se han dado a la tarea de indagar los motivos por los cuales las mujeres se retiran de la organización cuando están a punto de dar el salto hacia la alta dirección. Dicha investigación se hace a través de diferentes acciones como: espacios de intercambio de experiencias y en algunas sesiones de *networking* promovidas por las redes.

#### 4.1.3.9. Acciones para Incluir a los Jóvenes

Las políticas y programas de promoción de los *millennials* son parte de las políticas generales de promoción del talento, la inclusión y el bienestar. Al mismo tiempo, se está generando una iniciativa específica para abordar el tema de generaciones que se está iniciando en términos de una red de intercambio y apoyo para estos grupos. Sin embargo, la compañía no mostró evidencias de tener acciones específicas para integrar a los jóvenes.

#### 4.1.3.10. Percepción de los Millennials sobre el Papel de Mujeres y Hombres Millennials.

Los jóvenes en *Leic Bank* tienen estudios universitarios de nivel licenciatura, y algunos tienen además nivel de maestría. Se han formado en el trabajo y algunos han decidido adquirir experiencia laboral antes de iniciar un estudio de posgrado.

Uno de los jóvenes presenta el siguiente argumento para fundamentar su decisión de no seguir estudiando: “en educación no ha habido cambios, la educación formal está en crisis, está sobrevalorada, mientras está subvalorada la educación continua; para un aprendizaje formal no tengo planes, pero sí estoy participando en cursos y creo que aprendo más que si hiciera estudios formales, tengo algunas certificaciones específicas”.

Una de las entrevistadas tuvo experiencias de viajes o estancias académicas desde la primaria, en Irlanda, Argentina y Canadá, de un semestre cada una. Esta situación es un indicador de la presencia de jóvenes con deseos de conocer, así como provenientes de familias que podían financiar este tipo de experiencias.

En términos de nivel socioeconómico, predominan las familias de clase media alta con padres profesionales, tales como padre administrador de empresas, contador o ingeniero y madre arquitecta o psicóloga. La excepción la constituye una de las entrevistadas que se define ella misma en términos de “bajos recursos”.

Los padres de una persona entrevistada tuvieron una experiencia larga en el sector financiero. Una de las madres no solo continúa trabajando, sino que ha hecho muchos años servicio en una organización de la sociedad civil asociada con el cuidado de niños con cáncer.

Los testimonios hablan de un ambiente de equidad al estar en pareja, como la definen los entrevistados: “las cuentas las llevaban entre los dos, la relación era transparente”; “mi familia es tradicional en algunos aspectos, pero percibo más equidad entre mi padre y mi madre que en lo común, más progresistas de lo común”; también se hace presente que el hombre seguía siendo el proveedor principal dentro de la dinámica familiar: “se movieron por el trabajo de mi papá”.

En otro orden de ideas, los *millennials* se presentan como jóvenes que tienen objetivos claros, consideran que han reflexionado sobre su carrera; se puede conjeturar que este rasgo se relaciona con el hábito generado después de realizar la evaluación del desempeño, que los motiva a ser más reflexivos. Por otro lado, se

presentan como jóvenes que no se sienten cómodos, dejando cosas inconclusas o por hacer, una de las entrevistadas alude a la maestría que está estudiando: “tengo dos objetivos: titularme (de la maestría) y viajar; me apasiona viajar”.

También comentan que tienen *hobbies* como estudiar un curso para ser *Sommelier* o uno de fotografía, o practicar deportes: “soy corredora y pertenezco a un club de corredores”; incluso tienen pequeños negocios que están cerca de ser un *hobby*: “tengo un negocio, soy disc jockey”. Además, se comprometen como voluntarios para causas humanitarias; también prefieren responsabilizarse de una mascota antes que tener hijos: “tenemos perros, no hijos”.

Asimismo, afirman tener: “un enfoque en cosas nuevas, sin miedo al error, estamos dispuestos a probar algo sin miedo al error”. Otros rasgos que los definen son: “muy fácil hacer amigos, soy muy autónoma, muy responsable de mis cosas”; otra joven afirma: “me defino como proactiva, responsable, con carácter, soy muy inquieta, flexible, dispuesta; mi vida personal es compleja, por la enfermedad de un familiar que ya murió, pero me recuperé y pude seguir mi proceso de aprendizaje”. Una joven expresó que “todos son proactivos, aun los que son introvertidos”, además, ella se define como: “súper desesperada, práctica, nosotros nos aventamos, no se mide el riesgo”. Otra joven comenta: “vamos más rápido, hay más inmediatez, vivo con Facebook, soy más de hacer”.

En relación con la posibilidad de tener hijos en el futuro, sí se imaginan teniéndolos, pero al mismo tiempo expresan que estos no lo son todo, la pareja está antes: “no me imagino sola, pero los hijos no me desagradan”. Definen a la pareja como algo muy importante en sus vidas, así como valoran a los amigos.

En suma, los *millennials* se definen como personas con claridad, abiertas a muchos intereses aparte del trabajo, dispuestas a aprender, capaces de superar el miedo, viviendo a un ritmo muy acelerado, autónomos, valorando la relación con el otro, en particular con la pareja, y haciendo un uso frecuente de las redes sociales.

#### 4.1.3.11. Percepción de las Mujeres de las Diferentes Generaciones sobre la Trayectoria Profesional

Las mujeres *millennials* entrevistadas afirman que son iguales que los hombres, comentan que: “no veo las barreras por ser mujer, no las he sufrido”, no obstante, una de las *millennials* reconoce que es “complicado ser directora y mamá”; en ese sentido justifica la asimetría en nombre del género y su naturalización: “para un hombre es simple ser director; no podemos ser iguales, por género para el hombre es más fácil”.

Las mujeres *millennials* entrevistadas coinciden en que todavía persiste en México un paradigma tradicional acerca del papel de la mujer, en particular, la idea de que esta debe dedicarse a la familia; en ese sentido, se dice que México “es una cultura familiar”.

Una de las entrevistadas afirma que en nuestro país existen dos grupos de mujeres: las que quieren ser “señora de club”, y las que expresan “me vuelvo loca si no trabajo”. En su condición de *millennial*, la misma entrevistada no se ubica en el grupo de “las señoras de club”, sino como mujer profesional que vive de su trabajo; incluso dice: “no sé si quiero tener hijos”.

Asimismo, reconoce las diferencias culturales en torno al papel de la mujer y de los hijos; al respecto, compara con otros países: “En Nueva York, los hombres se

quedan en la casa y cuidan a los niños; en Inglaterra abundan las parejas sin hijos en las que los dos trabajan; y más trabajan si quieren llegar a tener hijos”. Las mujeres entrevistadas consideran que en México se está reduciendo las aspiraciones de tener hijos y la cantidad de estos: “con uno solo basta”.

Sin embargo, las *millennials* entrevistadas perciben que las relaciones con sus parejas son igualitarias y colaborativas, que se salen del esquema tradicional, al respecto dicen: “si mi esposo no fuera el que es, no podría trabajar, la red la tengo en casa, hay mucha cooperación entre nosotros, somos pareja, una superpareja, él se encarga de lavar los trastes; además tenemos una empleada”; “mi esposo nunca me diría no trabajes”; “mi novio es emprendedor, me interesa alguien así, no alguien que dependa de mí, alguien que necesite coordinar, quiero una pareja libre”.

Un hombre *millennial* entrevistado coincide con las mujeres de su generación en torno al tipo de pareja a la cual aspira, donde los dos puedan realizarse y donde la mujer no está subordinada al hombre. Esta manera de pensar es congruente con su hacer, ya que en este momento su pareja es una mujer profesional con la cual comparten tareas y viven juntos, sin casarse y sin tener hijos.

Las mujeres *millennials* lanzan la siguiente consigna: “no quiero dejar de ser mujer para ser exitosa. El feminismo es muy radical, prefiero un punto medio”. Por su parte, otro joven *millennial* recomienda programas de concientización tanto con hombres como con mujeres, incluso con otras minorías, en particular, recomienda talleres y mentorías que permitan transitar del discurso a la práctica, a situaciones habituales en el trabajo donde quede claro qué significan las relaciones más igualitarias y libres entre mujeres y hombres.

Los *millennials* ven que es posible trabajar en armonía con las otras generaciones; incluso el mismo joven antes mencionado destaca que no percibe grandes diferencias entre las generaciones. Desde esta postura en que la relación con las otras generaciones es percibida más en términos de colaboración que de enfrentamiento, los *millennials* comparten las siguientes visiones:

- Respecto a la generación X presentan visiones encontradas: “los X son más de analizar, son más escépticos, no quieren cambios; lo nuevo les cuesta más; no entienden lo digital”; “mi líder, que es X es sensacional, tiene un pensar alternativo, tiene ‘sensibilidad cultural’, respeta las diferencias”; “los X se adaptan y son más estables, cuestionan más”; “los X tienen muchas ganas de intentar cosas nuevas, probar algo diferente sin miedo al error; con los de 60 años hay más distancia, es otra mentalidad”.
- Algunas características que perciben de los *baby boomers* son que: “el tiempo y la edad te dan experiencia, pero se requiere flexibilidad”.; “son leales, afectos al trabajo duro y a la constancia; llevan 20 años en un mismo puesto y no se quieren cambiar”; “son menos adaptables”; “no piensan cambiarse a otra empresa ni de rol que desempeñan”; “muy capaces, mucho talento, pero no están dispuestos a intentar algo nuevo, incluso una promoción”.

Finalmente, los *millennials* destacan que aprenden de las otras generaciones a las cuales tienden a ver como cercanas. La flexibilidad y la capacidad de adaptarse y cambiar son los principales criterios con los cuales valoran a las otras generaciones.

#### 4.1.3.12. Reflexiones del Caso Leic Bank

*Leic Bank* es una organización que se enfoca en sus colaboradores, brindando múltiples oportunidades de desarrollo y poniendo las condiciones para retener a su talento. En efecto, tiene políticas de gestión y desarrollo de los colaboradores clave; de balance de trabajo y vida, y de inclusión.

Las políticas de diversidad son transversales, ya que todas las otras, así como los programas, se encuentran diversificados. El propio personal de *Leic Bank* es altamente diverso y unido por valores comunes, y la presencia de un alto número de políticas y programas promocionales y diversificados constituyen, en sí mismos, un patrimonio de diversidad.

Los programas más valorados por la gente para promover la diversidad e inclusión son las redes (mujeres, padres, comunidad LGBTIQ+ y generaciones), los programas de horario flexible y los programas de formación. Los grandes logros de la empresa en materia de políticas y programas también están asociados a estos programas, que están regulados y orientados a beneficiar a los colaboradores de alto desempeño, que entregan a tiempo buenos productos y que están comprometidos y dispuestos a participar con la empresa.

En relación con la flexibilidad laboral, se requieren condiciones para su puesta en marcha, tales como tener una estrategia, tener claramente identificados los productos entregables; haber institucionalizado una cultura del desempeño y la evaluación y haber instalado la tecnología virtual necesaria para las comunicaciones. Esta aclaración es muy importante porque no se piensa la flexibilidad laboral como



algo improvisado o asociado a necesidades fluctuantes, sino como parte de la cultura organizacional.

La cultura organizacional, por su parte, refleja tanto la estructura matricial como las políticas y programas de inclusión, gestión del talento y balance trabajo–vida. De allí que sea una cultura organizacional del desempeño y la evaluación, en la misma medida que una cultura flexible y abierta a las diferencias culturales.

Desde el punto de vista de su gente, *Leic Bank* es una empresa joven, con predominio de la generación *millennial*, seguida de la generación X y con apertura de todas las generaciones al trabajo transgeneracional. Si bien las mujeres se acercan a la mitad de la población, existen agendas pendientes como una mayor presencia de ellas en la alta dirección. Por su parte, la empresa se percibe en movimiento constante, tanto por las rotaciones, que constituye la primera razón, como por los nuevos ingresos y las promociones.

Los grandes desafíos de *Leic Bank* consisten en llegar más lejos con sus políticas de diversidad e inclusión, generando espacios más abiertos tanto para las mujeres como para los jóvenes y mayor colaboración entre mujeres y hombres, así como jóvenes y adultos.

## 4.2. Elementos Observados en los Tres Casos de Investigación que Facilitan o Impiden la Inclusión de Mujeres Millennials en las Posiciones de la Alta Dirección

En los tres casos de investigación se observaron los siguientes **elementos en las organizaciones que facilitan o impiden la inclusión** de mujeres *millennials* en las posiciones de la alta dirección, mismos que se describen a continuación y se relacionan con la literatura existente para respaldar las acciones realizadas por las empresas.

### 4.2.1. Elementos Facilitadores

En las tres empresas analizadas, se observaron los **ocho elementos facilitadores** para incluir a las mujeres *millennials* antes mencionados, los cuales, se resumen de la siguiente forma:

1. Corporativo ubicado en el extranjero.
2. Estructura matricial.
3. Cultura organizacional.
4. Valores organizacionales.
  - a. La diversidad e inclusión como valor en las tres empresas estudiadas.
5. El concepto de la Diversidad e Inclusión para las empresas.
6. Políticas y programas para promover la diversidad e inclusión:
  - a. Redes de empleados
  - b. Comités
  - c. Programas virtuales y presenciales
7. El compromiso de la dirección general y del equipo directivo, para respaldar las políticas y programas.

## 8. Procesos de gestión de talento.

### 4.2.1.1. Corporativo Ubicado en el Extranjero

Las tres empresas pertenecen a un **corporativo ubicado en el extranjero**, con diversas filiales en diferentes países, lo que promueve que, al interior de las compañías, se facilite la integración y el trabajo con equipos globales. Asimismo, se favorece la diversidad cultural, las diferentes perspectivas de los colaboradores y diversas formas de trabajar, además de tener interacción con otros estilos de liderazgo.

Las tres empresas constantemente buscan el crecimiento continuo en todo el mundo, situación que da lugar a un aprendizaje permanente en torno a la diversidad cultural e inclusión de sus colaboradores, con el propósito de satisfacer a sus clientes que se caracterizan por ser diversos y globales.

### 4.2.1.2. Estructura Matricial

Destaca la manera en la que las empresas están organizadas, ya que las tres tienen una **estructura matricial**, la cual, posibilita a los líderes y a los colaboradores a tener una interacción con diferentes áreas de la compañía, pero también, a participar en diferentes proyectos, ya sean nacionales o internacionales.

Según Esquiaqui y Escobar (2012), una estructura matricial facilita a los colaboradores a tener diferentes líneas directas de mando, que pueden estar en el país del colaborador o, bien, puede ubicarse en una región diferente. La manera en la que están integradas las estructuras matriciales favorece la innovación, la integración de equipos globales y diversos, así como la comunicación abierta entre las personas.

En este tipo de estructura, la flexibilidad y adaptabilidad son elementos clave, además requiere de líderes que integren distintas experiencias y que compartan su conocimiento con diferentes equipos. Se favorece el aprendizaje entre los colaboradores y da lugar a la inclusión, porque los colaboradores están expuestos a múltiples equipos de trabajo, en donde los perfiles e historias son diversas (Esquiaqui y Escobar, 2012, pp. 1-15).

De igual forma, son oportunidades para innovar y dar propuestas diferentes a los productos y servicios. De tal manera que, estas estructuras abiertas y con diversidad en los equipos de trabajo, da lugar para que la mujer crezca y tenga un espacio en el ámbito laboral (Esquiaqui y Escobar, 2012, pp. 1-15).

Por lo anterior, es preciso reflexionar si las estructuras tradicionales favorecen la innovación, flexibilidad y diversidad en las responsabilidades de cada uno de los colaboradores, pero además hay que reconocer si son adaptables a los cambios constantes del entorno y del mercado.

Una estructura matricial puede favorecer que el trabajo sea más ágil y promover la responsabilidad y compromiso de los colaboradores para lograr los resultados esperados. Las estructuras flexibles y ágiles son aquellas que se adaptan más a los cambios del entorno.

Una de las tendencias que se observa en la promoción del talento es el cambio en el rol, en donde la carrera se ve como una variedad de diferentes roles asumidos en la compañía y ya no se queda solo en ser experto en una sola actividad, por lo que las empresas necesitan prepararse para ofrecer roles horizontales para una posible

promoción horizontal y no solo darle a su gente un crecimiento vertical (Pereira, 2017, pp. 46-48).

#### 4.2.1.3. Cultura Organizacional

La **cultura organizacional** que las tres empresas han construido tiene un enfoque muy marcado en la persona (sus colaboradores), situándola en el centro y enfocando sus acciones para crear las mejores condiciones laborales para ellos, así lo sustentan Chatman y Cha (2003, pp. 8-10), quienes refieren que la empresa con una cultura organizacional que tiene en el centro a la persona mejora su desempeño, enfoca las prioridades del negocio, además de guiar la toma de decisiones y saber claramente cuáles son los comportamientos que se esperan de ellas.

Por ello, impulsar acciones al interior de la empresa con una comunicación activa para dar a conocer los avances de la organización y las acciones referentes al desarrollo y crecimiento de los colaboradores; así como formarlos en temas relacionados con la diversidad e inclusión, ayudarán a cambiar su percepción sobre las prácticas discriminatorias que se puedan vivir en la empresa y sensibilizarlos en la importancia que tiene el papel de la mujer en la empresa y en las posiciones de la alta dirección (Rota, 2021, pp. 5-14).

#### 4.2.1.4. Valores Organizacionales

Las compañías estudiadas tienen **valores organizacionales** como la integridad y el respeto por las personas, asimismo, la mayoría de los líderes y de los colaboradores entrevistados dan cuenta de vivir en un ambiente de igualdad de oportunidades, lo que favorece la colaboración, el reconocimiento por el trabajo bien hecho y el trabajo en equipo.

Kaplan y Donovan (2013, pp. 34-90), mencionan la importancia que tienen los valores y tradiciones en una compañía, ya que estos se reflejan en las personas y son una manera de conducirse, además de establecer los comportamientos que son aceptables al interior de la empresa.

Por su parte, Chatman y Cha (2003, p. 10) mencionan que una empresa es un sistema de valores compartidos y con normas que se comparten entre las personas que son parte de la empresa.

Kaplan y Donovan (2013, pp. 92-94) aseveran que una empresa se fortalece a través de su cultura organizacional y, si busca ser inclusiva, creará las condiciones adecuadas para promover ambientes laborales seguros y en igualdad de oportunidades para su personal, favoreciendo su crecimiento y desarrollo, a través de procesos de gestión de talento transparentes, igualitarios y justos, valorando el desempeño, experiencia y logro de los resultados.

Otro aspecto que es relevante dentro de la cultura organizacional en las tres compañías es el interés por la **responsabilidad social**, ya que lo ven como un medio para fortalecer y enriquecer su cultura. De igual manera, son empresas centradas en **el logro de objetivos**, para dar los resultados esperados por el corporativo. Asimismo, destacan por ser compañías con una alta exigencia de trabajo, para ofrecer un excelente servicio a sus clientes.

Taracena (2007, p. 3) sugiere que las empresas son más productivas y rentables cuando se trabaja por objetivos, mismos que se alinean a la estrategia de la compañía,

fomentando que en los equipos de trabajo se tenga un proyecto de empresa compartido.

#### 4.2.1.5. El concepto de la Diversidad e Inclusión para las empresas

**La diversidad e inclusión** es importante para las tres compañías, ya que se percibe como un valor organizacional, pero, de igual forma, creen que una fuerza laboral diversa es fundamental para los negocios y un diferenciador para la compañía. Resalta que la diversidad e inclusión para estas empresas tiene un enfoque de negocio y de talento, porque también es un medio para atraerlo, como es el caso de la generación *millennial*, o bien, para retenerlo.

En este sentido, Travis et al. (2020, pp. 16-17) hacen referencia sobre los beneficios que trae consigo la inclusión para el negocio, porque en una cultura inclusiva se mejora la toma de decisiones y, en consecuencia, los resultados financieros son favorables, la propuesta comercial se alinea mejor a los clientes y la relación con los *stakeholders* se fortalece.

A su vez, las tres compañías consideran que la inclusión de las personas es integral y no solo debe beneficiar a algunos grupos con aspectos en común como el género, la generación, etc. Este resultado se sustenta con la propia definición de inclusión, al lograr que un colaborador perciba que sus necesidades de pertenencia y singularidad estén siendo satisfechas por su entorno laboral (Shore et al., 2011, p. 1270).

Además, alude a la teoría social de identidad y la de óptima distinción descritas por Sabharwal (2014, p. 198), mismas que hacen referencia al sentido de pertenencia

que una persona experimenta dentro de un grupo, así como, a la importancia de su identidad que los hace únicos y diferentes entre sí.

Al mismo tiempo, una cultura inclusiva es el resultado de fomentar un sentido de pertenencia, así como promover la solidaridad entre los miembros de un equipo de trabajo, buscando que la inclusión la vivan y experimenten todos los colaboradores que son parte de una organización (Prime y Salib, 2014, p. 5; 7-8).

#### 4.2.1.6. Políticas y Programas para Promover la Diversidad e Inclusión

Cada una de las empresas estudiadas lleva a cabo acciones e integra políticas y programas que atienden a los diferentes grupos diversos, como es el caso de las **redes de empleados e integración de comités** que son comunes entre ellas.

Kaplan y Donovan (2013, pp. 163-165) refieren que las empresas fomentan la diversidad e inclusión a través de las **redes de empleados**, las cuales, están constituidas por los colaboradores, quienes representan diferentes aspectos de la diversidad como género, raza, cultura, generaciones, orientación sexual, etc.

Las redes tienen la misión de darle una voz a los grupos minoritarios, así como mostrar la perspectiva y necesidades de estos grupos. Además, hacen referencia a la misión de las redes de empleados, destacando que son promotores de la inclusión, pero, igualmente, mencionan algunos de los objetivos que tienen las redes como son: comunicar las barreras, promover el *networking* entre las personas que forman parte de esta y visibilizar a las personas que la conforman para posibles oportunidades de desarrollo de carrera. Un aspecto fundamental que destacan es que la red necesita ser vista por los líderes como un recurso importante para el negocio, pero también es



fundamental que los objetivos de esta estén alineados a los objetivos estratégicos de la empresa.

Gehrels y Suleri (2016) destacan que los **comités** tienen el propósito de mostrar los desafíos que viven los diferentes grupos al interior de la compañía y, de igual manera, tienen la misión de crear productos y servicios alineados a las necesidades de los clientes diversos que atienden. Se hace una invitación a todos los colaboradores, buscando conseguir aliados estratégicos para llevar a cabo las acciones definidas en cada comité, además de darles visibilidad al interior de la compañía.

Estos autores (Gehrels y Suleri, 2016) efectuaron un estudio en diversas empresas en Holanda con el propósito de conocer el impacto que tiene la diversidad e inclusión en los procesos de gestión de talento. Uno de sus resultados fue la relevancia del papel de los Comités de Diversidad e Inclusión para consolidar estas acciones.

Ellos mencionan que un comité de este tipo puede ser creado y presidido por uno o varios miembros de la alta dirección, o bien, por el presidente de la compañía. De la misma forma, el grupo debe estar formado por colaboradores diversos que trabajen en diferentes niveles jerárquicos. El comité tiene como propósito desarrollar y mantener la estrategia y políticas de inclusión, así como, ser los embajadores y el enlace entre los colaboradores y los altos ejecutivos para realizar cada uno de los objetivos relacionados con la diversidad e inclusión (Gehrels y Suleri, 2016).

Ante este hecho, Tavakoli (2015, pp. 38-39) observó que la participación de la dirección general y del equipo directivo es primordial para hacer de la diversidad e inclusión parte de la cultura organizacional y para respaldar los esfuerzos en los

comités y las redes de empleados para promover una cultura inclusiva. El autor indica que los líderes de las compañías son quienes fomentan y dan sustento a una cultura inclusiva, porque transmiten los valores y comportamientos y, a su vez, promueven ambientes y experiencias inclusivas.

Las tres empresas buscan formar, constantemente, a sus colaboradores para que sean inclusivos, ofreciendo **programas virtuales o presenciales**. Estos tienen el propósito de dar a conocer los conceptos básicos de diversidad e inclusión con el objetivo de sensibilizar a las personas, así como de crear las condiciones adecuadas para promover una cultura inclusiva.

Andrukonis (2020, p. 2) subraya que la mayoría de las empresas toman acciones para formar y preparar a sus colaboradores para ser inclusivos, siendo una actividad crítica para fortalecer la inclusión, sin embargo, enfatiza que la formación es una pequeña parte de todo lo que las compañías deberán de trabajar para lograr ser inclusivos como parte de su cultura.

#### 4.2.1.7. El Compromiso de la Dirección General y el Equipo Directivo

**El compromiso de la dirección general y del equipo directivo** es un elemento primordial que se observó en las tres compañías, mostrando que su apoyo y respaldo en las acciones, políticas y programas es importante para hacer de la inclusión una forma de ser de la empresa y que, a través de su ejemplo y participación, muestran la relevancia y el lugar que tiene la diversidad e inclusión.

En este sentido, Sabharwal (2014, p. 201) sustenta este hecho al señalar que uno de los factores esenciales que contribuye a la creación de entornos inclusivos es

un liderazgo comprometido que respalda las diferencias individuales y culturales entre los colaboradores. Refiere que los líderes de la organización necesitan generar ideas y definir estrategias para eliminar las barreras existentes y crear los mecanismos adecuados para que todos los empleados puedan contribuir para lograr un mejor desempeño de la compañía.

#### 4.2.1.8. Procesos de Gestión de Talento

Finalmente, **los procesos de gestión de talento** en las tres empresas estudiadas buscan favorecer el desarrollo, promoción y retención del talento, alineándolos al desempeño en un entorno de igualdad de oportunidades que los favorece.

Las tres empresas tienen consolidados sus procesos de gestión de talento, desde el reclutamiento hasta la retención de sus colaboradores, y es un área estratégica de la compañía. Cada empresa tiene herramientas diferentes como el caso del *Performance development process (PDP)* en *Insurance Bank*, o el programa *Acelera tu desarrollo* en *Leic Bank*.

Un hecho en las tres compañías es que sus estructuras globales ofrecen a sus colaboradores oportunidades de crecimiento a través de **movimientos laterales**, o bien, desarrollo en otros países. Además, tienen **programas específicos para desarrollar a los líderes**, pero también integran **programas para las mujeres**, cuyo objetivo es prepararlas para posiciones de mayor jerarquía, entre otros programas de desarrollo.

A su vez, las tres empresas tienen **identificado a su talento de alto potencial** para formar y promoverlo en el futuro, asimismo, consideran que la diversidad e inclusión dentro del proceso de gestión de talento es un **medio para atraer y retener** a los colaboradores, que lo complementa y robustece para crear una mejor experiencia laboral.

Pascale (2020) hace referencia al debate existente al interior de las compañías sobre la responsabilidad de promover la inclusión. De acuerdo con el autor, algunos mencionan que la alta dirección tiene la responsabilidad mayor y otros hacen ver al área de Recursos Humanos como la que asume este compromiso.

Lo cierto es que, tanto la alta dirección como Recursos Humanos y todos los colaboradores son responsables de crear ambientes inclusivos, sin embargo, la diferencia está en la manera en la que cada actor participa, por ejemplo: Recursos Humanos logra que la diversidad e inclusión sea una realidad en la empresa, a través de sus procesos y actividades diarias para gestionar el talento. En este caso, se vuelve relevante que el área de Reclutamiento y Selección tenga una formación sobre sesgos y prejuicios, ya que estos pueden intervenir de manera positiva o negativa al momento de elegir a la persona que se contratará.

#### *4.2.2. Elementos que Impiden la Inclusión de Mujeres Millennials*

Cada una de las empresas estudiadas **reflejaron diferentes elementos que impiden la inclusión** de mujeres *millennials* en las posiciones de alta dirección. A continuación, se muestran los resultados por cada una de ellas.

En **Financiera Solar** se percibieron dos elementos:

**1) Los estilos de liderazgo jerárquicos que impiden el avance en la carrera**

profesional limitan la exposición y visibilidad del colaborador con las personas clave, así como la falta de crecimiento al interior de la compañía. Fraser-Thill y Gopal (2023) hacen referencia a la importancia del líder en el desarrollo de la carrera profesional de un colaborador, destacando que una de sus mayores responsabilidades es impulsar su crecimiento, formación y compromiso con la empresa.

En ese sentido, llaman la atención en la necesidad de tener conversaciones de carrera para conocer las motivaciones y expectativas de la persona, para poder traducirlos en planes de desarrollo con la intención de apoyarlo en las acciones diarias para perfeccionar sus habilidades, darle visibilidad y prepararlo para la siguiente posición (Fraser-Thill y Gopal, 2023, pp. 3-4).

**2) Estructuras de trabajo poco flexibles**, ya que existen pocas acciones y

programas para las mujeres que les permitan trabajar y dedicar más tiempo al cuidado de hijos pequeños. En la investigación *“Remote-work options can boost productivity and curb burnout”*, se mostró que tener diferentes opciones para trabajar de manera remota trae beneficios para la persona.

Los participantes en el estudio se mostraron en un 63 % más innovadores, 75 % más comprometidos con su trabajo, 68 % más comprometidos con la organización y 93 % se sintió más incluido. En el caso de las madres con hijos, manifestaron poco interés en dejar a la compañía por tener acceso al

trabajo remoto, en comparación con las mujeres que no tienen esta oportunidad (Van, 2021, pp. 1-2).

En ***Insurance Bank*** se identificó lo siguiente:

**1) La relación laboral se percibe compleja entre las diferentes generaciones**, sobre todo, entre los más jóvenes (menos de 25 años) y los mayores (más de 60 años), lo cual, dificulta el trabajo. Un estudio sobre las diferencias entre las generaciones en el mundo laboral mostró que las actitudes de los trabajadores de las diferentes generaciones son pocas. Por un lado, se evidenció que las diferencias individuales de cada persona como expectativas, motivaciones, intereses y fortalezas cambian a lo largo de la carrera, sin embargo, esto no depende del grupo generacional al que pertenece. Por otro lado, se destacó que las creencias de las personas en relación con el concepto que tienen de cada generación tienen un impacto en la relación laboral entre los colaboradores, así como la manera en que son liderados y formados (E. King et al., 2019, p. 3).

Es necesario tener en cuenta que los colaboradores están viviendo diferentes experiencias tanto personales como en el trabajo, por lo que no todos los empleados dentro del mismo grupo de edad (o generación) tendrán las mismas experiencias en el mismo momento. En este sentido, promover el diálogo con los colaboradores para conocer sus necesidades ayudará a los líderes a conocerlos mejor y, así, mantener un buen ambiente laboral.

**2) La responsabilidad de gestionar la propia carrera profesional** es un área de oportunidad que se necesita trabajar con los colaboradores para que asuman este compromiso, pues ellos así lo mencionaron: “falta una cultura de autogestión de carrera”, por lo que son pocas las personas que usan las herramientas para la autogestión, lo que tiene un impacto para las nuevas oportunidades de crecimiento o de formación al interior de la empresa. En la compañía no se encontró evidencia de cómo las *millennials* autogestionan su carrera profesional.

Tannahill-Moran (2018, pp. 5-23) menciona que la gestión de la carrera profesional es un compromiso persona-empresa, debido a que ambos tienen el interés de desarrollar un capital intelectual para ser competitivos y tener mejores resultados. Su importancia radica en que es un camino por recorrer para crecer y formarse, alineado a la etapa de vida y contemplando los intereses de la empresa y el colaborador.

Para construir una trayectoria profesional se contemplan los intereses de la empresa y del colaborador, en una relación ganar-ganar y de corresponsabilidad. Por un lado, algunas empresas, internamente, crean las condiciones para formar y promover a sus colaboradores generando planes de carrera y programas de formación para prepararlos y, por otro lado, la persona también tiene la responsabilidad de conocer cuáles son sus expectativas y motivaciones de carrera para decidir los movimientos que puede tener al interior de la compañía.

Ese conocimiento lo llevará a tener conversaciones clave con las personas que tienen influencia en la empresa y con Recursos Humanos para externarles su interés

de seguir creciendo en la compañía. Así, el colaborador se vuelve el principal actor de su trayectoria profesional. Es su responsabilidad y se requiere de su proactividad para actuar e incidir hacia dónde se quiere dirigir profesionalmente y tomar las decisiones más adecuadas alineadas a su plan de vida personal y profesional.

Ese autoconocimiento y claridad de lo que quiere profesionalmente puede marcar el camino para prepararse y también hacer uso de los recursos que la empresa ofrece a su gente para desarrollarlos y promoverlos. Es interesante destacar que las trayectorias profesionales ya no solo son para tener un crecimiento vertical, sino también un desarrollo lateral. En ambos casos se busca que la persona adquiera nuevas competencias que la prepararán para futuras posiciones.

La trayectoria profesional se elige, por lo que es necesario tomar las decisiones de carrera que ayuden a la persona a estar en la posición que desea. En este caso, la empresa no es la única que selecciona el camino de ese crecimiento, sino que se hace en conjunto, por lo que es vital que la persona sepa hacia dónde quiere llegar profesionalmente y, cuando se presenten las oportunidades, decida si es lo mejor para ella y se alinee a su vida personal e intereses profesionales.

Un ejemplo de mi experiencia profesional en una empresa del sector de consumo que promueve la autogestión de carrera de sus colaboradores: la empresa comunica sus responsabilidades como empleador y deja claro cuáles son las expectativas, experiencias, conocimientos, retos y oportunidades de desarrollo que requiere para ser competitiva. De tal manera que, el colaborador es responsable de su propia carrera y de comunicar sus intereses y aspiraciones profesionales. A su vez, el colaborador es evaluado de manera constante y se toman decisiones para su



desarrollo y crecimiento de carrera. Dentro de este proceso es esencial la conversación de carrera entre el líder y el colaborador.

**En *Leic Bank* se identificó:**

**1) La complejidad de trabajar con una estructura matricial.** Al existir varias líneas de mando, tanto locales como globales, provoca que algunos colaboradores perciban que los líderes globales tienen poca sensibilidad ante las necesidades locales. Este resultado se convierte en un área de oportunidad para futuras investigaciones, debido a que hay estudios que muestran el concepto de una estructura matricial, pero no profundizan en sus desafíos.

**2) Mejorar los programas de balance de vida y trabajo.** Se observó que en la empresa se promueve el bienestar de sus colaboradores y de las familias, así como programas para impulsar la armonía entre el trabajo y la esfera personal, sin embargo, la cultura organizacional está estructurada en torno a la responsabilidad personal, por lo que tienen un alto sentido del trabajo y un gran compromiso con la empresa. Una persona entrevistada mencionó “esta empresa es para los que les gusta trabajar” y cada colaborador es responsable de lograr armonizar las diferentes áreas de su vida.

Sobre este tema, la OCDE (OECD, 2020) visibiliza y trabaja constantemente con los países miembros para promover el balance entre la vida personal, familiar y laboral, siendo un reto para la mayoría de los colaboradores y sus familias. Una manera de buscar este equilibrio se relaciona con el número de horas trabajadas, de tal manera

que, una persona con una jornada laboral larga tiene un impacto en su salud, bienestar y aumenta considerablemente el estrés.

Por ejemplo, México es uno de los países de la OCDE que reporta que sus colaboradores trabajan más de 50 horas a la semana, seguido de Colombia. Si bien es cierto que hay algunos apoyos como las licencias de maternidad y paternidad, las estancias infantiles, entre otros, se necesita del compromiso de las empresas para impulsar políticas de flexibilidad y de conciliación que faciliten la armonía entre la vida personal, familiar y laboral de sus colaboradores (Debeljuh y Ordóñez, 2019, p. 88).

Otro elemento a tomar en cuenta es el compromiso que tiene cada colaborador para armonizar la vida personal, familiar y laboral. Algunas empresas promueven acciones, programas y políticas para que la persona logre tener un equilibrio y hace un esfuerzo para que el bienestar de su gente sea parte de la cultura organizacional, sin embargo, algunas personas por diversas situaciones deciden que su prioridad sea el trabajo.

Un ejemplo de ello es el testimonio de un ejecutivo del sector financiero quien, al hablar sobre su experiencia para conciliar la vida familiar y laboral, comentó que tiene la fortuna de tener una esposa e hijos comprensivos. Aun cuando sus hijos tienen diferentes edades, todos entienden que él necesita cumplir con largas horas de trabajo en la semana y, como un acuerdo con la familia, los fines de semana les dedica tiempo (Bernal et al., 2013, pp. 1-2).

- 3) Sensibilizar y formar a los colaboradores sobre los **sesgos y creencias** relacionados con **el rol que tiene la mujer en el trabajo y en el hogar**, ya que persiste la idea de que la mujer necesita dedicar su tiempo a la familia.

Los estereotipos son creencias sobre rasgos y comportamientos que se cree que distinguen a un grupo de personas con respecto de otro. De tal forma que las personas tienden a mostrar estereotipos de género, asignando rasgos y comportamientos a hombres y mujeres solo basándose en su género.

El estudio realizado por Afolabi (2013, p. 5) buscó identificar la influencia de los estereotipos sobre las mujeres líderes en cuanto a su desempeño laboral y su nivel de logro percibido por parte de sus subordinados. A través de una encuesta aplicada a más de 250 empleados de 4 compañías dirigidas por mujeres, se confirmó que los estereotipos asociados con las mujeres tienen una influencia significativa en la percepción del desempeño laboral y nivel de logro de las mujeres líderes. Se mostró que las subordinadas percibieron un nivel mayor de logro de las mujeres líderes comparado con los hombres y no se mostró una evidencia significativa en el desempeño de una mujer y un hombre líderes.

Un estudio realizado a más de 1,000 graduados acerca de la creencia generalizada de que “las mujeres están más comprometidas con la familia que los hombres”, mostró que la mayoría de los graduados, sin importar el género, le dieron mayor prioridad a la familia que al trabajo (Tinsley y Robin, 2018, p. 3).

Pese a lo anterior, el estudio advirtió que la diferencia está en el trato y el papel que las mujeres y los hombres quieren asumir como padres cuando inician una familia.

En la mayoría de los casos este hecho se vinculó con los roles de género asignados en la cultura a la que pertenecen las personas (Tinsley y Robin, 2018, p. 3).

Un elemento común en las tres compañías que impide la inclusión de mujeres *millennials* es la **falta de indicadores que evalúen y midan el progreso** de las acciones para promover una cultura inclusiva. Ninguna empresa mostró evidencias de cómo miden el progreso. En el 2020, más de 50 compañías globales firmaron la alianza Género y diversidad KPI alianza (*Gender and Diversity KPI Alliance*) con el propósito de apoyar la adopción y el uso de indicadores clave de desempeño (KPI) para medir el género y la diversidad en sus empresas, pues reconocen que la medición es un componente fundamental para crear un entorno de diversidad e inclusión en los lugares de trabajo. Los tres indicadores que miden son:

- Porcentaje de representación de mujeres en la junta de gobierno de una organización.
- Porcentaje de participación de colaboradores en los diferentes niveles de la organización.
- Igualdad en la remuneración en donde el salario por nivel de empleado sea el mismo para quienes realizan un trabajo similar.

Las empresas destacan que, en este compromiso de medir la diversidad e inclusión con estos indicadores, los líderes están también responsabilizándose de las medidas que tienen que impulsar al interior de sus empresas para promover el cambio, dando cuenta que el liderazgo y la responsabilidad comienzan desde el más alto nivel (Patton y Wolf, 2020).



## Capítulo 5: Discusión y Conclusiones

### 5.1. Discusión

Los resultados obtenidos al documentar los casos de investigación ayudarán a **responder la pregunta y objetivo general de la investigación, así como los tres objetivos específicos** sobre “los elementos organizacionales que facilitan o impiden la inclusión de mujeres *millennials* en las posiciones de alta dirección en las empresas mexicanas del sector financiero con culturas incluyentes”. A continuación, se muestran los **resultados por objetivo específico**.

#### 5.1.1. Respondiendo al Primer Objetivo Específico

El **primer objetivo específico** busca “Determinar **las características y elementos organizacionales que comparten** las empresas con culturas inclusivas y que promueven efectivamente la inclusión de mujeres *millennials* en la alta dirección del sector financiero”. Al respecto se muestran los aspectos que tienen en común las tres empresas, tomando en cuenta los elementos mencionados en el capítulo 4.

Las empresas tienen **elementos organizacionales** en común, como **estructuras jerárquicas y horizontales organizadas en un formato matricial**. Además, sus corporativos están ubicados en el extranjero. La matriz de dos empresas está ubicada en Estados Unidos y una de ellas se encuentra en Canadá.

En relación con la distribución de su personal por generación y nivel jerárquico, las tres se **describen como empresas jóvenes**, ya que tienen una mayor presencia de colaboradores de la generación *millennial*, ubicados en posiciones de nuevo ingreso, así como en las coordinaciones.

Sin embargo, las tres empresas tienen **mayoría de hombres en las posiciones de la alta dirección que pertenecen a la generación X y las mujeres son mayoría en las posiciones administrativas** o de gerencias. Este resultado se convierte en un área de oportunidad para futuras investigaciones, debido a que hay estudios que muestran el concepto de una estructura matricial, pero no profundizan en sus desafíos.

Las tres empresas describen aspectos similares en su **cultura organizacional** como: el ser colaborativas, con enfoque en la persona, con un alto grado de trabajo en equipo y el valor del respeto, aspectos que son coincidentes con una investigación realizada por Catalyst en el 2015 a más de 1,000 colaboradores de empresas globales ubicadas en China.

Dicha investigación destacó la importancia que las empresas le dan a sus colaboradores para hacerlos parte de la compañía a través de diferentes acciones como el involucramiento en la toma de decisiones, la contribución para generar cambios en la empresa, así como la oportunidad de tener diálogos constructivos con los líderes y las personas acerca de sus retos y desafíos.

Estas acciones enfatizan el enfoque en la persona para promover culturas inclusivas. Además, se mostró que **los valores** son fundamentales para una organización y son lo que la definen, pero, al mismo tiempo, son clave para atraer a los colaboradores y lograr su permanencia, porque cuando los valores de las personas se alinean con los de la organización, la gente se identifica con su lugar de trabajo logrando una conexión entre la empresa y la persona.

Algunos resultados de esta investigación revelaron que 50 % de las mujeres y 60 % de los hombres tienen una fuerte conexión personal con los valores de la empresa, por lo que percibieron sentirse identificados. Además, manifestó que las compañías con un gran sentido de trabajo en equipo y colaboración son atractivas para los empleados tanto internos como quienes quisieran ser parte de la empresa (Travis y Pollack, 2015, pp. 4; 6-9).

Fue crucial en las empresas estudiadas el **compromiso y respaldo del director general y de la alta dirección**, debido a que fue esencial para iniciar y dar vida a una cultura inclusiva. En México, algunas políticas y programas se adaptaron a la realidad del país, sin embargo, no todas se pudieron implementar. Esto dio origen a que en México se desarrollaran nuevas acciones, pero alineadas a la cultura de la compañía a nivel global.

En lo concerniente al compromiso y respaldo del director general y de la alta dirección, Gehrels y Suleri (2016, pp. 3-6) hablan sobre la importancia de su rol para impulsar los esfuerzos para crear un ambiente laboral inclusivo, además de ser necesario que ellos reconozcan y estén convencidos del impacto y beneficios que tiene la inclusión en la cultura y el negocio, pero también es relevante identificar los posibles riesgos que esto conlleva. Al respecto, se encontraron resistencias en algunos líderes y colaboradores para promover la inclusión en las compañías, ya que no se percibe el valor que tiene la inclusión para la empresa, pero tampoco se reconoce la aportación de la mujer en una posición de liderazgo.

Un ejemplo de lo anterior se puede observar en las primeras acciones que hizo otra empresa en México del sector financiero en el 2004, cuando se le dio la



encomienda de lanzar el piloto del programa Avance de la Mujer, cuyo objetivo fue incrementar la participación de mujeres en la alta dirección. En ese año, el porcentaje de mujeres en estos puestos era del 4 % (Bernal y Moreno, 2012, pp. 1-13).

La empresa se encontró con diferentes barreras para impulsar la inclusión de las mujeres como: la percepción de algunos tomadores de decisiones sobre la falta de preparación de las mujeres, el propio diseño del trabajo, una estructura rígida, las personas de la empresa no están preparadas para ser liderados por mujeres, la cultura mexicana, así como la falta de compromiso de algunos líderes que no veían la razón para integrar mujeres en los puestos directivos (Bernal y Moreno, 2012, pp. 1-13).

A pesar de ello, la empresa decidió llevar a cabo el cambio. Un ejemplo de esto fue cambiar, en el 2004, el enfoque del programa por Equidad y Diversidad y, en el 2018, la nueva perspectiva se encaminó en la cultura, el liderazgo, la diversidad e inclusión (Bernal y Moreno, 2012, pp. 1-13).

Un aprendizaje se dio al querer replicar, en el 2004, algunos programas y prácticas del corporativo, pero, rápidamente, se dieron cuenta de que algunas acciones no funcionarían en México y que había que adaptarlas a la realidad del país. Después de varias acciones como comprometer a la alta dirección; revisar los procesos de gestión de talento con un enfoque de equidad; formar a los colaboradores para ser inclusivos, entre otros, lograron implementar el cambio cultural (Bernal y Moreno, 2012, pp. 1-13).

Después de 17 años de constante trabajo para promover un ambiente laboral inclusivo, la empresa es considerada como una de las mejores para trabajar para

mujeres y es reconocida en el país por ser una de las compañías con una cultura inclusiva (Bernal y Moreno, 2012, pp. 1-13).

Las acciones comunes en las tres empresas para **promover la inclusión de mujeres** fue la creación de **redes o comités de mujeres**, los cuales, fueron los primeros en crearse y estuvieron liderados por mujeres de la alta dirección que buscaban propiciar un lugar de trabajo en donde más mujeres tuvieran la oportunidad de crecer al interior de la compañía y, así, eliminar el “Techo de Cristal”.

Al principio tenían la labor de convencer y de mostrar la problemática sobre la equidad de género, actualmente, estos comités tienen el apoyo de la dirección general y de los directivos, en algunos casos tiene un presupuesto asignado para promover diferentes acciones sobre la diversidad e inclusión. Un aspecto interesante que destacar de las redes de mujeres es que, en ocasiones, pueden ser un espacio para identificar talento y darle visibilidad en las diferentes áreas de la empresa.

Las **redes de mujeres** se integran en algunas empresas con diferentes propósitos que van desde la formación hasta el intercambio de experiencias, los cuales, pueden ser procesos formales o informales dependiendo del tipo de actividad. Se componen de mujeres de diferentes perfiles y niveles jerárquicos, pero también abren la invitación a todos los colaboradores.

Existen casos de algunas organizaciones que ya han implementado esta iniciativa, por ejemplo, la red de mujeres en General Electric, la cual, tiene un impacto relevante en la compañía, ya que influye en un 70 % en la trayectoria profesional y 30% en la vida privada de las participantes, además, permite identificar nuevas

oportunidades laborales. Algunos beneficios de estas redes son el *networking*, sin embargo, también tienen algunas áreas de oportunidad como generar planes de carrera individuales y darles continuidad a las actividades de la red (Bernal y Taracena, 2012, pp. 205-211).

Otra acción en común que tienen las empresas es el **desarrollo de programas globales y regionales para formar a las mujeres** para posiciones de mayor liderazgo. Algunos ejemplos de estos programas son: liderazgo, *Mentoring*, *Sponsorship*, *Networking*, entre otros. En este rubro también destacan casos interesantes, por ejemplo, el “*Women Leadership*”, un programa global para impulsar a las mujeres hacia la alta dirección de Coca-Cola. Desde el 2009 reúne, anualmente, a más de 40 mujeres de todo el mundo para tomar un programa de liderazgo (Bernal et al., 2013, pp. 46-47).

La integración de **redes de empleados** o redes de afinidad para promover la inclusión de diferentes grupos considerados como vulnerables o minoritarios, es otra acción que tienen en común las tres empresas. En ellas, las redes o comités de mujeres se tomaron como referencia para crear otras redes o comités de empleados. Ante este hecho, se infiere que las organizaciones empiezan a promover acciones sobre inclusión de género, antes de trabajar de manera integral el concepto de inclusión.

En este sentido, destacan casos de empresas que han implementado redes de empleados, por ejemplo, la empresa Barilla que tiene diferentes redes de empleados que representan a los grupos diversos que hay en la compañía. Aquí, los líderes de las redes tienen una comunicación directa con la alta dirección, ya que tienen el objetivo de

liderar iniciativas que impulsen la inclusión, así como mostrar la voz de todos los empleados sobre sus desafíos y retos al interior de la compañía (Catalyst, 2021).

En las tres empresas surgieron **los programas y políticas de flexibilidad laboral** para apoyar a las mujeres a balancear la vida personal, familiar y laboral, pero actualmente es una práctica para todos los colaboradores.

Diversas compañías buscan que sus colaboradores armonicen la vida personal, familiar y laboral, la cual se vuelve una responsabilidad compartida que compromete a la persona, la familia, la empresa y la sociedad. En esta corresponsabilidad se construyen acuerdos y se realizan diversos esfuerzos para contribuir al bienestar de la persona, pero también de la familia (Debeljuh y Ordóñez, 2019, pp. 20-28).

Las empresas apoyan esta armonía entre lo privado y lo público, a través de programas y políticas de flexibilidad y conciliación, bajo un liderazgo que acompañe a los colaboradores a cumplir las demandas personales y profesionales de sus colaboradores, bajo una cultura que dé lugar al desarrollo integral de la persona.

De tal manera que, hablar de políticas de flexibilidad desde un concepto más amplio, en donde la flexibilidad no solo tiene que ver con el tiempo, sino también con el espacio, logrando que sea una manera de trabajar de la persona que se ajuste a su realidad personal y familiar, con el propósito de atender los compromisos personales, familiares y laborales, buscando un trabajo más eficiente y efectivo.

Las políticas de flexibilidad no implican que el colaborador trabaje menos, sino hacerlo mejor para lograr los objetivos tanto laborales como personales. Algo a destacar es que estas políticas acompañan a los colaboradores en momentos decisivos

de cada etapa de vida, lo cual, es un apoyo y no una limitante en el desarrollo profesional (Debeljuh y Ordóñez, 2019, pp. 80-95).

La flexibilidad para los *millennials* es vista como una manera de organizar su tiempo para cumplir con sus actividades laborales y lograr los resultados que se esperan de ellos, pero también para atender sus asuntos personales y familiares. A modo de ejemplo, en el reporte sobre *millennials* desarrollado por Deloitte en el 2016, destaca que 88 % de los *millennials* desearían tener la oportunidad para decidir el tiempo en el que inician o terminan el día laboral (Pereira, 2017, pp. 38-45).

La percepción que tienen las mujeres y los hombres sobre el significado y la experiencia para armonizar la vida personal, familiar y laboral es totalmente diferente. Es más probable que las mujeres combinen el trabajo y la familia porque todavía la responsabilidad mayor del cuidado y la crianza de los hijos sigue recayendo en ellas. Algunas de ellas tienden a sacrificar su trayectoria profesional, asumiendo en su trabajo posiciones con menor responsabilidad para priorizar las tareas familiares y del hogar. Las mujeres en esta posición buscan trabajos más flexibles para responder a sus compromisos personales y familiares y, a su vez, desarrollarse como profesionistas (Rota, 2021, pp. 30-40).

Ciertas empresas tienen programas y apoyos como: cuartos de lactancia, convenios con guarderías, licencias de maternidad, integración de la madre a su puesto de trabajo, entre otros, para apoyar a las mujeres con hijos pequeños. También impulsan algunos programas asociados con la maternidad como: mayor tiempo para el cuidado del recién nacido, actividades para garantizar mejores condiciones para el cuidado de los hijos, por lo que se hacen convenios o alianzas con otras instituciones

para ofrecer: guarderías y servicios para el hogar como tintorería, comida para llevar, etc. (Bernal et al., 2014, pp. 35-53).

Otras empresas ofrecen apoyos a las madres para cuidar a los recién nacidos, ofreciendo descansos, o bien, salas de lactancia para amamantar a sus hijos, además de otorgar horarios más flexibles, o la opción de trabajar de manera virtual con el propósito de que los padres estén más tiempo con sus hijos durante los años esenciales del desarrollo temprano.

En este sentido, los líderes tienen la posibilidad de crear una cultura Familiarmente Responsable (*Family Friendly*) que promueva que los colaboradores tengan tiempo para estar con sus familiares y, en este caso, con sus hijos, además de formarlos y sensibilizarlos para que el colaborador que haga uso de estos beneficios no sea mal visto o estigmatizado, sobre todo, en el caso de los hombres que son padres, ya que 76 % de ellos regresan a trabajar una semana o días después del nacimiento de los hijos (The Record, 2020).

**En las tres empresas, los procesos de gestión de talento** son robustos y con un fuerte enfoque en el desarrollo y la retención de los colaboradores. Cada empresa busca crear un ambiente de igualdad de oportunidades para todos ellos, en donde la evaluación del desempeño, movimientos internos o fuera del país, la autogestión de carrera y los programas de desarrollo son acciones que ayudan a todos los colaboradores a crecer y permanecer en la compañía, sin importar su género, generación, orientación sexual, otros. Pascale (2020) comenta sobre algunos procesos de gestión de personas que se pueden realizar para promover la igualdad e inclusión:

- Reclutamiento y selección. Iniciando con la formación de los reclutadores para sensibilizarlos sobre sus estereotipos y sesgos al momento de reclutar a un colaborador; tener en cuenta que las fuentes de reclutamiento sean diversas, definir a través de las competencias el vínculo de la organización con el colaborador, etc.
- Evaluación de desempeño. Formar y sensibilizar a los líderes sobre sus sesgos al momento de evaluar a un colaborador, tener claridad sobre los objetivos y competencias que serán evaluadas en las personas, observar si todos los colaboradores son evaluados de una manera objetiva, etc.
- Sistemas de compensación. Asegurarse de que estos sistemas tengan un enfoque en la equidad, identificar las posibles brechas salariales y crear un plan para lograr la equidad salarial, tener claridad de las métricas de desempeño para asegurar un pago equitativo y justo, etc.
- Capacitación y desarrollo. Asegurarse que todos los colaboradores tengan las mismas oportunidades de formación, revisar constantemente la información estadística para identificar posibles brechas entre los colaboradores que son formados y quienes no toman los programas, promover que cada colaborador asuma la responsabilidad de su propio desarrollo, etc.
- Gestión de talento clave. Asegurarse de que en los planes de sucesión y en la identificación de talento de alto potencial existe diversidad entre los colaboradores, formar a los líderes para integrar dentro de las sucesiones al talento diverso, etc.

Finalmente, en las tres compañías **hay pocos o no existen programas para desarrollar o integrar a los colaboradores *millennials***, las acciones de atracción y desarrollo de este grupo están integradas dentro de los esfuerzos generales de gestión de talento. Este hecho también se refleja en el interés para incluir mujeres.

En la presente investigación solo se pudo observar en *Insurance Bank* un par de programas para desarrollar a los jóvenes. El primero es un Programa de Desarrollo para los *millennials*, que los forma para mejorar sus habilidades con el propósito de que quienes tomen este programa sean tomados en cuenta para promoverlos en puestos de mayor jerarquía en el corto plazo. El segundo programa se generó en el área de Gestión de Talento a través de la creación de rutas de carrera profesional, para realizar movimientos laterales u horizontales y que el colaborador *millennial* pueda tener un crecimiento lateral en un corto plazo.

En relación con este resultado, se enfatiza que la atracción de talento deberá iniciar con la propuesta de valor que la compañía tiene para los futuros colaboradores, la cual, puede ser específica para cada generación. A modo de ejemplo, una compañía en Estados Unidos desarrolló una propuesta de valor de atracción de talento para cada generación, identificando en ella aspectos relevantes. El mensaje deberá de estar dirigido a esa audiencia, por ejemplo, un anuncio que haga mención sobre las oportunidades que ofrece la compañía para aquellos que están buscando un cambio de trabajo o bien de carrera (Lancaster y Stillman, 2003, pp. 164-186).

La formación de los colaboradores es fundamental para darle continuidad a la empresa, de tal manera que en algunos casos se ve como un proceso de educación que brinda conocimientos, desarrolla habilidades y genera actitudes que son



necesarias para mejorar el desempeño de la persona en una posición en específico, pero también para preparar a las personas para asumir posiciones en el futuro, es un esfuerzo que hacen las compañías para fomentar el aprendizaje entre sus colaboradores.

Sin embargo, es necesario tomar en cuenta algunos aspectos al momento de diseñar los programas de desarrollo como: la integración de diferentes generaciones que requieren necesidades de formación distinta, los cambios constantes que se suscitan en el mercado y en el entorno, metodologías virtuales y presenciales para impartir las diferentes capacitaciones, entre otros.

En el caso de los *millennials* la formación es parte de su vida, es una generación que se capacita a través de programas formales, o bien, es autodidacta y el internet es la mejor herramienta para seguir esta preparación y todo lo que aprende lo empieza a aplicar en el mundo laboral. Además, buscan recapitarse (*reskilling*) de manera constante para afrontar los cambios y estar preparados para las demandas laborales del mercado. Es una generación que se percibe como un aprendiz de por vida, lo anterior resulta ser un reto para la compañía al momento de crear sus programas capacitación. La clave será tomar en cuenta las necesidades y características de cada generación (Lancaster y Stillman, 2003, pp. 275-296).

En resumen, en las empresas estudiadas se observó que **los elementos en común para incluir a las mujeres** tienen que ver con:

- Los elementos organizacionales como la estructura, origen de la compañía, valores, etc.

- Una cultura inclusiva que inicia por mandato del corporativo y que se adapta a la realidad y entorno de México, además de tener el respaldo y compromiso de la alta dirección.
- Acciones específicas para incluir a las mujeres, las cuales, tienen que ver con el desarrollo, integración, balance, etc.
- Programas transparentes y robustos de gestión de talento. Es importante destacar que estos elementos comunes para incluir mujeres no están enfocados en incluir a mujeres de una generación en específico.

Lo anterior responde al primer objetivo específico mostrando **las características y elementos organizacionales que comparten** las empresas con culturas inclusivas y que promueven efectivamente la inclusión de mujeres *millennials* en la alta dirección del sector financiero.

#### *5.1.2. Respondiendo al segundo objetivo específico*

Dando respuesta al **segundo objetivo** específico que busca “**Conocer los elementos que ejercen mayor influencia como catalizadores y barreras en una cultura inclusiva para incluir a las mujeres *millennials* en la alta dirección del sector financiero.**”

##### 5.1.2.1. Elementos que ejercen mayor influencia como catalizadores para incluir a las mujeres millennial

Los **elementos que ejercen mayor influencia como catalizadores** para incluir a las mujeres *millennials* son los siguientes:

- a) Las tres empresas dan cuenta de una **cultura organizacional** en donde los colaboradores (hombres y mujeres) de las diferentes generaciones **perciban a la mujer en una situación de igualdad** en relación con el hombre.
- b) Se infiere esta visión como resultado de la cultura global inclusiva promovida y fortalecida por el corporativo de las tres empresas estudiadas, ya que la cultura depende de una visión global y no solo de las creencias y costumbres del país en donde se ubica la filial.
- c) Otro aspecto importante por destacar es el **valor de respeto e integridad** que se vive en las tres empresas, así como un **trabajo con equipos globales y diversos**, que da lugar a la colaboración con personas diferentes, en donde la inclusión es un componente esencial para lograr los resultados.
- d) Impulsar una cultura que fomente la igualdad entre mujeres y hombres, no solo para cumplir con lo legalmente establecido, sino también con el propósito de fomentar valores que conduzcan los comportamientos en la gestión, toma de decisiones y forma de actuar de sus colaboradores, para que todas las personas tengan un trato justo con oportunidades al interior de la compañía.

Es necesario recordar que la cultura organizacional hace referencia a la forma en la que se relacionan las personas en una empresa, de tal manera que los comportamientos y creencias de las personas son fundamentales para promover la igualdad entre las mujeres y los hombres.

De igual forma, es responsabilidad de los líderes de las empresas impulsar la igualdad de sus colaboradores para la sustentabilidad y competitividad de esta,

estableciendo acciones afirmativas reales que la garanticen. Hawkins (2022) hace referencia a la importancia y el rol que tiene el líder para promover ambientes inclusivos, destacando que un colaborador valorará la inclusión en la medida en la que observa que su líder tiene comportamientos inclusivos.

Al respecto, se puede mencionar que un estudio realizado por Catalyst reportó que 45 % de las experiencias de inclusión que tienen los colaboradores son resultado de los comportamientos de su líder. Estos datos son resultado de la percepción de 2,164 colaboradores de 15 compañías globales en 8 países (Travis et al., 2020, p. 5).

Por ejemplo, integrar acciones y tomar decisiones para disminuir o eliminar las barreras que limitan la inclusión de la mujer en posiciones de alta dirección, las cuales, en su mayoría, están relacionadas con la cultura y estructura organizacional. Por lo que formar a los colaboradores para ser inclusivos es un buen comienzo para sensibilizarlos e iniciar cambios en los comportamientos y actitudes relacionados con los grupos identificados como diversos (mujeres, comunidad LGBTQ+, generaciones, personas con discapacidad, entre otros) (Medina-Vicent, 2017, pp. 1-25).

Otro aspecto importante en las tres empresas es **la gestión de talento** y, en específico, los **procesos de contratación, formación y promoción** que ayudan a incluir y promover a las mujeres, así como a las *millennials* en posiciones de mayor jerarquía. Se observa que estos procesos de gestión de talento en las tres compañías están vinculados con la evaluación de desempeño y un entorno de igualdad de oportunidades.

El proceso de atracción, selección y contratación de talento, es el inicio para integrar al talento en las compañías. En este caso, si la empresa está interesada en contar con una fuerza laboral diversa para que cada colaborador experimente un crecimiento y desarrollo, es necesario formar a las personas que son parte de estos procesos y quienes tomarán la decisión, ya que, en la mayoría de las ocasiones, el desafío inicia con la descripción de puesto, porque este puede estar escrito (inconscientemente) con algunos sesgos o prejuicios que el reclutador pudiera tener, si no está consciente de ello.

Por ejemplo, si está buscando cubrir una vacante para dar mantenimiento a los rieles de un tren, una posición que por tradición fue creada para hombres, este hecho puede rechazar las solicitudes de las mujeres que apliquen para dicho puesto, lo que puede traer como consecuencia la falta de una fuerza laboral diversa e integrada por personas con perfiles similares (Bhargava y Brown, 2021, pp. 134-136).

En ese sentido, se puede observar en algunas empresas como Santander y Nestlé un ejemplo de reclutamiento para integrar a las mujeres en ciertas posiciones. En estas compañías, cuando surge una vacante, se busca que en todas las ternas de aspirantes haya por lo menos una mujer que compita por el puesto. Otro ejemplo es el de Microsoft, con su política de referidos internos, la cual, busca que un colaborador recomiende a una candidata, y si esta tiene un buen perfil para la posición y es contratada, la persona que hizo la recomendación recibe un reconocimiento (Bernal y Taracena, 2012, p. 359).

Lograr que la empresa esté integrada por una fuerza laboral diversa mejora la cultura organizacional, la imagen de la empresa y las relaciones con los clientes.

Además, los candidatos potenciales y, en específico, algunas mujeres, no considerarán a una empresa como su empleador potencial si saben que la compañía no está comprometida con la inclusión. Así, atraer y reclutar una fuerza laboral diversa es esencial para que la empresa sea exitosa en el tiempo (Rivera, 2004).

En la contratación se pueden tener algunos desafíos para reclutar mujeres en ciertas posiciones, ya que, en algunas ocasiones, los reclutadores hablan de la falta de personas con el perfil que se está buscando, por lo que tienden a proponer a personas con perfiles similares y dejan de lado a algunos grupos minoritarios (Bhargava y Brown, 2021, pp. 95-103).

En relación con **los procesos de formación**, la mayoría de las empresas tiene programas para formar a las mujeres en competencias como liderazgo, comunicación, presencia ejecutiva, entre otras. Las empresas, asimismo, tienen programas de formación tanto presencial como virtual en diversas áreas para que la persona se siga preparando y tenga las competencias, así como las herramientas para ser un candidato para una posición con una jerarquía mayor (Bhargava y Brown, 2021, pp. 15-25).

Un ejemplo que explica los esfuerzos que se hacen al interior de las compañías para dar visibilidad y promover a las mujeres, son los programas formales de *Mentoring*. Estos propician redes informales al interior de la compañía y permiten aumentar la representación de las mujeres en puestos gerenciales o de mayor jerarquía, lo que influye en el avance profesional (Rota, 2021, pp. 50-55).

Los mentores dan más apoyo y oportunidades a las personas para lograr un ascenso y, además, el *mentoring* contribuye a que los empleados perciban un trato

más igualitario en la organización (Rota, 2021, pp. 50-55). Las mujeres en posiciones de liderazgo como mentoras refuerzan la visibilidad de otras mujeres en el lugar de trabajo, sirviendo como modelos a seguir y apoyando las redes profesionales para el avance profesional (Cook y Glass, 2014, pp. 99-100).

Algunas **acciones específicas** que se promueven en las tres **empresas estudiadas para desarrollar y retener a las mujeres** son:

- Redes de mujeres.
- Flexibilidad horaria.
- Licencias de maternidad/ paternidad.
- Cursos de empoderamiento para las mujeres.
- Capacitaciones y certificaciones de equidad de género.
- Mentorías y *Speedmentoring* entre mujeres.
- Sala de Lactancia.
- *Networking*.

No existe evidencia de acciones específicas para la contratación, desarrollo y promoción de mujeres *millennials*, las prácticas están enfocadas en las mujeres de todas las generaciones.

Un ejemplo de algunas acciones que impulsan la igualdad de género en las empresas de México es el caso del Pacto Mundial que, en el 2020, realizó un esfuerzo con diversos actores del ecosistema empresarial con el propósito de promover 2 de los

17 objetivos propuestos por las Naciones Unidas en el 2015: el objetivo 5 (igualdad de género) y el 10 (reducción de las desigualdades). Para ello, se trabajaron en 5 líneas de acción:

- Igualdad salarial.
- Participación económica de las mujeres.
- Violencia de género.
- Equilibrio laboral y personal.
- Programas inclusivos.

Se realizaron mesas de trabajo en donde las empresas compartieron para cada línea sus acciones y prácticas para impulsar el desarrollo y promoción de las mujeres. Algunos ejemplos de estas acciones fueron: horarios de trabajo flexibles, licencias parentales, estancias y programas de cuidado infantil, diagnóstico de brecha salarial, entre otras (*Guía de implementación GTA 2030, 2020*).

Es necesario resaltar que, en México, existen diferentes iniciativas que cada empresa impulsa para promover la inclusión y promoción de las mujeres, así como crear una cultura inclusiva, ya que depende del contexto, modelo de negocio, maduración de la cultura organizacional, la estrategia, así como de las políticas y programas que cada compañía va desarrollando para promover la igualdad de género.

En algunas empresas, es una realidad que se ve reflejada en su cultura, políticas y acciones, pero en otras compañías todavía son acuerdos informales que se hacen entre el colaborador y el jefe directo. Algunas impulsan programas para incluir, promover y retener el talento femenino como: programas de capacitación de liderazgo,



mentorías, redes de mujeres, grupos de reflexión y comités (Bernal et al., 2014, pp. 35-53).

Un aspecto para destacar dentro de los procesos de gestión de talento en las tres compañías es que las mujeres acceden a los puestos de alta dirección gracias a las **promociones internas**, las cuales, se dan en mayor grado para las **mujeres millennials**, en especial, en las **posiciones iniciales o de coordinación**. De igual manera, esto sucede con los hombres de la generación X, quienes asumen posiciones de dirección o de alta dirección.

Quintana-García y Elvira (*La brecha salarial entre hombres y mujeres, menor en las promociones internas*, 2017, pp. p.132-159) mencionan que, dentro de los procesos de gestión de talento, uno de los mayores desafíos que tienen las compañías es formar a los futuros talentos para que estén listos para asumir una posición de mayor jerarquía.

Una promoción interna tiene varios beneficios tanto para el colaborador como para la compañía, entre los cuales destaca el conocimiento de la cultura organizacional y la forma de trabajar de la compañía. Lo anterior puede reducir, en gran medida, la curva de aprendizaje de la persona si se compara con una persona que es contratada del exterior.

En el caso de las mujeres abre diferentes oportunidades para acceder a posiciones de mayor liderazgo, ya que al ofrecerle una promoción interna, el tomador de decisión se basa en datos observables como sus comportamientos, desempeño y resultados que ya ha demostrado en el pasado, por lo que una mujer que asciende

puede tener una mejor remuneración, este hecho sucede, principalmente, en las posiciones de mayor jerarquía como la dirección y alta dirección (*La brecha salarial entre hombres y mujeres, menor en las promociones internas*, 2017).

Además, es importante destacar que para promover a un colaborador pueden intervenir diferentes factores y, uno de ellos, son los sesgos, ya que a un hombre se le promueve porque se cree que tiene el potencial para lograr buenos resultados. Sin embargo, para promover a una mujer, primero, necesita demostrar que puede liderar y lograr los resultados que se le están pidiendo, lo cual, genera que la mujer trabaje más duro que sus colegas hombres para demostrar el mismo nivel de competencia (Catalyst, 2007, p. 1).

Un elemento que se mostró diferente en las tres empresas fueron las **postulaciones internas** que hacen los colaboradores para acceder a una posición mayor. Sobre este tema, solo Financiera Solar compartió información en la que se observó que las mujeres *millennials* se postulan para posiciones de coordinación y gerencias en mayor grado (49 %) en comparación con sus pares. Como resultado de estas postulaciones, más de la mitad de las *millennials* fueron promovidas en la compañía.

Las postulaciones internas son un medio que utilizan algunas mujeres para lograr una posición de mayor jerarquía en la empresa. En el estudio *El talento femenino en México* se muestra que la mayoría de las directoras que participaron en esta investigación empezaron a trabajar en las compañías en cargos intermedios hasta llegar a puesto de alta dirección. Algunas iniciaron su trayectoria como asistentes,

asumiendo las posiciones en todos los niveles de sus organizaciones, algunas fueron expatriadas para continuar su formación (Bernal y Taracena, 2012, pp. 140-143).

#### 5.1.2.2. Algunas Barreras para Integrar a las Mujeres *Millennials* en Posiciones de Alta Dirección

Al estudiar los tres casos de las empresas del sector financiero se detectaron algunas **barreras para integrar a las mujeres *millennials* en posiciones de alta dirección**, las cuales, se pueden desglosar en tres grandes grupos:

- Procesos de gestión de talento en específico: promoción y retención de talento.
- Sesgos y creencias sobre el papel de la mujer.
- Falta de un balance entre la vida personal, familiar y laboral.

Sobre los **procesos de gestión de talento**: promoción y retención de talento, en las tres empresas se observa que la **promoción de mujeres *millennials*** en las posiciones administrativas y de coordinación es una realidad y, en algunos casos, son mayoría, sin embargo, el nivel jerárquico en donde ya no avanzan es al asumir una posición de gerencia.

Pareciera que tal nivel es el tope y las promociones para acceder a una dirección, o bien, asumir un puesto en la alta dirección son bajas o nulas. Este hecho se puede mostrar al no presentarse evidencias de la participación de mujeres *millennials* en las posiciones de alta dirección. Solo en una empresa se identificaron a dos hombres *millennials* en esta posición.

Las mujeres *millennials* aún enfrentan barreras similares a las que tiene las generaciones anteriores, las cuales, se reflejan en el desarrollo de carrera, considerando que es más difícil para ellas que para los hombres alcanzar posiciones de liderazgo en las empresas. La promoción de mujeres a las posiciones de mayor jerarquía es un desafío en las compañías porque, en algunos casos, no tienen políticas o programas efectivos que den soporte al avance de carrera.

Además, se siguen presentando **sesgos y estereotipos alineados al rol de la mujer** en la familia y en el hogar, así como los desafíos que tiene la propia empresa para establecer las condiciones para que el desarrollo de la carrera de la mujer sea justo y libre de creencias. Asimismo, continúa latente el estereotipo de un líder que, de manera automática, hace pensar a la persona en las cualidades de un líder hombre (Rota, 2021, pp. 45-49).

Otro aspecto para resaltar dentro de la gestión de talento son los **procesos de retención**, ya que las tres compañías no mostraron evidencias de las acciones que hacen en concreto para retener a su talento, incluso, podría percibirse como un área de oportunidad que necesitarían trabajar y fortalecer. Las mujeres *millennials* de las empresas estudiadas presentan un mayor nivel de rotación en el primer y segundo año.

Es necesario que las empresas identifiquen y reconozcan, en cada generación, las razones que tienen para dejar a la compañía y, así, crear mejores planes de retención, porque cada colaborador tiene un concepto diferente del significado que tiene este cambio. Por ejemplo, los *baby boomers* buscan un cambio de trabajo, siempre y cuando mantengan lo que han ganado, sin embargo, para ellos este

movimiento no es algo que se da de manera inmediata (Lancaster y Stillman, 2003, pp. 238-252).

En el caso de la generación X, una generación etiquetada como un “saltarín del trabajo”, un cambio laboral es estratégico, planeado y con el propósito de perfeccionar sus competencias y experiencias para asumir una mejor posición en el mediano plazo, ya que buscan ser contratables y atractivos para el mercado. Finalmente, los *millennials* ven el cambio de trabajo como parte de su vida laboral (Lancaster y Stillman, 2003, pp. 238-252).

En este caso, las empresas realizan diversos esfuerzos para retener al mejor talento, buscando formas atractivas e innovadoras para que la persona decida quedarse en la compañía, desarrolla propuestas como: oportunidades de crecimiento, un salario emocional (relacionado con las políticas de balance de vida personal, familiar y laboral), formación en competencias de liderazgo y competencias blandas (*soft*) (comunicación, negociación, etc.), así como flexibilidad laboral que, en algunas empresas, es una herramienta de trabajo, más que una política.

No obstante, muy pocas o ninguna, enfoca sus esfuerzos tomando en cuenta las necesidades de cada colaborador y mucho menos se preocupa de conocer a las distintas generaciones. Tal es el caso de los *millennials* que buscan empresas que les ofrezcan: un salario competitivo con el mercado y que la remuneración sea justa, apoyos para seguir estudiando, o bien, para pagar el crédito escolar de la universidad, en comparación con la generación X y la *baby boomer* que buscaban tener acciones de la compañía, algo que a los *millennials* por el momento no les interesa (Navarro, 2020).

A su vez, algunos *baby boomers* buscan posiciones de mayor jerarquía, o bien, ser mentores. En el caso de los X, tener un plan de carrera que integre desafíos y crecimiento es una manera de retenerlos, y los *millennials* están interesados en empresas que les ofrezcan dirección, aprendizaje y participación en los proyectos y toma de decisiones (Lancaster y Stillman, 2003, pp. 238-252).

Respecto a la **segunda barrera identificada: sesgos y creencias** sobre el papel de la mujer, en las tres empresas hay testimonios de algunos colaboradores que comentaron que la mujer no asume una posición directiva o de alta dirección porque, para ella, lo más importante es la familia y el cuidado de los hijos.

Existe en las personas un sesgo y creencia relacionados con el rol asignado socialmente a la mujer y el hombre en la familia y en el trabajo. Este se refiere a que, en algunas sociedades, por tradición, creen que la mujer es la responsable mayoritaria del cuidado de los hijos y de las actividades del hogar y el hombre el proveedor de los bienes materiales.

Este hecho provoca que algunas mujeres que son madres y profesionistas, en alguna etapa de su vida profesional, decidan abandonar su trayectoria para dedicarse al cuidado de su familia, porque lo ven complicado a falta de un apoyo por parte de la empresa y de la pareja para armonizar la vida personal, familiar y laboral. Por ejemplo, algunas mujeres universitarias se preguntan si en algún momento tendrán que decidir entre la familia y el trabajo, sin embargo, los hombres de la misma edad no lo piensan y consideran que tendrán éxito profesional y que, en algún momento, formarán una familia. Lo anterior da cuenta de las diferentes perspectivas que tienen ambos sobre las expectativas familiares y profesionales (Meers y Strober, 2009, pp. 83-100).

Se destaca que algunas mujeres *millennials* están experimentando otra realidad relacionada con la asignación de roles, ya que algunas de esta generación están casadas o tiene una pareja que participa en las labores domésticas y en el cuidado de los hijos, además de tener la posibilidad de construir carreras duales, lo que les brinda a ambos la oportunidad de desarrollarse profesionalmente sin descuidar su vida personal (Gómez et al., 2019, pp. 46-62).

Una manera de disminuir o concientizar a las personas sobre los sesgos y creencias es la formación y el trabajo personal, ya que influyen de manera automática e inconsciente, con una probabilidad de actuar o decidir a través de un estereotipo. De tal manera que los roles de género pueden activarse y afectar el comportamiento de la persona al momento de tomar una decisión para contratar, promover o elegir a un colaborador para un proyecto o posición mayor jerarquía (Rice y Barth, 2017, pp. 1-18).

Finalmente, respecto a la **tercera barrera detectada: Falta de un balance entre la vida personal, familiar y laboral**, la **alta exigencia** es un elemento común en las tres empresas y la dinámica laboral, lo cual, requiere un trabajo más allá de las 8 horas diarias. Este hecho es percibido por la mayoría de los colaboradores de estas compañías, quienes consideran tener una **alta carga de trabajo**, así como altas exigencias por parte de los líderes para lograr los resultados.

Al respecto, en algunas compañías, promover el balance de vida de sus colaboradores todavía es un área de oportunidad que es necesario trabajar. Hace falta experimentar una cultura de trabajo que apoye las iniciativas sobre el balance, pero también líderes que lo modelen y lo vivan, para que el resto de las personas se animen a tomarlas y no solo se queden en un manual de políticas y nadie las quiera pedir

debido a una creencia que pueda existir en la mente de los colaboradores, que los lleve a ignorarlas.

Se vuelve necesario enviar el mensaje de que la flexibilidad no solo se trata de un balance de tiempos, sino también de lograr un balance en la mente de cada persona (Lancaster y Stillman, 2003, pp. 98-121). Sin embargo, para algunos *millennials* es crucial tener un balance entre la vida personal, familiar y laboral, porque para ellos el trabajo no es su única prioridad y buscan realizar otro tipo de actividades para ser más productivos en el aspecto laboral. Además, son una generación que está sensible y atenta a situaciones de *Burnout* y cuidado de su salud mental, emocional y física, a diferencia de las otras generaciones que se percibían como adictos al trabajo (Pereira, 2017, pp. 35-38).

Otro elemento por destacar es la creencia de algunas mujeres sobre el compromiso y responsabilidad de una posición de mayor jerarquía, ya que **asocian un puesto más alto con menos tiempo para su vida personal y familiar**, aunado con una mayor presión y estrés laboral. Asimismo, algunas colaboradoras no perciben el apoyo de la compañía para tener un balance y ven al líder como uno de los principales bloqueadores.

Para Rice y Barth, (2017, pp. 1-18) algunas mujeres tienden a seleccionar carreras o trayectorias laborales que estén alineadas con sus objetivos de vida, pero también con sus proyectos de familia, ya que tienden a pensar en el momento futuro en donde tendrán una pareja e hijos, mientras que los hombres seleccionan una carrera que cumpla sus objetivos financieros y personales.



A modo de resumen, se muestran los catalizadores y barreras en una cultura inclusiva para incluir a las mujeres *millennials* en la alta dirección del sector financiero que responde al segundo objetivo específico (ver Tabla 5.1.).

**Tabla 5.1. Catalizadores y Barreras para Incluir Mujeres Millennials en la Alta Dirección**

Catalizadores	Barreras
1) Cultura inclusiva. 2) Procesos de gestión de talento: contratación, formación y promoción. 3) 7 acciones específicas para desarrollar y retener mujeres.	1) Procesos de gestión de talento en específico: promoción y retención de talento. 2) Sesgos y creencias sobre el papel de la mujer. 3) Falta de un balance entre la vida personal, familiar y laboral.

Fuente: Elaboración propia.

### 5.1.3. Respondiendo al Tercer Objetivo Específico

El **tercer objetivo específico** de esta investigación buscó: **Identificar las características personales y profesionales que tienen en común las mujeres *millennials*, que impulsan y limitan su trayectoria profesional hacia la alta dirección en empresas con culturas incluyentes del sector financiero.**

#### 5.1.3.1. Características personales que impulsan a la mujer millennial a asumir una posición de la alta dirección

En las empresas estudiadas se observaron las siguientes **características personales** que impulsan a la mujer *millennial* a asumir una posición de alta dirección, dichas características se integraron en los siguientes grupos:

En primer lugar, **antecedentes familiares**: la mayoría de las *millennials* de esta investigación crecieron y vivieron en un entorno familiar en el que imperaba la equidad.

Los padres las educaron en igualdad de condiciones y no hacían distinción entre los hermanos hombres. Además, en la casa se comparten las actividades del hogar y es responsabilidad de ambos padres el cuidado de los hijos.

Los antecedentes sociales y familiares que facilitan la construcción de las trayectorias profesionales de las mujeres son relevantes. Algunas mujeres ejecutivas pertenecen a una clase social alta o media alta, con padres que son profesionistas o dedicados a los negocios. En algunas familias existe un sistema de creencias relacionado con el trabajo, la educación y el desarrollo personal, además tienen ejemplos de familiares sobre la forma en la que vivieron el trabajo (madre, padre o familiares como las abuelas y tías). La mayoría tiene estudios de licenciatura en universidades en México y comenzaron a trabajar desde que estaban en la universidad (Bernal y Taracena, 2012, pp. 139-143).

En este mismo sentido, Zabludovsky destaca que los padres de algunas mujeres ejecutivas son empresarios, profesionistas o empleados con una posición jerárquica alta en la compañía, además tienen un nivel educativo alto, por lo que los estudios son importantes para tener un desarrollo profesional. A su vez, las madres de estas ejecutivas tienen un nivel de educación más bajo, algunas estudiaron una licenciatura, pero no la ejercieron, o bien, no la terminaron, en ciertos casos las madres tienen una formación técnica (Zabludovsky, 2013, pp. 123-125).

Otro elemento por destacar es el papel que tiene la mujer en el entorno familiar de la *millennial* que fue parte de esta investigación, ya que la mayoría de las madres de las *millennials* son profesionistas con trabajos, o bien, son dueñas de empresas. Es pertinente mencionar que pocas *millennials* vivieron en un entorno familiar tradicional,

en el que el padre tiene la función de proveedor y la madre se dedica al hogar y al cuidado de los hijos.

Al respecto, una *millennial* externó: “para mi generación ya no existe el hombre proveedor”, por otro lado, la experiencia de otra *millennial* fue distinta y comenta al respecto: “mamá trabajaba de contador público, pero se casó y dejó de trabajar; ella fomentó nuestro desarrollo; papá era arquitecto y super dedicado con nosotros, nos acompañaba en todo”.

En un estudio realizado sobre *millennials* en México, se le pidió a una muestra significativa de esta generación elegir ciertas frases para describir a su familia, ante esta pregunta las respuestas fueron las siguientes: 33 % asegura que, tanto su padre como su madre trabajan; 29 % mencionó que solamente su papá es quien lo hace; 12 % respondió que su madre es quien trabaja y mantiene el hogar y solo 6 % aseguró que otro familiar distinto a sus padres es quien mantiene el hogar (Forbes, 2019).

En segundo lugar, se encuentra la **forma de ser**. La mayoría de las *millennials* profesionalmente se perciben como “luchadoras”, en el sentido de lograr lo que se proponen, autónomas, proactivas, responsables, inquietas, toman riesgos, cuentan con un alto sentido de urgencia y cuando se comparan con mujeres de otras generaciones, perciben que ellas se limitaron por los hijos.

En lo personal, la mayoría de ellas son solteras, sin hijos y sin planes de casarse en el corto plazo. Sin embargo, les gustaría casarse o vivir en pareja, pero algunas mencionan que no quisieran tener hijos, o bien, hay quienes desean solo tener un hijo:

“En México algunas mujeres están reduciendo sus aspiraciones de tener hijos, enfatizando que ‘con uno solo basta’”.

El estudio *The Female Millennial: a new era of talent* realizado por PWC hace referencia a algunos aspectos de la forma de ser a nivel personal de algunas mujeres *millennial*. Menciona que cuando salen de la universidad algunas son solteras y todavía no son madres, solo un 11 %, sin embargo, conforme avanzan en su etapa de vida, se casan o están en pareja y 5 de cada 10 tienen hijos. Además, el 40 % de las *millennials* ganan un salario similar al de su pareja.

El mismo estudio hace una diferenciación de las mujeres *millennials* en tres grupos: las que son mayores de 33 años y con experiencia profesional de más de 12 años, con una carrera estable y en crecimiento; las que tienen 26 años con una carrera en desarrollo y las que tienen 20 años que están por salir de la universidad y se están adentrando a la vida laboral. En cada uno de estos tres grupos se encuentran motivaciones y expectativas personales y laborales diferentes (PricewaterhouseCoopers [PwC], 2022).

Si comparamos a las mujeres de 1965, quienes se casaron por primera vez a los 21 años, con algunas *millennials*, entre los 21 y 36 años, quienes hasta el momento no se han casado, estas destacan que les gustaría casarse en algún momento; sin embargo, las razones por las cuales no lo han hecho todavía son porque no han encontrado a la pareja con las cualidades que buscan, no están preparadas emocionalmente y sienten que son demasiado jóvenes y no están listas para asumir un compromiso de esa magnitud (Fry et al., 2018, pp. 1-7).

En tercer lugar, se encuentran los **roles de la mujer**. Para la mayoría de las *millennials* es normal o común ver a una mujer soltera y sin hijos, mujeres que tomaron la decisión de no formar una familia, pero también reconocen que en México la mayoría de las mujeres, al final, terminará dedicándose a cuidar a sus hijos.

Al respecto, una *millennial* comenta: “En México persiste el paradigma tradicional acerca del papel de la mujer, en particular la idea de que esta debe dedicarse a la familia; en el mismo sentido se dice que México ‘es una cultura familiar’”.

Algunas *millennials* quisieran tener hijos, empero, la mayoría está retrasando la maternidad y, a su vez, consideran que ser una buena madre es importante y tienen la expectativa de formar una familia (Catalyst, 2015, pp. 1-3).

Asimismo, las mujeres de esa generación que fueron parte de esta investigación consideran que el hombre de su generación también asume las tareas del hogar y quiere cuidar a sus hijos. En voz de una *millennial*: “mi pareja me ayuda en la casa, los dos le entramos a todo, tenemos las mismas ganas de crecer profesionalmente y de viajar”.

En América Latina existe una gran diferencia entre la participación de mujeres y hombres en las actividades del hogar y el cuidado de hijos y familiares. Las actividades dentro del hogar que realizan en mayor grado las mujeres son los quehaceres del hogar y el cuidado de los niños, de los adultos mayores y de familiares enfermos (OECD, 2020).

Aunque la mujer se haya integrado en el mundo laboral, el cambio en el ámbito privado no se ha dado, ya que la mayoría de los hombres tienen poca o nula

participación en las actividades del hogar y del cuidado, en algunas parejas jóvenes se observan algunos cambios, porque los hombres *millennials* colaboran más en las actividades domésticas (Zabludovsky, 2013, pp. 137-138).

El estudio *La desigualdad de género empieza con las tareas de la casa*, que se hizo a 6,358 estudiantes entre los 15 y 19 años para conocer la distribución en las responsabilidades del hogar (como cocinar, limpiar, cuidar a las mascotas, mantenimiento del jardín, la casa y automóvil), mostró diferencias en la distribución y estas se dan principalmente por la educación que tienen los padres, ya que las hijas de padres con estudios universitarios pasan un 25 % menos tiempo haciendo los quehaceres en comparación con las hijas de padres que solo tienen niveles de estudio hasta la secundaria.

Este mismo estudio divide a los trabajos del hogar en interior y exterior, a las niñas se les dan las actividades dentro de la casa como cocinar, limpiar y lavar ropa y a los niños se les pide sacar la basura o cortar el pasto. Un dato para destacar y que refleja un cambio, es en el cuidado de algún familiar como adulto mayor o hermanos, ya que en este caso tanto las niñas como los niños tienen la misma responsabilidad (Miller, 2018, pp. 1-3).

En este sentido, las *millennials* de esta investigación identifican que hay nuevas formas de pareja y de tener una familia. Algunas consideran que en México hay dos grupos de mujeres: las que se dedican al hogar y a la familia, y las que trabajan y también tienen una familia. La mayoría de quienes formaron parte de las empresas estudiadas quieren ser del segundo grupo, es decir, trabajar y tener una familia.

La doble carga que viven algunas mujeres al dedicar su tiempo tanto a la familia como al trabajo es un verdadero desafío, Velázquez (citada en Zabludovsky, 2013, pp. 139-142) define tres fases en la carrera profesional de la ejecutiva:

- 1) Etapa idealista, una mujer casada y sin hijos, una etapa de vida que le permite dedicarse al trabajo y no le genera conflictos.
- 2) Fase de resistencia, en la cual son madres, esposas e hijas. Es un momento en donde el tiempo lo organizan de tal manera que puedan cumplir con todas sus responsabilidades. En esta etapa, la maternidad se vuelve una desventaja para las mujeres, sin embargo, se sienten divididas entre la familia y el trabajo.
- 3) Etapa de reinención, en donde la mujer tiene la oportunidad de autoconocerse y redefinir sus valores y creencias, además busca trascender, por lo que se relaciona con actividades de mentoría para guiar a otras mujeres.

En cuarto lugar, **la vida en familia**, las *millennials* de esta investigación viven solas o con *roomies* (compañeros), o bien, siguen viviendo con sus padres. Hay quienes tienen una pareja y suelen vivir algunos días con esta, o también hay algunos que viven juntos, pero que no quieren casarse en el corto plazo.

En quinto lugar, **la vida en pareja**, las *millennials* estudiadas quisieran una pareja con la que puedan compartir, que las apoye en su proyecto profesional, una relación en la que ambos sean proveedores y cuidadores. La mayoría de ellas quisieran una relación igualitaria y colaborativa.

Las *millennials* que están con una pareja perciben que su relación es igualitaria, comentan que tienen el apoyo de su pareja para realizarse personal y

profesionalmente, además, ambos son profesionistas activos. Al respecto, una *millennial* compartió “si mi esposo no fuera el que es, no podría trabajar. Además, tengo una red en casa, hay mucha cooperación entre nosotros, somos pareja, una superpareja, él se encarga de lavar los trastes; además tenemos una empleada”.

Zabludovsky (2013, pp. 143-145) comenta que algunas mujeres, para continuar con su trayectoria profesional y su proyecto de vida personal y familiar, desarrollan distintas modalidades estratégicas, las cuales, hacen referencia a la organización de la vida privada y pública. De igual manera, llegan a acuerdos con la pareja que les permita llevar una relación, así como cumplir los compromisos que demanda el mundo laboral.

#### 5.1.3.2. Características Personales que Limitan a la Mujer Millennial a Asumir una Posición de la Alta Dirección

Se observó en las mujeres *millennials* que participaron en este estudio elementos **personales que limitan su trayectoria profesional**, los cuales, se rescatan a continuación.

En primer lugar, **lograr el balance entre la vida personal, familiar y laboral**. La mayoría de las *millennials* de esta investigación perciben que será complicado ser directora y madre al mismo tiempo, porque no creen que haya apoyo de la pareja y de la empresa. En este mismo sentido, consideran que para los hombres es más fácil asumir una dirección porque no tienen la responsabilidad del cuidado de los hijos.

Zabludovsky hace referencia a la doble presencia (refiere al cuidado de hijos, o de algún familiar), pero también destaca la doble gerencia, la cual, define la supervisión de los quehaceres del hogar, sin embargo, solo algunas mujeres la tienen, ya que



necesitan pagarle a alguien para que se ocupe de estas labores, empero, esto no resuelve todo el problema, ya que algunas se quedan con un sentimiento de culpabilidad e impotencia que las lleva a estar con altos niveles de estrés, lo cual es mayor para la mujer que para el hombre.

Por su parte, los *millennials* no sacrificarían o son menos propensos a dejar aspectos de su vida personal para privilegiar el trabajo, pues la mayoría le da un mayor valor a su familia, o bien, a las actividades recreativas, que al trabajo. A su vez, algunas *millennials* tienden a preocuparse menos por los posibles conflictos entre la vida familiar y profesional, ya que antes de asumir un compromiso con una pareja buscan priorizar otros aspectos para balancear su vida personal y familiar como el ejercicio, su bienestar físico y emocional, así como disfrutar de su trabajo, buscando una posición que les dé solvencia económica para disfrutar y tener un mejor balance (Twenge y Campbell, 2012, pp. 1-19).

Algunos *millennials* están interesados en tomar en algún momento su licencia de paternidad, así como tener flexibilidad y apoyo por parte de la compañía para cuidar a los adultos mayores. Los *millennials* hombres que son padres buscan que la compañía les brinde flexibilidad para tener tiempo para estar con sus hijos, familiares y padres. Sin embargo, las extensas responsabilidades de cuidado pueden provocar que algunos *millennials* se sientan excluidos para hacer un trabajo de manera diferente o hacerlo mejor. Además, quienes son responsables del cuidado de un adulto mayor, también pueden tener un impacto en su trabajo, específicamente, en tareas relacionadas con la innovación (Navarro, 2020).

Todas las generaciones tienen retos relacionados con el balance entre la vida personal, familiar y laboral, por ejemplo, los tradicionalistas lograron un balance relativamente más fácil, ya que tenían algunas ventajas como los roles tradicionales de género que asumían las mujeres y los hombres.

En estos casos la mayoría de los hombres tenían la figura de proveedor y el tiempo lo dedicaban principalmente al trabajo, en cambio, las mujeres su actividad principal era el cuidado de los hijos y del hogar y muchas actividades se trabajaban o se combinaban. Además, tenían la ventaja de que los familiares vivieran cerca y si tenían alguna situación con los hijos, estos podían estar de inmediato para ayudar con el problema que se presentaba. Otro elemento se relaciona con la vida material (renta, autos, tasas de interés, etc.), se infiere que eran de menor costo, por lo que era más “barata la vida” y se tenía la posibilidad de vivir bien con un solo ingreso, factores que les daban ventaja.

En cambio, para otras generaciones como la *baby boomer* y los de la generación X empezaron a vivir en mayor grado los desafíos del balance como: las tasas de interés y las largas horas en el trabajo que aumentaron. En este periodo se incrementó el número de divorcios, ya que los padres estaban más tiempo en el trabajo y menos en la familia. Otros elementos que también influyeron son el estrés, las preocupaciones, menos gente en las empresas y más responsabilidades para los que estaban en la compañía. Por lo tanto, se podría inferir que para los tradicionalistas lograr el balance fue más fácil (Lancaster y Stillman, 2003, pp. 98-121).

Finalmente, otros factores que limitan a las mujeres *millennials* que participaron en el estudio son los **roles tradicionales de la mujer**. La mayoría de ellas en las

empresas que se analizaron mencionaron que los roles de género se transmiten por el entorno familiar, y perciben que actualmente hay jóvenes, mujeres y hombres con la creencia de asumir su rol como cuidadora y proveedor, por lo que creen que todavía será complicado lograr sus metas personales y profesionales.

En el estudio *Los beneficios económicos de sumar a más trabajadoras*, desarrollado por el IMCO en el 2021, destaca que 70.45 % de las mujeres en México se dedica a los quehaceres domésticos y el 42 % de las mexicanas en edad productiva trabajan en el hogar como su actividad laboral principal y no tienen un trabajo remunerado. Además, las mujeres dedican el doble de tiempo que los hombres a las tareas del hogar y de cuidado, y por cada hombre que no tiene un trabajo remunerado por labores domésticas, hay 12 mujeres (IMCO Staff, 2021).

A modo de resumen, se muestran los impulsores y limitantes personales de las mujeres *millennials* para asumir una posición de la alta dirección del sector financiero que responde al tercer objetivo específico (ver Tabla 5.2.).

**Tabla 5.2. Impulsores y Limitantes Personales de las Mujeres Millennials para Asumir una Posición de la Alta Dirección**

Impulsores personales	Limitantes personales
1) Antecedentes familiares. 2) Forma de ser. 3) Roles de la mujer que están cambiando y evolucionando. 4) La vida en familia. 5) La vida en pareja.	1) Balance entre la vida personal, familiar y laboral. 2) Roles tradicionales de la mujer.

Fuente: Elaboración propia.

### 5.1.3.3. Características Profesionales que Impulsan a la Mujer Millennial a Asumir una Posición de la Alta Dirección

Las **características profesionales** que impulsan a las *millennials* se agruparon en: la forma de ser, la relación y el trabajo con otras generaciones y el entorno laboral. Estas se explican con mayor detalle a continuación.

La **forma de ser**. La mayoría de las *millennials* externó tener aspiraciones altas y con un interés de superación profesional. Una *millennial* destacó “las mujeres somos más comprometidas”. Además, se perciben como iguales en relación con sus pares hombres, no ven una diferencia en el trabajo, ya que para ellas lo más importante son las capacidades y no el género. Así lo pone de manifiesto una *millennial*: “son las capacidades y no el género, el trabajo ideal sería aquel que no distingue para una promoción si eres mujer u hombre”.

Es necesario tomar en cuenta que algunas mujeres *millennials* pueden aceptar un mal trato en el lugar de trabajo, el cual, está basado en estereotipos de género y de edad, para adaptarse a la compañía, con la idea de que, en el futuro, se les ofrezcan mejores oportunidades laborales para avanzar en la compañía (Rota, 2021, pp. 19-25).

El estudio *Who we are at work: millennial women, everyday inequalities and insecure work*, realizado en Canadá en el 2016, destaca que algunas *millennials* utilizan ciertas estrategias para tener un lugar en la empresa. Una de ellas se relaciona con aceptar cualquier tarea laboral, teniendo la idea de que no será por un tiempo ilimitado, sino que las conducirá a una mejor posición o bien hasta que el trabajo hable por sí solo. Otra estrategia se relaciona con los estereotipos de género y, de manera consciente, cambian aspectos de su identidad como la vestimenta para ser tomadas en

serio y asumen rasgos masculinos para ser reconocidas como competentes (Worth, 2016).

Otra característica que impulsa a las mujeres *millennials* es la **educación**. La mayoría de ellas tienen estudios en otros países, tienen maestría y hablan más de dos idiomas. Los *millennials* como adultos jóvenes están mejor preparados que otras generaciones.

Fry, Igielnik y Patten (2018) mencionan que las mujeres *millennials* están mejor preparadas que sus colegas mujeres de otras generaciones, considerando que entre los 21 y 36 años ellas ya tienen una licenciatura. La creciente participación de mujeres en las universidades junto con los cambios generacionales ayudó para que las más jóvenes se integren en la vida corporativa.

La mayoría se forman en universidades particulares, que son bilingües y no solo se quedan con el grado académico de licenciatura, sino que siguen preparándose, algunas continúan sus estudios en el extranjero para realizar maestrías y, luego, regresan al país para ubicarse en una posición de mayor jerarquía en las organizaciones (Zabludovsky, 2013, pp. 119-122).

Es importante tener en cuenta que en México y en los países de América Latina terminar la formación secundaria es clave para romper la pobreza y construir trayectorias hacia un trabajo decente. Según datos del INEGI, el nivel de escolaridad entre mujeres y hombres en el nivel de educación media superior es del 19.3 % en ellas y 18.5 % en ellos y, en el caso del nivel superior, 13.2 % son mujeres y 13 % hombres (Morales y Van Hemelryck, 2022, pp. 1-107).

**Otro factor es la relación y el trabajo con otras generaciones.** Las *millennials* del estudio perciben una buena relación laboral con personas de otras generaciones, ya que destacan que el trabajo es dinámico, cambiante y con un alto grado de exigencia. Reconocen que las mujeres de otras generaciones abrieron el camino para que más mujeres asumieran posiciones de mayor jerarquía.

Trabajar con diferentes generaciones en el mismo equipo o lugar de trabajo puede ser un desafío, sin embargo, la comunicación ha funcionado como una herramienta poderosa para mejorar la relación laboral entre los colaboradores y también para saber con claridad lo que se necesita de la persona y pedírselo. Lo más importante para lograr esta colaboración es que las personas estén claras sobre las expectativas y se sientan seguros para ejecutar lo que se les ha pedido.

A modo de ejemplo, en una empresa con colaboradores de “la nueva y vieja escuela”, decidieron integrar en un área a dos líderes, uno de la generación *baby boomer* y otro de la generación X. El impacto que tuvo esta pareja directiva en la gente fue que los jóvenes buscaron, principalmente, al director de la generación X para externar sus problemas laborales y, los de edad mayor, buscaron al director de la generación *baby boomer*. La reflexión de la compañía sobre la decisión de tener dos líderes fue la seguridad y confianza que podían impregnar en sus colaboradores para que hicieran bien su trabajo (Lancaster y Stillman, 2003, pp. 254-274).

**Un factor adicional es el entorno laboral.** Algunas *millennials* del estudio consideran que no hay factores sociales o barreras en la organización que limiten su crecimiento en la compañía. A su vez, perciben que hay mayores oportunidades y

observan que más mujeres (de otras generaciones) están asumiendo posiciones de mayor jerarquía.

Las compañías que han realizado esfuerzos para tener mejores procesos de reclutamiento e inspirar a los *millennials*, tienen una buena respuesta por parte de ellos, la cual se ve reflejada en su productividad. Ellos recomendarían a la empresa con sus familiares y amigos porque lo consideran un buen lugar para trabajar, además incrementa su intención de quedarse en la compañía y perciben que la gente que colabora en la empresa se adapta rápidamente a los cambios para dar respuesta a las necesidades del entorno (Navarro, 2020).

Los *millennials* buscan un entorno laboral en donde las actividades que realizarán sean poco rutinarias y haya espacios para la creatividad, además que se ofrezcan oportunidades para crecer en la compañía, una cultura y trabajo que tenga un sentido de propósito, así como un impacto en la sociedad. Asimismo, prefieren entornos laborales en donde la retroalimentación sea frecuente y la comunicación sea abierta y transparente (Pereira, 2017, pp. 20-35).

#### 5.1.3.4. Características Profesionales que Limitan a la Mujer *Millennial* a Asumir una Posición de la Alta Dirección

De igual forma, se identificaron que las **limitantes profesionales que las *millennials*** entrevistadas percibieron son: las creencias sobre su rol profesional y el rol de líder. Estas se describen a continuación.

**Las creencias sobre su rol profesional.** Algunas *millennials* de este estudio no se perciben como ambiciosas y tienen la creencia de que sus pares hombres tienen

mayores oportunidades de asumir una posición directiva porque son más competitivos y ambiciosos.

Además, creen que algunas personas están abordando una postura feminista radical y algunas *millennials* consideran que lo mejor sería tener una postura intermedia. Finalmente, la mayoría de ellas consideran que el balance de la vida personal, familiar y laboral no se puede tener si se asume una posición de mayor jerarquía.

**El rol del líder.** Algunas *millennials* perciben que sus líderes no las apoyan y no les dan la oportunidad de participar y presentar los proyectos en los que ellas participan, lo cual es resultado de la estructura jerárquica que se vive en las compañías. Una *millennial* comenta al respecto “lo que necesito para crecer es un líder que me aporte y no que me diga cómo debo vestirme”.

En el estudio *Formas de liderar de manera efectiva a los líderes* realizado por *Great Place to Work* en el 2021, a 267,000 colaboradores, identificaron que los *millennials* describen al líder con la habilidad de conectar con personas diversas y con un propósito en común; toma en cuenta los intereses personales de sus colaboradores; está presente en los momentos críticos de la vida personal, familiar y laboral, y muestra objetivos de negocio retadores con un liderazgo que impulse una mentalidad de crecimiento (Navarro, 2020).

Los *millennials* perciben a los líderes como promotores de entornos participativos y de aprendizaje, lo cual, genera un mayor compromiso en ellos. El estilo



de líder que solo da órdenes y no toma en cuenta al equipo, es un líder que no influye en su crecimiento y desarrollo (Lancaster y Stillman, 2003, pp. 230-233).

A modo de resumen, se muestran los impulsores y limitantes profesionales de las mujeres *millennials* para asumir una posición de la alta dirección del sector financiero que responde al tercer objetivo específico (ver Tabla 5.3.).

**Tabla 5.3. Impulsores y Limitantes Profesionales de las Mujeres *Millennials* para Asumir una Posición de Alta Dirección**

Impulsores profesionales	Limitantes profesionales
1) Forma de ser. 2) Educación. 3) Relación y el trabajo con otras generaciones. 4) El entorno laboral.	1) Las creencias sobre su rol profesional. 2) El papel del líder.

Fuente: Elaboración propia.

#### 5.1.4. Validación del Supuesto Hipotético

Se validó el siguiente **supuesto hipotético**: *La inclusión de mujeres **millennials** en posiciones de alta dirección depende de los **elementos significativos personales y profesionales** como: el balance de vida personal, familiar y laboral; seguridad de la mujer para avanzar en la trayectoria profesional, formación; entre otros. Así como **aspectos culturales, estructurales y laborales** que promueven la inclusión en las organizaciones del sector financiero que integran una cultura incluyente en organizaciones del sector financiero como líderes comprometidos genuinamente con la inclusión, procesos de gestión de talento con un enfoque inclusivo, un ambiente laboral que privilegia la persona, etc.*

**Su validación se dio** al identificar evidencias sobre las acciones que, a nivel cultural, laboral y estructural, tienen las empresas para incluir a las mujeres *millennials* en posiciones de la alta dirección en los tres casos de investigación. De igual forma, por medio de la detección de las características personales y profesionales que las impulsan o limitan para construir una trayectoria profesional que les permita crecer en la organización para asumir una posición de mayor jerarquía.

## **5.2. Conclusiones**

En la investigación “Mujeres *millennials* en culturas incluyentes: tres estudios de caso del sector financiero en México”, se concluye que las empresas estudiadas efectivamente tienen el interés y están realizando esfuerzos para integrar y promover a las mujeres en posiciones de la alta dirección, porque reconocen su talento y las aportaciones que trae para la compañía.

Pese a lo anterior, transformar su cultura organizacional hacia la inclusión ha sido un reto y un camino largo por recorrer, ya que esto implica desde identificar el lugar que tiene la inclusión para el negocio; conocer los bloqueadores de este cambio; formar a sus líderes para ser incluyentes, para dar ejemplo y modelar comportamientos para ir creando un ambiente incluyente y con igualdad de oportunidades; así como, robustecer sus procesos de gestión de talento con un enfoque de igualdad de oportunidades.

Es necesario resaltar la influencia cultural de los corporativos de origen de las empresas estudiadas, ubicados en Estados Unidos y Canadá, ya que las tres tuvieron la encomienda de integrar la inclusión como parte de su cultura. Además, trabajar de manera constante con equipos globales fue una forma de exponer a las personas para

compartir y convivir con diferentes perfiles e historias profesionales, lo que da lugar a aprender y tener la apertura para aceptar las diferencias y perfeccionarse en su ser inclusivo.

Aunado a ello, el rol de la mujer en el ámbito laboral y social ha evolucionado, con cambios significativos que se muestran en su actividad pública y privada. Las mujeres que participaron en este estudio dieron cuenta de las modificaciones que realizaron sus organizaciones para desarrollarlas y promoverlas.

Si bien es cierto que algunas mujeres de generaciones pasadas destacaron que abrieron brecha en sus empresas para integrar a la mujer, también les tocó vivir los desafíos para llegar a una posición directiva, así como el dilema que implica el lograr un balance en su vida personal, familiar y laboral. No obstante, se puede observar la transición, tanto en la cultura de la empresa, así como en sus dirigentes y colaboradores, lo que ha dado lugar a que más talento femenino asuma posiciones de mayor liderazgo.

Las mujeres *millennials* consideradas para este estudio, tienen el interés de desarrollarse profesionalmente y de crecer en su organización, porque ven la oportunidad de avanzar en su carrera y reconocen el trabajo de las mujeres de otras generaciones, quienes les abrieron el camino para cambiar mentalidades y comportamientos que reducían su papel solo al ámbito privado.

Ellas mostraron que su labor como líderes tiene un impacto en los resultados del negocio y que un estilo de liderazgo no depende del género. Perciben, además, retos en su avance de carrera, porque todavía existen pocas mujeres en las posiciones

de la alta dirección y las *millennials* todavía están buscando las oportunidades y opciones para crecer.

Afortunadamente, tienen más referencias de *role models* para conocer sus trayectorias profesionales que les pueden dar una idea de cómo continuar su crecimiento, otras se animan a tener mentoras o *coaches* para que las guíen en su crecimiento y algunas más tienen un papel más activo para abrirse el camino y seguir formándose para una posición de mayor jerarquía.

Las *millennials* en este estudio compartieron sus expectativas y motivaciones personales y familiares, demostrando su interés de formar una familia, pero destacando que, para algunas, en este momento de vida no es una prioridad, ya que buscan un crecimiento profesional y experiencias personales como viajar y disfrutar de la vida.

A su vez, las *millennials* con hijos ven un futuro complejo por ser madres, porque todavía perciben que el cuidado de los hijos es su mayor responsabilidad. Asimismo, las mujeres de generaciones anteriores siguen observando la complejidad de armonizar la vida personal, familiar y laboral, a pesar de los apoyos que actualmente sus empresas les ofrecen y la transformación paulatina de las creencias del rol tradicional de las mujeres y de los hombres.

Las *millennials* dieron cuenta de los impulsores y limitantes a nivel profesional, destacando que un catalizador en el avance de su carrera para asumir una posición directiva es su interés de superación personal y verse como iguales con sus pares hombres en cuanto a sus capacidades y experiencias. Además, el entorno laboral y el

acompañamiento de sus líderes para crear las condiciones para formarlas, visibilizarlas y promoverlas son esenciales en su crecimiento.

Sin embargo, algunos desafíos presentes para su integración en la alta dirección son: las creencias y estereotipos relacionados con los roles de género que continúan vigentes; la falta de apoyo por parte de los líderes para visibilizarlas y formarlas; el reto que implica armonizar la vida personal, familiar y laboral con las altas exigencias laborales, y la postura feminista radical que se ha construido con el tiempo.

Otro aspecto que se puede concluir para promover una cultura inclusiva es la sensibilización y formación de los colaboradores en las creencias y sesgos relacionados con los roles de género.

Es importante trabajar con la manera de pensar de la gente, ya que esto dará lugar a una mayor concientización y entendimiento de los comportamientos y actitudes entre las personas, de tal manera que las experiencias de exclusión o de sexismo pueden disminuir y ya no se normalicen como algo de la cultura de México.

Muchas veces resulta cómodo decir “así somos los mexicanos” y es un camino fácil para no trabajar en nosotros mismos con la intención de ser inclusivos. Recordemos que cada expresión y comportamiento es responsabilidad de cada individuo.

Como se pudo constatar, los elementos que impiden la inclusión de mujeres *millennials* en las posiciones de la alta dirección son diferentes en las tres empresas estudiadas. Se observó que son las acciones que cada empresa ha puesto en marcha para crear una cultura inclusiva, los recursos, tanto monetarios como de personas, y

los tiempos destinados para impulsar cada una de las acciones, así como el interés del corporativo para promover una cultura organizacional global enfocada en la inclusión, los que marcan la diferencia en cada una de las organizaciones.

En este sentido, el rol fundamental de la mujer para tomar las decisiones para crecer hacia la alta dirección juega un papel importante, ya que ella, en corresponsabilidad con la empresa, deciden el avance de carrera. Dichas acciones, sin duda, abren nuevas líneas de investigación para futuros estudios.

El rol de los líderes, ya sea mujeres u hombres, es crucial para promover una cultura inclusiva, sin embargo, se concluye que en las tres empresas estudiadas no se hace evidente su contribución. Lo anterior porque el énfasis fue más en las acciones que hacen las empresas, pero no se comentó de forma explícita su participación como un catalizador para promover a las mujeres en posiciones de liderazgo, a diferencia de lo que se mostró en la literatura.

El supuesto hipotético de esta investigación menciona que “la inclusión de mujeres *millennials* en posiciones de la alta dirección depende de los elementos laborales que integran una cultura incluyente en empresas del sector financiero”. A lo largo de la investigación, se direccionó hacia las mujeres de todas las generaciones, políticas y programas de la empresa para integrar a sus colaboradores en una cultura incluyente y las motivaciones y expectativas personales y familiares de cada mujer según su etapa de vida.

Este análisis permitió desarrollar un modelo teórico para las empresas que tienen el interés de promover una cultura inclusiva y facilitar el camino observando los elementos que pueden empezar a trabajar.

Si se unen esfuerzos entre la persona, la empresa y la sociedad, el cambio hacia la inclusión de las mujeres en posiciones de la alta dirección será una realidad. Por ello, además de la presente contribución académica, me permito hacer una exhortación y una reflexión sobre cómo las empresas mexicanas y las personas de este país pueden seguir trabajando a nivel personal y empresarial para crear culturas inclusivas.

## Capítulo 6: Aportaciones e Investigaciones a Futuro

### 6.1. Aportaciones de la Investigación al Área de las Ciencias de la Administración sobre la Diversidad e Inclusión en las Empresas en México

#### 6.1.1. Propuesta de un Modelo de Inclusión en las Compañías Mexicanas

El desarrollo de la propuesta de un **modelo de inclusión en las compañías mexicanas** se realizó tomando de referencia algunas variables de tres modelos ya existentes: 1) el modelo de promoción y permanencia del talento femenino, 2) los siete principios de WEPS de la ONU y 3) los elementos clave en las organizaciones destacados por el *Global Gender Gap* del 2016. Así como algunos elementos observados en las organizaciones estudiadas, y la teoría revisada sobre las acciones que realizan las organizaciones para incluir talento.

Es necesario tomar en cuenta la definición de un modelo, como base para el desarrollo de la propuesta personal documentada en esta investigación. Un modelo se define como un sistema real y una representación que muestra, en cierto grado, la verdad de las premisas que darán lugar a determinadas conclusiones. El modelo se crea para explicar una serie de enunciados definidos como verdaderos y que hacen posibles ciertas deducciones (Calvo, 2006, pp. 13-27).

De tal manera, que un modelo se **fundamenta** sobre sus premisas, comportamientos y práctica, y se **valida** cuando se adecua y coincide con la realidad, teniendo en cuenta que, en algunos casos, existen aspectos que se necesitarán comprobar y que se mejorarán o adaptarán a partir de los supuestos que ofrece la realidad (Calvo, 2006, pp. 22–52).

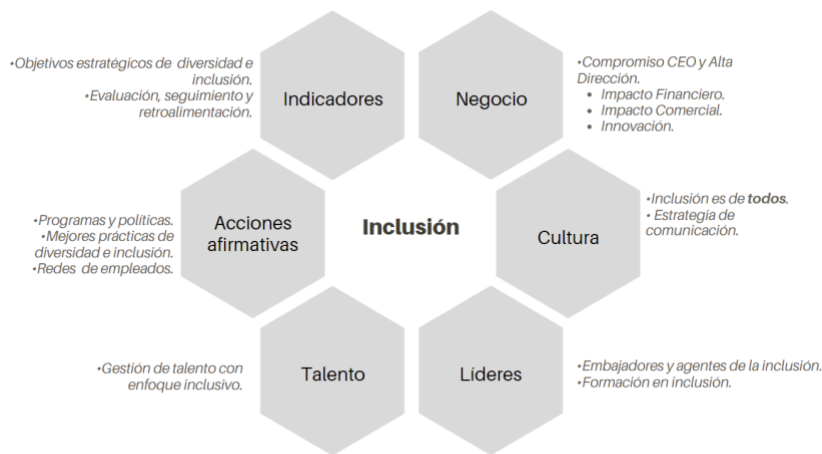


La fundamentación del modelo que se presenta en esta investigación se basa en el objeto de estudio, en algunas acciones y ejemplos que fueron tomados como referencia, en los casos de las organizaciones estudiadas que dieron cuenta de los comportamientos y de las prácticas que se viven en torno a la inclusión del talento femenino hacia las posiciones de la toma de decisiones.

Es un modelo tomado de la teoría, pero a su vez se integraron algunos elementos que se observaron en la práctica y actuar de las organizaciones. Sin embargo, será necesario validarlo en futuras investigaciones. Ya que es viable comprobar posteriormente su funcionamiento en la realidad (Calvo, 2006).

La propuesta del modelo de inclusión se diseñó bajo seis ejes, los cuales, estarán regidos por la inclusión del talento en el ámbito laboral (ver Esquema 6.1.): 1) caso de negocios de la inclusión, 2) cultura organizacional, 3) líderes, 4) talento, 5) acciones afirmativas y 6) indicadores.

### Esquema 6.1. Propuesta de un Modelo de Inclusión en las Compañías Mexicanas



Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se describe cada eje del modelo de inclusión en las compañías mexicanas.

**1) Caso de negocio de la inclusión:**

Se refiere al lugar que ocupa la inclusión en la organización y en la estrategia del negocio, identificando el impacto y los beneficios que traerá consigo para cada compañía. Es fundamental y necesario el compromiso de la dirección general y de la alta dirección para promover una cultura enfocada en la inclusión, ya que ellos serán los principales promotores. Será importante describir los retos que plantea la inclusión para cada organización, desde el punto de vista, cultural, estructural, recursos, personas, del sector, entre otros.

**2) Cultura organizacional:**

Se pretende que cada organización defina que es una cultura incluyente, tomando como base y referencia sus valores y comportamientos que han llevado a la compañía a constituir una forma de ser de sus colaboradores, lo que influye en la toma de decisiones y en la forma de relacionarse entre sí.

Es necesario tomar en cuenta que los líderes son quienes modelan los comportamientos que se viven al interior de una compañía, por ejemplo: cómo tratan a su equipo de trabajo, qué comportamientos son permitidos en la organización, cómo crean un ambiente de trabajo en la compañía, entre otros.

Partiendo de este hecho, los líderes son responsables de crear una cultura organizacional que tenga como valor la inclusión, promoviendo la igualdad de

oportunidades en los equipos de trabajo, procesos de gestión de talento, participación en proyectos estratégicos, entre otros.

Para construir una cultura incluyente, es necesario formar tanto a los líderes como a los colaboradores para que vivan estos comportamientos y reconozcan el valor de la inclusión en las relaciones de su día a día, fortaleciendo un sentido de pertenencia, pero también en su experiencia como empleados de la compañía.

### **3) Líderes incluyentes:**

Se refiere a los líderes que valoran la inclusión como parte de su escala de valores, tienen un compromiso personal y genuino, pero, además, son personas que buscan un trato justo y equitativo para las personas.

Un líder que tiene comportamientos incluyentes busca: empoderar a su gente, responsabilizar al equipo de los objetivos y misiones, son valientes para detener comportamientos excluyentes o sexistas, pero además son humildes al reconocer y aceptar sus errores, así como mostrarse vulnerables ante su equipo de trabajo.

Asimismo, las compañías necesitan definir el tipo de líderes que quieren tener en la organización, y si el enfoque es la inclusión, será necesario, por un lado, establecer las consecuencias de las personas que no estén alineados a este valor, y por otro, es importante apreciar y reconocer a los líderes que sí son incluyentes.

Finalmente, la formación y modelación de los comportamientos incluyentes, hará que los líderes estén sensibilizados, pero al mismo tiempo, sean los principales embajadores de la inclusión en la compañía.

#### **4) Talento:**

Se pretende que los líderes y las personas responsables de recursos humanos, integren procesos de gestión de talento incluyentes, privilegiando el talento, desempeño y alienación con la cultura organizacional, dejando a un lado las creencias y estereotipos relacionados con la identidad de la persona, o bien, basados en los prejuicios sobre el papel tradicional que mujeres y hombres tienen en el ámbito laboral.

Asimismo, que cuenten con procesos de gestión de talento transparentes, que ofrezcan oportunidades en igualdad de condiciones para las mujeres y los hombres de cada compañía.

Será importante que las personas conozcan los beneficios y el compromiso de la compañía con la inclusión; que tengan claridad de los comportamientos incluyentes que se esperan de ellos, para vivir una cultura de inclusión y reconozcan que esta es una responsabilidad de todas las personas que son parte de la compañía. Para lograr la inclusión, se necesita el convencimiento y compromiso de todos los colaboradores para que sus acciones diarias, estén matizadas con comportamientos incluyentes.

#### **5) Acciones afirmativas:**

Se refieren al sistema de consecuencias que la organización implementará para aquellos colaboradores que no crean en la inclusión y tengan comportamientos excluyentes o discriminatorios.

Además, hace referencia a las acciones que realiza la organización para conocer sus necesidades, motivaciones, propuestas, etc., y, así, construir una cultura incluyente en la que todos aportan. Acciones como la creación de políticas, programas,

redes de los diferentes grupos diversos (mujeres, generaciones, comunidad LGBTQ+, otros).

Finalmente, una parte importante de las acciones afirmativas es la comunicación y visibilidad que los líderes y los colaboradores darán al interior y exterior de la compañía, para mostrarse como una organización que valora y vive la inclusión.

#### **6) *Indicadores:***

Definir los indicadores clave que ayudarán a la organización a medir la evolución que tienen las diferentes acciones realizadas para crear una cultura incluyente. Además, es necesario construir un cuadro de mando con los indicadores de inclusión más relevantes para la compañía, con el propósito de integrarlos en la planeación estratégica y definir los objetivos estratégicos de diversidad e inclusión para que cada líder lo promueva en su área y se comprometa a crear una cultura de inclusión. El seguimiento a los objetivos estratégicos sobre diversidad e inclusión será crucial para identificar la evolución, o bien, las áreas de oportunidad existentes en el tema.

El desarrollo de la propuesta del modelo de inclusión en las compañías mexicanas será una guía para reconocer algunas acciones para impulsar y fortalecer una cultura inclusiva. De igual manera, este modelo en construcción podrá ser modificado si, al realizar el análisis, se identifican variables que lo complementen, o bien, si se reconoce la existencia de aquellas variables que las compañías estudiadas no tomaron en cuenta.

En el caso específico de la integración del talento femenino de la generación *millennial*, se observará si en la organización tienen acciones concretas para el desarrollo y promoción de las mujeres hacia la alta dirección.

#### 6.1.2. *¿Qué Más se Aporta en Esta Investigación?*

La investigación “Mujeres millennial en culturas incluyentes: tres estudios de caso del sector financiero”, pretende aportar al área de la administración, en específico, en la gestión de talento femenino y en la transformación de una cultura organizacional que busque la inclusión.

Es un reto que las empresas tienen que afrontar como consecuencia de un entorno que es complejo y en donde se viven los desafíos de la cuarta revolución industrial<sup>56</sup> como:

- 1) la integración de las tecnologías de información y comunicación aplicadas a la inteligencia artificial, la realidad aumentada, la nanotecnología, etc.,
- 2) la hiperconectividad entre personas y equipos, o bien, entre los mismos equipos,
- 3) la digitalización y virtualización de los procesos industriales y no industriales y de gestión de la información.

Dichos desafíos tienen un impacto en el ámbito laboral, ya que las personas necesitarán desarrollar nuevas habilidades para adaptarse a estas tecnologías, y

---

<sup>56</sup> La cuarta revolución industrial, también conocida como la Industria 4.0, la industria digital o inteligente, busca transformar la forma en la que se hacen las cosas en las empresas, pero también en la vida de cada persona y en la sociedad. Se empezó a hablar de este término en el 2011 para describir las tendencias de la industria (García, 2021).

también se puede correr el riesgo de reducir puestos de trabajo si no se logra vivir esta nueva forma de trabajar, por lo que es necesario que las personas aprendan a vivir en una realidad diferente (García, 2021, pp. 8-10).

En ese sentido, otro cambio a nivel social que se está viviendo son los temas referentes a la equidad de género, en donde los gobiernos, empresas y sociedades emprenden acciones para tener sociedades más igualitarias.

Ante esta situación, en 2020, el Foro Económico Mundial (Reeves, 2020) destacó varios puntos en su agenda que los líderes de las organizaciones deben tomar en cuenta para reinventar la manera en la que están haciendo los negocios, sobre todo, con el objetivo de ser sostenibles en el tiempo. Los temas que marcó son:

- 1) velocidad de aprendizaje (integrando tecnología e Inteligencia Artificial),
- 2) organizaciones con un aprendizaje híbrido (propuestas ágiles y nuevos modelos de gestión de empresas y de talento),
- 3) aplicar la ciencia del cambio (lograr que la empresa esté reinventándose constantemente),
- 4) aprovechar la diversidad de las personas (incluir a las personas de diferente identidad, pero además incluyendo la diversidad de ideas, enfoques y capacidades para promover la innovación y resiliencia) y
- 5) buscar el valor social (promover propuestas sociales y ecológicas para aportar a las problemáticas que se viven a nivel global).

La temática que se aborda en esta investigación está alineada con una de las tendencias que las empresas necesitan seguir trabajando para ser competitivas y sostenibles en el tiempo, la cual, hace referencia a la diversidad de la fuerza laboral, a través de la construcción de culturas incluyentes en favor del talento y creando igualdad de oportunidades en la gestión del talento.

Temáticas que se pretenden aportar a partir del proyecto de investigación:

- La **propuesta de un modelo de inclusión** de talento para las compañías mexicanas, el cual, puede ser una guía para las organizaciones que buscan construir culturas incluyentes o bien, que desean seguir fortaleciendo sus estrategias de inclusión. Además, puede ser un punto de partida para que los líderes identifiquen los beneficios que tiene la inclusión, para los colaboradores y para las compañías.
- La necesidad de seguir formando y hacer evidente la existencia de las **creencias tradicionales sobre el papel de la mujer y el hombre** en el trabajo y en la familia, lo cual, es una de las causas de la poca participación de mujeres en las posiciones de liderazgo y la falta de participación del hombre en el cuidado de los hijos y trabajo en el hogar.
- La **generación *millennial* y la Z** cambiaron la manera de ser y de ver el trabajo, sin embargo, **siguen presentes algunas creencias tradicionales y sesgos** sobre el papel de una mujer y un hombre en la familia y en el hogar. Por lo que, los testimonios de los jóvenes que se muestran en esta investigación dan



cuenta de su manera de pensar en relación con la equidad de género. Por ello, se pueden crear programas de sensibilización para desmontar estas creencias.

Se muestran **acciones para impulsar una cultura inclusiva, prácticas de gestión de talento e inclusión de talento femenino y de los jóvenes** de las compañías que participaron en esta investigación. Estas pueden ser una referencia para otras organizaciones que quisieran integrarlas en sus compañías.

### *6.1.3. Investigaciones a Futuro*

Se describen algunas sugerencias sobre investigaciones futuras para tener un mejor entendimiento de la situación que vive la mujer de la generación *millennial* o de las generaciones jóvenes, para asumir posiciones de liderazgo en la empresa. Asimismo, se presentan propuestas para continuar con el estudio, las cuales, permitan identificar los catalizadores y los desafíos presentes para su avance e integración en el mundo laboral.

## **1. Mujeres *Millennials* y Mujeres de Otras Generaciones**

- a. Los desafíos y catalizadores en el avance de carrera de las mujeres *millennials*, comparado con mujeres de otras generaciones.
- b. Ejemplos de las compañías para promover y retener a las mujeres *millennials* y de la generación Z.
- c. Historias profesionales de las mujeres *millennials* y la relación con el nivel jerárquico que asumen.

- d. Un comparativo entre las motivaciones y expectativas personales y profesionales de las mujeres de diferentes generaciones.
- e. Un comparativo entre hombres y mujeres de la generación *millennial* para conocer los desafíos en el avance de carrera.
- f. Mostrar las diferencias en la forma de ser y expectativas en el ámbito profesional que pueden existir entre las mujeres de la misma generación *millennial*.
- g. Conocer los elementos relevantes de la vida en familia de las *millennials*: casadas, en pareja o solteras y el impacto en el ámbito laboral.
- h. Realizar un análisis de la participación de la mujer en puestos directivos en LATAM y en otros países, resaltando cuáles son las acciones de países como México en donde su participación ha sido mayor.
- i. Conocer qué es lo que condiciona la diferencia entre los elementos que impiden la inclusión de la mujer *millennial* en cada organización.

## **2. Líderes Inclusivos**

- a. Definir qué se entiende por liderazgo, líder y características de un líder inclusivo y su impacto para promover culturas inclusivas. Además de analizar si existe una diferencia significativa en el rol del líder por sexo o género.
- b. El impacto de un liderazgo inclusivo para promover la igualdad de género en las organizaciones.

c. Mostrar en casos prácticos la importancia que tiene el papel del líder para facilitar y ser un catalizador para impulsar la inclusión y promoción de mujeres en posiciones de liderazgo.

### **3. Sesgos y Estereotipos de los Roles Tradicionales de la Mujer y el Hombre**

a. Los sesgos y creencias sobre el rol de la mujer en el trabajo y su impacto en la trayectoria profesional, comparado con sus pares hombres.

b. Mostrar si la generación *millennial* ha transformado o cambiado sus creencias relacionadas con los roles tradicionales de género en lo público y privado.

c. Identificar si los roles de género en las generaciones *millennial* y Z han cambiado en lo público y privado, para identificar su impacto en el avance de carrera a posiciones de liderazgo.

### **4. El Rol del Hombre**

a. El rol del hombre para promover culturas inclusivas y de igualdad de género.

b. Mostrar cómo el hombre *millennial* y de la generación Z puede ser un aliado efectivo para promover la igualdad de género.

c. Identificar si en los últimos años efectivamente el hombre *millennial* y Z tiene un mayor interés y participación en el cuidado y tareas del hogar, que

impactan en el trabajo equitativo entre mujeres y hombres en el ámbito público y privado.

d. Mostrar cómo los hombres han cambiado su forma de ser y actuar al trabajar en temas relacionados con la masculinidad positiva, salud mental, emocional y física.

e. Presentar casos de investigación con testimonios de hombres como agentes de cambio e impulsores de la inclusión y promoción del talento femenino en posiciones de la alta dirección.

f. Realizar un compendio de mejores prácticas para formar a los hombres e involucrarnos como aliados de la inclusión y promoción del talento femenino.

## **5. Procesos de Gestión de Talento que Impulsen el Avance de las Mujeres**

a. La importancia de los procesos de gestión de talento para impulsar la carrera profesional de las mujeres *millennials* y Z.

b. El impacto de los procesos de gestión de talento con un enfoque de inclusión y en la igualdad sustantiva, como un medio para atraer, retener, desarrollar y promover a las mujeres hacia posiciones de la alta dirección.

c. Identificar los principales indicadores de la diversidad e inclusión a nivel transaccional y de gestión de talento para conocer el avance de la estrategia de inclusión.

## 6. Cultura y Estructura Organizacionales

a. El efecto de las estructuras matriciales y de origen extranjero para impulsar la inclusión de mujeres *millennials* en posiciones de la alta dirección.

### 6.2. Reflexiones Finales

La investigación fue un viaje lleno de aprendizajes y retos presentes en las empresas estudiadas que, de cierta forma, reflejan algunas de las experiencias que las compañías en México están viviendo para integrar a las mujeres en posiciones de la alta dirección.

Se observa el interés de las empresas, de las mujeres, de la sociedad y de las personas de diferentes generaciones para crear lugares de trabajo más inclusivos, porque la equidad de género es un compromiso y responsabilidad de todos, no solo es una problemática que necesite ser resuelta por las mujeres, sino también por los hombres para crear una sociedad más igualitaria.

La inclusión del talento femenino en posiciones de la alta dirección sigue siendo un tema que requiere de la atención de las personas, de las empresas y de los gobiernos, para que las generaciones más jóvenes, como la *millennial* y la *centennial*, vivan un entorno laboral diferente que privilegie su talento con procesos de gestión enfocados en una igualdad sustantiva.

Además, las empresas necesitan formar e integrar políticas y programas que fomenten la flexibilidad y la participación de las personas en el cuidado de los hijos, adultos mayores o bien de personas con discapacidad que pueden ser parte de su

entorno familiar. A su vez, requieren formar a los líderes para fomentar una cultura inclusiva con comportamientos que busquen la equidad, visibilidad y acceso de todos sus colaboradores para potencializar y aprovechar su talento.

El modelo de inclusión presentado en esta investigación puede ser útil para las empresas, los dirigentes de las áreas de Recursos Humanos o de Responsabilidad Social. Así como, de igual forma, puede servir para que los líderes inicien o fortalezcan una cultura enfocada en la igualdad de oportunidades, reaprendan el significado y la importancia de ser inclusivos, con comportamientos claros que den cuenta de este cambio en cada una de las personas.

En la investigación se muestran algunos facilitadores que promueven la inclusión de las mujeres *millennial* en la alta dirección como:

- 1) la importancia del origen del corporativo, pues se observó que, en las empresas estudiadas, es de origen extranjero;
- 2) las empresas con estructuras matriciales;
- 3) la existencia de una cultura organizacional enfocada en las personas y con valores que promueven el respeto y la integridad;
- 4) la diversidad e inclusión forma parte de los valores y de la agenda estratégica. Además, la inclusión se vive de forma integral buscando que la gente se sienta parte de la compañía. Las políticas y programas sustentan este hecho, así como la creación de comités para liderar las diferentes acciones que hacen que se viva;

5) el compromiso de la dirección general y de la alta dirección es clave para promover una cultura inclusiva, porque respalda y apoya las acciones, políticas y programas para hacer de la inclusión una forma de trabajar y tomar decisiones;

6) Procesos de gestión de talento inmersos en una cultura que favorece el desarrollo del talento, alineado al desempeño e igualdad de oportunidades con el propósito de desarrollarlo, promoverlo y retenerlo.

También fue interesante conocer algunas características profesionales de las *millennials* que impulsan sus trayectorias profesionales hacia la alta dirección como:

1) Se perciben como iguales en relación con sus colegas hombres.

2) Tienen estudios en otros países y hablan más de dos idiomas.

3) Algunas *millennials* consideran que no hay factores sociales o barreras en la organización que limiten su crecimiento en la compañía.

4) Tienen aspiraciones altas y con un alto grado de superación profesional.

5) Perciben que hay mayores oportunidades para ellas y observan que más mujeres (de otras generaciones) están asumiendo posiciones de mayor jerarquía.

6) Advierten una buena relación laboral con otras generaciones, el trabajo es dinámico, cambiante y con un alto grado de exigencia.

Al identificar algunos impulsores que facilitan la inclusión de las *millennials* en posiciones de liderazgo y sus características profesionales, también pueden ser una

guía para desarrollar acciones que impulsen el avance de las mujeres de esta generación hacia la alta dirección.

La inclusión del talento femenino en posiciones de liderazgo es una realidad, gracias al camino recorrido de las mujeres de otras generaciones y el cambio en el ámbito social y empresarial. Algunas supieron cómo ser resilientes para lidiar con las creencias culturales y los estereotipos relacionados con su rol de mujer, tuvieron que reaprender y crear un nuevo significado de su papel sin dejar de lado su esencia femenina.

Se necesita construir una sociedad y empresas que favorezcan el desarrollo de las mujeres en el ámbito laboral, pero, igualmente, se requiere que los hombres tengan la posibilidad de mostrarse vulnerables y vivan una masculinidad positiva, además de ser aliados y campeones para promover la igualdad de género en las diferentes esferas en donde participen.

Para terminar, las empresas necesitan pasar del discurso y tomar medidas que impulsen cambios medibles y palpables, capaces de promover una cultura de inclusión consciente, con un interés genuino de promover la igualdad de género y poder impulsar a mujeres y a hombres de las nuevas generaciones.





## Referencias

- Acuña, O., Loarca, K., Sosa, R., y Moreno, A. (2009). *La integración de las cuatro generaciones al mercado laboral*. IPADE y Manpower.
- Afolabi, O. A. (2013). Stereotypes against women: How do subordinates perceive the job performance and level of achievement of their leaders? *Gender & Behavior*, 11(2).
- American Psychological Association. (2018). *Role model*. APA Dictionary of Psychology. <https://dictionary.apa.org/role-model>
- Andrukonis, C. (2020, diciembre 11). 10 Ways to Move Beyond D&I Training. *AMA*. <https://www.amanet.org/articles/10-ways-to-move-beyond-di-training/>
- Banco de México. (2017). *Los Millennials en el Mercado Laboral: Hechos Estilizados y Opinión Empresarial*. Banco de México. <https://www.banxico.org.mx/publicaciones-y-prensa/reportes-sobre-las-economias-regionales/recuadros/%7B8612A945-7B23-4619-3A07-D0BFF55E7BF0%7D.pdf>
- Banco de México. (2022). *Sistema financiero*. Educa Banxico. [http://educa.banxico.org.mx/Banco\\_mexico\\_banca\\_central/sistema-financiero.html](http://educa.banxico.org.mx/Banco_mexico_banca_central/sistema-financiero.html)
- Barsh, J., y Yee, L. (2017). *Unlocking the full potential of women at work*. Mc.Kinsey. [https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/dotcom/client\\_service/organization/2012\\_may\\_women\\_matter/unlocking\\_full\\_potential\\_of\\_women\\_at\\_work\\_v2.ashx](https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/dotcom/client_service/organization/2012_may_women_matter/unlocking_full_potential_of_women_at_work_v2.ashx)
- Behson, S. (2014). Increase Workplace Flexibility and Boost Performance. *Harvard Business Review*, 1-10.

- Berenstein, M. (2018). *La inspiradora historia de Indra Nooyi, la legendaria CEO de PepsiCo*. Emprendedores News. <https://emprendedoresnews.com/liderazgo/la-inspiradora-historia-indra-noyi-la-legendaria-ceo-pepsico.html>
- Bergara, A., Riviere, J., y Bacete, R. (2008). *Los hombres, la igualdad y las nuevas masculinidades*. Emakunde-Instituto Vasco de la Mujer.
- Bernal González, M. del C., Messina Raimondi, G., y Moreno Maya, A. (2014). *Talento femenino en la Alta Dirección: En busca de un modelo*. IPADE.
- Bernal González, M. del C., y Moreno Maya, A. L. (2017). *La nueva era de los negocios: Mujeres rumbo a la alta dirección* (Primera edición.). LID Editorial.
- Bernal González, M. del C., y Taracena, E. (Eds.). (2012). *Talento femenino en la alta dirección en México* (Primera edición). LID Editoriales.
- Bernal, M., Messina, G., y Moreno, A. (2013). *Una empresa familiarmente responsable*. IPADE.
- Bernal, M., y Moreno, A. (2012). *Caso de empresa «Una cuestión de negocios y talento»*. IPADE Publishing.
- Bernal, M., y Moreno, A. (2015). *Conexión intergeneracional: Transformando a la empresa*. IPADE.
- Bhargava, R., y Brown, J. (2021). *Beyond diversity: 12 non-obvious ways to build a more inclusive world*. Ideapress Publishing.
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (BNC). (s. f.). *Michelle Bachelet Jeria Presidentes de la República de Chile*. Recuperado 2 de julio de 2023, de [https://www.bcn.cl/historiapolitica/resenas\\_biograficas/wiki/Michelle\\_Bachelet\\_Jeria](https://www.bcn.cl/historiapolitica/resenas_biograficas/wiki/Michelle_Bachelet_Jeria)

- Bolio, E., Ibarra, V., Rentería, M., y Garza, G. (2018). *Una Ambición Dos Realidades*.  
 MX Women Matter-McKinsey&Company.  
[https://www.legrand.cl/themes/custom/legrand/images/elle/articulos/articulo07\\_Women-Matter-McKensey-2018.pdf](https://www.legrand.cl/themes/custom/legrand/images/elle/articulos/articulo07_Women-Matter-McKensey-2018.pdf)
- Bourke, J., y Dillon, B. (2018). La revolución de la diversidad y la inclusión. *Deloitte REview*, 22, 7-18.
- Bouw, B. (2013). Millennial women not advancing in careers due to “unconscious bias”.  
*Catalyst*.
- Calvo Vélez, D. (2006). *Modelos teóricos y representación del conocimiento memoria*  
 [Tesis de doctorado]. Universidad Complutense de Madrid.
- Catalyst. (2007). *The bottom line: Corporate performance and women’s representation on boards*. Catalyst. [https://www.catalyst.org/wp-content/uploads/2019/01/The\\_Bottom\\_Line\\_Corporate\\_Performance\\_and\\_Womens\\_Representation\\_on\\_Boards.pdf](https://www.catalyst.org/wp-content/uploads/2019/01/The_Bottom_Line_Corporate_Performance_and_Womens_Representation_on_Boards.pdf)
- Catalyst. (2015). *Revelando a los verdaderos millenials*. Catalyst. [https://www.catalyst.org/wp-content/uploads/2019/01/revelando\\_a\\_los\\_verdaderos\\_millenials\\_1\\_final.pdf](https://www.catalyst.org/wp-content/uploads/2019/01/revelando_a_los_verdaderos_millenials_1_final.pdf)
- Catalyst. (2021, enero 26). *Barilla: An Italian Family-Owned Company’s Journey to Global Inclusion (Practices)*. Catalyst. <https://www.catalyst.org/research/barilla-journey-to-global-inclusion/>
- Chatman, J. A., y Cha, S. E. (2003). Leading by Leveraging Culture. *California Review Management*, 45(4), 20-33.

- Che, J. (2016, marzo 4). *Why People Dream About Working For Google*. Huffpost.  
[https://www.huffpost.com/entry/why-people-dream-about-working-for-google\\_n\\_56d9a04ae4b0ffe6f8e901ff?cps=gravity\\_4806\\_-4761744738584078382](https://www.huffpost.com/entry/why-people-dream-about-working-for-google_n_56d9a04ae4b0ffe6f8e901ff?cps=gravity_4806_-4761744738584078382)
- Chetty, S. (1996). The Case Study Method for Research in Small-and Medium-Sized Firms. *International Small Business Journal*, 15(1), 73-85.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones* (2a ed.). McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (9a ed.). McGraw-Hill.
- Christensen, C. M., y Shu, K. (1999). What Is an Organization's Culture? *Harvard Business School Background Note*, 2-8.
- Coll-Hurtado, A., Córdoba y Ordóñez, J., y Godínez, M. de L. (s. f.). *El sector terciario*. Instituto de Geografía UNAM.  
[http://www.igeograf.unam.mx/Geodig/nvo\\_atlas/index.html/4\\_economia/10\\_sector\\_terciario/E\\_X.pdf](http://www.igeograf.unam.mx/Geodig/nvo_atlas/index.html/4_economia/10_sector_terciario/E_X.pdf)
- Comaford, C. (2017, abril 22). *This Is What Generation Z Wants From The Workplace*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/christinecomaford/2017/04/22/what-generation-z-wants-from-the-workplace-are-you-ready/#55560d2853ef>
- Cook, A., y Glass, C. (2014). Women and Top Leadership Positions: Towards an Institutional Analysis. *Gender, Work & Organization*, 21(1), 91-103.  
<https://doi.org/10.1111/gwao.12018>

Coordinación Editorial de la Facultad de Derecho. (s. f.). *La Real Academia Española y el lenguaje incluyente*. Coordinación Editorial de la Facultad de Derecho. Recuperado 2 de septiembre de 2023, de [http://coordinacioneditorialfacultadderecho.com/assets/la\\_real\\_academia\\_espanola\\_y\\_el\\_lenguaje\\_incluyente.pdf](http://coordinacioneditorialfacultadderecho.com/assets/la_real_academia_espanola_y_el_lenguaje_incluyente.pdf)

Cotti, C. D., Haley, M. R., y Miller, L. A. (2014). Workplace Flexibilities, Job Satisfaction and Union Membership in the US Workforce. *British Journal of Industrial Relations*, 52(3), 403-425. <https://doi.org/10.1111/bjir.12025>

Cuadrado, I. (2004). Valores y rasgos estereotípicos de género de mujeres líderes. *Psicothema*, 16(2), 270-275.

de Mata Sordo, M. C. (2019). *Impacto de la generación millennial en la transformación digital* [Trabajo de fin de grado, Comillas Universidad Pontificia]. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/27696>

Debeljuh, P., y Destefano, A. (2016). *Guía de buenas prácticas. Hacia una responsabilidad compartida: Familia, empresa y sociedad*. IAE Business School.

Debeljuh, P., Idrovo Carlier, S., Bernal González, M. del C., y Debeljuh, P. (Eds.). (2015). *El lado femenino del poder*. LID.

Debeljuh, P., y Ordóñez, M. (2019). *Hacia la integración familia y trabajo*. IAE Business School-Centro CONFyE.

Deloitte. (2018). *Encuesta Millennial 2018*. Deloitte. <https://www2.deloitte.com/mx/es/pages/about-deloitte/articles/encuesta-millennial-2018.html>

- Díaz-Sarmiento, C., López-Lambraño, M., y Roncallo-Lafont, L. (2017). Entendiendo las generaciones: Una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los Baby Boomers, X Y Millennials. *Clío América*, 11(22). <https://doi.org/10.21676/23897848.2440>
- Dizaho, E. K., Salleh, R., y Abdullah, A. (2017). Achieveing Work Life Balance Through Flexible Work Schedules and Arrangements. *Global Business and Management Research*, 9(1), 455-465.
- Eagly, A. H., y Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573-598. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.109.3.573>
- Eagly, A. H., y Wood, W. (2012). Social Role Theory. En P. Van Lange, A. Kruglanski, y E. Higgins, *Handbook of Theories of Social Psychology* (pp. 458-476). SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781446249222.n49>
- Elósegui Itxaso, M. (2002). *Diez temas de género: Hombre y mujer ante los derechos productivos y reproductivos* (1a ed). Ediciones Internacionales Universitarias.
- Erickson, T. J. (2010a). The leaders we need now. *Harvard Business Review*, 88(5), 62-66.
- Erickson, T. J. (2010b). *What are they thinking? The other four generations*. Harvard Business Press.
- Esquiaqui Esquiaqui, G., y Escobar Marulanda, W. (2012). *Estructura Organizacional y estrategia empresarial* [Especialización en Gestión del Desarrollo, Universidad de Granada]. <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/7083>

- Ferrer, R. (2018). *Los millennials, ¿quiénes son?* CaixaBank Research. <https://www.caixabankresearch.com/es/economia-y-mercados/mercado-laboral-y-demografia/millennials-quienes-son>
- Flood, A. (2015). *Mujer milenio: Una nueva era de talento*. PwC. <https://www.pwc.com/mx/es/acerca-nosotros/archivo/2015-03-mujeres-milenio.pdf>
- Flores, M. (2015). *Conexión Intergeneracional*. Seminario Internacional: Mujer más al Alta Dirección, Miami, Florida.
- Flores, Z. (2017, septiembre 13). *Millennials en México cambian de trabajo en busca de mejor sueldo*. El Financiero. <https://www.elfinanciero.com.mx/economia/esta-es-la-razon-por-la-que-los-millennials-en-mexico-renuncian-a-su-trabajo/>
- Fondo Monetario Internacional. (2019, septiembre 12). *Christine Lagarde*. <https://www.imf.org/es/About/senior-officials/Archive/christine-lagarde>
- Forbes Staff. (2019, diciembre 31). *Solteros, sin hijos y viviendo con sus papás, así son los millennials en México: De las Heras*. Forbes. <https://www.forbes.com.mx/solteros-sin-hijos-y-viviendo-con-sus-papas-asi-son-los-millennials-en-mexico-de-las-heras/>
- Fraser-Thill, R., y Gopal, S. (2023, marzo 27). *How to Talk to Your Team About Their Career Development*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2023/03/how-to-talk-to-your-team-about-their-career-development>
- Frisch, B. (2011). Who really makes the big decisions in your company? *Harvard Business Review*, 89(12), 104-111.



- Fry, R., Igielnik, R., y Patten, E. (2018, marzo 16). *How Millennials today compare with their grandparents 50 years ago*. Pew Research Center. <https://www.pewresearch.org/short-reads/2018/03/16/how-millennials-compare-with-their-grandparents/>
- García Ayala, E. de J. (2017). Millennials la nueva generación de profesionistas del siglo XXI. *Ciencia administrativa*, 1, 174-183.
- García Ortega, B. (2021). *Industria 4.0. La cuarta revolución industrial*. Universitat Politècnica de València. <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/165996/Garc%C3%ADa%20-%20Industra%204.0.%20La%20cuarta%20revoluc%C3%B3n%20industrial.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gehrels, S., y Suleri, J. (2016). Diversity and inclusion as indicators of sustainable human resources management in the international hospitality industry. *Research in Hospitality Management*, 6(1), 61-67. <https://doi.org/10.2989/RHM.2016.6.1.8.1296>
- Gómez Alatorre, E., Moreno Maya, A., y Cuiltly Esquivel, K. (2019). *Transformando Paradigmas, abriendo caminos al talento*. IPADE Publishing.
- Grant Thornton. (2023). *Women in Business 2023. The push for parity*. Grant Thornton. <https://www.grantthornton.com/content/dam/grantthornton/website/assets/content-page-files/advisory/pdfs/2023/women-in-business-2023.pdf>
- Grant Thornton. (2021, febrero 23). *México, séptimo país con más mujeres en alta dirección*. Grant Thornton. <https://www.grantthornton.mx/prensa/febrero-2021/mexico-septimo-pais-con-mas-mujeres-en-alta-direccion/>

- Groysberg, B., Lee, J., Price, J., y Cheng, J. Y.-J. (2018). The leader's Guide to corporate culture. *Harvard Business Review*, 96, 44-52.
- Guía de implementación GTA 2030*. (2020). Pacto Global Red México. <https://www.pactomundial.org.mx/gta2030-diversidad-e-inclusion-igualdad-de-genero/>
- Hawkins, D. (2022, julio 13). *How CEOs Can Make Diversity And Inclusion A Priority*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2022/07/13/how-ceos-can-make-diversity-and-inclusion-a-priority/?sh=4402026279a6>
- Hernández, M. (2021, agosto 12). *¿Qué significa ser centennial o millennial?* Gaceta UNAM. <https://www.gaceta.unam.mx/centennials-y-millennials-claves-para-su-definicion/>
- Hernández Montaña, A., González Tovar, J., Regino Rico, D. J., Valdez Elba, A., Cubillas Rodríguez, M. J., Córdova Moreno, A., y Domínguez Ibáñez, S. (2017). Diferencias de la conciliación vida-carrera en mujeres de sonora y Coahuila, México. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 13(1), 69-80.
- Hernández, R. (2017). *Curso El estudio de casos como metodología de investigación científica* [Programa de posgrado en ciencias de la administración]. IV Simposium Internacional de investigación doctoral, UNAM, México.
- Hirst, P. (2016). How a Flex-Time Program at MIT Improved Productivity, Resilience, and Trust. *Harvard Business Review*.
- Horgan, K. F. (2010). *Workplace flexibility and the recovery—Risks and opportunities*. Professional Updates Management. <http://flexibility.com.au/pdf/KeepingGoodCompanies.pdf>

- IFT. (2019). *Uso de las TIC y actividades por Internet en México: Impacto de las características sociodemográficas de la Población (versión 2019)*. IFT. <https://www.ift.org.mx/sites/default/files/contenidogeneral/estadisticas/usodeinternetmexico.pdf>
- IMCO Staff. (2021, marzo 2). *¿Cuáles son los beneficios económicos de sumar a más trabajadoras?* IMCO. <https://imco.org.mx/cuales-son-los-beneficios-economicos-de-sumar-a-mas-trabajadoras/>
- INEGI. (2021). *Encuesta Nacional sobre Disponibilidad y Uso de Tecnologías de la Información en los Hogares (ENDUTIH) 2021*. INEGI. <https://www.inegi.org.mx/programas/dutih/2021/>
- INEGI. (2018). *Industria manufacturera*. Cuéntame de México. <https://cuentame.inegi.org.mx/economia/secundario/manufacturera/default.aspx?tema=e>
- Informe Anual CAMIMEX*. (2021). Cámara Minera de México. [https://www.camimex.org.mx/application/files/2916/3095/7239/info\\_2021.pdf](https://www.camimex.org.mx/application/files/2916/3095/7239/info_2021.pdf)
- INMUJERES. (2007). *El impacto de los estereotipos y los roles de género en México*. INMUJERES. [http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos\\_download/100893.pdf](http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos_download/100893.pdf)
- Insurance Bank. (2017). *El talento femenino en la empresa [Corporativa]*. Presentación para investigación, Ciudad de México.
- Jericó, P. (2008). *La nueva gestión del talento: Construyendo compromiso*. Pearson Educación.
- Jiménez Sureda, M. (2009). La mujer en la esfera laboral a lo largo de la historia. *Manuscripts*, 27, 21-49.

- Junta de Asistencia Privada Distrito Federal. (2019). *Cómo construir nuevas masculinidades*. Gobierno de Ciudad de México. [https://www.jap.cdmx.gob.mx/portal/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=3131-martes-de-tips-118&category\\_slug=2019&Itemid=254&lang=en](https://www.jap.cdmx.gob.mx/portal/index.php?option=com_docman&view=download&alias=3131-martes-de-tips-118&category_slug=2019&Itemid=254&lang=en)
- Kaplan, M., y Donovan, M. (2013). *The inclusion dividend: Why investing in diversity & inclusion pays off*. Bibliomotion, Inc.
- Kelan, E. (2012). *Rising stars: Developing millennial women as leaders*. Palgrave Macmillan.
- King, D., y Lagerberg, F. (2015). *Women in business. The path to the boardroom*. Grant Thornton International Ltd. [https://www.grantthornton.global/globalassets/1.-member-firms/global/insights/ibr-charts/ibr2015\\_wib\\_report\\_final.pdf](https://www.grantthornton.global/globalassets/1.-member-firms/global/insights/ibr-charts/ibr2015_wib_report_final.pdf)
- King, E., Finkelstein, L., Thomas, C., y Corrington, A. (2019). Generational Differences at Work Are Small. Thinking They're Big Affects Our Behavior. *Harvard Business Review*.
- La brecha salarial entre hombres y mujeres, menor en las promociones internas*. (2017, enero 1). IESE. <https://www.iese.edu/es/insight/articulos/brecha-salarial-genero-directivas/>
- La igualdad de Género*. (2019). Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres. <https://mexico.unwomen.org/es/digiteca/publicaciones/2019/05/igualdad-de-genero-act>

- Lancaster, L. C., y Stillman, D. (2003). *When generations collide: Who they are, why they clash, how to solve the generational puzzle at work* (1. paperback ed). HarperBusiness.
- Leopold, T. A., Zahidi, S., y Ratcheva, V. (2016). *The Global Gender Gap Report 2016*. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/publications/the-global-gender-gap-report-2016/>
- Llano Cifuentes, C. (Ed.). (1990). *La vertiente humana del trabajo en la empresa* (1a. ed). Rialp.
- Llano Cifuentes, C. (2004). *Análisis de la acción directiva*. Editorial Limusa.
- Logiovine, S. (2017). *División sexual del trabajo y ruralidades: Abordaje psicosocial sobre el usos del tiempo y trabajo no remunerado en mujeres rurales*. 169-172. <https://www.aacademica.org/000-067/38>
- Lupano Perugini, M. L., y Castro Solano, A. (2010). Análisis de características estereotípicas de género en líderes y seguidores. *SUMMA Psicológica UST*, 2010(2), 55-66.
- MacQuivey, K. (2023). *Women in Business 2023, the push for parity*. Grant Thornton International Ltd.
- Madero Gómez, S. M. (2019). Modelo de Retención Laboral de Millennials, desde la Perspectiva Mexicana. *Investigación Administrativa*, 48(124), 1-20.
- Manpower. (2009). *Reescribiendo las reglas: La interacción generacional en el trabajo*. Manpower Group.

- Manpower Group. (2020). *Las carreras de los Millennials: Visión 2020*.  
[https://www.observatoriolaboral.gob.mx/static/estudios-publicaciones/MG\\_Millennials\\_Vision2020.pdf](https://www.observatoriolaboral.gob.mx/static/estudios-publicaciones/MG_Millennials_Vision2020.pdf)
- McNamara, T. K., Brown, M., y Pitt-Catsouphes, M. (2012). Motivators for and barriers against workplace flexibility: Comparing nonprofit, for-profit, and public sector organizations. *Community, Work & Family*, 15(4), 487-500.  
<https://doi.org/10.1080/13668803.2012.732789>
- Medina-Vicent, M. (2017). Transformación de la cultura organizacional a través de la acción del/la agente de igualdad de oportunidades. *Atlánticas. Revista Internacional de Estudios Feministas*, 2(1), 246-270.  
<https://doi.org/10.17979/arief.2017.2.1.1882>
- Meers, S., y Strober, J. (2009). *Getting to 50/50: How working couples can have it all by sharing it all: and why it's great for your marriage, your career, your kids, and you*. Bantam Books.
- Meister, J. (2015). *Three Reasons You Need To Adopt A Millennial Mindset Regardless Of Your Age*. Forbes.
- Miller, C. C. (2018, agosto 15). *La desigualdad de género empieza con las tareas de la casa*. The New York Times.  
<https://www.nytimes.com/es/2018/08/15/espanol/desigualdad-genero-quehaceres-domesticos.html>
- Morales, B., y Van Hemelryck, T. (2022). *Inclusión laboral de las personas jóvenes en América Latina y el Caribe en tiempos de crisis. Desafíos de igualdad para las políticas públicas*. CEPAL.

- Moreno, A. P. (2012). *Experiences of Women Leaders in México* [Tesis de doctorado, Texas A&M University]. <https://core.ac.uk/reader/13642030>
- Moreno, A., Vázquez, A., Sancho y Maldonado, A., y Bernal, M. del C. (2013). *#Yoemprededor. Logrando Compromiso en el trabajo. México, Centroamérica y República Dominicana*. ManpowerGroup. [https://bconocimientoamedirh.com.mx/insumos?task=callelement&format=raw&item\\_id=963&element=dcf960de-963d-43ba-bf14-8a8d0a9037ce&method=download&args\[0\]=0](https://bconocimientoamedirh.com.mx/insumos?task=callelement&format=raw&item_id=963&element=dcf960de-963d-43ba-bf14-8a8d0a9037ce&method=download&args[0]=0)
- Moreno Briceño, F., y Godoy, E. (2012). El Talento Humano: Un Capital Intangible que Otorga Valor en las Organizaciones. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 7(1), 57-67.
- Navarro, D. (2020, agosto 10). *Lo nuevo, Liderazgo Efectivo*. Great Place To Work. <https://greatplacetowork.com.mx/lo-nuevo-liderazgo-efectivo/#:~:text=El%20estudiode%20Great%20Place,de>
- OECD. (2015). *Education at a Glance 2015: OECD Indicators*. OECD. <https://doi.org/10.1787/eag-2015-en>
- OECD. (2017a). *La lucha por la igualdad de género: Una batalla cuesta arriba*. OECD. <https://www.oecd.org/mexico/Gender2017-MEX-es.pdf>
- OECD. (2017b). *The Pursuit of Gender Equality: An Uphill Battle*. OECD. <https://doi.org/10.1787/9789264281318-en>
- OECD. (2018). *Panorama de la educación 2017: Indicadores de la OCDE*. OECD. <https://doi.org/10.1787/eag-2017-es>

- OECD. (2020). *Balance vida-trabajo*. OECD Better life index. <https://www.oecdbetterlifeindex.org/es/topics/work-life-balance-es/>
- Ojeda, N., y González Ramírez, R. (2018). Actitudes de padres mexicanos acerca de la igualdad de género en los roles y liderazgos familiares. *Estudios Demográficos y Urbanos*, 34(1), 169-211. <https://doi.org/10.24201/edu.v34i1.1791>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO]. (2014). *Indicadores UNESCO de la Cultura para el Desarrollo: Igualdad de Género*. UNESCO. [https://es.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/iucd\\_manual\\_metodologico\\_1.pdf](https://es.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/iucd_manual_metodologico_1.pdf).
- Parker, K., Graf, N., y Igielnik, R. (2019, enero 17). *Generation Z Looks a Lot Like Millennials on Key Social and Political Issues*. Pew Research Center. Parker, K., Graf, N. y Igielnik, R. (2019): "Generation Z Looks a Lot Like Millennials on Key Social and Political Issues", Pew Research Center, Estados Unidos.
- Pascale, C. (2020, agosto 5). *HR's role in diversity, inclusion and equity: What, why, who and how*. eLearning Industry. <https://elearningindustry.com/hr-role-diversity-inclusion-and-equity>
- Patton, N. R., y Wolf, S. (2020, septiembre 23). *New alliance supports growing push for corporate diversity*. Catalyst. <https://www.catalyst.org/media-release/corporations-measure-diversity/>
- Pereira, M. (2017). *The Millennial generation reshaping the workplace: What changes are needed for organizations to attract and retain employees?* [Trabajo de grado,



Haute école de gestion de Genève].  
<https://core.ac.uk/download/pdf/141539328.pdf>

Pollack, A., Travis, D. J., y Lizano, E. L. (2014). *Panorama Corporativo en México: Análisis de las Estrategias de la Gestión de Talento e Inclusión de las Mujeres*. Catalyst. [https://www.catalyst.org/wp-content/uploads/2019/01/panorama\\_corporativo\\_en\\_mexico\\_analisis\\_de\\_las\\_estrategias\\_de\\_la.pdf](https://www.catalyst.org/wp-content/uploads/2019/01/panorama_corporativo_en_mexico_analisis_de_las_estrategias_de_la.pdf)

Prentice, W. C. H. (2004). Understanding Leadership. *Harvard Business Review*, 82(1), 102-108.

PricewaterhouseCoopers [PwC]. (2022). *The female millennial: A new era of talent*. <https://www.pwc.com/jg/en/publications/the-female-millennial-a-new-era-of-talent.html>

Prime, J., y Salib, E. R. (2014). *Inclusive Leadership: The View From Six Countries*. Catalyst. [https://www.catalyst.org/wp-content/uploads/2019/01/inclusive\\_leadership\\_the\\_view\\_from\\_six\\_countries\\_0.pdf](https://www.catalyst.org/wp-content/uploads/2019/01/inclusive_leadership_the_view_from_six_countries_0.pdf)

*Profundicemos en términos: Guía para periodistas, comunicadoras y comunicadores*. (2016). ONU Mujeres Guatemala. <https://atlasdegenero-semujeres.edomex.gob.mx/sites/atlasdegenero-semujeres.edomex.gob.mx/files/files/Guia%20lenguaje%20no%20sexista%20NUMujeres.pdf>

Reeves, M. (2020, enero 9). *Así es como pueden competir las empresas en la década de 2020*. Foro Económico Mundial. <https://es.weforum.org/agenda/2020/01/asi-es-como-pueden-competir-las-empresas-en-la-decada-de-2020/>

*Reporte 2021 Diversidad de Género en Consejos de Administración en México*. (2021). Women on Boards, Centro de Investigación de la Mujer en la Alta Dirección del IPADE, Bolsa Institucional de Valores. <https://5050wob.com/wp-content/uploads/2021/11/Reporte-2021-11.10-v5-Diversidad-Geenero-Consejos-MX12.pdf>

Rice, L., y Barth, J. M. (2017). A Tale of Two Gender Roles: The Effects of Implicit and Explicit Gender Role Traditionalism and Occupational Stereotype on Hiring Decisions. *Gender Issues*, 34(1), 86-102. <https://doi.org/10.1007/s12147-016-9175-4>

Rivera, J. (2004). Diversity Recruitment Trend in Corporate Hiring. *Hispanic Journal*, 9(104), 27-30.

Rota, K. G. (2021). *Exploring the gender barriers and inequalities faced by women from the millennial generation in the workplace* [Tesis de Máster, National College of Ireland]. <https://norma.ncirl.ie/5537/1/karlagiovannarota.pdf>

Ruiz Jiménez, J. M. (2012). *Análisis del impacto de la diversidad de género de los equipos fundadores y de alta dirección en las capacidades y los resultados de innovación de las empresas de base tecnológica* [Tesis de doctorado, Universidad de Granada]. <https://digibug.ugr.es/handle/10481/25156?show=full>

- Sabharwal, M. (2014). Is Diversity Management Sufficient? Organizational Inclusion to Further Performance. *Public Personnel Management*, 43(2), 197-217. <https://doi.org/10.1177/0091026014522202>
- Sánchez Leyva, J. L., Sánchez Zeferino, D. E., y Zapata Lara, H. D. C. (2021). La gestión de la diversidad en las organizaciones como factor de innovación: Una aproximación teórica. *Revista Colombiana de Contabilidad - ASFACOP*, 9(18), 93-110. <https://doi.org/10.56241/asf.v9n18.214>
- Sayago, S. (2014). El análisis del discurso como técnica de investigación cualitativa y cuantitativa en las ciencias sociales. *Cinta de Moebio*, 49, 1-10. <https://doi.org/10.4067/S0717-554X2014000100001>
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social [STPS]. (2021). *Informe información laboral*. <http://www.stps.gob.mx/gobmx/estadisticas/pdf/perfiles/perfil%20nacional.pdf>
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., y Singh, G. (2011). Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research. *Journal of Management*, 37(4), 1262-1289. <https://doi.org/10.1177/0149206310385943>
- Suárez Cabrera, J. M. (Ed.). (2016). *Glosario de la diversidad sexual, de género y características sexuales* (Primera edición). Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación. [https://www.conapred.org.mx/documentos\\_cedoc/Glosario\\_TDSyG\\_WEB.pdf](https://www.conapred.org.mx/documentos_cedoc/Glosario_TDSyG_WEB.pdf)
- Suaza Jiménez, J. H. (2022). La Generación Millennials: El Nuevo Reto y Desafío de la Educación Actual. *HAMUT'AY*, 9(2), 31-40. <https://doi.org/10.21503/hamu.v9i2.2421>

- Tannahill-Moran, D. (2018). *Career mapping: Planning your career on purpose*. CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Taracena, E. (2007). *La dirección se construye en la acción: Rumbo y ritmo*. IPADE.
- Tavakoli, M. (2015). Creating a Culture of Inclusion to Attain Organizational Success. *Employment Relations Today*, 42(2), 37-42. <https://doi.org/10.1002/ert.21497>
- The Record. (2020, enero 30). Create family-friendly workplaces. *The Record*. <https://therecordnewspaper.org/create-family-friendly-workplaces/>
- Tinsley, C. H., y Robin, J. E. (2018). What Most People Get Wrong about Men and Women: Research Shows the Sexes Aren't So Different. *Harvard Business Review*, 96(3), 114-121.
- Torres, A., Jiménez, J., y Rojas, J. (2010). *El estudio de caso, estrategia de investigación para entender los negocios (Métodos de investigación)*. X Congreso Anual de la Academia de Ciencias Administrativas, México.
- Travis, D. J., y Pollack, A. (2015). *Think People, Not Just Programs, to Build Inclusive Workplaces*. Catalyst. [https://www.catalyst.org/wp-content/uploads/2019/02/think\\_people\\_not\\_just\\_programs\\_to\\_build\\_inclusive\\_workplaces.pdf](https://www.catalyst.org/wp-content/uploads/2019/02/think_people_not_just_programs_to_build_inclusive_workplaces.pdf)
- Travis, D. J., Shaffer, E., y Thorpe-Moscon, J. (2020). *Getting real about inclusive leadership why change starts with you*. Catalyst. <https://www.catalyst.org/wp-content/uploads/2020/03/Getting-Real-About-Inclusive-Leadership-Report-2020update.pdf>
- Twenge, J. M., y Campbell, S. M. (2012). Who are the Millennials? Empirical evidence for generational differences in work values, attitudes and personality. En E. S.

- Ng, S. Lyons, y L. Schweitzer (Eds.), *Managing the New Workforce*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9780857933010.00006>
- Urra, E., Muñoz, A., y Peña, J. (2013). El análisis del discurso como perspectiva metodológica para investigadores de salud. *Enfermería Universitaria*, 10(2), 50-57.
- Van Bommel, T. (2021). *Remote-Work Options Can Boost Productivity and Curb Burnout (Report)*. Catalyst. <https://www.catalyst.org/reports/remote-work-burnout-productivity/>
- Vargas, I. (2016, enero 12). *Sólo 4% de los puestos como CEO en México son para mujeres*. Expansión. <http://expansion.mx/mi-carrera/2016/01/12/solo-4-de-los-ceo-en-mexico-son-mujeres>
- Vasilachis de Gialdino, I. (Ed.). (2006). *Estrategias de investigación cualitativa* (1. ed). Gedisa Ed.
- Villarreal Larrinaga, O., y Landeta Rodríguez, J. (2010). EL ESTUDIO DE CASOS COMO METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA EN DIRECCIÓN Y ECONOMÍA DE LA EMPRESA. UNA APLICACIÓN A LA INTERNACIONALIZACIÓN. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(3), 31-52. [https://doi.org/10.1016/S1135-2523\(12\)60033-1](https://doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60033-1)
- Whyman, P. B., Baimbridge, M. J., Buraimo, B. A., y Petrescu, A. I. (2015). Workplace Flexibility Practices and Corporate Performance: Evidence from the British Private Sector. *British Journal of Management*, 26(3), 347-364. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12051>

- Wirth-Dominicé, L. y Internationales Arbeitsamt (Eds.). (2015). *Gaining momentum: Global report*. Internat. Labour Organisation.
- Women in business: Beyond policy to progress*. (2018). Grant Thornton.  
<https://www.grantthornton.global/globalassets/1.-member-firms/global/insights/women-in-business/grant-thornton-women-in-business-2018-report.pdf>
- Worth, N. (2016). Who we are at work: Millennial women, everyday inequalities and insecure work. *Gender, Place & Culture*, 23(9), 1302-1314.  
<https://doi.org/10.1080/0966369X.2016.1160037>
- Yin, R. K. (2002). *Case study research: Design and methods* (3rd ed). Sage Publications.
- Zabludovsky, G. (1993). Autoridad, liderazgo y democracia: (Una revisión teórica). *Estudios: filosofía, historia, letras*, 9(34), 33-49.  
<https://doi.org/10.5347/01856383.0034.000172627>
- Zabludovsky, G. (2007). *Autoridad, Liderazgo y democracia*. CVG Gobernabilidad.  
<https://ginazabludovsky.files.wordpress.com/2011/01/autoridad-liderazgo-y-democracia-una-revisic3b3n-tec3b3rica.pdf>
- Zabludovsky, G. (2013). *Empresarias y ejecutivas en México: Diagnóstico y desafíos*. Plaza y Valdés.
- Zahidi, S., e Ibarra, H. (2010). *The Corporate Gender Gap Report 2010*. World Economic Forum.  
[https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GenderGap\\_CorporateReport\\_2010.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_GenderGap_CorporateReport_2010.pdf)



## Anexos





## Anexo 1: Información Solicitada a las Organizaciones

### Información de la Empresa

Para desarrollar y complementar el caso de investigación se le solicitó a la empresa la siguiente documentación:

- Historia de la empresa.
  - Manual de inducción.
- Informes escritos, audiovisuales o testimonios sobre: misión, visión y valores.
- Organigrama.
- Distribución geográfica del corporativo y de las filiales de la empresa.
- Principales productos y servicios.
- Descripción de la cultura organizacional.
- Descripción de políticas, programas y prácticas de:
  - Gestión del talento, en específico, programas de desarrollo de líderes, altos potenciales y jóvenes.
  - Evaluación de desempeño.
  - Flexibilidad horaria como: *home office*, horarios escalonados, horarios compartidos, etc.
  - Otros.

## Cuadros Estadísticos

**Cuadro 1. Número de colaboradores según sexo.**

Distribución del personal	Mujeres	Hombres	Total
			0

**Cuadro 2. Número de colaboradores por nivel de la organización.**

Niveles de la organización	Número
Dirección general	
Alta dirección	
Gerencias	
Coordinaciones	
Personal administrativo	
Personal operativo	
Total del personal	0

**Cuadro 3. Número de colaboradores según nivel de la organización y sexo.**

Niveles de la organización	Mujeres	Hombres	Total
Dirección general			0
Alta dirección			0
Gerencias			0
Coordinaciones			0
Personal administrativo			0
Personal operativo			0
Total del personal	0	0	0

**Cuadro 4. Número de colaboradores por generación, sexo, nivel de la organización.**

Niveles de la organización	MUJER				Total
	Generación <i>millennial</i>	Generación X	Generación <i>baby boomer</i>	Generación tradicionalista	
Dirección general					0
Alta dirección					0
Gerencias					0
Coordinaciones					0
Personal administrativo					0
Personal operativo					0
Total del personal	0	0	0	0	0

## Anexo 2: Estructura de los Casos de Investigación

### a. Introducción

- Antecedentes
- Misión, visión y valores
- Número de colaboradores, sucursales, origen

### b. Cultura organizacional

### c. La estructura del banco

- Participación de los colaboradores en el banco (nivel de la organización, generación y sexo):
  - Colaboradores por nivel organización (Análisis vertical)
  - Colaboradores por nivel organización (Análisis horizontal)
  - Mujeres y hombres representados por generación
  - Colaboradores por generación y por nivel de la organización
  - Hombres y mujeres por generación y nivel organizacional
  - Hombres y mujeres por generación y nivel organizacional (Análisis horizontal)
- Niveles de rotación
  - Rotación en el total del personal (Falta gráfico en Insurance Bank y en Leic Bank)
  - Rotación en el total del personal por sexo (Falta gráfico en Insurance Bank y en Leic Bank)

- Porcentaje de rotación por generación en el banco (%)
- Rotación en el total del personal por generaciones (%)
- Rotación en el total del personal por antigüedad (%). Análisis horizontal
- Rotación de mujeres y hombres por generaciones (%)
- Las promociones en el banco
  - Porcentaje del total de colaboradores que postulan a una posición (%)\*
  - Porcentaje de postulaciones a una posición según generación y sexo (%)\*
  - Porcentaje de promociones según las postulaciones por nivel de la empresa\*
  - Porcentaje de promociones según las postulaciones por nivel de la empresa\*
  - Porcentaje de promociones según generación y sexo
  - Porcentaje de promociones de mujeres y hombres (%)
  - Porcentaje de promociones por nivel de la empresa

\*Insurance Bank y LEIC Bank no proporcionaron información sobre las postulaciones

d. Recursos Humanos

e. Acciones para promover la diversidad e inclusión

f. Acciones para incluir a la mujer

g. Acciones para incluir a los jóvenes

h. Percepción de los millennials sobre el papel de mujeres y hombres millennials

- i. Percepción de las mujeres de las diferentes generaciones sobre la trayectoria profesional
  
- j. Reflexiones del caso de investigación

## **Anexo 3: Guías de Entrevista a los Diferentes Actores**

### *Guía de Entrevista a la Dirección General*

Esta entrevista tiene el propósito conocer su opinión acerca de cómo se da la relación entre mujeres y hombres en esta empresa y cómo cambia en las diferentes generaciones. Igualmente nos interesa conocer cómo actúan y piensan las diferentes generaciones que conviven en esta empresa, para promover políticas de trabajo intergeneracional y de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.

Todas las respuestas están sujetas a un acuerdo de confidencialidad y no serán identificadas ni asociadas con su persona. Sus respuestas van a ser agrupadas con las de otros entrevistados para dar cuenta de un rasgo de su generación. Cuando se utilicen sus testimonios de manera textual no se indicará quién lo dijo.

Agradecemos su colaboración.

Empresa:

Nombre:

Antigüedad en la empresa:

Antigüedad en la Dirección General:

Edad:

Sexo:

Profesión:

1. ¿Cómo ha sido su trayectoria en la empresa?
2. ¿Cuál es su propuesta para impulsar el desarrollo de sus colaboradores?

3. ¿Cuáles son los retos que enfrenta la empresa en torno a la inclusión y a la equidad?
  - a. ¿Qué sucede en la **Alta Dirección**?
  - b. ¿Qué sucede con la promoción del **talento femenino en la Alta Dirección**?
4. ¿Cómo hace para sensibilizar a los colaboradores de la empresa **para atraer y promover al talento femenino**?
5. ¿Qué piensa de que la mujer:
  - i. Trabaje
  - ii. Tenga poder
  - iii. Sea líder
  - iv. Pueda cuidar a su familia y también tener éxito en su carrera
6. ¿Qué piensa de que el hombre?
  - i. Participe en las tareas del hogar
  - ii. Conviva más tiempo con sus hijos
  - iii. Apoye a su esposa en su trayectoria profesional
  - iv. Apoye el desarrollo y avance de las mujeres en sus equipos de trabajo
7. ¿Qué cambios se realizaron en la empresa para atraer y promover **el talento femenino y el talento de las nuevas generaciones**?
8. En relación con los cambios realizados:
  - a. ¿Están integrados a los sistemas de la empresa?



- b. ¿Quién tiene la responsabilidad de su implementación?
  - c. ¿Cuál fue el estímulo para realizar estos esfuerzos?
9. ¿Cuál ha sido el **mayor reto con** la Alta Dirección para lograr la inclusión de la **generación *millennial***?
10. ¿A partir de estos cambios, qué resultados se obtuvieron en la empresa?
11. ¿Cuáles son para usted las características que debe tener un **líder** que aspira a ser **inclusivo** y promueva la **diversidad**?
12. ¿Cuáles son los siguientes pasos?

## *Guía de Entrevista para la Alta Dirección*

Esta entrevista tiene el propósito conocer su opinión acerca de cómo se da la relación entre mujeres y hombres en esta empresa y cómo cambia en las diferentes generaciones. Igualmente nos interesa conocer cómo actúan y piensan las diferentes generaciones que conviven en esta empresa, para promover políticas de trabajo intergeneracional y de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.

Todas las respuestas están sujetas a un acuerdo de confidencialidad y no serán identificadas ni asociadas con su persona. Sus respuestas van a ser agrupadas con las de otros entrevistados para dar cuenta de un rasgo de su generación. Cuando se utilicen tus testimonios de manera textual no se indicará quién lo dijo.

Agradecemos su colaboración.

### **I. Información general**

- Empresa:
- Nombre:
- Cargo (indica nivel de la estructura):
- Antigüedad en la empresa:
- Edad (pertenencia generacional):
- Sexo:
- Estado civil (indicar soltera, casada, unión libre, viuda):
- Hijos (si, no) Si sí, ¿Cuántos? ...Si no, ¿Piensa tener hijos? ¿Cuándo?
- Vive con los hijos ¿Sí? ¿no?

- Escolaridad (primaria, secundaria, educación media superior, licenciatura, maestría, doctorado, otros):

## **II. Relaciones entre mujeres y hombres**

1. ¿Cuál es la visión de la empresa, de su familia y de la sociedad acerca de cómo se relacionan las mujeres y los hombres? (indagar si existe la corresponsabilidad y la complementariedad y qué pasa con las diferencias).

2. ¿Cómo es la relación entre mujeres y hombres en tu empresa?

Nota para el entrevistador: dejar hablar libremente a la persona y luego considerar e indagar sobre los siguientes aspectos:

- Salarios
- Relaciones en el trabajo
- Disposición hacia el trabajo colaborativo
- Disposición hacia el trabajo duro / arduo
- Expectativas en cuanto a tipo y frecuencia de reconocimiento

(aumentos salariales, promociones, etc.)

- Compromiso respecto de la responsabilidad social
- Preferencias en cuanto al modo y estilo de comunicar
- Participación en modelos flexibles de trabajo
- Estilos de liderazgo / negociación
- Participación en nuevos modelos de trabajo (proyectos

multitarea, otros)

- Calidad de vida / equilibrio personal, familiar y laboral

- Promoción laboral
- Formación, oportunidades, niveles
- Permanencia laboral
- Expatriaciones
- Aspiraciones laborales y de vida
- Responsabilidad, corresponsabilidad
- Complementariedad *versus* conflicto
- Compromiso

3. ¿Qué está cambiando en la manera de relacionarse de mujeres y hombres en esta empresa?

- ¿Estos cambios son indicadores de mayor igualdad y libertad para el progreso de la empresa y del colaborador?
- En su opinión, ¿son estos cambios el resultado de esfuerzos deliberados o fueron inevitables porque son parte de cambios sociales más generales?

Nota para el entrevistador: dejar hablar libremente a la persona y luego indagar sobre los mismos aspectos de la pregunta anterior.

4. ¿En esta empresa consideras que la relación entre las mujeres y los hombres está cambiando por la presencia de gente más joven? (indagar si influye la pertenencia generacional o los cambios son por otros factores y cuáles).

5. ¿Consideras que estos cambios han promovido el desarrollo más pleno de las mujeres y los hombres?

6. En tu equipo de trabajo:

- ¿Cómo se relacionan mujeres y hombres en la empresa?
- ¿Qué está cambiando y qué se mantiene?
- ¿Qué aspectos todavía tienen que cambiar?
- ¿Qué influencia ha tenido en tu equipo la gente más joven?
- ¿Qué cambios han producido con su presencia?

7. ¿Cómo han influido en ti, en particular en tu trayectoria profesional, las ideas de lo que se espera socialmente de una mujer o de un hombre, lo que debe hacer, lo que debe pensar?

- ¿Cuáles son los retos u oportunidades que has encarado como resultado de estas expectativas?

8. ¿Cuáles son las políticas de la empresa que han permitido la promoción del talento femenino?

9. ¿Cuáles son las políticas o dimensiones de la cultura organizacional que han limitado la promoción del talento femenino?

10. ¿Estos esfuerzos para promover al talento femenino han tenido un impacto en los resultados de la empresa?

- ¿Nos puedes mencionar cuál ha sido el impacto? ¿Cuentan con indicadores para medirlo?

### **III. Generaciones**

1. ¿Te sientes identificado con alguna generación? ¿con cuál?

2. ¿Cuáles son las diferentes generaciones que conviven en tu empresa?

3. ¿Qué edad tienen los miembros de tu equipo de trabajo?

- Entonces, ¿cuáles son las generaciones que conviven en tu equipo de trabajo?
4. ¿Qué características definen a las generaciones de tu equipo de trabajo?
  5. ¿Cómo es la convivencia entre las distintas generaciones en tu equipo de trabajo? ¿cómo se combina el hecho de ser mujer u hombre y la pertenencia generacional al momento de convivir?
  6. ¿Cuáles son los resultados de tu equipo de trabajo dada esta conformación por sexo y por generación?
  7. ¿Cómo ves la aportación de los colaboradores *millennial*?
  8. ¿Ves diferencias entre las mujeres y los hombres *millennials* en el trabajo?
    - ¿Qué diferencias ves?
  9. ¿Cómo crees que los colaboradores *millennials*, mujeres y hombres, te ven a ti?
  10. ¿Qué aprendizajes y retos has presentado al dirigir colaboradores *millennials*, mujeres y hombres?
  11. ¿Qué aportes y aprendizajes has recibido de los colaboradores *millennials*, mujeres y hombres?
  12. ¿Cuáles son para ti las capacidades que deben tener los miembros de la Alta Dirección para ejercer un liderazgo inclusivo y abierto a la diversidad?

#### **IV. Políticas de la empresa**

1. ¿Qué acciones se están llevando a cabo en la empresa para atraer y promover a la generación *millennial*?

2. ¿Qué acciones específicas están haciendo en la empresa para promover y mantener al talento femenino de la generación *millennial*?

3. ¿Qué se está haciendo para que las diferentes generaciones y las mujeres y los hombres convivan y contribuyan al trabajo de la empresa?

#### **V. Propuestas de acción para el cambio de paradigma mujer-hombre**

1. ¿Cómo te imaginas que van a convivir las mujeres y los hombres en el futuro?

2. ¿Cómo te gustaría que fuera la relación mujer-hombre en la empresa?

a. ¿Piensas que es posible lograrlo?

b. ¿Consideras que podrías contribuir a esos cambios?

¿Cómo?

3. ¿Qué propones para que mujeres y hombres y las distintas generaciones convivan y contribuyan al trabajo de la empresa?

4. ¿Qué propones para cambiar los prejuicios que existen acerca del papel de las mujeres y los hombres en la empresa?

5. ¿Qué propones para cambiar los prejuicios que existen acerca de las distintas generaciones, en particular acerca de las más jóvenes?

6. ¿Consideras que habrá un impacto en los resultados de la organización al cambiar los prejuicios y la convivencia entre mujeres y hombres? ¿Por qué?

## **I. Información general**

- Empresa:
- Nombre:
- Antigüedad en la empresa y en la Dirección General:
- Sexo:
- Edad:
- ¿Con qué generación se siente más cerca? (pertenencia generacional):
- Profesión:

## **II. Relaciones entre mujeres y hombres y entre generaciones**

1. ¿Cómo conviven las mujeres y los hombres en esta empresa?, ¿Y en el caso particular de la Alta Dirección?, ¿Y en la gerencia?

2. ¿Qué generaciones conviven en esta empresa?, ¿Y en el caso particular de la Alta Dirección?, ¿Y en la gerencia?

3. ¿Cómo conviven las diferentes generaciones en esta empresa?, ¿Y en el caso particular de la Alta Dirección?, ¿Y en la Gerencia?

(Indagar si ve diferencias en las relaciones entre generaciones según nivel de la organización)

**Nota: Dejar abiertas estas 3 preguntas y tener como referencia los siguientes campos para preguntar a partir de las respuestas de la persona de RH.**

- Salarios
- Relaciones en el trabajo



- Disposición hacia el trabajo colaborativo
- Disposición hacia el trabajo duro / arduo
- Expectativas en cuanto a tipo y frecuencia de reconocimiento
- Compromiso respecto de la responsabilidad social
- Preferencias en cuanto al modo y estilo de comunicar
- Participación en modelos flexibles de trabajo
- Estilos de liderazgo / negociación
- Participación en nuevos modelos de trabajo (proyectos multitarea, otros)
- Calidad de vida / equilibrio personal, familiar y laboral
- Promoción laboral
- Formación, oportunidades, niveles
- Permanencia laboral
- Expatriaciones
- Aspiraciones laborales y de vida
- Responsabilidad, corresponsabilidad
- Complementariedad versus conflicto
- Compromiso

4. ¿Cómo van cambiando las relaciones entre mujeres y hombres en cada una de las generaciones en esta empresa?

- ¿Estos cambios son indicadores de mayor igualdad y libertad para el progreso de la empresa y del colaborador?

- En su opinión, ¿son estos cambios el resultado de esfuerzos deliberados o fueron inevitables porque son parte de cambios sociales más generales?

5. ¿Cómo está cambiando la relación entre mujeres y hombres por la presencia de gente más joven en esta empresa?, ¿Consideras que estos cambios han promovido el desarrollo más pleno de las mujeres y los hombres?

### **III. Políticas de la empresa acerca de las generaciones y las mujeres y los hombres**

1. ¿Cuáles son las políticas y prácticas de la empresa que promueven el **talento femenino**?, ¿Están enfocadas solamente en el talento femenino o son esfuerzos para el talento en general?

2. ¿Cuáles son las políticas o dimensiones de la cultura organizacional que han limitado la promoción y permanencia del **talento femenino**?

3. ¿Qué acciones se están llevando a cabo en esta empresa para atraer y promover a la **generación millennial**?

4. ¿Qué acciones se están llevando a cabo en esta empresa para atraer y promover en particular a las **mujeres millennial**?

5. ¿Qué políticas y prácticas se están adoptando en esta empresa para que las mujeres y hombres de las distintas generaciones convivan y contribuyan al trabajo?

6. En particular, ¿cómo están encarando el trabajo con las Gerencias y la Alta Dirección, para lograr el desarrollo, promoción y permanencia de los

colaboradores que pertenecen a **distintas generaciones**, ya sean mujeres u hombres?

- a. ¿Cuáles de las políticas y prácticas son exitosas?
- b. ¿Y cuáles no?

7. ¿Cuáles de las políticas y prácticas que han implementado son exitosas?  
¿Y cuáles no?

- a. ¿Por qué funcionaron adecuadamente?
- b. ¿Por qué no funcionó?

Nota: Para las preguntas del 1 al 6 dejarlas abiertas, pero tomar como referencia los siguientes campos para preguntar a partir de sus respuestas iniciales:

- Cambios en los estilos de Dirección y Gerencia, ¿cuáles?
- Cambios en modelos de trabajo, flexibilización, ¿cómo?
- Cambios en estructura y condiciones del trabajo, ¿cuáles?
- Cambios en programas de formación, con particular referencia a formación en liderazgo y competencias directivas.
- Cambios en políticas de expatriación.
- Cambios en la cultura organización.

8. ¿En esta empresa qué están haciendo en materia de políticas de sensibilización, formación, mentorías, redes, otras, para enfrentar los **prejuicios existentes** en relación con los papeles que se les adjudican a mujeres y hombres en el ámbito laboral, en particular en relación con **posiciones directivas**?

#### IV. Propuestas de políticas

1. Para el futuro, ¿qué políticas están pensando para que las mujeres y los hombres puedan trabajar en forma colaborativa y corresponsable?
2. Para el futuro, ¿qué políticas están pensando para que las distintas generaciones trabajen en forma colaborativa y corresponsable?
3. Para el futuro, ¿qué políticas están pensando que permitan a los colaboradores trabajar en **forma colaborativa y corresponsable**, considerando tanto sus **diferencias generacionales como su condición de mujer u hombre**?
4. ¿Consideras que habrá un impacto en los resultados de la organización al cambiar los prejuicios y la convivencia entre mujeres y hombres?

## *Guía de Entrevista para la Generación Millennial*

**\*\*Se supone que estarán en la Gerencia o en Coordinaciones**

Esta entrevista tiene el propósito conocer su opinión acerca de cómo se da la relación entre mujeres y hombres en esta empresa y cómo cambia en las diferentes generaciones. Igualmente nos interesa conocer cómo actúan y piensan las diferentes generaciones que conviven en esta empresa, para promover políticas de trabajo intergeneracional y de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.

Todas las respuestas están sujetas a un acuerdo de confidencialidad y no serán identificadas ni asociadas con su persona. Sus respuestas van a ser agrupadas con las de otros entrevistados para dar cuenta de un rasgo de su generación. Cuando se utilicen tus testimonios de manera textual no se indicará quién lo dijo. Agradecemos tu colaboración.

### **I. Información general**

- Empresa:
- Nombre:
- Cargo (indica nivel de la estructura):
- Antigüedad en la empresa:
- ¿Has trabajado en otras empresas? ¿Cuál es tu trayectoria profesional?
  - Número de empresas donde previamente ha trabajado, y breve reseña de su historia profesional para saber de su carrera, consistencia, cambios, giros, lo que permanece, y de su compromiso y de su elección por

una empresa, por un rubro, por el sector privado, compromiso consigo mismo y su desarrollo.

- Edad (pertenencia generacional):
- Sexo:
- Estado civil (indicar soltera, casada, unión libre, viuda), edad en que se casó, si es soltera si piensa casarse y cuándo.
- Hijos (si, no), cuántos..., edad en que tuvo los hijos. Si no tienes hijos, ¿piensas tenerlos, y a qué edad?
- ¿Con quién vives, a qué edad formaste tu familia, vives con tus hijos?
- Escolaridad (primaria, secundaria, educación media superior, licenciatura, maestría, doctorado, otros).

## II. Lugar de la persona entrevistada en la generación y en la empresa

1. ¿Has oído hablar de la generación *millennial* o Y? ¿Qué conoces de la generación *millennial* o Y?
2. ¿Te sientes identificado(a) con la generación que definen como Y o *millennial*?
3. ¿Reconoces características tuyas en lo que se dice de esta generación? ¿Con cuáles características que se atribuyen a la generación *millennial* te sientes identificado(a)?
4. ¿Cuáles características de la generación *millennial* te parecen falsas o que no te identificas con ellas?
5. ¿Cómo te parece que te ven tus colegas en relación con esas características que se adjudican a la generación *millennial*?

6. Considerando que eres generación *millennial* o Y, ¿cómo te ves como mujer u hombre? (según corresponda).

7. Además, en tu condición de mujer u hombre (según corresponda) ¿cómo ves al otro sexo?

a. Si eres mujer, ¿cómo ves a los hombres *millennial*? ¿Cuáles palabras utilizarías para caracterizarlos o describirlos?

b. Si eres hombre, ¿cómo ves a las mujeres *millennial*? ¿Cuáles palabras utilizarías para caracterizarlas o describirlas?

8. ¿Cómo ha influido en ti, en particular en tu trayectoria profesional, lo que socialmente se espera de una mujer o un hombre, lo que debe hacer, lo que debe pensar?

a. ¿Has asimilado estas ideas o las has cuestionado?

b. ¿Cómo te has sentido con esas expectativas sociales acerca de ser mujer u hombre?

c. ¿Cómo piensas que estas expectativas sociales han cambiado para mujeres u hombres de tu generación en comparación con las de las generaciones mayores? ¿Hay diferencias o son las mismas de antes? (para explorar la intersección entre género y generación)

9. ¿Qué has aprendido de las generaciones mayores que tú en esta empresa?

10. ¿Qué crees que han aprendido de tu generación las generaciones mayores que ustedes?

11. En esta empresa, ¿qué desafíos han significado para tu generación y para ti las generaciones mayores?
12. En esta empresa, ¿qué desafíos ha presentado tu generación para las generaciones mayores?
13. Cuando has propuesto un proyecto o una idea, o has visto una oportunidad y la presentas a tu jefe, y él no te contesta, ¿qué haces?
  - a. Cuando necesitas un visto bueno, y tu jefe no te lo da, ¿qué haces?
14. ¿Qué actitud tomas cuando estás en una junta de trabajo con generaciones mayores a la tuya?
15. ¿Qué valoras de esta empresa?
16. ¿Con qué valores de esta empresa te sientes más identificado(a)?
17. ¿Cuáles son tus principales valores? Indica tres valores
18. ¿Cómo te sientes, cómo actúas cuando estos valores que acabas de nombrar no coinciden con los de la empresa?
19. ¿Qué significa para ti este trabajo? (o ¿qué valoras de este trabajo?)
20. ¿Qué lugar tiene el trabajo en tu vida?, ¿qué te significa el trabajo?
21. ¿Cuál es la contribución de tu empresa al país?
22. Si coordinas algún proyecto o tarea, ¿cómo defines tu liderazgo o la manera en que lo haces?
23. ¿Qué capacidades identificas en ti, que te podrían permitir ser un líder que sabe vivir en la globalización y acepta la diversidad? Dejar hablar al entrevistado y luego indagar capacidades como las siguientes:



- Aceptación de la gente que es diferente a mí
- Disfrute del trabajo con gente de otros países, religiones, o ideas
- Disposición a viajar
- Disposición a cambiar de país de residencia
- Fascinación/gusto por navegar en Internet
- Informado acerca de la política internacional y de sus consecuencias para la empresa en donde trabajo
- Leo permanentemente artículos sobre la coyuntura mundial y nacional
- Otras (indica cuáles)

24. Comenta cómo tu manera de coordinar o liderar está condicionada por ser mujer u hombre.

25. ¿Qué es el éxito para ti?

### **III. Equipo de trabajo y generaciones**

1. ¿Qué edad tienen los miembros de tu equipo de trabajo?
2. ¿Cómo ves a las diferentes generaciones de tu equipo de trabajo?
3. ¿Cómo imaginas que tus compañeros(as) de equipo te ven a ti?
4. En tu equipo de trabajo, ¿cómo resulta la convivencia entre las distintas generaciones?
5. En tu equipo de trabajo, ¿cómo cambia la manera de convivir entre mujeres, entre hombres o entre mujeres y hombres?
6. ¿Qué has aprendido y qué has recibido de las generaciones mayores que participan en tu equipo de trabajo?

7. ¿Qué le has aportado a otras generaciones?

8. ¿Cuáles son los resultados de tu equipo de trabajo dada esta conformación por sexo y por generación?

#### IV. El modelo mujer-hombre

1. Como mujer u hombre *millennial*, ¿cómo ves la relación entre las mujeres y los hombres en esta empresa? ¿Cómo se comportan, piensan y sienten hombres y mujeres? Indaga en torno a diferencias y semejanzas.

Nota para el entrevistador: pregunta y deja que hable el entrevistado(a) y luego indaga por los siguientes aspectos y por diferencias y semejanzas entre ellos y ellas

- Salarios
- Relaciones en el trabajo
- Disposición hacia el trabajo colaborativo
- Disposición hacia el trabajo duro
- Expectativas en cuanto a tipo y frecuencia de reconocimiento
- Participación en modelos flexibles de trabajo (*home office*, otros)
- Estilos de liderazgo /negociación
- Participación en nuevos modelos de trabajo (proyectos multitarea, otros)
- Calidad de vida / equilibrio personal, familiar y laboral
- Promoción laboral

- Expectativas acerca de recompensas (tipo de recompensas y frecuencia)
- Formación, oportunidades de formación
- Permanencia laboral
- Expatriaciones
- Aspiraciones laborales y de vida
- Responsabilidad, corresponsabilidad en y con la empresa
- Compromiso y responsabilidad social
- Compromiso / dedicación al trabajo
- Complementariedad *versus* conflicto
- Estilos y modos de comunicación (preferencias)

2. En esta empresa, ¿qué está cambiando en la convivencia (relación) entre las mujeres y los hombres?

Nota para el entrevistador: pregunta y deja que la persona hable y luego puedes indagar considerando los mismos aspectos indicados para la pregunta anterior.

3. En esta empresa, ¿consideras que está cambiando la convivencia (relación) entre las mujeres y los hombres por la presencia de gente más joven? ¿O está cambiando la convivencia (relación) por otros factores? Menciona cuáles.

4. ¿Cuáles son las políticas de la empresa que **han permitido** la promoción y permanencia del **talento femenino**?

5. ¿Cuáles son las políticas de la empresa o componentes/ aspectos/ factores de la cultura organizacional que **han limitado** la promoción y permanencia del talento femenino?

6. En esta empresa, ¿qué están haciendo para lograr una mejor convivencia, entre las distintas generaciones y entre mujeres y hombres?

## **V. Propuestas de acción para el cambio de paradigma mujer-hombre**

1. ¿Cómo te imaginas que van a convivir en el futuro las mujeres y los hombres?

2. ¿Cómo te gustaría que fuera la convivencia (relación) entre las mujeres y los hombres en esta empresa?

a. ¿Te parece posible?

b. ¿Tú podrías participar en ese cambio?

c. ¿Cómo podrías contribuir a ese cambio?

3. ¿Qué propones para que mujeres y hombres y las distintas generaciones convivan y contribuyan al trabajo de la empresa?

4. ¿Qué propones para cambiar los prejuicios que existen acerca del papel de las mujeres y de los hombres en esta empresa?

5. ¿Consideras que habrá un impacto en los resultados de la organización al cambiar los prejuicios y la convivencia entre mujeres y hombres?

## Anexo 4: Ejemplos de Testimonios<sup>57</sup>

### *Testimonios de las Mujeres sobre su Forma de ser en el Ámbito Laboral*

	<b>Variable</b>	<b>MUJERES - comentario</b>
1	Forma de ser	“Las mujeres entienden que pueden hacerlo con o sin la familia”.
2	Forma de ser	“Para subir, el apoyo del esposo es fundamental...la clave es seleccionar al esposo”.
3	Forma de actuar en el trabajo	“O te pones lista o te comen”.
4	Forma de actuar en el trabajo	“Tienes que mimetizarte”.
5	Forma de ser	“Yo soy muy independiente, voy con la idea de que voy a hacerlo”.
6	Forma de ser	“He tenido miedo a levantar la mano, pero mis jefes me han empoderado”.
7	Forma de ser	“Las mujeres somos más colaborativas Los hombres son más competitivos”.
8	Forma de ser	“Hay solidaridad entre mujeres”.
9	Forma de actuar en el trabajo	“Las mujeres para conseguir los mismos resultados o la misma posición deben trabajar el doble”.
10	La inclusión de la mujer	“Las mujeres hablan de género para caracterizar las diferencias entre hombres y mujeres”.
11	Forma de actuar en el trabajo	“Están los clientes que buscan algo más, si quieren cruzar la línea reacciono de forma dura; están los clientes que no te consideran como alguien con quien negociar, no te ven como un par; están los clientes los que no tienen problemas y cierran tratos conmigo”.
12	Forma de actuar en el trabajo	“Las mujeres tienen que trabajar más para llegar a la alta dirección”.
13	Forma de ser	“Las mujeres se sacrifican más para llegar a la alta dirección”.

Fuente: Elaboración propia.

<sup>57</sup> Se presentan algunos testimonios textuales resultado de las entrevistas realizadas para la investigación a mujeres y hombres de diferentes niveles de la organización y de diferentes generaciones.

*Testimonios de Algunas Mujeres sobre la Percepción de los Roles de Género Según su Generación*

	<b>Testimonios de las mujeres</b>	<b>Generación</b>
1	“Los hombres eran los que tomaban las decisiones”.	Generación X
2	“Antes los jefes eran puros hombres...nos acompañaban para cerrar los negocios o para presentar proyectos”.	Generación <i>baby boomer</i>
3	“Es más probable que una mujer prefiera dar prioridad a su familia sobre su carrera”.	Generación X
4	“No se entiende que una mujer tenga como prioridad su trabajo”.	Generación <i>millennial</i>
5	“El proyecto familiar es un trabajo conjunto, aunque las mujeres de mayor edad en la empresa consideran que la situación es más compleja y que en particular se cristaliza cuando llegan los hijos”.	Generación <i>millennial</i>
6	“Las mujeres necesitan claridad acerca de lo que quieren hacer después de ser mamás”.	Generación X
7	“La decisión de crecer y aceptar retos es totalmente personal y depende de cada mujer”.	Generación X
8	“La mujer se disculpa por darle tiempo a su familia y a ella”.	Generación <i>millennial</i>
9	“Nunca tuve un jefe que me pusiera barreras por tener hijos. El jefe que tuve cuando me embaracé por primera vez, coincidió con que su esposa también trabajaba. Eso funcionó mucho para que estuviera sensibilizado a mi situación. Seis años después, con mi segundo embarazo, mi jefe no tenía hijos, pero creo que las normas y las costumbres de la organización ya habían permeado; entonces tampoco hubo problema”.	Generación X
10	“Mi prioridad es mi familia y si estoy aquí es porque los procesos me permitieron atender a mis hijos recién nacidos”.	Generación X
11	“La mujer tiende a cuidar más a los hijos y a preocuparse por ellos. No digo que los hombres no lo hagan, pero es más notorio en las mujeres y claro que esto influye en su decisión al construir una carrera”.	Generación <i>baby boomer</i>
12	“Me ayudan en la casa, los dos le entramos a todo, tenemos las mismas ganas de hacer y viajar”; “para mi generación ya no existe el hombre proveedor”; “estamos creciendo juntos”.	Generación <i>millennial</i>
13	“Te presionan mucho con el reloj biológico”, “la gente pregunta mucho”.	Generación <i>millennial</i>
14	“Ambos nos vemos trabajando, ella no pide permiso para trabajar ni yo se lo doy, no funcionamos así”.	Generación <i>millennial</i>
15	“El rol se comparte”.	Generación <i>millennial</i>

Fuente: Elaboración propia.

*Testimonios de Algunos Hombres sobre la Percepción de los Roles de Género según su Generación*

	<b>Testimonios de los hombres</b>	<b>Generación</b>
1	“Las mujeres tienen menos ambiciones”.	Generación <i>baby boomer</i>
2	“Cuando toca la decisión de ir por la carrera o por la familia, el hombre no tiene que elegir; culturalmente se entiende que su prioridad es el trabajo”.	Generación <i>baby boomer</i>
3	“La mamá que trabaja no presta atención a su trabajo”.	Generación <i>baby boomer</i> y Generación X
4	“Quiero lo mejor para mis hijas, que sean profesionistas.....mi esposa no trabaja”.	Generación <i>baby boomer</i>
5	“Las mujeres por naturaleza no pueden tener el mismo régimen en la empresa por su responsabilidad en la familia”.	Generación <i>millennial</i>
6	“Las mujeres con dinero no trabajan”.	Generación <i>baby boomer</i>
7	“Las mujeres tienen que estar en la casa”.	Generación <i>baby boomer</i> y Generación X
8	“Es más probable que una mujer prefiera dar prioridad a su familia sobre su carrera”.	Generación <i>baby boomer</i> y Generación X
9	“Las mujeres quieren mantener el equilibrio de vida y ven el ascenso hacia mayores jerarquías como un impedimento para el balance”.	Generación X
10	“Hablamos el mismo idioma, le digo me tengo que quedar tarde”.	Generación <i>millennial</i>
11	“En Guadalajara la que puede, deja de trabajar, cuando pueden se escapan del trabajo; en la Ciudad de México, hombres y mujeres piensan seguir trabajando”.	Generación <i>millennial</i>
12	“Comentan que en algunas empresas existe más apoyos para las mujeres que son madres que para los padres”	Generación <i>millennial</i>

Fuente: Elaboración propia.

*Testimonios de Algunos Hombres del Porqué la Mujer no Está en las Posiciones de Alta Dirección*

	<b>Testimonios de algunos hombres</b>
1	“Las mujeres no quieren seguir ascendiendo por la familia o porque tienen otras prioridades personales”.
2	“No llegar es un tema personal”.
3	“Las mujeres no llegan a la Alta Dirección o se van de ese nivel porque eligen la familia, por culpa o porque no se tienen confianza”.
4	“Las mujeres hacen más sacrificios que los hombres para ascender; está el sentimiento de culpa, la mujer se disculpa”.
5	“Los hijos son un obstáculo para subir en la empresa”.
6	“Las mujeres asumen en mayor grado la responsabilidad de los hijos”.
7	“Las mujeres tienden a cuidar más a los hijos”.
8	“Las mujeres dedican más tiempo a la familia.”
9	“Si la persona no llega es porque no está preparada o no tiene capacidad, es una aspiración personal, mi esposa no quiere ser directora, creo que quiere ser emprendedora”.
10	“Hay mujeres que no se animan a los retos, que no se interesan por seguir avanzando”.
11	“Si tienen hijos que hay que acompañar; las mujeres dicen: espérame un tantito; los hombres toman todas las oportunidades, no se preguntan ni un momento, las mujeres rechazan puestos gerenciales”.
12	“La cultura mexicana incide en la decisión de aspirar o no a puestos de Alta Dirección”.
13	“El sentimiento de culpa, la prioridad que dan a la familia, el miedo a no estar preparadas para la siguiente posición, las detienen para avanzar”.
14	“La mujer <i>millennial</i> tiene un enfoque más orientado a la familia, no le interesa ser directora, tratan de prepararse, pero al momento de elegir, elegirán la familia”.
15	“Las mujeres no quieren puestos en la alta dirección”.
16	“Las mujeres no se animan a tomar retos”.
17	“Las mujeres para triunfar requieren de objetivos claros y los principales obstáculos para ascender provienen de factores internos a ellas”.
18	“Es responsabilidad de la mujer seguir avanzando, depende de su ambición”.

Fuente: Elaboración propia.



## Anexo 5: Unidades de Análisis y sus Categorías

### Cultura incluyente

Unidad de análisis	Categorías	Subcategorías
<b>Cultura Incluyente</b>	Compromiso de la Dirección General y la Alta Dirección	Crear genuinamente en la inclusión
		Reconocer lo beneficios de una cultura incluyente
		Promover una cultura incluyente
		Acciones afirmativas
	Valores	Valor del respeto y justicia
		Valor de la inclusión
	Caso de negocio de la Inclusión	Ventaja competitiva
		Tema de negocio
		Compromiso de la Dirección General y la Alta Dirección
		La inclusión es parte de la estrategia de la organización
	Comportamientos incluyentes	Promover valores de respeto y justicia
		Empoderar a los colaboradores
		Responsabilizar a los colaboradores
		Confianza en la gente
	Educación y formación de los colaboradores	Formar a la gente en la inclusión
		Destacar la importancia de la inclusión para la empresa
		Formar a las personas en los sesgos de equidad de género
Igualdad de oportunidades	Ambiente de trabajo sin distinción por la identidad de la persona	
	Equipos de trabajo diversos	

Fuente: Elaboración propia.

## Líderes incluyentes

Unidad de análisis	Categorías	Subcategorías
Líderes incluyentes	Compromiso	Crear genuinamente en la inclusión
		Reconocer lo beneficios de una cultura incluyente
		Promover una cultura incluyente
	Comportamientos incluyentes	Ambiente de seguridad
		Integran al equipo en toma de decisiones, otros
		Valoran las diferencias
		Valor de respeto y justicia
		Liderean equipos de trabajo diversos
	Embajadores de la inclusión	Comprometidos con la inclusión
		Son un ejemplo
		No permiten comportamientos excluyentes
		Difunden el mensaje en toda la organización

Fuente: Elaboración propia.

## Modelos flexibles

Unidad de análisis	Categorías	Subcategorías
Modelos de trabajo flexibles	Flexibilidad laboral	Políticas de flexibilidad laboral
		Infraestructura
		Posiciones
		El papel del líder y el colaborador
	Flexibilidad mental	Trabajo de los colaboradores para asumir la flexibilidad
		Claridad en los objetivos
		Responsabilidad por el logro de objetivos
		Cambio en la manera de trabajar (espacio)
	Lugares de trabajo incluyentes	Igualdad de oportunidades
		Redes de diferentes grupos de diversidad
		Equipos de trabajo diversos
	Formación	Formar a los colaboradores en la flexibilidad laboral
		Formar a los familiares en la flexibilidad laboral

Fuente: Elaboración propia.

## Gestión de Recursos Humanos

Unidad de análisis	Categorías	Subcategorías
<b>Gestión de Recursos Humanos</b>	Enfoque en el talento	Desempeño
		Logro de objetivos
		Logro de los resultados
		Igualdad de oportunidades
		Diversidad de talento
	Procesos de Recursos Humanos incluyentes del talento femenino	Promoción del talento femenino
		Inclusión del talento femenino
		Capacitación del talento femenino
		Retención del talento femenino
		Transparencia en los procesos de Recursos Humanos
	Procesos de Recursos Humanos incluyentes para todo el personal	Formar a los responsables en sus sesgos
		Enfoque en el talento
		Transparencia en los procesos de Recursos Humanos
	Procesos de RH incluyentes del talento millennial	Formar a los responsables del proceso de RH en los sesgos de equidad de género
		Promoción del talento <i>millennial</i>
		Inclusión del talento <i>millennial</i>
		Capacitación del talento <i>millennial</i>
		Retención del talento <i>millennial</i>
		Transparencia en los procesos de Recursos Humanos
	Políticas de Inclusión	Formar a los responsables en el tema de sesgos
		La inclusión como eje de las políticas de diversidad e inclusión
		Comités de diversidad e inclusión
	Indicadores de la inclusión	Redes de diferentes grupos de diversidad
		Definición de indicadores de diversidad e inclusión
		Evaluación
		Seguimiento

Fuente: Elaboración propia.

## Creencias

Unidad de análisis	Categorías	Subcategorías
Creencias	El papel de la mujer y el hombre en el trabajo	Roles tradicionales de la mujer y el hombre
		Cambio de mentalidad de los <i>millennial</i>
		Diferentes percepciones según la generación
		El papel de la mujer en la familia
		El papel del hombre en la familia
	Ausencia del talento femenino en la alta dirección	Responsabilidades familiares
		Ambición profesional
		Retos al interior de la organización
		Roles tradicionales de la mujer y el hombre
		Mujeres con talento
		Diferentes percepciones según la generación
	Inclusión de las mujeres en la alta dirección	Integrar mujeres por negocio
		Integrar mujeres en la Alta Dirección por talento
		Barreras al interior de la organización
		Oportunidades al interior de la organización
		Cambios
		Diferentes percepciones según la generación
	Barreras en la trayectoria profesional de la mujer	Equilibrio entre la vida personal, familiar y laboral
		Privilegios para algunos colaboradores
		Falta de transparencia en los procesos de Recursos Humanos
		Creencias tradicionales del rol de la mujer y el hombre en el trabajo
Diferentes percepciones según la generación		

Fuente: Elaboración propia.



“Que las empresas de México sean un lienzo en donde las mujeres puedan pintar su historia y trayectoria profesional con colores de inclusión, equidad e igualdad de oportunidades”.



# PÁGINA DEL POSGRADO



