



*“28,000 millones de dólares es lo que la igualdad de género podría aportar a la economía mundial en 2025.”
(PNUD/UNDP)*

Evaluación organizacional sobre igualdad de género

Apoyo metodológico y científico aplicado con un enfoque longitudinal

En el ámbito académico se emplea un **enfoque dinámico y longitudinal para analizar el fenómeno por el cual las mujeres van dejando paulatinamente su carrera conforme ascienden** en grado académico y jerárquico¹. En el **contexto empresarial**, este fenómeno se ha tratado de explorar a través de la **identificación de los llamados “techos de cristal”²**, o barreras imperceptibles a las cuales las mujeres se enfrentan en el avance de sus carreras profesionales. Para ello, **se requiere analizar las trayectorias laborales** de mujeres dentro de las organizaciones; sin embargo, aún persiste la ausencia de datos e información.

A pesar de ello, los temas de diversidad e inclusión han ganado mucha visibilidad gracias a señales positivas como el **crecimiento promedio a nivel mundial en el número de mujeres en la alta dirección** desde 2015 a 2020, el cual pasó de 17% a 21%³. Sobre esto, las investigaciones al respecto han demostrado que la diversidad de género da lugar a una **mayor productividad, mayor innovación⁴, mayor retención y satisfacción de los empleados⁵, así como un aumento en la credibilidad al inspirar más confianza en los productos y servicios brindados⁶**. También, se ha revelado que una mayor representación de mujeres en el ámbito laboral, acompañada de un impulso corporativo de la diversidad de género, es fundamental para el desempeño de las organizaciones⁷. Dicho en otras palabras, un mayor número de mujeres en la fuerza laboral puede mejorar el rendimiento de las organizaciones, además de duplicar la reserva de talento para la propia institución o empresa.

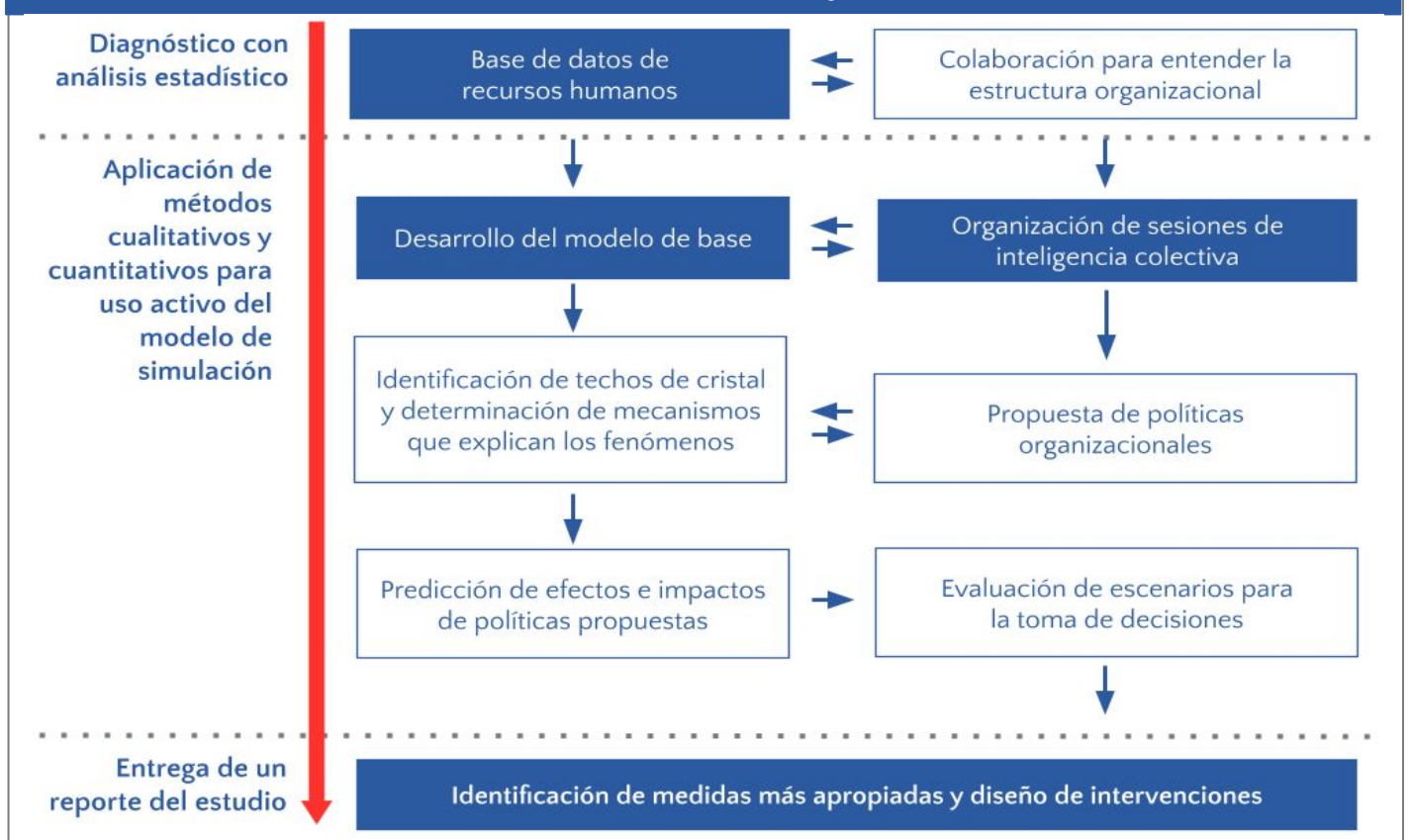
- Empresas de Fortune 500 con mayor representación de mujeres en los consejos de administración **superan financieramente** a aquellas con menor representación.
- Unidades de negocio con diversidad de género tienen un **promedio de ingresos más alto** que las menos diversas.
- Equipos con diversidad de género tienen **mayores ventas y beneficios** traducidos tanto en autonomía como en flexibilidad comparados con equipos dominados por hombres.

Con el fin de realizar un estudio completo de las trayectorias laborales, nuestro equipo de investigación reconoce que **cada entidad tiene una estructura organizacional particular**, lo que permite considerarla como un sistema complejo. El estudio de la estructura organizacional se apoya en la literatura científica de análisis longitudinal para **observar el proceso de empleo en etapas clave de la vida profesional de las mujeres**. El objetivo inicial es identificar los techos de cristal que pudieran estar generándose involuntariamente, sus causas y posibles remedios. Este proceso se ilustra en la siguiente página.

¿Qué resultados esperar?

- Un análisis estadístico de la estructura organizacional y de techos de cristal.
- Un modelo de simulación apoyado en la inteligencia colectiva para identificar factores que explican las trayectorias y detectar mecanismos clave.
- Un proceso colaborativo con representantes y tomadores de decisión para evaluar el impacto *ex-ante* de diversos escenarios sobre políticas propuestas.

Combinación de métodos durante el proceso de evaluación



Dado que la **diversidad de género** es un fenómeno anclado en normas y valores sociales que evolucionan con el tiempo, el **éxito de medidas e intervenciones** para remediar desigualdades laborales depende del contexto específico del funcionamiento y de la cultura organizacional. Por lo tanto, un **diagnóstico efectivo** que capture un “video” más que una “foto” del sistema organizacional puede sentar las **bases para crear una cultura inclusiva y genuinamente diversa**, es decir, más allá de la obligación de tener equipos directivos diversos. Esto permitirá a los tomadores de decisión darse cuenta de la **amplitud del sistema e identificar puntos de apoyo** para potenciar prácticas óptimas y acciones correctivas a largo plazo. Proporcionar una **visión global y dinámica de la estructura laboral contribuye a evitar y prevenir consecuencias indeseadas** (y entrelazadas) de este fenómeno, tales como la brecha salarial, asignación subóptima de recursos humanos o subrepresentación de mujeres en puestos altos.

Ventajas de un enfoque sistémico y participativo:

- Los procesos que conducen a desequilibrios suelen ser desconocidos y de naturaleza acumulativa.
- La dinámica particular de un sistema influye en los resultados de forma imperceptible e inesperada.
- El diálogo asistido y participativo contribuye a la creación de modelos fiables y basados en la realidad.
- Un proceso inclusivo motiva una mejor adopción de las medidas.

Equipo de investigación

Alineamos cuatro perfiles clave para responder a las exigencias que un estudio completo y longitudinal sobre igualdad de género requiere. Esto garantiza un proceso óptimo que brinda transparencia sobre las prácticas y estructura organizacional, así como resultados concretos que favorecen una adecuada toma de decisiones.



**Dra. Eva Arceo
Gómez**

Eva es profesora de economía en la Universidad Iberoamericana de Ciudad de México, cuenta con un doctorado en economía de la Universidad de California Berkeley y es investigadora asociada a CORESO. Su principal línea de investigación científica se centra en la comprensión de las diferencias de género y en la discriminación en el mercado laboral. Su trabajo de más de 15 años se ha publicado en revistas de alto nivel tales como *American Economic Review* y *Economics of Education Review*, entre otras. Su mayor y más reciente contribución se centra en la aplicación de la literatura sobre *leaky pipeline* (tubería con fugas), la cual analiza la desigualdad de género al aumentar los niveles jerárquicos.



**Mtra. Cristina
Galíndez Hernández**

Cristina es socia fundadora de Cívicus, consultoría en gestión para el sector público y sin fines de lucro, y coordinadora ejecutiva del Laboratorio Nacional de Políticas Públicas (LNPP). Sus principales contribuciones están orientadas al área de políticas públicas, la innovación, la planificación estratégica, el diseño de procesos administrativos, el seguimiento y la evaluación de programas, así como subvenciones, marcos jurídicos y fiscales de organizaciones sin fines de lucro. Es especialista en facilitación y aplicación de técnicas de inteligencia colectiva con grupos de trabajo y a nivel institucional. Desde 2021, es parte del Consejo Consultivo Científico de la Fundación Novagob, el cual funge como Ecosistema de Innovación Pública en América Latina.



**Mtra. Mayra Chávez
Juárez**

Mayra es coordinadora general y responsable tanto de la estrategia de negocios como del posicionamiento de CORESO. Cuenta con una maestría en ciencias de la gestión de la Universidad de Lausanne y con cerca de 10 años de experiencia en planificación y gestión de estrategias integradas de *marketing*, comunicación y operaciones comerciales. Su contribución se enfoca en la preparación tanto de reportes de análisis como de contenido especializado para clientes, socios y prospectos, además de apoyar en el diseño e implementación de encuestas. Los temas que maneja son la tecnología, el transporte, la responsabilidad social corporativa, la diversidad e inclusión. Anteriormente fue gerente regional de *marketing* y comunicación para SITA en América Latina, en donde impulsó iniciativas para Mujeres en Aviación con la *International Aviation Womens Association* (IAWA). También fue coordinadora de evaluación para la Sociedad Internacional del SIDA (IAS) en Ginebra, y ha fungido como representante de proyectos ante donantes para ONGs activas en energía renovable, saneamiento del agua y propiedad intelectual.



**Dr. Florian
Wendelspiess
Chávez Juárez**

Florian es director general y responsable tanto de la fundación científica como operativa de CORESO. Cuenta con un doctorado en econometría por parte de la Universidad de Ginebra en Suiza y una amplia trayectoria de más de 10 años con enfoque en sistemas complejos, análisis cuantitativo, econometría aplicada y modelización computacional de diversos fenómenos sociales. Previamente dirigió la Unidad de Simulación (USim) del Laboratorio Nacional de Políticas Públicas en Ciudad de México, donde colaboró en la aplicación del enfoque de sistemas junto a Eva Arceo, Lucy Hackett y Georgina Trujillo. También fue profesor visitante en el departamento de economía del Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE), investigador en la Swiss Leading House del Instituto de Economía Aplicada (ILEA) en Ginebra, y asistente de investigación y enseñanza en la Universidad de Ginebra. Además, trabajó con el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en su Informe Regional sobre Desarrollo Humano para América Latina. Cuenta con publicaciones en varias revistas internacionales como el *Journal of Economic Behavior and Organization* y *Social Indicators Research*.

