



# Hacia la Igualdad de Género en el Sector Financiero



**HACIENDA**

SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO



**AFD**  
AGENCE FRANÇAISE  
DE DÉVELOPPEMENT



**DIEZ CANDELAS**



**Comité Interinstitucional para la Igualdad de Género en las Entidades Financieras (CIIGEF)**

**OCTUBRE 2023**





## Comité Interinstitucional para la Igualdad de Género en las Entidades Financieras CIIGEF

**PUBLICADO POR:**

**Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP)**

Av. Insurgentes Sur 1971, Col. Guadalupe Inn, Álvaro Obregón, 01020, CDMX.

**ELABORADO Y COORDINADO POR:**



**HACIENDA**  
SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO



**AFD**  
AGENCE FRANÇAISE  
DE DÉVELOPPEMENT



**DIEZ CANDELAS**



**Afi**

**EN COLABORACIÓN CON COMISIONES Y ENTIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN  
PÚBLICA**



**BANCO DE MÉXICO**



**CNBV**  
COMISIÓN NACIONAL  
BANCARIA Y DE VALORES



**CNSF**



**CONDUSEF**



**CON SAR**



**FIRA**

**INMUJERES**

INSTITUTO NACIONAL DE LAS MUJERES

**ASOCIACIONES**



**ABM** ASOCIACIÓN DE  
BANCOS DE  
MÉXICO



**AFICO**  
ASOCIACIÓN DE PLATAFORMAS DE FONDO COLECTIVO



**Amafore**  
Asociación Mexicana de Afores



**AMEXCAP**



**AMIB**



**AMIS**  
ASOCIACIÓN MEXICANA DE  
INSTITUCIONES DE SEGUROS



**AMS** Asociación  
Mexicana  
de Sofijos



**ASOFOM**  
Asociación de Sociedades Financieras  
de Objeto Múltiple en México, A.C.



**BIVA**  
Bolsa Institucional de Valores



**Bolsa Mexicana**  
Grupo BMV



**CONCAMEX**



**FINTECH**  
MÉXICO

## AGRADECIMIENTOS

El presente documento contó con la valiosa colaboración de las siguientes personas:

### ELABORADO POR:

**SHCP:** Gabriel Yorio González, Alfredo Federico Navarrete Martínez, Alejandro Manríquez Rangel, Karina Sofía Villanueva Aritzmendi, Miguel Angel Galindo Vega, Fernanda Isabel Rebollo Jiménez, Ana Karen Espinosa Moreno, Juan Felipe Tellez Luna, Itzel Nayeli Vidal Contreras. **AFD:** Pauline Schaal, Baptiste Mesa, Merwan Matti. **Diez Candelas:** Julia Gómez Candela, Luis Jeremías Diez Canedo. **Afi:** Verónica López Sabater, Verónica López Sabater, Rosa Oliveros Navarro, Marina Luque Rodríguez.

### AGRADECIMIENTO PARTICULAR A LAS PERSONAS PARTICIPANTES:

**SHCP:** Zaira Fernández Haddad, Mirna Acevedo Salas, Gustavo Sánchez Pérez, Hugo Maldonado García, Nitzine Leon Santamaria, Cintia Sebastian Saavedra. **CNBV:** Jesús de la Fuente Rodríguez, Lucía Buenrostro Sanchez, Socorro Vargas Arias, Christopher Castro Solares, Javier Chavez Minjares, Julissa Hernández Godínez, Julio García Félix, Mariana Hernández Navarro, Elizabeth Soria León. **CONDUSEF:** Oscar Rosado Jiménez, Elizabeth Noriega Aguilar, María del Carmen Arroyo Arroyo. **CONSAR:** Julio César Cervantes Parra, María José Pérez Gurrola, María Dolores Martínez Zárate. **CNSF:** Ricardo Ochoa Rodríguez, Karen Lanzguerrero Obeid. **INMUJERES:** Nadine Gasman Zylbermann, Marta Ferreyra Beltrán, Ana Maldonado Pacheco. **BANXICO:** Victoria Rodríguez Ceja, José Luis Negrín Muñoz, Viviana Garza Salazar, Julieta Osornio Colín. **FIRA:** Alan Elizondo Flores, Josefina Mendoza Arteaga. **ABM:** Julio Carranza Bolívar, Juan Carlos Jiménez Rojas, Lucila de Silva Beltrán. **AFICO:** Fernando Padilla Ezeta, Miguel Mejía Ríos. **AMAFORE:** Guillermo Zamarripa Escamilla, María de las Nieves Lanzagorta. **AMEXCAP:** Raúl Gallegos Navarro, Mónica Pascua. **AMS:** Vicente Fenoll Algorta, Miriam Chávez Díaz. **AMIB:** Álvaro García Pimentel Caraza, Diana Hernández García. **AMIS:** Juan Riveroll Sánchez, María Luisa Ríos Vargas. **ASOFOM:** Enrique Presburger Cherem, Cristina Zepeda Maza, Sandra Torres. **BIVA:** María Ariza García Migoya, Karla Carrasco, Myriam Rubalcava. **CONCAMEX:** José Cruz Contreras, Yadira Medina. **FINTECH MÉXICO:** Felipe Vallejo Dabdoub, Ernesto Calero Toledo, Luz María Villegas.

---

La elaboración de este estudio se llevó a cabo gracias al apoyo técnico de la Agencia Francesa de Desarrollo (AFD)

---

# Índice

Abreviaturas y acrónimos.....	1
1. Introducción.....	5
2. Principales hallazgos del diagnóstico.....	6
2.1. Elementos estructurales de la desigualdad por cuestión de género.....	6
2.2. Hallazgos cualitativos .....	7
2.3. Hallazgos cuantitativos en diez dimensiones.....	8
3. Causas raíz para el desarrollo integral de las mujeres en el sistema financiero en México.....	19
4. Retos.....	21
4.1. Comunes al conjunto de actores financieros.....	21
4.2. Particulares para cada tipo de intermediario o sector .....	21
5. Recomendaciones.....	22
5.1. Al más alto nivel de las organizaciones.....	22
5.2. Igualdad salarial .....	23
5.3. Reclutamiento y promoción .....	23
5.4. Condiciones laborales y equilibrio entre la vida personal y profesional.....	23
5.5. Lenguaje, comunicación inclusiva y no discriminatoria .....	24
5.6. Participación.....	24
6. Conclusiones.....	25
Bibliografía.....	26



## Abreviaturas y acrónimos

<b>ABM</b>	Asociación de Bancos de México
<b>AFICO</b>	Asociación de Plataformas de Fondeo Colectivo
<b>AFORE</b>	Administradoras de Fondos para el Retiro
<b>AMAFORE</b>	Asociación Mexicana de Afores
<b>AMIB</b>	Asociación Mexicana de Instituciones Bursátiles
<b>AMS</b>	Asociación Mexicana de Sofipos
<b>ASOFOM</b>	Asociación de Sociedades Financieras de Objeto Múltiple en México
<b>BANXICO</b>	Banco de México
<b>BIVA</b>	Bolsa Institucional de Valores
<b>CIIGEF</b>	Comité Interinstitucional para la Igualdad de Género en las Entidades Financieras
<b>CNBV</b>	Comisión Nacional Bancaria y de Valores
<b>CNSF</b>	Comisión Nacional de Seguros y Fianzas
<b>CONDUSEF</b>	Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros
<b>CONCAMEX</b>	Confederación de Cooperativas de Ahorro y Préstamo de México
<b>CONSAR</b>	Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro
<b>CONUNIÓN</b>	Consejo Mexicano de Uniones de Crédito
<b>FINTECH</b>	Instituciones de Tecnología Financiera
<b>FIRA</b>	Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura
<b>INMUJERES</b>	Instituto Nacional de las Mujeres
<b>ITF</b>	Instituciones de Tecnología Financiera
<b>IFC</b>	Instituciones de Financiamiento Colectivo
<b>IFPE</b>	Instituciones de Fondos de Pago Electrónico
<b>KPI</b>	Key Performance Indicator (Indicador Clave de Rendimiento)
<b>OCDE</b>	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
<b>SOCAP</b>	Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo
<b>SOFIPO</b>	Sociedades Financieras Populares
<b>SOFOM</b>	Sociedades Financieras de Objeto Múltiple
<b>SHCP</b>	Secretaría de Hacienda y Crédito Público



## Mensaje del Subsecretario de Hacienda y Crédito Público

Con las reformas laborales implementadas durante el gobierno del Presidente López Obrador, hemos logrado avances en la reducción de la brecha de género en el ámbito laboral. En 2022, la participación de mujeres en el mercado laboral ha alcanzado niveles históricos, mostrando aumentos de 3.2 puntos porcentuales respecto a 2018, alcanzando un nivel de 46.2%.

Sin embargo, no estamos exentos de desafíos. Aunque hemos avanzado, persistentes desigualdades de género que debemos abordar para asegurar un entorno laboral equitativo y propicio para todas y todos. En 2022, la Secretaría de Hacienda instaló el Comité Interinstitucional para la Igualdad de Género en las Entidades Financieras (CIIGEF) que, actualmente cuenta con 20 participantes del Sistema Financiero.

Este Comité desarrolla propuestas y comparte experiencias entre instituciones financieras para lograr un mayor equilibrio en la representación de puestos de toma de decisión, impulsar la educación e inclusión financiera de las mujeres y promover espacios laborales libres de violencia de género.

Para dar seguimiento a los objetivos del CIIGEF, desde la SHCP se coordinó este estudio titulado “Hacia la Igualdad de Género en el Sector Financiero”. Este esfuerzo se llevó a cabo en estrecha colaboración con las instituciones que conforman el comité y tuvo como objetivo explorar las causas subyacentes de las desigualdades de género que prevalecen en el ámbito financiero.

El estudio sugiere la importancia desarrollar estrategias y planes de acción dentro de las instituciones financieras, que promuevan la participación de las mujeres en posiciones de liderazgo. El liderazgo femenino es fundamental para promover un sector financiero más inclusivo, así como para aportar diferentes perspectivas, habilidades y enfoques, conduciendo a una toma de decisiones más sólida y una mayor capacidad para enfrentar desafíos. Además, es necesario trabajar en la implementación de acciones afirmativas que contribuyan a eliminar los techos de cristal que impiden el desarrollo profesional y económico de las mujeres.

Asimismo, es necesario reconocer que la igualdad de género constituye un elemento esencial en la responsabilidad social de las empresas comprometidas con los factores Ambientales, Sociales y de Gobernanza (ASG). El compromiso activo en la eliminación de las barreras para cerrar las brechas existentes, requiere de la colaboración del sector público y privado. Por lo que, esperamos que este estudio sea un paso importante no solo hacia construir un sector financiero más inclusivo, sino una sociedad con oportunidades para todas y todos.

En este sentido, para promover la igualdad de género en todos los sectores de la sociedad, en la Secretaría de Hacienda estamos colaborando con el sector financiero para implementar la Taxonomía Sostenible de México, una iniciativa diseñada para orientar las inversiones hacia actividades que no solo son económicamente viables sino también social y ambientalmente responsables. Es notable que esta taxonomía es la primera en el mundo en integrar objetivos sociales, colocando la igualdad de género en el centro de su marco.

Con estos esfuerzos estamos decididos a avanzar hacia un futuro donde cada individuo tenga la oportunidad de contribuir plenamente al crecimiento y la prosperidad de nuestra nación.

**Mtro. Gabriel Yorio González**



## Resumen ejecutivo

El impulso de acciones que promuevan una mayor diversidad e inclusión permite acelerar el cierre de brechas, la adopción de estándares y normas, así como el desarrollo de regulación para promover el liderazgo femenino en México.

El presente estudio concentra las respuestas y datos estructurados de 202 instituciones, resultando en 138 indicadores clave (KPI, por sus siglas en inglés) en diez dimensiones de análisis<sup>1</sup>. Se contó con la participación de 13 mil 464 personas empleadas en instituciones y entidades del sector financiero en México, con una proporción de 56%<sup>2</sup> mujeres y 44% hombres. Por lo anterior, este estudio es el primero de su naturaleza a nivel mundial, que se destaca por su robustez y amplio alcance en términos de su respuesta, participación y representatividad en el sector financiero<sup>3</sup>.

Adicionalmente, este ejercicio concentra respuestas de 13 sesiones semiestructuradas de grupos focales<sup>4</sup>, que permitieron complementar el análisis con un enfoque de evaluación cualitativa integral.

Los principales hallazgos presentados de este diagnóstico son:

- El fuerte arraigo de una cultura predominantemente patriarcal y sexista, en la que a la mujer se le asigna socialmente el rol de los cuidados en la esfera doméstica.
- Los principales elementos estructurales que subyacen a la materialización de las desigualdades por cuestión de género en México: sesgos en la educación desde edades muy tempranas, desequilibrios del mercado laboral y la falta de infraestructuras, servicios y derechos sociales suficientes para el cuidado corresponsable de menores, personas mayores y con dependencia.
- La relegación del ejercicio y desarrollo profesional de las mujeres a una función secundaria y subsidiaria, como resultado de una corresponsabilidad parental desigual y la existencia de estereotipos de género. Estos estereotipos se han formado históricamente bajo la presunción de que la principal función social de las mujeres (o incluso su preferencia) es la conformación de un hogar y una familia con su correspondiente cuidado.

Destacando dos de las diez dimensiones analizadas: En términos de participación, se observa una mayor presencia de mujeres en ocupaciones de nivel básico, la cual se reduce conforme se asciende en las categorías profesionales. Mientras que hay 0.8 mujeres por cada hombre en posiciones de gerencia, esta proporción se reduce a 0.2 en los consejos de administración. Derivado de la brecha de participación de mujeres en puestos de mayor responsabilidad, existe una brecha salarial notoria, donde, por cada peso que perciben los hombres, las mujeres reciben solo 56 centavos.

---

<sup>1</sup> Reclutamiento, participación, condiciones laborales, igualdad salarial, promoción, equilibrio entre la vida personal y profesional, lenguaje inclusivo, planes y acciones de igualdad, oferta de productos y servicios financieros, y violencia de género.

<sup>2</sup> Con el objetivo de facilitar la lectura, todos los porcentajes presentados en este documento de trabajo fueron redondeados, y se omitieron los decimales.

<sup>3</sup> El levantamiento de información realizado en 2016 por YouGov en el marco de la iniciativa Women in Finance Charter del HM Treasury de Reino Unido, alcanzó 3,300 respuestas.

<sup>4</sup> De los 13 grupos focales, 11 fueron celebrados con representantes institucionales del más alto nivel y 2 con personal empleado en diversas posiciones.



La amplia participación durante el proceso de levantamiento de información y análisis muestra el interés del sector financiero en México en eliminar la brecha de género. Las tres claves fundamentales para el éxito de este propósito son:

- El liderazgo por parte de las autoridades financieras.
- El involucramiento efectivo de los órganos de gobierno de las instituciones financieras.
- El diseño e implementación de herramientas estratégicas y programáticas por parte de las instituciones integrantes del sistema financiero.

Avanzar en la igualdad de género en las diez dimensiones analizadas presenta retos de distinta naturaleza, desde cuestiones idiosincráticas hasta aspectos más instrumentales, como disponibilidad presupuestal. La superación de tales retos requiere de estrategias diferenciadas y complementarias, que consideren desde cuestiones de coordinación hasta el desarrollo de herramientas técnicas, pasando por cuestiones presupuestales o normativas. Es relevante tomar en cuenta distintos horizontes de implementación y asegurar la coherencia y secuencia entre todas las medidas necesarias.

El trabajo del Comité Interinstitucional para la Igualdad de Género en las Entidades Financieras (CIIGEF), como principal espacio de coordinación para la igualdad de género dentro del sistema financiero, es trascendental para asegurar la sincronía y coordinación de todos los agentes que integran el sector financiero en México, así como el involucramiento activo de otros ajenos al sector, especialmente de autoridades con competencias transversales a otros sectores de actividad económica.

Promover el cierre de brechas de género en el sector, requiere de esfuerzos coordinados que deberán ser apalancados del reconocimiento y análisis del estado actual, tanto a nivel sectorial como a nivel institucional, para desarrollar estrategias multidimensionales que contribuyan a un sector financiero inclusivo.



## 1. Introducción

Este trabajo parte de una investigación de gabinete, efectuada a partir de la revisión de la literatura y las fuentes de datos disponibles<sup>5</sup>, lo que confirmó que las desigualdades de género están presentes en todos los ámbitos y prácticas del día a día, en todos los países del mundo, para lo que México no ha sido la excepción.

El análisis recopiló evidencia de desigualdades que las mujeres enfrentan por cuestiones de género en el sector financiero, tanto en su condición de clientas como de profesionales. Se constató que, en México, no existen obligaciones normativas que exijan publicar información y datos que permitan identificar y dimensionar las desigualdades de género en el seno de las empresas, así como las medidas adoptadas o previstas para su eliminación. Esta situación contrasta con los países pertenecientes a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), donde sí existe regulación al respecto<sup>6</sup>.

A partir del análisis de gabinete, se diseñaron e implementaron instrumentos de recopilación de información entre diversas instituciones del Sistema Financiero en México, con el fin de profundizar en la comprensión de las causas, dinámicas, patrones y retos que permean en dichas instituciones para alcanzar la igualdad de género, en particular, en posiciones de liderazgo (Anexo)<sup>7</sup>.

**El presente diagnóstico, es el primero en el país que aborda a profundidad las barreras y causas raíz de las brechas de género en el sector financiero.** Consolida la información de un cuestionario de 138 preguntas respondido por 202 instituciones del sector financiero. Adicionalmente, incluye resultados de 13 grupos focales y las opiniones de más de 13 mil 400 personas empleadas. Por todo ello, este análisis es un ejercicio técnicamente robusto del sistema financiero mexicano, que permite emitir un conjunto de reflexiones y recomendaciones para el cierre de brechas género en nuestro país.

El documento se estructura de la siguiente manera:

La sección 2 presenta los hallazgos del diagnóstico, tanto generales para la economía mexicana, como específicos del sector financiero. En la sección 3, se abordan los principales obstáculos y causas raíz para el desarrollo integral y pleno de las mujeres en el sector financiero en México. La sección 4 desglosa, los retos para impulsar el liderazgo femenino en el sector, considerando los retos comunes al conjunto de los actores financieros, así como otros particulares para cada tipo de intermediario. Asimismo, la sección 5 resume recomendaciones que derivan de este estudio, seguida de una sección de conclusiones.

Finalmente, se facilita un documento Anexo que incorpora (i) una propuesta concreta de 20 indicadores para establecer una línea base sobre liderazgo femenino; (ii) los gráficos y hallazgos correspondientes al levantamiento de información; y (iii) recomendaciones para promover el liderazgo femenino en el sector financiero, entre otros.

<sup>5</sup> Los hallazgos y el detalle bibliográfico y de datos se encuentran consolidados en el documento Anexo.

<sup>6</sup> Directiva 2014/95/UE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 22 de octubre de 2014, por la que se modifica la Directiva 2013/34/UE en lo que respecta a la divulgación de información no financiera e información sobre diversidad por parte de determinadas grandes empresas y determinados grupos.

<sup>7</sup> Los instrumentos de recopilación de información se encuentran en el documento Anexo.



## 2. Principales hallazgos del diagnóstico

### 2.1. Elementos estructurales de la desigualdad por cuestión de género

En el Global Gender Gap Report (GGGR) 2023 del Foro Económico Mundial, México obtuvo un índice de (0.60)<sup>8</sup> en la dimensión de “Oportunidades y Participación Económica” de las mujeres (un valor de 1.00 indica paridad). Este valor sitúa a nuestro país en el puesto 110 en la clasificación global, por detrás de Brasil y Colombia. Las mujeres mexicanas presentan la posición menos destacada en el grado de avance hacia puestos de liderazgo<sup>9</sup>, pues se reportó que apenas un 15% de empresas mexicanas cuentan con mujeres en puestos de alta dirección.

La información recabada a través de las sesiones de grupos focales permitió identificar cuatro elementos estructurales, que subyacen a la materialización de las desigualdades por cuestión de género en México:

1. **El arraigo de una cultura predominantemente patriarcal** y sexista que asigna a la mujer el rol de los cuidados en la esfera doméstica, y al hombre el deber de sustentar económicamente a la familia.
2. **Los sesgos existentes en la educación:**
  - a. Se percibe la existencia de sesgos y micromachismos<sup>10</sup> en la educación cotidiana, ejercida en los hogares, medios de comunicación, y publicidad, entre otros.
  - b. En la educación formal, las personas participantes destacaron que, los horarios laborales y escolares están desalineados, no existen contenidos obligatorios sobre igualdad de género, corresponsabilidad y cuidados en el hogar. Asimismo, prevalecen sesgos en la promoción de habilidades y valores: liderazgo, competitividad y autonomía para niños; obediencia, consenso y cuidado para niñas.
3. **Los desequilibrios del mercado laboral mexicano**, especialmente en relación con la extensión de los horarios y las jornadas laborales<sup>11</sup>.
4. **La insuficiencia de infraestructuras, servicios y derechos sociales para el ejercicio de los cuidados** a menores de edad, personas adultas mayores y personas con discapacidad:
  - a. La necesidad de licencias de maternidad y paternidad equilibradas.
  - b. La insuficiencia de servicios, equipamientos públicos y planificación de las ciudades para el ejercicio de los cuidados.

<sup>8</sup> La dimensión de *Oportunidades y Participación Económica* del GGGR, se integra a través de tres conceptos: brecha de participación en la fuerza laboral, brecha de remuneración y brecha de ascenso. Este índice de paridad se representa de 0-1, en donde 1 refleja la paridad.

<sup>9</sup> Según los datos nacionales obtenidos en la Executive Opinion Survey (Foro Económico Mundial, 2021) a través de la respuesta a la pregunta: “En tu país, ¿en qué medida las empresas brindan a las mujeres las mismas oportunidades para ascender a puestos de liderazgo?”.

<sup>10</sup> Son prácticas de violencia de género que surgen en la vida cotidiana y son naturalizados, legitimados y no visibilizados, que se realizan de manera consciente o inconsciente. Son llamados “micro” por su naturaleza casi imperceptible, por lo que estas conductas machistas son toleradas y reproducidas tanto por hombres como por mujeres, perpetuando roles y estereotipos de género que obstaculizan el equitativo acceso a oportunidades y el ejercicio de derechos. (<https://www.gob.mx/conapo/documentos/evitemos-los-micromachismos-en-las-familias>).

<sup>11</sup> México es el país de la OCDE con mayor número de horas trabajadas al año por persona trabajadora: 2,128 horas al año en 2021, frente a las 1,716 de media de los 38 países de la OCDE (<https://stats.oecd.org/>).



## 2.2. Hallazgos cualitativos

El análisis cualitativo ha permitido consolidar percepciones y opiniones de las áreas de recursos humanos de las instituciones, con una elevada participación en sesiones de grupos focales, que resaltan lo siguiente:

- La existencia de una brecha de género en las posiciones de liderazgo del sistema financiero en México, percibida y experimentada por las personas que trabajan en éste.
- La sensibilidad y el interés del conjunto del sector financiero en México, en cerrar la brecha de género, por ser un elemento de justicia social y un elemento positivo para el sector.
- La identificación de circunstancias que dificultan y retrasan la consecución de la igualdad de género en las posiciones de liderazgo del sistema financiero en México<sup>12</sup>, incluyendo:
  - i. La permanencia de estructuras sociales y laborales diseñadas históricamente por y para los hombres con una visión androcéntrica, así como la incorporación tardía de las mujeres a un mercado laboral previamente dominado por ellos.
  - ii. Los efectos de la maternidad sobre la carrera profesional de las mujeres y la falta de corresponsabilidad en el ejercicio de los cuidados;
  - iii. Roles de género arraigados que limitan la participación de las mujeres en los espacios públicos, confinándolas mayormente a esferas privadas como el hogar y la familia. Lo anterior, resulta en una doble jornada para las mujeres.
  - iv. Los sesgos de género inconscientes y habituales en conversaciones, relaciones personales y profesionales, junto con diversas formas de violencia ejercida sobre las mujeres.
- La necesidad de diseñar e implementar acciones afirmativas<sup>13</sup> para eliminar o minimizar el impacto de las brechas existentes.
- La diversidad de opiniones en cuanto a las cuotas de participación de mujeres en posiciones de liderazgo, que genera controversia respecto a si el acceso de las mujeres a estos puestos se debe a dichas medidas o a sus méritos, cuestionando sus capacidades.
- La oportunidad de aumentar la visibilidad de la desigualdad que enfrentan las mujeres en el sector financiero, en medios de comunicación.
- El liderazgo desde las administraciones públicas y los órganos de gobierno de las instituciones del sector es crucial para alcanzar la igualdad de género.
- La relevancia de la instalación, en marzo de 2022, del CIIGEF como espacio interinstitucional promotor de la igualdad de género dentro del sistema financiero en México.

<sup>12</sup> Según la percepción de representantes de los diversos sectores participantes en los grupos focales, la igualdad en las posiciones de liderazgo, no se prevé lograr en un plazo menor a dos décadas o incluso a generaciones.

<sup>13</sup> La Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres de México del 2 de agosto de 2006 y reformada en octubre de 2022, en su artículo 5, fracción I, define las acciones afirmativas como: "Conjunto de medidas de carácter temporal correctivo, compensatorio y/o de promoción, encaminadas a acelerar la igualdad sustantiva entre mujeres y hombres". Disponible en: <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/ligimh.htm>



- La necesidad de promover e impulsar la certificación en la Norma Mexicana en Igualdad Laboral y No Discriminación NMX-R-025-SCFI-2015 por parte de las instituciones que conforman el sector financiero.

## 2.3. Hallazgos cuantitativos en diez dimensiones

Para el levantamiento de información cuantitativa, se recopilaron datos de 202 instituciones financieras, mismos que incorporaron 138 indicadores en diez dimensiones que se analizan a continuación. Asimismo, se recopiló información de más de 13 mil 400 personas empleadas, con una participación equilibrada, con un 56% de las respuestas de mujeres y 44% de hombres.

### i. Igualdad salarial

**Por cada peso de salario que, en promedio, reciben los hombres, las mujeres reciben 56 centavos.** Esto es evidencia de la existencia de una brecha salarial entre hombres y mujeres empleadas en el sector financiero de México<sup>14</sup> (ver gráfico 1).

Dicha brecha salarial es creciente conforme se escala a puestos de mayor responsabilidad. Mientras que en puestos operativos las mujeres perciben 80 centavos por cada peso que reciben los hombres, a nivel de dirección general las mujeres solo reciben 40 centavos por cada peso de salario de sus colegas masculinos.

**Solo el 41% de las instituciones del sector financiero afirmó analizar o diagnosticar la existencia de la brecha salarial** (ver gráfico 2). Esta proporción varía mucho (entre el 8% y el 74%) en función del subsector analizado. Asimismo, el 60% de las instituciones financieras declara contar con protocolos y medidas para garantizar la igualdad salarial. De estos resultados se infiere que algunos de los protocolos y medidas para garantizar la igualdad salarial han sido diseñados sin la elaboración de un análisis o diagnóstico previo. Ello puede condicionar la eficacia de los mismos, así como su seguimiento y evaluación.

Gráfico 1. Remuneración anual promedio (Razón M/H)

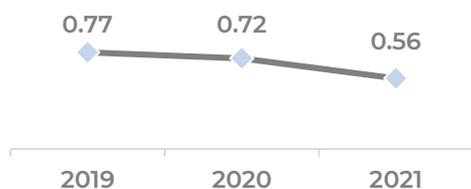
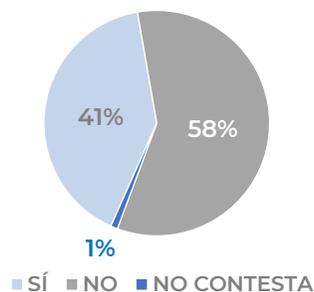


Gráfico 2. ¿Su institución ha realizado algún estudio, encuesta o diagnóstico sobre la brecha salarial de género?



n= 202

Desde la perspectiva del personal empleado, el 46% considera que en la institución en la que trabaja se recibe el mismo salario a igual nivel de responsabilidad, un 23% no considera que ese principio se aplique en su institución, y el 19% declara no tener forma de saber si la afirmación es cierta o no.

<sup>14</sup> La brecha salarial se ha calculado como el cociente entre la suma de la remuneración anual promedio obtenida por las mujeres y la suma de la remuneración anual promedio obtenida por los hombres, según los datos compartidos por las entidades. La brecha salarial se explica debido a que los hombres ocupan en mayor proporción cargos de alto nivel que las mujeres, quienes mayoritariamente ocupan cargos de bajo nivel dentro de las organizaciones.



## ii. Participación

**En las instituciones financieras mexicanas existe paridad, en lo que a número total de hombres y mujeres empleadas se refiere (razón M/H  $\approx$ 1.0).** Por tanto, sin distinguir en qué posiciones o categorías laborales se desempeñan mujeres y hombres en el sector financiero, puede afirmarse que la distribución de empleos por sexo es al 50%.

**Por categorías profesionales, el patrón muestra una mayor presencia de mujeres que de hombres en las posiciones de nivel operativo** (razón M/H de 1.1). Esta proporción se reduce gradualmente hasta invertirse de forma marcada conforme se asciende en puestos de responsabilidad en las organizaciones. Tal es el caso de los Consejos de administración, en donde la razón es de apenas 0.2 (ver gráfico 3).

**La brecha de género en participación fue superior en los grupos de mayor edad.** Se observó una presencia más equitativa de hombres y mujeres en los rangos de edad más jóvenes (hasta los 40 años, razón M/H  $\approx$ 1.0), mientras que las mujeres redujeron su presencia en los grupos de mayor edad: razón M/H de 0.9 en el segmento de edad 41-60, y razón M/H de 0.8 en mayores de 60 años.

En el cuestionario a personal empleado, tanto hombres y mujeres declararon la misma antigüedad, en su institución como en su actual posición. En la conformación de los equipos actuales, el ingreso de mujeres como profesionales en el sector ya no refleja una tardía incorporación femenina al mercado laboral. Aunque, se observa una mayor antigüedad reportada de los hombres en instituciones de inversiones, casas de bolsa y en instituciones de ahorro y crédito popular<sup>15</sup>.

**Por cada hombre contratado para ocupar un puesto de responsabilidad hay 0.69 mujeres en la misma posición.** Además, se observa que, por cada hombre que participa en procesos internos de selección para ocupar un puesto directivo o de alta responsabilidad, solo participan 0.53 mujeres (ver gráfico 4). Estos resultados constatan la importancia de contar con mecanismos claros de promoción interna que sean conocidos por el conjunto del personal empleado, así como la importancia de privilegiar procesos internos sobre los de promoción externa.

Gráfico 3. Número de personas empleadas por categoría laboral (Razón M/H)

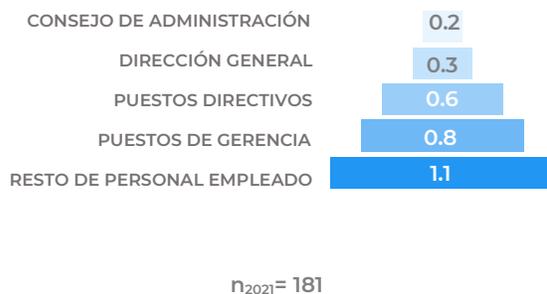
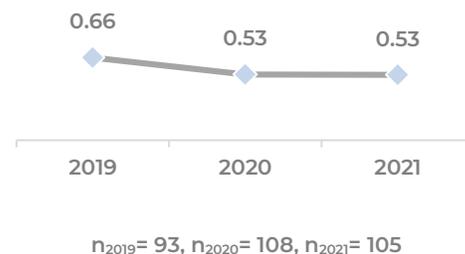


Gráfico 4. Personas dentro de la organización que han participado en procesos de selección para ocupar un puesto del Consejo, Dirección General, directivo, de gerencia (Razón M/H)



<sup>15</sup> Instituciones de ahorro y crédito popular refieren a las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo y Sociedades Financieras Populares.



El **67%** de las personas encuestadas considera que la **distribución de tareas y cargas de trabajo, está en función de la responsabilidad del cargo y no por cuestión de género**. Aunque mayoritariamente se percibe lo anterior, una de cada tres personas empleadas no considera que las tareas y responsabilidades se distribuyan de manera objetiva y libre de sesgos o estereotipos.

### iii. Equilibrio entre vida personal y profesional

El **59%** de las instituciones financieras declaró contar con un plan para mejorar el equilibrio entre la vida personal y profesional (ver gráfico 5). Además, el 65% de las entidades afirman disponer de medidas y servicios para facilitar la compatibilidad del tiempo laboral y personal<sup>16</sup> dirigidas a todo el personal de todos los niveles jerárquicos y profesionales. Lo anterior sugiere que los planes en materia de equilibrio entre la vida personal y profesional están acompañados de medidas y servicios para su consecución.

El **44%** de las personas empleadas indicó desconocer el número de días de licencia por paternidad que las instituciones otorgan, más allá de las determinadas por la ley. Esto contrasta con el 77% de las instituciones que afirman que su personal está al tanto de las medidas y servicios que existen, destinados a equilibrar la vida personal y profesional.

El **49%** de las personas empleadas expresan que su institución no cuenta con un espacio habilitado y adecuado para sala de lactancia. Esta medida es de vital importancia para promover un equilibrio entre la vida profesional y personal de las mujeres que se encuentran en el periodo de lactancia.

Solo el **10%** de las instituciones del sector financiero cuenta con una política de gestión del tiempo que prohíbe explícitamente la celebración de reuniones después de una hora determinada (ver gráfico 6). Esta es una medida que puede promover un mayor equilibrio entre la vida profesional, personal y familiar. No obstante, se encontró que extender el horario laboral es valorado positivamente por las instituciones y que, si bien no se promueve explícitamente, tampoco se limita.

El resultado anterior es coherente con lo reportado por las personas empleadas, donde solo el 15% afirmó que, en la institución en la que trabajan, está prohibido agendar reuniones o asignar trabajo después de una hora determinada.

Gráfico 5. ¿Existe un plan para mejorar el equilibrio entre la vida personal y profesional?

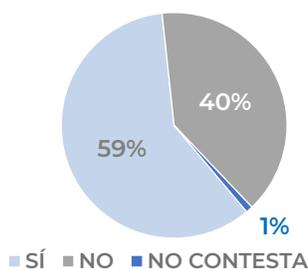
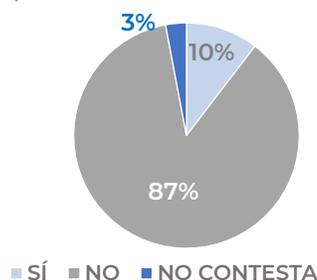


Gráfico 6. ¿Existe una política de gestión del tiempo que prohíbe la celebración de reuniones después de una hora determinada?



n= 202

<sup>16</sup> Horario flexible, reducción de jornada, entre otros.



**Solo el 45% de las personas empleadas consideró que en su institución existe la posibilidad de adaptación a modalidades de trabajo flexibles.** La flexibilidad en el horario de entrada y salida, así como el trabajo híbrido son condiciones que el personal empleado consideraron más factibles para poder lograr un equilibrio entre la vida profesional y la personal.

#### iv. Promoción

**El 77% de las instituciones financieras afirman ofrecer planes de carrera y ascenso equitativos** para hombres y mujeres (ver gráfico 7). Dichos planes favorecen la eliminación de desigualdades en los procesos de promoción a posiciones de liderazgo.

**El 35% de las personas empleadas no conocen la existencia de los planes de carrera y promoción de la institución donde trabajan.** Es imprescindible que dichos planes, sus particularidades y requisitos, sean del conocimiento del personal empleado (ver gráfico 8). Asimismo, solo el 27% de las instituciones participantes reportó establecer metas para incrementar la participación de las mujeres en los cargos de alta dirección.

Gráfico 7. ¿Su institución ofrece planes de carrera y ascenso de manera equitativa para hombres y mujeres?

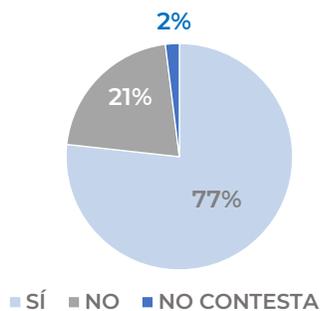
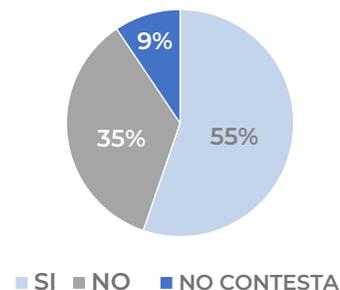


Gráfico 8. ¿Tiene conocimiento de la existencia de planes de carrera y promoción en su institución?



n= 202

**El 80% de los hombres considera que existe igualdad de oportunidades, mientras que el 71% de las mujeres lo percibe.** En contraste con esto, entre las situaciones que condicionan el ascenso o permanencia de mujeres a posiciones de liderazgo se señalan: la ausencia de igualdad de oportunidades, el hecho de ser mujer, tener hijos, los horarios laborales, o disponer de poco tiempo. Las causas señaladas se centran en las dificultades para una adecuada gestión del tiempo entre diferentes responsabilidades profesionales, personales y familiares, lo que apunta a una falta de conciliación entre la vida personal y laboral.

**El 35% de las instituciones financieras afirman contar con reglas de rotación de personas integrantes de los Consejos de Administración.** En materia de promoción esto es relevante, debido a que el máximo órgano de decisión de las instituciones es el Consejo de Administración, cuyas normas de gobierno corporativo (tales como las reglas de rotación de las personas que los integran) condicionan el ingreso de nuevos perfiles, incluidos perfiles de mujeres.

**A mayor nivel de responsabilidad alcanzado por las mujeres, menor es la tenencia de hijos.** La diferencia es muy notable entre mujeres y hombres integrantes de



Consejos de Administración. Mientras que entre el personal operativo prácticamente no existe ninguna diferencia (razón M/H de 1.1), a nivel de los Consejos de Administración, por cada hombre que no tiene hijos, hay 2.8 mujeres en la misma situación.

## v. Violencia de género

**El 79% de las instituciones afirmó contar con canales de denuncia seguros para las víctimas de violencia de género**, una buena práctica que el 60% del personal empleado reportó conocer. No obstante, solo el 48% brinda acompañamiento jurídico y psicológico a las víctimas de acoso y hostigamiento. Asimismo, solo el 35% de las entidades indicaron desarrollar actividades de prevención del acoso y la violencia de género.

**Solo el 59% de instituciones indicó contar con protocolos contra la discriminación, acoso, hostigamiento y violencia hacia las mujeres** (ver gráfico 9). Únicamente el 29% de las instituciones reportó contar con una dirección, unidad o departamento que se encargue de la función de prevención y protección ante la violencia contra las mujeres.

**El 77% del personal empleado indicó que nunca ha sufrido una situación de acoso en su vida laboral**<sup>17</sup> (ver gráfico 10). No obstante, entre las personas que han sufrido una situación de acoso<sup>18</sup>, destaca que las mujeres casi triplican las situaciones sufridas, en comparación con los hombres (razón M/H de 2.8).

**El 70% indicó no haber reportado la situación de acoso** por diversos motivos, entre los que sobresalen la capacidad de autogestión de la situación (24%), la falta de confianza en los protocolos (19%) y el temor al despido (19%)<sup>19</sup>.

Estos resultados constatan la pertinencia de las labores de prevención y de información en materia de violencia de género en el ámbito laboral para garantizar que las personas empleadas acudan a las instancias correspondientes en busca de apoyo y asesoramiento. Asimismo, se reafirma la importancia de que la respuesta y acompañamiento otorgados por las instancias correspondientes fortalezca la confianza en los protocolos y mecanismos de protección establecidos, garantizando la confidencialidad y que no habrá represalias.

---

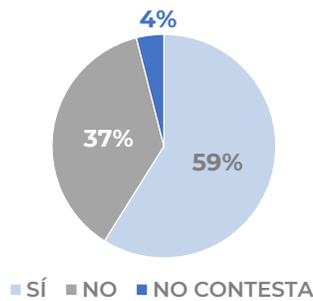
<sup>17</sup> Ocho de cada diez personas empleadas afirmaron no haber recibido comentarios sugestivos o sexistas, bromas ofensivas, miradas obscenas, petición de prácticas indeseables relacionadas con asuntos sexuales, proposiciones directas o indirectas de tinte sexual en su puesto de trabajo, o en el desempeño de sus tareas.

<sup>18</sup> De las 2,292 personas, (17%) que indicaron haber sufrido alguna de estas situaciones, el 70% no los puso en conocimiento de las instancias correspondientes en su institución. De la minoría que sí los reportó (30%), el 53% consideraron que su institución atendió y resolvió satisfactoriamente la situación.

<sup>19</sup> En este sentido, la información de la encuesta a personal empleado indicó que es mayoritario (60%) el sentir de que denunciar una situación de acoso laboral o de hostigamiento sexual no es un riesgo para la imagen profesional de las personas empleadas, y el 53% consideró que no vulnera su posición o permanencia en la institución.

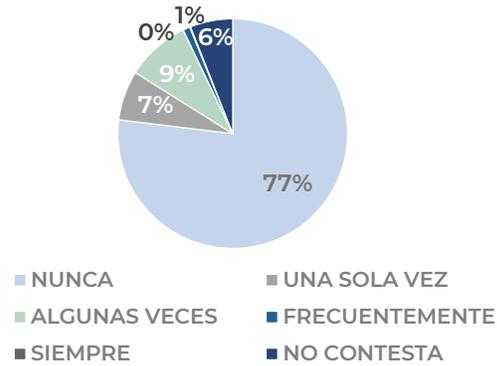


Gráfico 9. ¿La institución cuenta con protocolos contra discriminación, acoso y/o hostigamiento, violencia hacia las mujeres?



n= 202

Gráfico 10. ¿Ha sufrido alguna situación de acoso en su vida laboral?



n= 13,464

## vi. Planes de igualdad de género

**Mientras que 49% de las entidades cuenta con una política de igualdad de género, sólo el 29% afirmó tener un plan de igualdad.** Estos planes comprenden medidas que garantizan la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, así como la no discriminación por razón de género en la entidad. De las instituciones que cuentan con un plan de igualdad el 76% señala que es de conocimiento público y accesible para toda la plantilla; asimismo, el 81% indicó llevar a cabo acciones de monitoreo y evaluación para sus planes de igualdad.

**El 72% de las entidades que no disponen de planes de igualdad, despliegan acciones aisladas que promueven la igualdad de género,** como son: orientación, mentorías, mecanismos de promoción profesional, formación, entre otros. En cuanto a las entidades que afirmaron ofrecer capacitaciones en liderazgo de manera equitativa para hombres y mujeres (79%), se destaca que la participación de mujeres y hombres se ha equilibrado en los últimos años, pasando de una razón M/H de 0.80 en 2019 a una de 0.98 en 2021.

**Solo el 43% de las instituciones ofrece programas de capacitación para el personal empleado en materia de igualdad de género.** Esto sugiere una falta de sensibilización sobre la igualdad de género en la mayoría de las instituciones del sector financiero. Lo anterior es coherente con la información reportada por el personal empleado, quien indica que el 47% ha participado alguna vez en este tipo de capacitación. Dentro de los motivos para no haber participado se encuentran: la falta de tiempo, el exceso de trabajo, la participación no obligatoria y la celebración en horarios fuera del horario laboral.

**Solo el 18% de las entidades indicó contar con presupuesto específico asignado al despliegue de la política de igualdad.** Para que las políticas y planes de igualdad tengan factibilidad e impacto, es necesario que cuenten con recursos suficientes para su implementación. Una condición necesaria es la creación de una figura (p.ej., agente, dirección, unidad o departamento) de igualdad de género, inclusión, diversidad, equidad o similar, cuyo cometido sea diseñar y velar por el cumplimiento del plan de igualdad. Sin embargo, menos de la mitad de las entidades (43%) indicó contar con dicha figura.



**El 49% de las entidades reconoció la igualdad de género como uno de sus objetivos estratégicos.** Asimismo, dos de cada cinco entidades reportó formar parte de alguna asociación, comité, o grupo de trabajo nacional o internacional que impulsa la igualdad de género. No obstante, esta buena práctica estuvo más extendida entre las autoridades de gobierno y la banca múltiple.

**Apenas el 9% de las entidades se encuentran certificadas en la Norma Mexicana en Igualdad Laboral y No Discriminación NMX-R-025-SCFI-2015** (ver gráfico 12), a pesar de ser una oportunidad para avanzar de forma sistemática, gradual, ordenada y estandarizada en la consecución de objetivos de igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en el sector financiero.

Gráfico 11. ¿Existe política de igualdad de género?

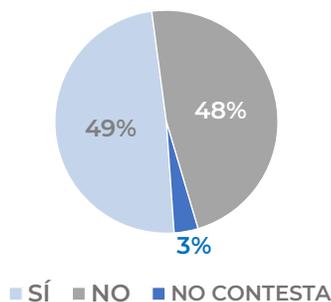
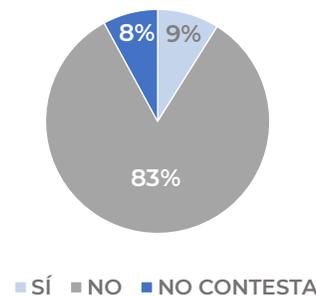


Gráfico 12. ¿La entidad se ha certificado en la Norma Mexicana en Igualdad Laboral y No Discriminación NMX-R-025-SCFI-2015?



n= 202

## vii. Condiciones laborales

**El 60% de las instituciones no dispone de datos desagregados por sexo sobre los tipos de contrato, las jornadas laborales y de estas condiciones por categoría profesional.** El análisis de las condiciones laborales del personal empleado es relevante para identificar y diagnosticar la existencia de brechas de género, así como sus posibles causas y efectos (ver gráfico 13).

Las instituciones que sí disponen de dichos datos, reportan que la proporción del personal empleado con contrato por tiempo indefinido y con jornada laboral completa, es paritaria. Sin embargo, los contratos laborales con jornada parcial son más frecuentes entre las mujeres (razón M/H de 1.42), aunque esta tendencia ha descendido de una razón de 1.97 en 2019. Ello demuestra que la proporción de personal con jornada parcial avanza en el sentido adecuado hacia la equiparación entre mujeres y hombres.

**El 67% de las instituciones financieras valora positivamente la participación fuera del horario laboral de las personas empleadas** (ver gráfico 14), aunque el 76% de las instituciones financieras afirma no promover esta práctica. Establecer medidas de balance en los horarios laborales es clave, pues esto determina la disponibilidad del tiempo de las personas empleadas para equilibrar su vida profesional y personal.



Gráfico 13. ¿Existen datos desagregados por sexo y por categoría profesional de las condiciones laborales: tipo de contrato?

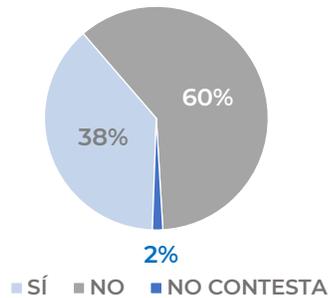
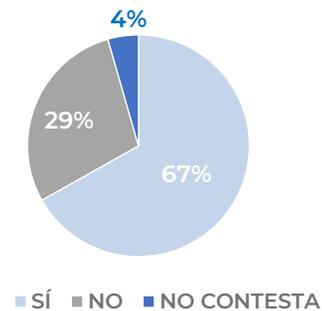


Gráfico 14. ¿La participación fuera del horario laboral de las personas empleadas en actividades relacionadas con el trabajo es valorada positivamente?



n= 202

**El 84% de las instituciones reconoce tener espacios laborales adecuados<sup>20</sup>** que atienden las necesidades de las mujeres y los hombres<sup>21</sup>. Este porcentaje denota una sensibilidad de las instituciones respecto del entendimiento de las necesidades diferenciadas de ambos sexos.

**El 24% de las instituciones del sector financiero reporta mantener uniformes distintos para hombres y mujeres.** A pesar de esto, la práctica predominante es no establecer protocolos diferenciados entre ambos sexos, en lo que a uniformidad refiere, lo cual contribuye a reducir los estereotipos de género.

**El 25% de las instituciones valora positivamente la asistencia presencial del personal.** Se estima que esta proporción debería de tender a disminuir, después del aumento del trabajo remoto durante la pandemia por COVID-19.

### viii. Lenguaje inclusivo

El lenguaje inclusivo es la manera de expresarse oralmente y por escrito sin discriminar a una persona por su género, identidad o preferencial sexual en particular, y sin perpetuar estereotipos de género. El lenguaje es uno de los factores clave que determinan las actitudes culturales y sociales, por lo que emplear lenguaje inclusivo es una forma de promover la igualdad y combatir los prejuicios de género.

**El 47% de las entidades informó contar con un protocolo interno para la comunicación escrita y oral no sexista** (ver gráfico 15). A pesar de que dichos protocolos no son mayoritarios, el 75% de las entidades afirmó promover la visibilidad de las mujeres en los instrumentos de comunicación de la entidad (web, intranet, revista corporativa, etc.).

**El 38% del personal empleado reconoció el uso de lenguaje inclusivo y no sexista en su institución.** Estos resultados demuestran la necesidad de un mayor esfuerzo en la incorporación, promoción y uso del lenguaje inclusivo en la comunicación interna de las instituciones (ver gráfico 16).

<sup>20</sup> Salas, vestidores, lavabos, duchas, etc.

<sup>21</sup> Privacidad, acceso a productos de higiene y a su desecho, equivalentes a la proporción de personas usuarias hombres/mujeres a lavabos, vestidores, distancias adecuadas, etc.



Gráfico 15. ¿Existe protocolo con criterios para una comunicación escrita y oral no sexista?

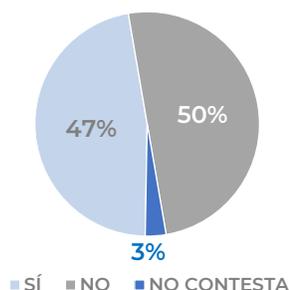
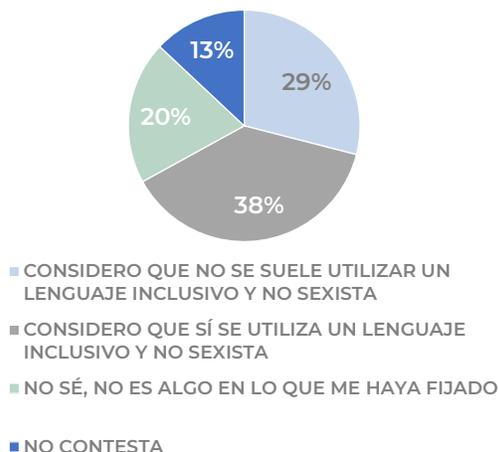


Gráfico 16. ¿Considera que en su puesto de trabajo se utiliza un lenguaje inclusivo y no sexista?



n= 202

**El 10% del personal empleado indicó que en su entorno laboral son habituales las bromas inapropiadas o sexistas, el acoso, o comentarios sobre el aspecto físico y la vestimenta de las personas.** De las personas que indicaron la existencia de estas situaciones, el 29% señaló como más comunes bromas o comentarios inapropiados.

### ix. Reclutamiento

**El 75% de las instituciones financieras participantes reportó contar con mecanismos de recolección de datos de la plantilla desagregados por sexo, categoría laboral, área o departamento de trabajo (ver gráfico 17)<sup>22</sup>.** Asimismo, el 48% de las instituciones reportaron contar con los KPI concretos para realizar un adecuado seguimiento del desempeño y valoración del grado de avance en las metas y objetivos adoptados (ver gráfico 18).

Gráfico 17. ¿Existen mecanismos de recolección de datos de la plantilla desagregados por sexo, por categoría laboral, área o departamento de trabajo?

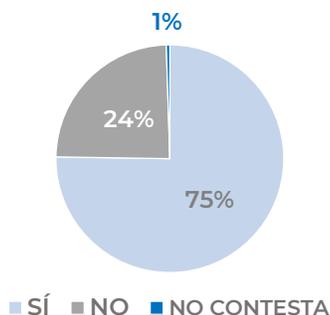
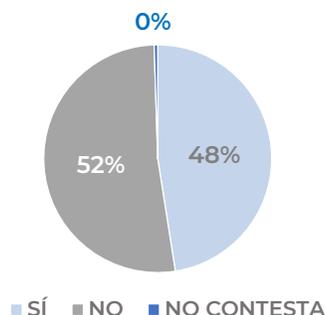


Gráfico 18. ¿Existen los KPI definidos desagregados por sexo de la plantilla por categoría laboral, área o departamento de trabajo?



<sup>22</sup> Destacando la importancia de que la información y los datos son esenciales para tener evidencia de la situación actual y para la realización de diagnósticos precisos.



n= 202

**Más del 91% de las instituciones financieras declaró contar con un protocolo de selección de personal con criterios claros, objetivos y transparentes que buscan evitar la discriminación por género.** Lo anterior facilita que, en los procesos de contratación de personas empleadas, se minimicen los sesgos de género o la auto exclusión de las mujeres, por medio de postulaciones neutras, que solo contengan información de las capacidades técnicas y la experiencia profesional de las y los postulantes, omitiendo información personal como el estado civil o las cargas familiares.

**Se infiere un esfuerzo creciente de las instituciones financieras para aumentar la contratación de mujeres.** Mientras la razón de mujeres/hombres (M/H)<sup>23</sup> participantes en procesos de reclutamiento muestra mayor presencia de candidaturas masculinas (razón 0.70), el porcentaje de contratación por candidatura presentada es mayor para las mujeres que para los hombres (razón 1.37). Ello sugiere que, en promedio, los perfiles de las candidatas mujeres son más adecuados para el puesto que el de los hombres, o que se están dedicando acciones afirmativas para reducir la brecha de género y promover la entrada de más mujeres profesionales en el sector financiero.

**Se atribuye menor peso a las habilidades blandas como determinantes de la contratación.** Según la percepción del personal empleado, los principales determinantes de su contratación son los conocimientos (63%), la experiencia profesional (56%) y el nivel académico alcanzado (37%). Por otra parte, se asigna menor peso a factores como la disponibilidad horaria (27%) y la capacidad de persuasión y negociación (24%), atributos que tradicionalmente han penalizado la contratación de las mujeres. No obstante, esto contrasta con la respuesta de una de cada cuatro personas empleadas que atendieron el cuestionario, quienes considera dichos tributos como relevantes para la contratación en el sector financiero.

**Por cada hombre que cuenta con licenciatura, especialización o maestría hay 1.59 mujeres con el mismo nivel de formación en puestos operativos.** Esto puede estar evidenciando sobre cualificación de las mujeres o mayor continuidad en su proceso formativo una vez ocupado el puesto. Por otro lado, los datos recopilados señalan que mayor formación profesional de las mujeres está relacionada con mayor ocupación en puestos de responsabilidad. No obstante, esta relación no se refleja en los Consejos de Administración, donde el nivel alcanzado por los integrantes es heterogéneo, siendo bachillerato y licenciatura los más frecuentes.

## x. Productos y servicios

El diseño y comercialización de productos y servicios dirigidos a mujeres requiere de la incorporación del enfoque de género para que estos no reproduzcan estereotipos de género, satisfagan necesidades de las mujeres que no estaban siendo atendidas, contribuyan a cerrar brechas de género y promuevan el avance de la igualdad entre mujeres y hombres en la sociedad mexicana.

**Apenas el 25% de las instituciones financieras reportaron ofrecer productos financieros dirigidos a mujeres** (ver gráfico 19). Entre las Sociedades Financieras de

<sup>23</sup> La ratio M/H se calcula como el porcentaje de respuestas de mujeres entre el porcentaje de respuestas de hombres. La interpretación de esta ratio es la siguiente: la unidad representa la igualdad total (%M=%H), mientras que una ratio inferior a la unidad significa que existe un menor número de respuestas de mujeres que de hombres (%M<%H), y viceversa (>1: %M>%H).



Objeto Múltiple (SOFOM) y la banca de desarrollo, este porcentaje se situó por encima del 40%. Solo el 16% de las entidades contaron con productos financieros dirigidos a mujeres en la base de la pirámide (ver gráfico 20). En lo que a emisión de bonos con perspectiva de género se refiere, solamente el 3% de las instituciones reconoció disponer de ellos.

Gráfico 19. ¿La institución cuenta con productos financieros dirigidos a mujeres?

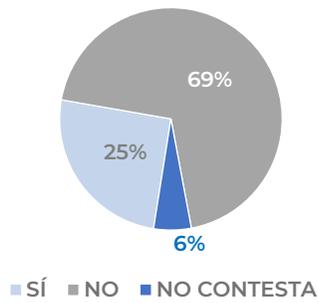
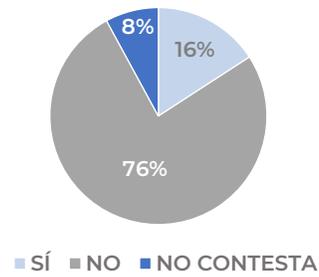


Gráfico 20. ¿Cuenta con productos financieros enfocados a mujeres en la base de la pirámide?



n= 202



### 3. Causas raíz para el desarrollo integral de las mujeres en el sistema financiero en México

#### i. Falta de corresponsabilidad en el trabajo de cuidados

Para desempeñarse en el sector financiero no hay condicionantes biológicas ligadas al sexo. No obstante, la maternidad, se ejerza o no, condiciona a las mujeres en su vida pública y privada desde edades muy tempranas.

La investigación mostró la existencia de una desigual corresponsabilidad en los cuidados dentro de las relaciones familiares, lo que se supone un obstáculo para alcanzar la igualdad entre hombres y mujeres en el mercado laboral.

Lo anterior ocurre no solo durante el embarazo y primeros meses de crianza, sino al menos una década después del nacimiento, lo que se denomina en la literatura académica como “*child penalty*”<sup>24</sup>. La falta de infraestructuras y servicios de cuidado públicos exacerban estas disparidades, dado que se espera que las mujeres asuman irrenunciablemente las tareas de cuidado, mientras que no ocurre lo mismo con los hombres.

La maternidad y la paternidad no están regidas por las mismas reglas sociales, en consecuencia, resulta urgente igualar los derechos y obligaciones laborales para reducir las desigualdades y garantizar la corresponsabilidad.

#### ii. Sesgos de género en el desarrollo de habilidades y formación profesional

Desde niñas, a las mujeres no se les dota de “*habilidades blandas*”, como liderazgo, toma de decisiones, negociación, competitividad y triunfo económico, a diferencia de los niños.

Además, existe la necesidad de una adecuada educación sexual y herramientas de planificación familiar para reducir la alta prevalencia de embarazos adolescentes y prevenir el abandono temprano de la formación académica.

Asimismo, a las mujeres no se les anima a optar por disciplinas académicas del espectro técnico, tecnológico o matemático. Se presupone que la principal función social de las mujeres o, incluso, su preferencia, es la conformación de un hogar, dejando su realización profesional relegada a una cuestión secundaria.

#### iii. Doble jornada laboral de las mujeres

Resulta necesario conciliar la vida personal y profesional para mujeres y hombres. El balance entre las esferas privadas y laborales no debe ser considerado un indicio de falta de compromiso con la vida profesional. Debe equilibrarse la carga para las mujeres quienes, en mayor medida que los hombres, planifican responsabilidades y tareas tanto en el ámbito profesional como en el familiar, asumiendo una permanente “doble jornada laboral”.

<sup>24</sup> Banco de España (2020) The Child Penalty in Spain: <https://www.bde.es/ff/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/PublicacionesSeriadas/DocumentosOcasionales/20/Files/do2017e.pdf> Y <https://cepr.org/voxeu/columns/child-penalties-across-countries-evidence-and-explanations>



Prácticas laborales con horarios muy extensos, actividades de *networking* y de toma de decisiones fuera del horario laboral, dificultan más aún la participación de las personas que valoran la conciliación de la vida personal y profesional.

De igual manera, el hecho de que los derechos sociales reconocidos, como las licencias de maternidad y paternidad, no sean equiparables para mujeres y hombres en México<sup>25</sup>, supone un importante obstáculo para eliminar la doble jornada laboral de las mujeres, y son una causa indirecta de su permanencia.

#### **iv. Visión androcentrista del mundo**

Hasta hace pocas décadas, las mujeres habían estado ausentes en la esfera pública, los negocios y los puestos de responsabilidad, como resultado de una visión androcentrista del mundo. Lo anterior supone la persistencia de estereotipos y sesgos de género, por ejemplo, los sesgos de afinidad, el compadrazgo, las relaciones familiares, la mayor empatía que ejercen los hombres con otros hombres. Esto supone una diferencia de trato, un tipo de discriminación hacia las mujeres.

Un efecto de la existencia de estas barreras de entrada, es la insuficiente participación de mujeres en concursos de promoción o selección, debido a la falta de confianza generada en estos entornos excluyentes, que no son innatos sino resultado de la inercia, la costumbre y la repetición.

El síndrome de la impostora, se posiciona como un rasgo que las mujeres adoptan ante la creencia anticipada y errónea de contar con menos aptitudes que los hombres y no estar a su altura. Esto se materializa en la necesidad de demostrar en exceso su valía. Esta falta de autoconfianza limita su crecimiento profesional y el aprovechamiento de oportunidades laborales.

#### **v. Acciones a emprender**

Los órganos de gobierno de las instituciones deben reconocer abierta y objetivamente las desigualdades entre hombres y mujeres, adoptando un enfoque de género de manera transversal en su operatividad.

Se requiere de la implementación de acciones afirmativas que visibilicen a las mujeres en posiciones de liderazgo, para puedan ser modelos a seguir de otras mujeres. Esto incluye evitar transmitir mensajes confusos y caer en prácticas inapropiadas de “etiquetado rosado” (*pink-washing*)<sup>26</sup>.

Deben implementarse acciones simultáneas en todos los ámbitos laborales a fin de eliminar las causas de las brechas de género. Las dinámicas profesionales se encuentran interrelacionadas con las de otros agentes<sup>27</sup>. En ausencia de esta simultaneidad, será necesario contar con el impulso y la colaboración de los instituciones públicas y privadas con mayor capacidad tractora del sector.

---

<sup>25</sup> La Ley Federal del Trabajo en su artículo 132, Fracción XXVII BIS. Establece que es obligación del patrón otorgar permiso de paternidad de cinco días laborales con goce de sueldo, a los hombres trabajadores, por el nacimiento de sus hijos y de igual manera en el caso de la adopción de un infante; mientras que en su artículo 170, se establecen seis semanas anteriores y seis posteriores al parto con sueldo íntegro para las mujeres trabajadoras.

<sup>26</sup> Estrategias, políticas y acciones generalmente de cara al público, puestas en práctica por cualquier tipo de organización, pero cuyo único objetivo es mejorar su imagen y reputación corporativa y no el verdadero convencimiento con la prioridad que la igualdad de género requiere.

<sup>27</sup> Clientes, competidores, vigilados, autoridades, mercados en otros husos horarios, etc.



## 4. Retos

Este trabajo busca contribuir a alcanzar la igualdad de género en el sector financiero en México. Ello es posible si se promueve, comunica, financia, monitorea y rinde cuentas sobre la evolución de la igualdad de género.

A partir del análisis de la información y los datos recolectados, se han identificado los siguientes retos que las instituciones del sector financiero deberán superar para implementar adecuadamente las recomendaciones que emanan de este trabajo.

### 4.1. Comunes al conjunto de actores financieros

- Cambiar la idiosincrasia y cultura institucional por medio de una comunicación activa y la puesta en marcha de medidas afirmativas visibles, incluyendo a tomadores de decisiones, personas empleadas en todos los niveles y usuarios.
- Asegurar la existencia de recursos suficientes (humanos, técnicos y económicos) para respaldar la adopción de los cambios que se puedan (o quieran) ejecutar a nivel institucional.
- Blindar los objetivos de igualdad ante cambios de liderazgo, coyunturas económicas desfavorables o crisis inesperadas (como la pandemia).
- Diagnosticar, documentar, protocolizar, medir<sup>28</sup> y comunicar las decisiones que la institución adopte para promover el liderazgo femenino.
- Evitar toda práctica de “etiquetado rosa” que desacredite la legitimidad, importancia y respeto de los objetivos, estrategias, acciones y resultados alcanzados.

### 4.2. Particulares para cada tipo de intermediario o sector

#### Autoridades financieras

- Fortalecer la coordinación interinstitucional. La instrumentación de estos cambios puede implicar ajustes que son competencia de otras entidades. Esto requiere (i) dedicación de tiempo y coordinación a los más altos niveles de decisión, así como el reconocimiento de la responsabilidad compartida entre las distintas Secretarías y autoridades del gobierno.
- Aprovechar el alcance e incidencia de los mandatos institucionales en los ámbitos regulatorios y estratégicos, a fin de impulsar cambios institucionales que trasciendan a otros ámbitos y sectores de la economía mexicana.

#### Instituciones financieras

- Aprovechar al máximo las ventajas comparativas en términos de acceso a información y asesoramiento, para acelerar la adopción de recomendaciones en materia de cierre de brechas de género.
- Adoptar prontamente las recomendaciones, a pesar de que estas no sean aún obligatorias o exigibles por la normativa.

---

<sup>28</sup> En seguimiento se propone una línea de base en el documento Anexo.



## 5. Recomendaciones

Las principales recomendaciones comunes al conjunto de actores financieros son las siguientes:

### 5.1. Al más alto nivel de las organizaciones

- Impulsar, desde los órganos de gobierno y la alta dirección de las organizaciones, el reconocimiento de la importancia del cierre de brechas de género y asegurar su difusión en todos los niveles de la institución.
- Identificar, mediante un diagnóstico, la existencia y dimensión de las desigualdades de género al interior de las organizaciones, para sustentar el establecimiento de objetivos, estrategias, planes de acción y procesos de evaluación de desempeño.
- Implementar acciones afirmativas que mitiguen las desigualdades identificadas. De manera enunciativa, tales acciones incluyen la adopción de cuotas, la sensibilización y formación en materia de igualdad y corresponsabilidad en el seno de las instituciones.<sup>29</sup> A una escala mayor, implica hacer modificaciones a la regulación, en materia de gobierno corporativo, igualdad de permisos de maternidad y paternidad, entre otros.
- Adoptar procesos de consulta al personal empleado para identificar y mitigar dinámicas inapropiadas no visibles, mediante encuestas de clima laboral con enfoque de género, evaluaciones 360 grados<sup>30</sup>, entrevistas, buzones, canales anónimos de consulta u otras formas de comunicación e interacción.
- Considerar la eventual necesidad de recibir apoyo técnico especializado para llevar a cabo acciones que promuevan el liderazgo de las mujeres en el sector. Explorar referencias internacionales de otras jurisdicciones que regulan y supervisan el estado de la igualdad de género en el ámbito laboral.
- Someterse, como proceso de aprendizaje y mejora, a procesos de certificación externa e interna, como lo es la Norma Mexicana en Igualdad Laboral y No Discriminación NMX-R-025-SCFI-2015<sup>31</sup>.
- Sumarse a alianzas, acuerdos y compromisos con otras instituciones<sup>32</sup>, públicas o privadas, en materia de igualdad de género. Esta última forma parte de la responsabilidad social de las empresas y gobiernos comprometidos con la sostenibilidad y el ejercicio de políticas ASC<sup>33</sup>.

---

<sup>29</sup> Las instituciones deben reconocer que los principios, los valores y la cultura institucional de la organización trascienden del horario laboral estipulado, por dos motivos: (i) por la necesidad de que se extiendan a otros espacios y horarios en los que las personas empleadas trabajan para la institución (por ejemplo, cenas o viajes de trabajo); y (ii) por la capacidad de extender su aplicación a los espacios privados (hogares y entornos habituales) de las personas empleadas.

<sup>30</sup> La evaluación 360 grados es un proceso de evaluación del desempeño que involucra a múltiples personas, tales como responsables de supervisión, compañeros y compañeras de trabajo y personal subordinado, para proporcionar una visión completa del desempeño de una persona en el puesto de trabajo.

<sup>31</sup> Disponible aquí: <https://www.gob.mx/inmujeres/documentos/norma-mexicananmx-r025-scfi-2015-en-igualdad-laboral-y-no-discriminacion>

<sup>32</sup> Esto contribuye, por un lado, a que las organizaciones comuniquen y compartan el estado de avance; y por otro, que puedan demandar la colaboración de otras instancias para la consecución de sus objetivos.

<sup>33</sup> Ambientales, Sociales y de Gobernanza.



## 5.2. Igualdad salarial

- Adoptar el compromiso público de alcanzar la igualdad salarial y establecer medidas para su consecución en un plazo de tiempo determinado y razonable.
- Establecer mecanismos de transparencia de salarios mediante la publicación de tablas o rangos salariales asociados a las distintas posiciones.

## 5.3. Reclutamiento y promoción

- Atraer el interés de mujeres jóvenes en formarse o especializarse en áreas financieras para desarrollar su carrera profesional en dicho sector. Esto garantizará un flujo suficiente de talento femenino que permita revertir la brecha en posiciones de liderazgo.
- Erradicar sesgos e inercias en los procesos de reclutamiento, con el doble propósito de garantizar la igualdad de oportunidades y equilibrar la presencia de mujeres en las organizaciones, especialmente en las posiciones de liderazgo.
- Desarrollar perfiles de puesto con vocabulario neutro, para evitar discriminación por las personas reclutadoras y la auto-discriminación de las mujeres. Revisar los CV eliminando cualquier dato que pueda revelar el sexo de las personas, e implementar entrevistas estructuradas con criterios de calificación estandarizados para evitar sesgos.
- Garantizar la igualdad de oportunidades y transparencia en los procesos de promoción interna, así como la incorporación y establecimiento de planes de carrera profesional para el personal empleado.
- Planificar la preparación y capacitación de perfiles internos con el personal empleado, para ocupar posiciones de liderazgo.
- Considerar los diferentes ciclos de vida y aspiraciones de las personas empleadas, sin asumir que estas están en función de su sexo.

## 5.4. Condiciones laborales y equilibrio entre la vida personal y profesional

- Asegurar el cumplimiento de la normativa<sup>34</sup>, respecto a la duración de las jornadas laborales y horarios de desconexión. Lo anterior deberá considerar la pertinencia y los efectos de celebrar reuniones fuera de horarios laborales.
- Analizar la factibilidad de adoptar modalidades flexibles de trabajo, que permitan migrar a un esquema híbrido o remoto.
- Reconocer la responsabilidad institucional de fomentar la corresponsabilidad en el ejercicio de los cuidados por parte de los empleados y empleadas.
- Asegurar la ausencia de sesgos y estereotipos de género en el diseño de medidas de equilibrio entre la vida personal y profesional<sup>35</sup>.

<sup>34</sup> Ley Federal del Trabajo, Capítulo II, Art. 61, Jornadas de Trabajo: [www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFT.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFT.pdf)

<sup>35</sup> Por ejemplo, que dichas medidas no sean diseñadas exclusivamente para las mujeres, por ser ellas las que, en la actualidad, mayoritariamente ejercen las labores del hogar y los cuidados.



### **5.5. Lenguaje, comunicación inclusiva y no discriminatoria**

- Examinar con enfoque crítico y de género el lenguaje verbal y no verbal, el tono y actitudes en las conversaciones, reuniones, así como en comunicaciones escritas (formularios, anuncios, comunicados, señalética, etc.) para confirmar la ausencia de sesgos, paternalismos, micromachismos, menosprecios, sexismo, discriminación o prácticas inapropiadas. En caso de existir dichos comportamientos, proceder a su eliminación mediante acciones afirmativas.

### **5.6. Participación**

- Estructurar el levantamiento de información y los análisis de participación laboral en las instituciones, diferenciando por sexo, categoría laboral, edad, antigüedad y otras características sociodemográficas y socioeconómicas relevantes, que permitan estructurar acciones adecuadas a las necesidades de las personas empleadas.



## 6. Conclusiones

**Para cerrar la brecha de género se requiere el liderazgo desde las autoridades y administraciones públicas, el apoyo de los órganos de gobierno de las instituciones y el desarrollo de una hoja de ruta**, que incorpore metas, planes, estrategias, acciones, mecanismos de reporte y rendición de cuentas, así como un calendario con compromisos ambiciosos y factibles, para asegurar la concreción de objetivos. Este estudio mostró el interés de las autoridades, los gremios y cada una de las instituciones que conforman al sector financiero mexicano para cerrar la brecha de género.

El presente trabajo es el resultado de un intenso proceso de recopilación, sistematización y análisis de información documental, cuantitativa y cualitativa con una alta y diversa participación de personas e instituciones del sistema financiero en México.

El documento visibiliza el fuerte arraigo de una cultura predominantemente patriarcal y sexista, los sesgos en la educación, los desequilibrios del mercado laboral mexicano, la falta de infraestructuras, servicios y derechos sociales suficientes para el ejercicio de los cuidados, y cómo estos subyacen a la materialización de las desigualdades por cuestión de género en México. También, se destaca que el ejercicio de la maternidad y la paternidad no están regidos por las mismas reglas sociales, y que relegan el desarrollo profesional de las mujeres a una función secundaria y subsidiaria a los hombres.

Lo anterior deriva en las brechas de género existentes en las posiciones de liderazgo dentro del sector financiero en México. A pesar de que existe paridad en el número de hombres y mujeres empleadas, la presencia de las mujeres se reduce conforme se asciende en las categorías profesionales, con apenas 0.3 mujeres en posiciones de dirección general por cada hombre en dichas posiciones y 0.2 mujeres por cada hombre en consejos de administración. Se constata en el conjunto de entidades del sector financiero participantes en este estudio, una substancial brecha salarial bruta de 44%<sup>36</sup>.

Se han identificado una serie de retos en la adopción de las recomendaciones sugeridas a las diez dimensiones que conforman el perímetro del análisis efectuado<sup>37</sup>, cuya superación requiere de una activa coordinación y colaboración entre las diferentes instituciones del sector. Asimismo, es necesaria la asignación de presupuesto, la emisión de normativa y esperar un tiempo a que se produzca la materialización de los efectos de las acciones afirmativas.

<sup>36</sup> Esto significa que las mujeres reciben un salario 44% menor al de los hombres. Esta diferencia puede deberse a que las mujeres ocupan puestos en la empresa que reciben salarios menores.

<sup>37</sup> Reclutamiento, participación, condiciones laborales, igualdad salarial, promoción, equilibrio entre la vida personal y profesional, lenguaje inclusivo, planes y acciones de igualdad, oferta de productos y servicios financieros, y violencia de género.



## Bibliografía

Banco Interamericano de Desarrollo (2022). *Fintech en América Latina y el Caribe: un ecosistema consolidado para la recuperación*. Obtenido de: <https://publications.iadb.org/es/fintech-en-america-latina-y-el-caribe-un-ecosistema-consolidado-para-la-recuperacion>

Banxico (2020). Riesgos y oportunidades climáticas y ambientales del Sistema financiero de México. Del diagnóstico a la acción. Disponible en: <https://www.banxico.org.mx/sistema-financiero/d/%7B828DDC4B-D078-157F-8486-141F3103FA87%7D.pdf>

Boletín Oficial del Estado (2018). Ley 11/2018, de 28 de diciembre, por la que se modifica el Código de Comercio. Obtenido de <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2018-17989>

Boletín Oficial del Estado (2020). Real Decreto 901/2020, de 13 de octubre, por el que se regulan los planes de igualdad y su registro y se modifica el Real Decreto 713/2010, de 28 de mayo, sobre registro y depósito de convenios y acuerdos colectivos de trabajo. Obtenido de <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2020-12214>

Boletín Oficial del Estado. (2022). Directiva (UE) 2022/2381 del Parlamento Europeo y del Consejo de 23 de noviembre de 2022 relativa a un mejor equilibrio de género entre los administradores de las sociedades cotizadas y a medidas conexas. Obtenido de <https://www.boe.es/doue/2022/315/L00044-00059.pdf>

Boletín Oficial del Estado. (2022). Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. Obtenido de <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2007-6115&p=20220907&tn=6>

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2021). Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres. Obtenido de <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/704383/LGIMH.pdf>

Cárdenas Salgado, G., Espinosa, L. A., & Li Ng, J. J. (2022). México ENIF 2021: Retrocede inclusión financiera y brecha de género en cuentas formales llega a 13.8pp. BBVA Research. Obtenido de <https://www.bbvaesearch.com/publicaciones/mexico-enif-2021-retrocede-inclusion-financiera-y-brecha-de-genero-llega-a-138pp/>

CNBV (2019). Panorama Anual de Inclusión Financiera. Disponible en: [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/481172/PanoramaIF\\_2019.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/481172/PanoramaIF_2019.pdf)

CNBV (2020). Panorama Anual de Inclusión Financiera: con datos al cierre de 2019. Disponible en: [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/581089/Panorama\\_IF\\_2020.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/581089/Panorama_IF_2020.pdf)

CNBV (2021). Panorama Anual de Inclusión Financiera: con datos al cierre de 2020. Disponible en: [https://www.cnbv.gob.mx/Inclusi%C3%B3n/Anexos%20Inclusi%C3%B3n%20Financiera/Panorama\\_IF\\_2021.pdf?utm\\_source=Panorama&utm\\_medium=email](https://www.cnbv.gob.mx/Inclusi%C3%B3n/Anexos%20Inclusi%C3%B3n%20Financiera/Panorama_IF_2021.pdf?utm_source=Panorama&utm_medium=email)

Comisión Europea. (2020). Executive Summary of the Evaluation of the relevant provisions in the Directive 2006/54/EC implementing the Treaty principle on 'equal pay



for equal work or work of equal value'. Bruselas. Obtenido de [https://commission.europa.eu/system/files/2020-03/swd-2020-51\\_en.pdf](https://commission.europa.eu/system/files/2020-03/swd-2020-51_en.pdf)

Comisión Europea. (2020). Una Unión de la Igualdad: Estrategia para la igualdad de género 2020-2025. Bruselas. Obtenido de [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/gender-equality-strategy\\_es](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/gender-equality-strategy_es)

Comisión Europea. (2022). Propuesta de Directiva del Parlamento Europeo y del Consejo sobre la lucha contra la violencia contra las mujeres y la violencia doméstica. Estrasburgo. Obtenido de [https://commission.europa.eu/document/28552314-3316-40b4-ae0f-17ff8ab9f43f\\_es](https://commission.europa.eu/document/28552314-3316-40b4-ae0f-17ff8ab9f43f_es)

CONAPRED. (2012). Guía de acción contra la discriminación: Institución comprometida con la inclusión (ICI). México, D.F. Obtenido de [https://www.conapred.org.mx/userfiles/files/GuiaICI\\_ACCSS.pdf](https://www.conapred.org.mx/userfiles/files/GuiaICI_ACCSS.pdf)

Consejo Interinstitucional de la Norma Mexicana NMX-R-025-SCFI-2015 en Igualdad Laboral y No Discriminación. (2023). Padrón Nacional de Centros de Trabajo Certificados. Obtenido de <https://www.gob.mx/inmujeres/acciones-y-programas/norma-mexicana-nmx-r-025-scfi-2015-en-igualdad-laboral-y-no-discriminacion>

Foro Económico Mundial World Economic Forum (2006). Global Gender Gap Report 2006: Insight report. Suiza. Obtenido de: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GenderGap\\_Report\\_2006.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_GenderGap_Report_2006.pdf)

World Economic Forum Foro Económico Mundial (2022). Global Gender Gap Report 2022: Insight report. Suiza. Obtenido de: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR\\_2022.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2022.pdf)

Foro Económico Mundial World Economic Forum. (2021). Global Gender Gap Report 2021: Insight report. Suiza. Obtenido de [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR\\_2021.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2021.pdf)

Gobierno de México (2018). Política Nacional de Inclusión Financiera. Disponible en: [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/545792/Cuadriptico\\_PNIF.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/545792/Cuadriptico_PNIF.pdf)

HM Treasury & Virgin Money (2016). Empowering productivity: Harnessing the talents of women in financial services. Disponible en: <https://uk.virginmoney.com/virgin/assets/pdf/Virgin-Money-Empowering-Productivity-Report.pdf>

INEGI (2018). Encuesta Nacional sobre Disponibilidad y Uso de Tecnologías de la Información en los Hogares (ENDUTIH). Disponible en: <https://www.inegi.org.mx/programas/dutih/2018/#Documentacion>

**INEGI (2020).** Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE), población de 15 años y más de edad. Disponible en: <https://www.inegi.org.mx/programas/enoe/15ymas/>

INEGI. (2019). Censos Económicos (2019). Los hombres y las mujeres en las actividades económicas. México. Obtenido de [https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva\\_estruc/702825198664.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825198664.pdf)

Instituto Federal de Telecomunicaciones. (2019). Uso de las TIC y actividades por internet en México: Impacto de las características sociodemográficas de la población (versión 2019). Ciudad de México. Obtenido de



<https://www.ift.org.mx/sites/default/files/contenidogeneral/estadisticas/usodeinternetemexico.pdf>

México. Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres del 2 de agosto de 2006. Disponible en: <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/704383/LGIMH.pdf>

OIT (2022). Ratificación de convenios de la Organización Internacional del Trabajo. Disponible en: <https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=1000:11001::NO::>

Parlamento Europeo y el Consejo de la Unión Europea. (2014). DIRECTIVA 2014/95/UE. Obtenido de <https://www.boe.es/doue/2014/330/L00001-00009.pdf>

Plataforma de seguimiento y monitoreo de la Política Nacional de Inclusión Financiera (2022). Base de datos de inclusión financiera del Consejo Nacional de Inclusión Financiera (2018-2020). Disponible en: <https://www.pnif.mx/datos/>

Secretaría de Economía. (2015). Norma Mexicana NMX-R-025-SCFI-2015: EN IGUALDAD LABORAL Y NO DISCRIMINACIÓN. México, D.F. Obtenido de [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/25111/NMX-R-025-SCFI-2015\\_2015\\_DGN.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/25111/NMX-R-025-SCFI-2015_2015_DGN.pdf)

Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2020). Programa Especial para la Productividad y la Competitividad 2020-2024. Disponible en: [https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle\\_popup.php?codigo=5609267](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle_popup.php?codigo=5609267)

Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2020). Programa Nacional de Financiamiento del Desarrollo 2020-2024. Disponible en: [https://www.finanzaspublicas.hacienda.gob.mx/work/models/Finanzas\\_Publicas/docs/pronafide/pronafide2020.pdf](https://www.finanzaspublicas.hacienda.gob.mx/work/models/Finanzas_Publicas/docs/pronafide/pronafide2020.pdf)

Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2022). Catálogo del Sistema Financiero Mexicano. Disponible en: <https://www.gob.mx/shcp/documentos/catalogo-del-sistema-financiero-mexicano>

Treasury, HM & Baroness Penn; (2016). Women in Finance Charter. Obtenido de <https://www.gov.uk/government/publications/women-in-finance-charter>

Unión Europea. (2019). Directiva (UE) 2019/ del Parlamento Europeo y del Consejo relativa a la conciliación de la vida familiar y la vida profesional de los progenitores y los cuidadores, y por la que se deroga la Directiva 2010/18/UE. Bruselas. Obtenido de <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/PE-20-2019-INIT/es/pdf>