



Mujeres de la Alta Dirección en México y Centroamérica 2025

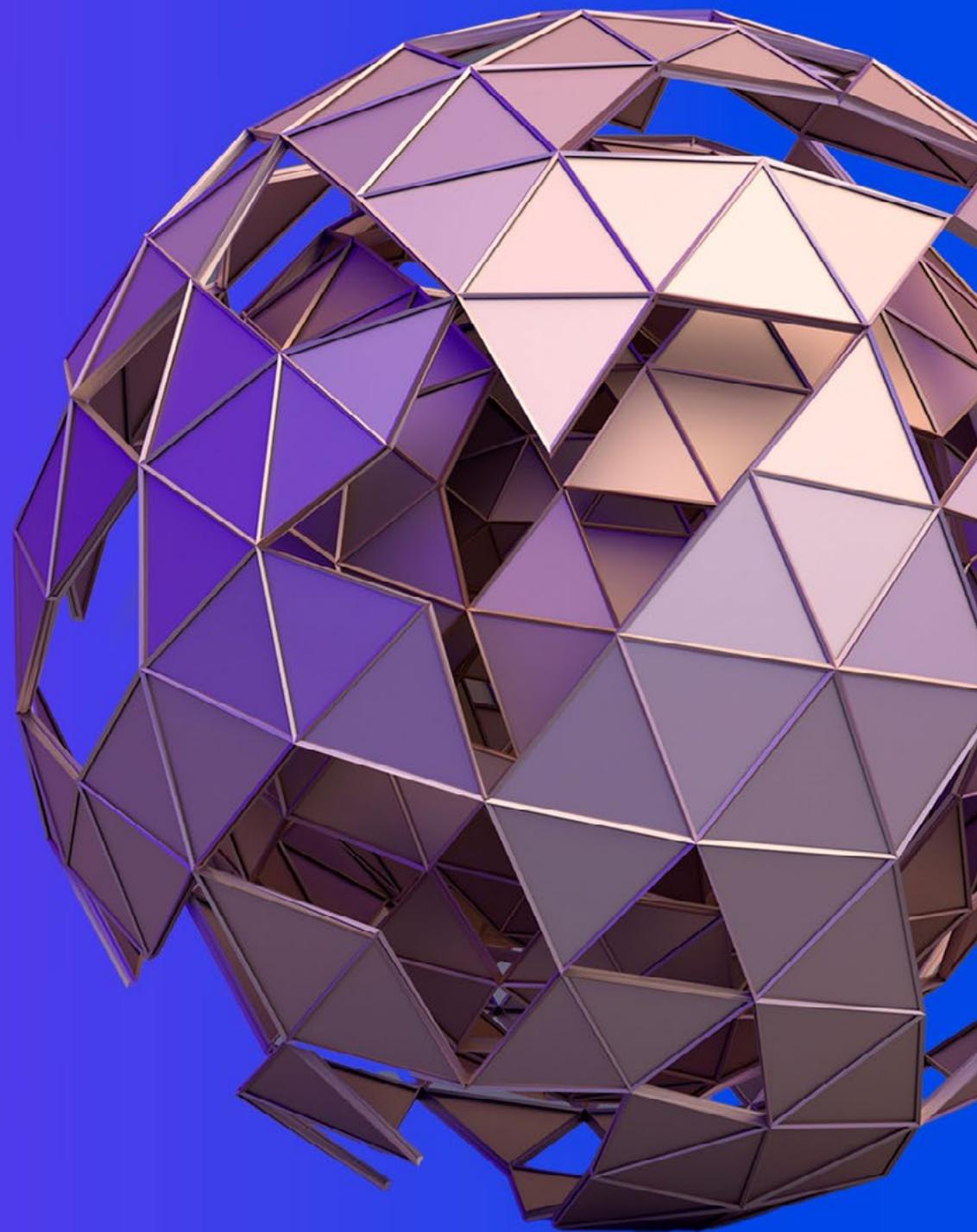
Impulsar la participación del talento femenino en iniciativas de alto impacto

 **DELINEANDO
ESTRATEGIAS**

6

**Perspectivas de
la Alta Dirección**

KPMG México



Contenido

3 Prólogo

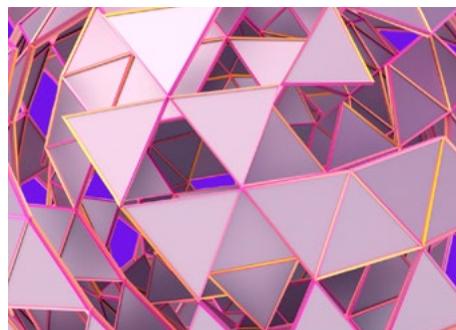
4 Barreras y desafíos



12 Elementos para el éxito



17 Políticas e indicadores



22 Programas y redes de mentoría
y liderazgo femenino



21 Teletrabajo: herramienta
de inclusión y desarrollo



29 Metodología

30 Conclusiones

Prólogo

En 2025, el talento femenino en México y Centroamérica continúa sorteando las barreras y desafíos que le impiden acceder y permanecer en posiciones de la Alta Dirección con igualdad de oportunidades. Las microagresiones, los sesgos inconscientes y las múltiples prácticas discriminatorias que dificultan su desarrollo continuamente le obligan a replantearse aquellos elementos que podrían apoyar su crecimiento, así como a reflexionar sobre aquellas limitaciones autoimpuestas que lo afectan.

En este esfuerzo, las mujeres trabajan de la mano con *sponsors* para crear, desarrollar y dar seguimiento a aquellas políticas e indicadores que les ayuden no solo a aprender y consolidar su presencia en las empresas, sino también a acceder a posiciones de mayor relevancia, a fin de participar y enriquecer la toma de decisiones, y, al mismo tiempo, incentivar el desarrollo profesional de otras mujeres.

Conscientes de que su aportación es sumamente valiosa en aquellas iniciativas que son prioritarias para las organizaciones, gracias a la diversidad de perspectivas que aportan, están utilizando a la incertidumbre como un catalizador para fortalecer sus habilidades digitales y las relacionadas con el manejo de crisis, se reúnen en redes de apoyo y se suman a programas de mentoría, con el objetivo de recibir y ofrecer capacitaciones integrales, y en conjunto exigir y establecer condiciones que favorezcan su reconocimiento y permanencia en puestos de liderazgo, aun en momentos clave de la vida como pueden ser la maternidad y la menopausia.

Mujeres de la Alta Dirección en México y Centroamérica 2025 es ejemplo de lo anterior, un trabajo colaborativo que incluye la visión del talento femenino en la región, para en conjunto ofrecer un análisis que coadyuve en la experiencia y desarrollo profesional de todas las mujeres. El objetivo de este reporte es aportar datos que permitan a la comunidad de negocios y a la sociedad en general tomar acciones orientadas a fortalecer y acelerar la igualdad y equidad de género en el ámbito empresarial, impulsando el empoderamiento femenino y el desarrollo de su liderazgo.

Este análisis incluye la perspectiva de 1,910 tomadoras de decisión pertenecientes a múltiples industrias en México y Centroamérica, quienes participaron en una encuesta realizada por KPMG en enero y febrero de 2025.

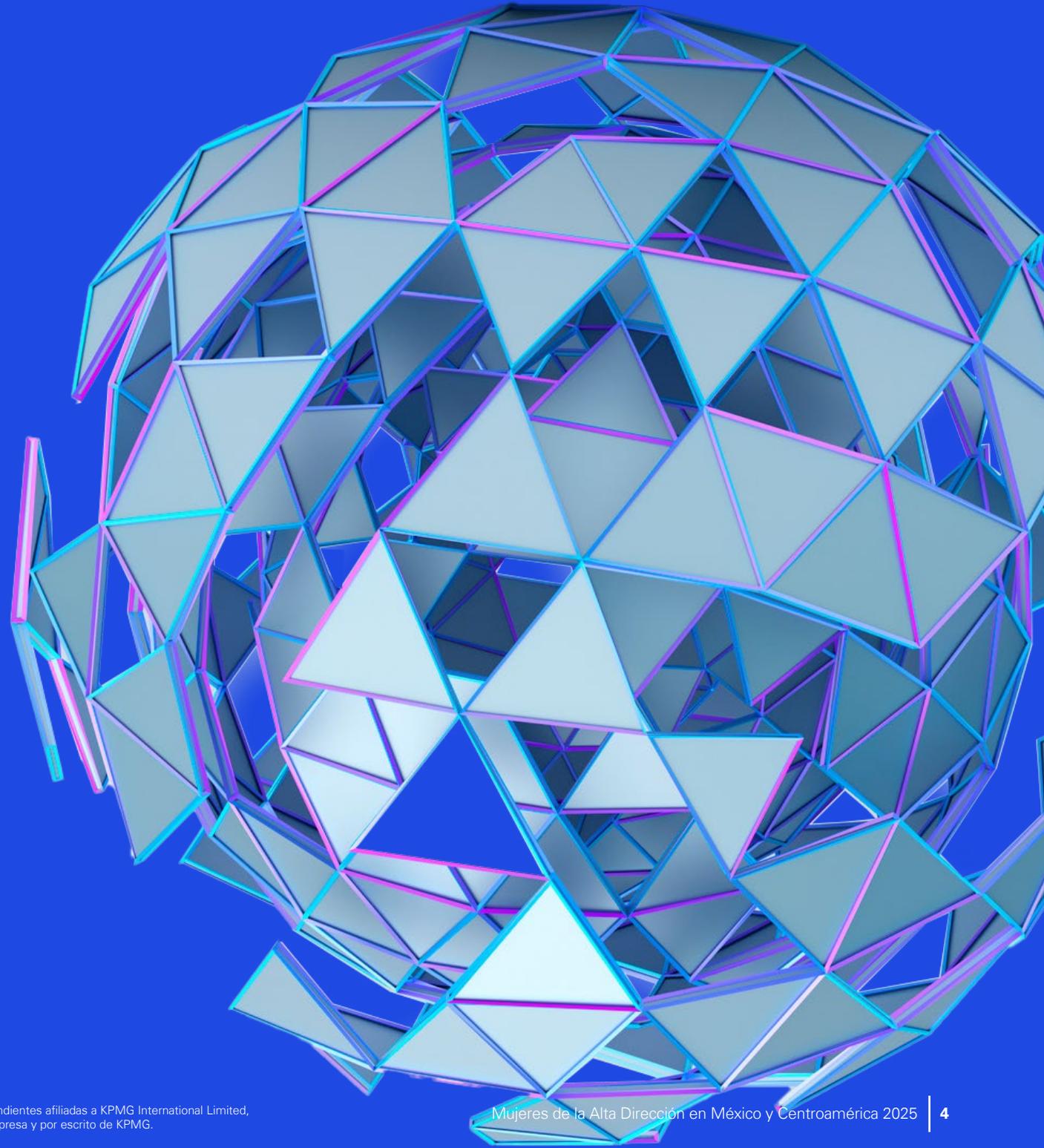
Les invitamos a conocer y compartir los resultados de este año con sus colegas y grupos de interés, esperando que estos puedan permear el punto de vista del talento femenino para que, de la mano de aliadas y aliados, pongan en marcha planes que respalden su crecimiento personal y profesional en todo el mundo.

Atentamente,

KPMG México



Barreras y desafíos



¿Qué nutre la toma de decisiones en las empresas? ¿De qué manera los equipos de liderazgo pueden considerar el desarrollo y monitoreo de iniciativas que velen por la inclusión de todas las personas que componen un negocio? ¿Cómo se logran espacios de trabajo con condiciones equitativas, incluyentes, justos y respetuosos?

Podríamos pensar que este tipo de preguntas son actualmente innecesarias u obsoletas, porque en las organizaciones se habla de lograr una mayor diversidad en todos los niveles; sin embargo, en 2025, 44% del talento femenino en México

y 37% en Centroamérica señala que la discriminación por estereotipos, sesgos inconscientes y microagresiones continúa siendo la principal barrera para que más mujeres ocupen posiciones en la Alta Dirección en su sector o industria, de la misma forma que en 2024.

Cabe destacar que el segundo y tercer lugar lo ocupan la desigualdad de oportunidades para participar en iniciativas de alto impacto o visibilidad (38% y 35% respectivamente), y las autolimitaciones por falta de autoestima y autoconfianza (33% en México y 30% en Centroamérica).



¿Cuáles son las principales barreras para que más mujeres ocupen posiciones de Alta Dirección en su sector o industria?

Discriminación para promociones a posiciones de Alta Dirección (estereotipos, sesgos inconscientes y microagresiones)



Desigualdad de oportunidades para participar en iniciativas de alto impacto o visibilidad



Autolimitaciones por falta de autoestima y autoconfianza



Burnout o agotamiento



Cultura de competencia extrema



Falta de apertura para colaborar por parte de otros integrantes de la Alta Dirección



Políticas sin perspectiva de género en momentos clave como maternidad o paternidad



Desequilibrio demográfico en la plantilla de la empresa



■ México
■ Centroamérica

La suma de las variables no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una opción.

¿Cómo atender este tipo de problemáticas? En primer lugar, es necesario preguntar a las mujeres qué tipo de conductas limitan su crecimiento. Dicho en otras palabras, comprender claramente, desde la perspectiva femenina, qué se entiende por un sesgo discriminatorio o un estereotipo es fundamental para concientizar a la fuerza laboral y lograr así la erradicación de estos fenómenos.

Una vez que se comprende qué tipo de prácticas perpetúan la discriminación del talento femenino en el ámbito profesional y no profesional, especialmente desde el nivel C de la compañía, es crucial transformar la cultura organizacional mediante estrategias de gestión del cambio conductual que

incluyan, entre otros, el involucramiento de líderes en programas de capacitación y campañas de concientización, a fin de cambiar comportamientos; adoptar prácticas que generen un entorno de seguridad psicológica, que permitan denunciar cualquier tipo de acto discriminatorio, acoso u hostigamiento, así como dar seguimiento oportuno a cada caso mediante la profesionalización del proceso de investigación y la gestión de líneas éticas. Esto debe estar respaldado por la Alta Dirección y, más importante aún, debe ser adoptado por ella al fungir como modelo a seguir para toda la empresa.

Por otro lado, trabajar en la falta de autoconfianza no es una tarea que pueda delegarse exclusivamente a las mujeres.

Para superar el síndrome del impostor, es necesario que las organizaciones ofrezcan planes de capacitación en habilidades técnicas y de gestión, así como normalizar los errores como parte del crecimiento en cualquier proceso de aprendizaje, y reconocer que el género de las personas es irrelevante cuando llegan a cometerse. Lo anterior es fundamental considerando los múltiples cambios e innovaciones en el entorno actual que requieren una experimentación y mejora constante. Así, tanto el talento femenino como el masculino tendrán mayores oportunidades de aspirar a ascensos y recompensas en igualdad de condiciones.



Aunado a lo anterior, las mujeres encuentran que también existen desafíos que dificultan su permanencia en posiciones de liderazgo una vez que las han alcanzado; entre ellas destacan la desigualdad de oportunidades para participar en iniciativas de alto impacto o visibilidad (38% en México y 31% en Centroamérica), el *burnout* o agotamiento (36% y 35% respectivamente) y la falta de apertura para colaborar por parte de hombres en la Alta Dirección (34% y 30%).



¿Cuáles son los principales desafíos para que las mujeres permanezcan en posiciones de Alta Dirección en su sector o industria?

Desigualdad de oportunidades para participar en iniciativas de alto impacto o visibilidad



Burnout o agotamiento



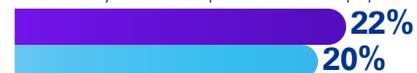
Falta de apertura para colaborar por parte de hombres en posiciones de Alta Dirección



Políticas sin perspectiva de género para momentos clave como maternidad o paternidad



Falta de alineación entre las expectativas del puesto directivo y el desempeño de los equipos de trabajo



Cultura de competencia extrema



Falta de apertura para colaborar por parte de otras mujeres en posiciones de Alta Dirección



Falta de un equipo de trabajo con la ambición para asumir mayores retos



■ México

■ Centroamérica

La suma de las variables no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una opción.

El hecho de ser descartadas para iniciativas de alto impacto, considerado uno de los principales aceleradores de sus carreras en el reporte de 2024, implica que su crecimiento puede desacelerarse y que su posición actual está en riesgo de volverse irrelevante.

Sin embargo, el impacto negativo de ello no solo lo reciben las mujeres, sino también las empresas, ya que las mujeres se enfocan en innovación transformacional, siendo especialmente disruptivas, enfocándose primordialmente en la creación de nuevos negocios para atender mercados y clientes que anteriormente no se consideraban, trascendiendo la innovación incremental o el mejoramiento del portafolio de productos o servicios existentes.

Soslayar la mirada femenina representa una pérdida sustancial de las oportunidades que pueden ser identificadas, creadas y aprovechadas en un entorno solamente masculino. En cuanto a la implementación de tecnologías emergentes, como la inteligencia artificial generativa (IAGen), incorporar la perspectiva de las mujeres es sumamente valioso para eliminar los sesgos inherentes a las herramientas diseñadas y los datos que se les proporcionan, los cuales pueden presentar una interpretación de la realidad parcial e incompleta, con errores asociados a la falta de una consideración integral que limitará la exactitud de las respuestas y las soluciones que se den a las consultas y actividades solicitadas.

Lo anterior, además, perpetuaría la falta de atención a las necesidades de consumidoras y tomadoras de decisión, e incluso el riesgo de perder cuotas de mercado por la falta de perspectiva de género en soluciones, productos, servicios y atención.

Al respecto, es importante destacar, además del alto porcentaje de mujeres que indican que no se les permite participar en aquellas iniciativas que son fundamentales para las compañías, el hecho de que casi cuatro de cada diez señalan que sufren agotamiento o *burnout*.



Para comprender este fenómeno es crucial tomar en cuenta que, a lo largo de la historia, las mujeres se han visto obligadas a cumplir con roles sociales, incluso antes de su incorporación a la vida laboral, que resultan incompatibles ante la falta de políticas con perspectiva de género y redes de apoyo efectivas. El agotamiento es, pues, producto de la necesidad de satisfacer cada uno de ellos de la mejor manera, en muchas ocasiones, sin un respaldo que les permita contar con el tiempo necesario para tener éxito en su carrera profesional.

Una de las acciones que pueden desplegar las empresas para evitar que su talento femenino experimente *burnout* es desarrollar e implementar efectivamente prácticas y políticas que favorezcan la integración de la vida personal y laboral; por ejemplo, ofreciendo flexibilidad de horarios y lugares de trabajo que les permitan desempeñar satisfactoriamente otros roles además del profesional, y también a los hombres para que puedan cumplir con sus roles como parejas, esposos, padres, hijos o familiares de personas que requieren asistencia y evitar que esas responsabilidades sean asumidas solamente por las mujeres.

Otro aspecto importante para reducir el *burnout* es que las empresas enfoquen sus evaluaciones de desempeño en el impacto, dando prioridad a los resultados en lugar de las horas trabajadas. Además, el diseño de planes de carrera personalizados y la creación de programas de mentoría, en los cuales las personas puedan compartir experiencias que enriquezcan su desarrollo profesional son estrategias efectivas para asegurar su bienestar.

De la misma forma, debe reevaluarse la propuesta de valor para el talento femenino y examinarse los programas de apoyo disponibles para evitar que el trabajo no remunerado asociado con el cuidado de hijos, hijas, personas mayores o enfermas, entre otros, sea un factor que limite el crecimiento, genere inequidad en las oportunidades, trunque una carrera ascendente o incluso detone una renuncia, con el consecuente impacto negativo para las empresas por la pérdida de talento calificado y con experiencia.

Por supuesto, el alcance de las políticas debe aplicarse a todo el ciclo de vida del talento, formando parte de los procesos de reclutamiento y desarrollo, procurando que todas las interacciones con el capital humano consideren los momentos clave de su vida, lo que, en última instancia, garantizará un mejor desempeño, beneficiando así a toda la operación.



En este sentido, también es importante identificar aquellas políticas que ocasionan interrupciones en la vida laboral de las mujeres o ponen en riesgo su permanencia en cualquier nivel de la organización, ya que es personal que podría tener potencial para hacer una carrera en la Alta Dirección, y que, con condiciones desfavorables o inequitativas por motivo de género, podría verla truncada, particularmente en momentos clave como la maternidad o la menopausia, durante las cuales, una falta de políticas adecuadas es reconocida como barrera para llegar o permanecer en la Alta Dirección.

Esto cobra relevancia ante una población que envejece a nivel mundial, y que en los próximos años continuará enfrentando el desafío de incorporar a más mujeres a la toma de decisiones sin el apoyo y las medidas necesarias para asegurar su mejor desempeño y permanencia, por el tabú alrededor de estos temas en el ámbito laboral y personal, perpetuando el desconocimiento.

En cualquier caso, realizar campañas de sensibilización y concientización que evidencien los sesgos inconscientes y las necesidades no cubiertas del talento femenino es crucial para que el entendimiento de toda la empresa sobre estas prioridades sea uniforme.

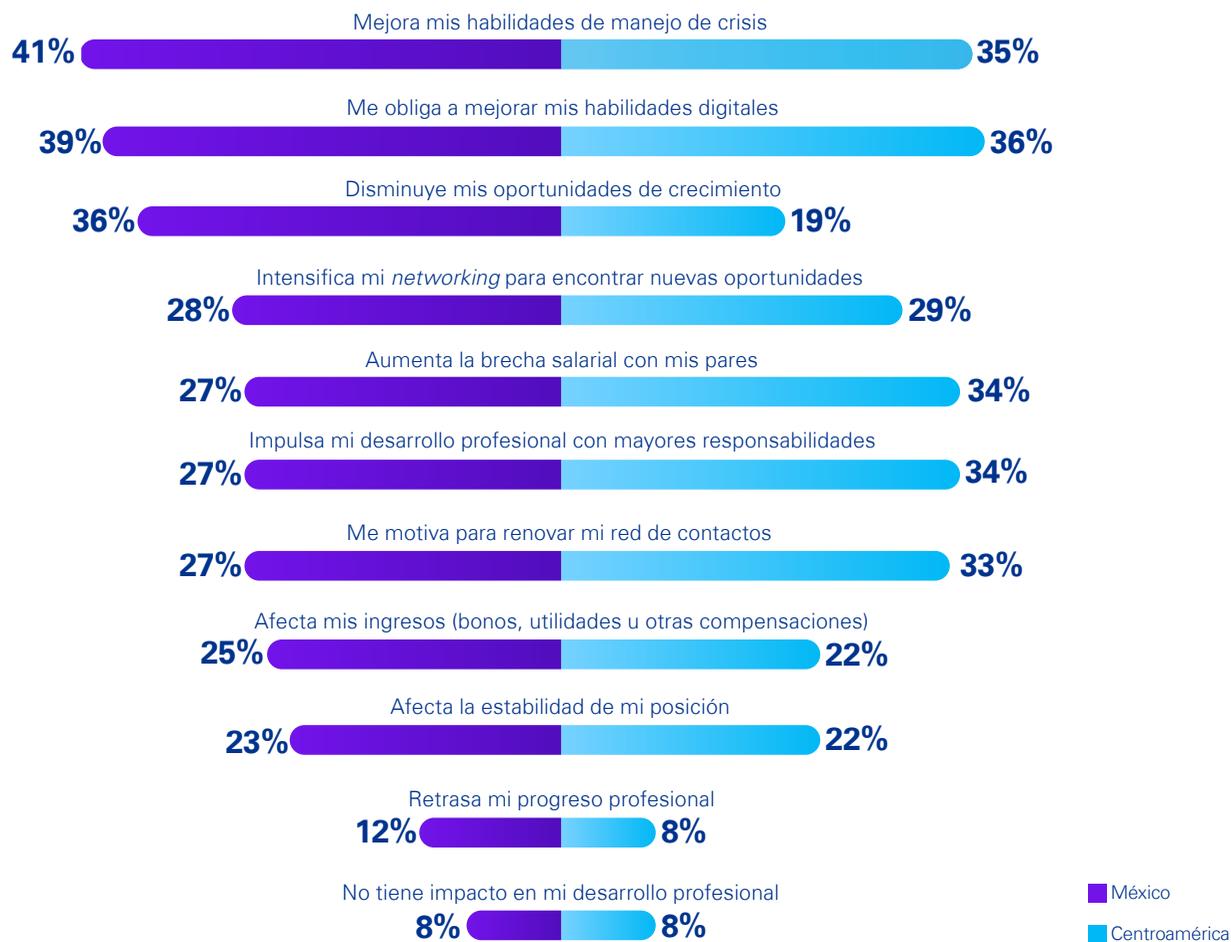
Asimismo, dar seguimiento a las políticas y acciones es imprescindible para llevar a la realidad los planes y ver avances medibles con indicadores claros y bien definidos. Aprovechar los desarrollos tecnológicos será, sin duda, un diferenciador para la analítica de personas (*people analytics*), pues permiten detectar oportunamente tendencias en la huella digital del talento femenino, que son señales de alerta de que no cuenta con el apoyo adecuado; de que existe incompatibilidad en sus roles, o de que está enfrentando desafíos desproporcionados con respecto a sus pares.

Las mujeres de la Alta Dirección en México y Centroamérica expresan que la incertidumbre las ha motivado a mejorar sus habilidades de manejo de crisis (41% y 35% respectivamente) y sus capacidades digitales (39% y 36%), y al mismo tiempo reconocen una falta de igualdad de oportunidades para participar en iniciativas de alto impacto, como inteligencia

artificial o ciberseguridad. Una baja participación del talento femenino con las capacidades necesarias en este tipo de esfuerzos es muy relevante, pues se trata de tareas críticas en tiempos de disrupción constante, que requieren habilidades escasas en el mercado, altamente demandadas por las empresas.

En este sentido, identificar las habilidades del talento femenino y aprovecharlas antes que buscarlas al exterior de la empresa es fundamental para cerrar la brecha de habilidades digitales derivada de la escasez de estas en el mercado laboral, y, por ende, para lograr el éxito de la transformación digital de las empresas.

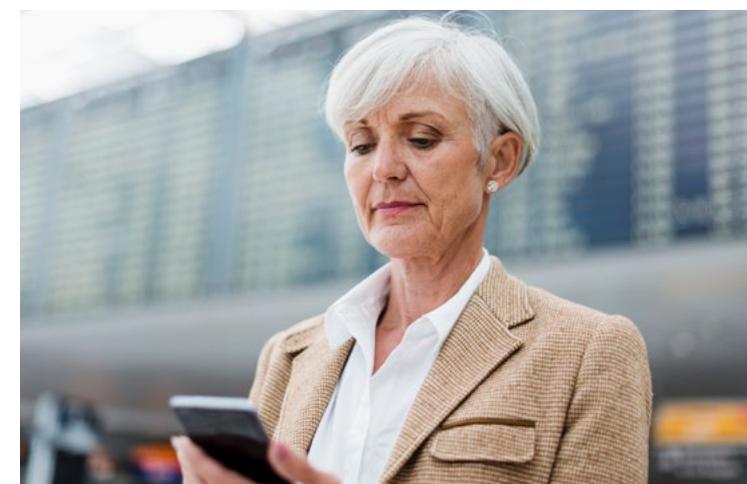
¿Qué impactos tiene la incertidumbre actual en su desarrollo profesional?



La suma de las variables no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una opción.

Asimismo, diseñar planes de capacitación a la medida, alineados con una estrategia de negocio con igualdad de oportunidades; implementar programas de *mentoring* y promover actividades de *networking* dentro y fuera de la empresa, ayudan a desarrollar las habilidades no solo de las mujeres, sino de todos los grupos demográficos que conforman el negocio, gracias a la diversidad de pensamiento. Para conseguirlo, la comunicación asertiva, la escucha activa y la empatía son elementos indispensables.

En resumen, el compromiso con la diversidad debe verse reflejado en el entendimiento que la Alta Dirección y el Consejo de Administración tienen de todos los segmentos de talento, y la alineación en su gestión para alcanzar los objetivos del negocio, y, sobre todo, para que todas las personas puedan participar con igualdad de oportunidades en las iniciativas relevantes de la organización.





“

Es alentador observar en el estudio de KPMG que tres cuartas partes de las mujeres líderes participan o tienen planes de involucrarse en programas de mentorías de liderazgo. Esto refleja la motivación de avanzar, y una intención de impulsar a otras mujeres, creando un ciclo virtuoso de apoyo que beneficia a todo el sector y, por lo tanto, a México”

Regina García-Cuellar

Directora General
Asociación de Bancos de México



“

El liderazgo femenino no es una tendencia, sino una transformación necesaria y constante para el futuro de las industrias; en el sector automotriz y de autotransporte, las mujeres conducimos el cambio para que nuestro desarrollo profesional tampoco se detenga”

Virginia Olalde

Directora de Comercio Exterior y Estudios Económicos
Asociación Nacional de Productores de Autobuses,
Camiones y Transportes (Anpact)



“

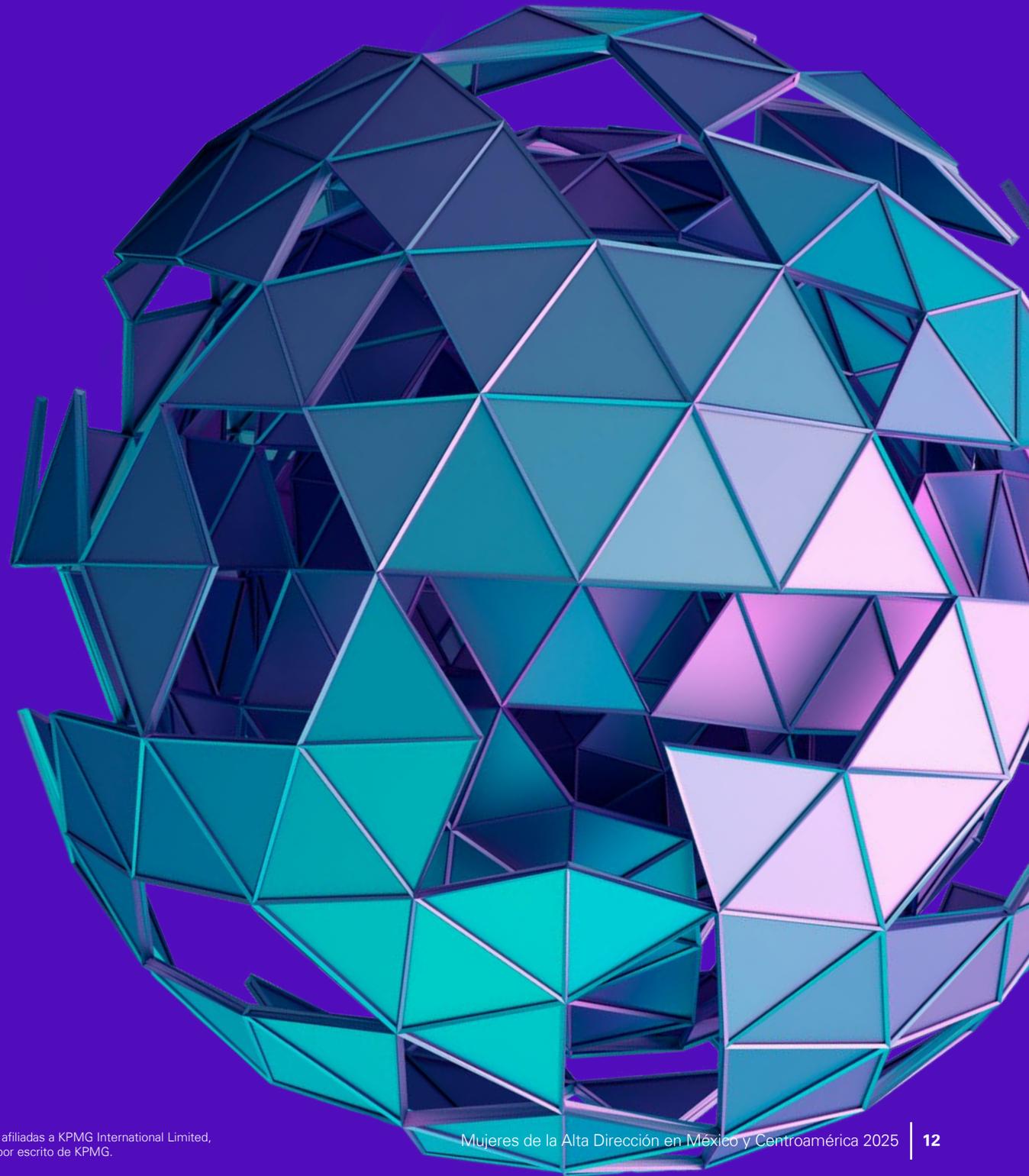
El acceso a puestos de liderazgo depende, en gran medida, de las relaciones públicas y la marca personal, por lo que las mujeres debemos construir redes estratégicas, incluyendo mentores y *sponsors*, que nos ayuden a posicionarnos en la mesa de decisiones, y levantar la mano para liderar iniciativas que fortalezcan nuestra visibilidad y confianza”

Sofía Pérez Gasqué Muslera

Directora General
Asociación Mexicana de la Industria
de Tecnologías de Información (Amiti)



Elementos para el éxito





En 2025, nuestro estudio refleja que “la ambición para crecer profesionalmente” por parte del talento femenino se enfoca en generar una cultura de alto desempeño en su equipo de trabajo (54% en México y Centroamérica), seguido de formar y empoderar un equipo sólido (52% y 46% respectivamente) y desarrollar relaciones estratégicas (50% y 51%).

En 2024, “la ambición para crecer profesionalmente” fue identificada como uno de los elementos que más han apoyado el crecimiento de las mujeres para llegar a posiciones de la Alta Dirección. ¿En qué acciones se enfoca esta ambición?



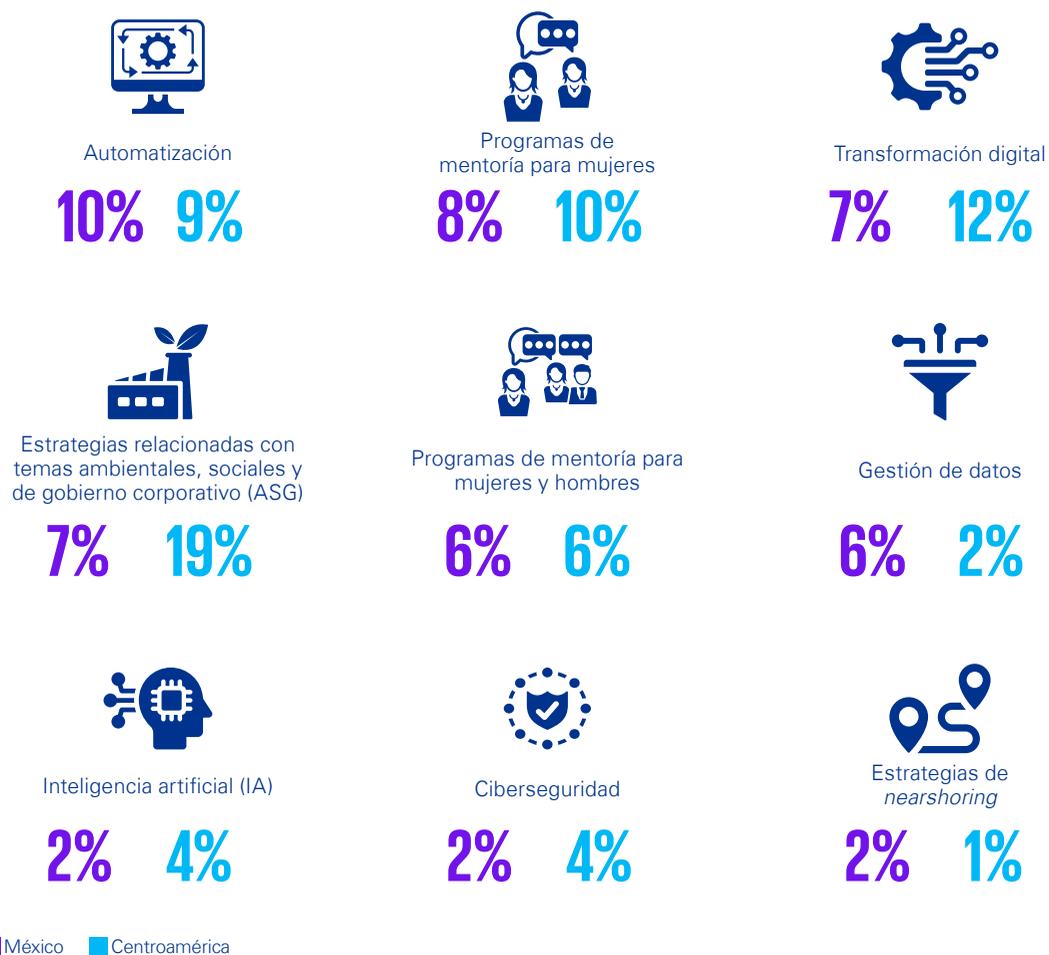
La suma de las variables no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una opción.

Como se mencionaba anteriormente, el *networking* y contar con equipos de trabajo altamente productivos es crucial para impulsar el desarrollo de las mujeres en la Alta Dirección, ya que permite considerar la experiencia y perspectiva de otras mujeres y hombres en este nivel, complementando así los conocimientos del equipo y ofreciendo herramientas para la resolución de aquellas problemáticas que aquejan a cada compañía según su contexto.

El conocimiento compartido, en el que no necesariamente participa solo el talento femenino, ayuda a concientizar y capacitar al personal en conjunto, generando conciencia sobre lo que debe cambiar para que tanto mujeres como grupos minoritarios tengan la oportunidad de acceder a las mismas oportunidades que sus pares masculinos.

Por otro lado, “liderar iniciativas o proyectos de alto impacto o visibilidad en la empresa” fue identificado en 2024 como uno de los principales elementos que han apoyado al talento femenino para llegar a posiciones de liderazgo. Este año, las iniciativas en las que destacan las tomadoras de decisión son aquellas relacionadas con proyectos de automatización, programas de mentoría para mujeres, transformación digital y temas ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ASG).

¿En su organización lidera alguna de las siguientes iniciativas?



La suma de las variables no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una opción.



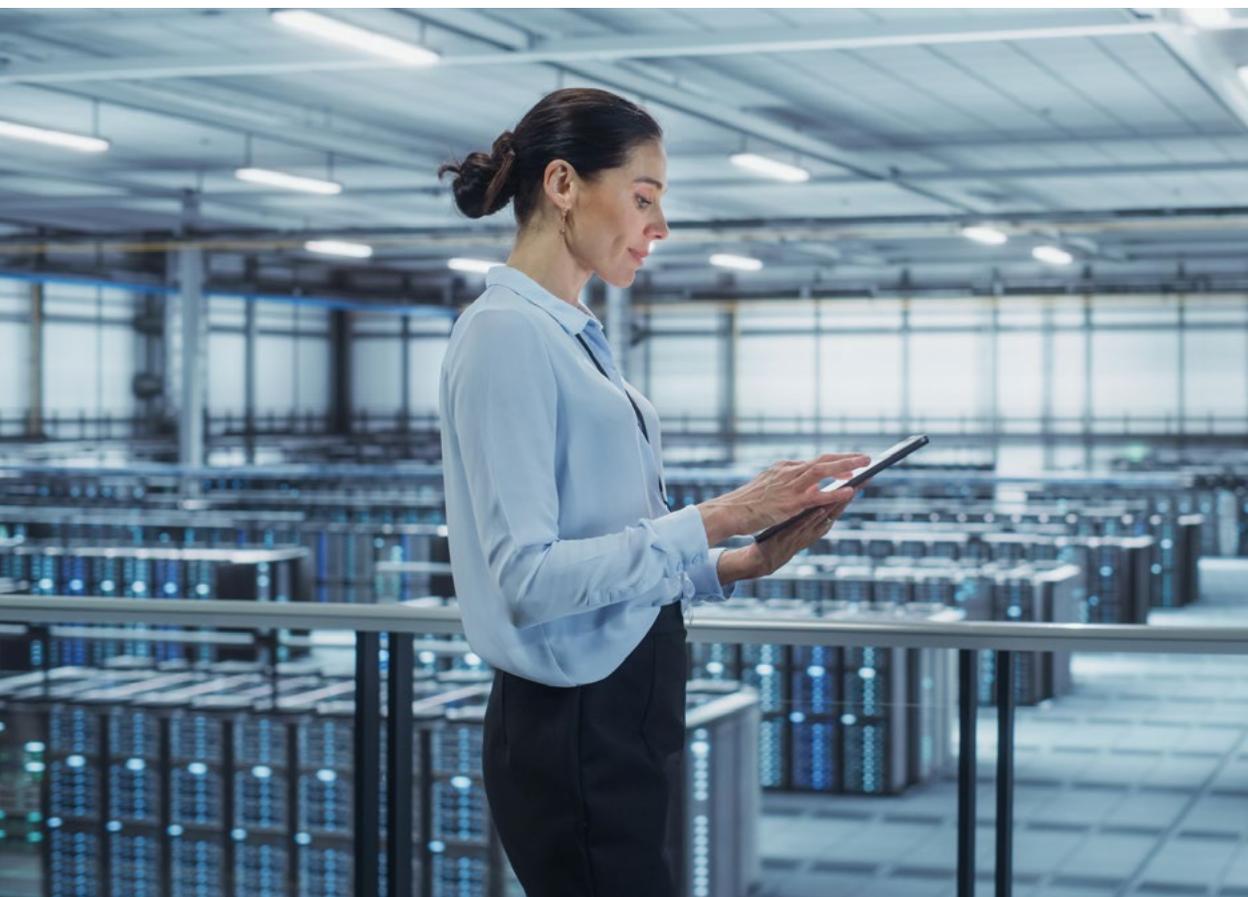
En este sentido, el hecho de que la mitad de las mujeres en México (50%) y una tercera parte en Centroamérica (33%) no estén participando en iniciativas de negocio actualmente prioritarias conduce a la pregunta de si puede esto ser resultado de las barreras y desafíos para acceder y permanecer en posiciones de nivel C.

Este resultado refleja que todavía no existe la visibilidad necesaria para que las mujeres participen en iniciativas críticas, lo que, sin duda, termina repercutiendo en sus posibilidades de ocupar posiciones en la Alta Dirección.

La anterior probablemente sea la reflexión más llamativa que podamos obtener del estudio de este año, ya que no solo está en juego el desarrollo profesional del talento femenino, sino también la oportunidad para que los negocios se beneficien de perspectivas distintas en torno a temas tan importantes como la digitalización, la gestión de datos, la ciberseguridad, la inteligencia artificial (IA) y la agenda ASG.

A lo anterior se suma el contexto geopolítico actual. ¿Qué sucedería si se eliminaran de la agenda temáticas cruciales como el seguimiento a la integración de mujeres en puestos de toma de decisiones? ¿Cómo dar seguimiento a las políticas de diversidad, equidad e inclusión (DEI) que tienen como principal objetivo aumentar la participación de talento subrepresentado?

Es importante destacar que el talento femenino está buscando capacitarse en temas como la digitalización, la gestión de datos, la ciberseguridad, la IA y los asuntos ASG y, pese a ello, no tienen un lugar relevante dentro de estas. De hecho, seis de cada diez (60% en México y 63% en Centroamérica) expresan que la necesidad de mantenerse actualizadas y desarrollar competencias es el principal factor para su éxito futuro, seguido de lograr un balance entre vida personal y trabajo (47% y 46%), y contar con el apoyo de un *sponsor* o mentor (37% y 28%).



¿Qué factores son cruciales para su éxito futuro?



La suma de las variables no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una opción.

Sin duda, las compañías pueden encontrar un diferenciador clave en la diversidad de su talento, en particular, en la participación de las mujeres en puestos de Alta Dirección impulsando su competitividad y desempeño, incorporándolas a sus estrategias de crecimiento y brindándoles el seguimiento oportuno para propiciar un cambio efectivo en favor de todas las personas.



“

El liderazgo femenino no busca igualdades, sino la posibilidad de acceder a las oportunidades sin sesgos ni barreras. La equidad reconoce que el punto de partida no es el mismo para todas las personas y que para avanzar es necesario derribar estructuras que perpetúan la desigualdad”

David Colmenares

Managing Director
Allianz Commercial LatAm



“

Cerca de 50% de las mujeres en Alta Dirección que participaron en el estudio de KPMG lideran iniciativas de alto impacto, tales como automatización de procesos, transformación digital, mentorías, estrategias ASG, ciberseguridad, entre otras. En este sentido, consideramos fundamental capacitar al talento femenino, ya sea para ocupar un asiento o para liderar proyectos en el Consejo de Administración”

Lyssette Bravo

Directora de Comunicación Externa y Asuntos Públicos para México y América Latina
HSBC
Coordinadora del Comité de Diversidad e Inclusión
Asociación de Bancos de México



“

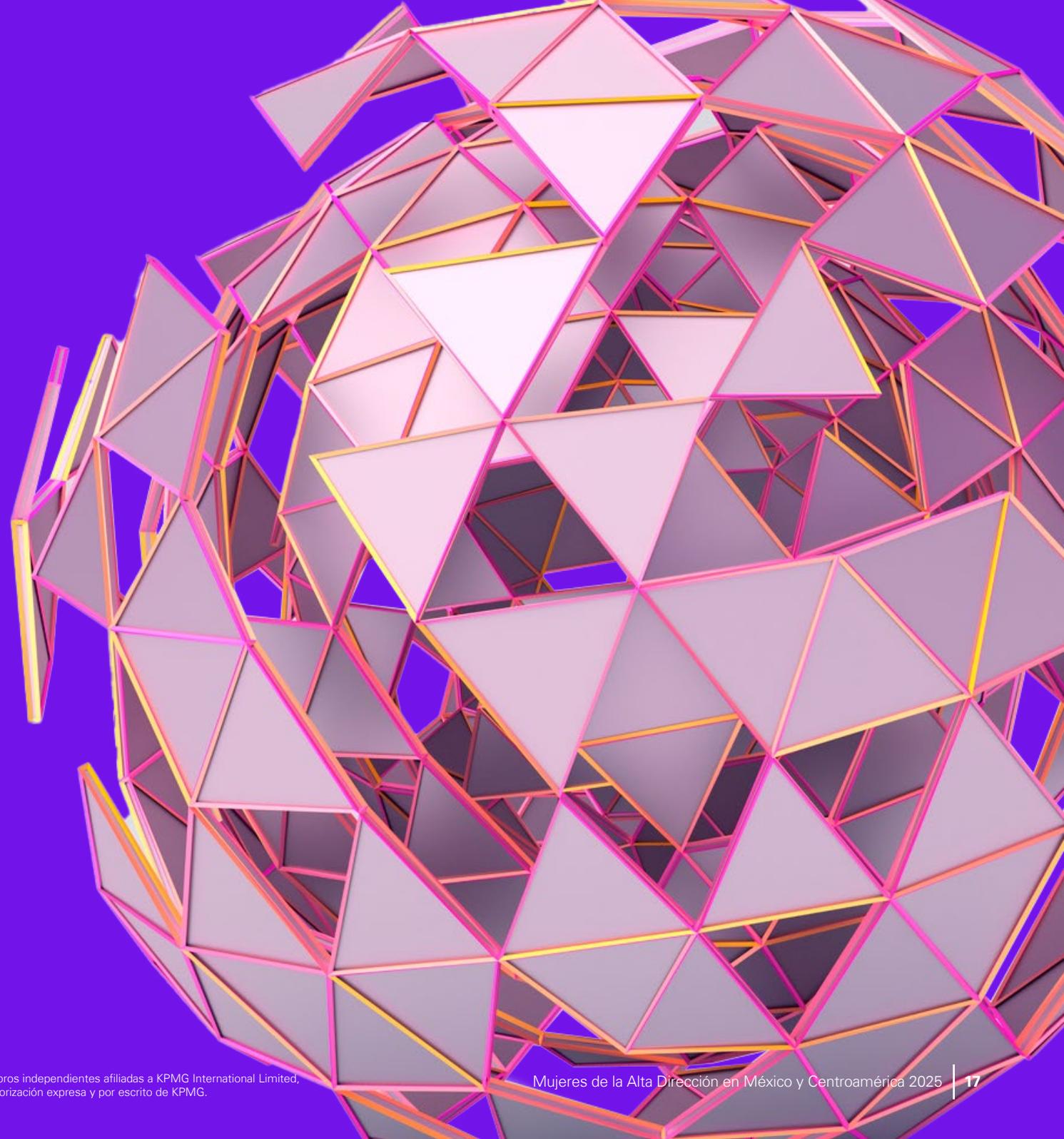
Con solo 0.5% de la población económicamente activa en la industria minera, atraer, retener y desarrollar talento femenino para que acceda a posiciones de la Alta Dirección es un reto; sin embargo, las principales compañías en México y Centroamérica están impulsando el cambio mediante políticas de inclusión, flexibilidad laboral y mentorías, demostrando que el liderazgo de las mujeres en el sector no solo es posible, sino necesario”

Rosa Vázquez

Consejera independiente



Políticas e indicadores

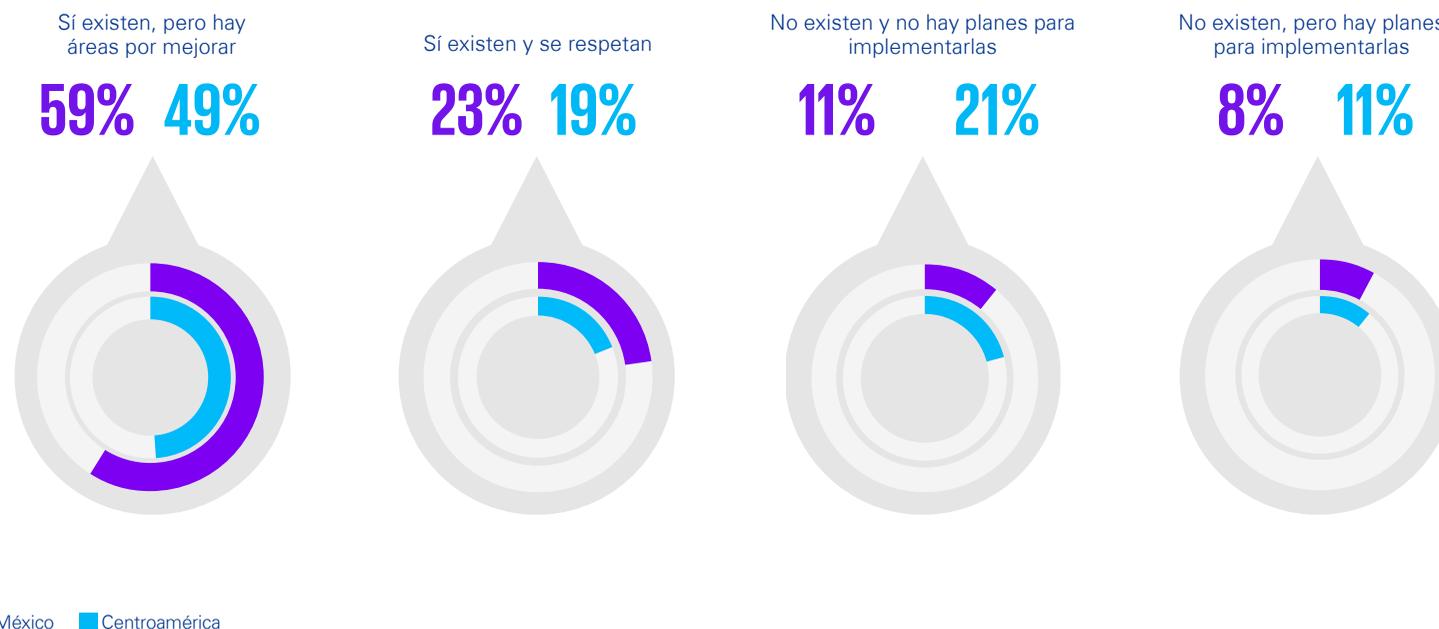


En relación con las políticas con perspectiva de género, que apoyan la igualdad de oportunidades y la equidad salarial en las empresas, 59% de las mujeres de la Alta Dirección en México y 49% en Centroamérica señalan que estas existen, pero al mismo tiempo identifican áreas de mejora; 23% y 19% respectivamente afirman que existen y se respetan, y 11% y 21% mencionan que dichas políticas no existen y tampoco hay planes para implementarlas.

Esto representa una tarea pendiente para el Consejo de Administración y la Alta Dirección de las organizaciones; específicamente para las mujeres que los esto es tanto un reto como una oportunidad para crecer, si aceleran las mejoras necesarias y la implementación de políticas en aquellas empresas que aún no cuentan ni siquiera con planes de implementarlas.



¿En su empresa existen políticas con perspectiva de género que promuevan la igualdad de oportunidades y la equidad salarial?



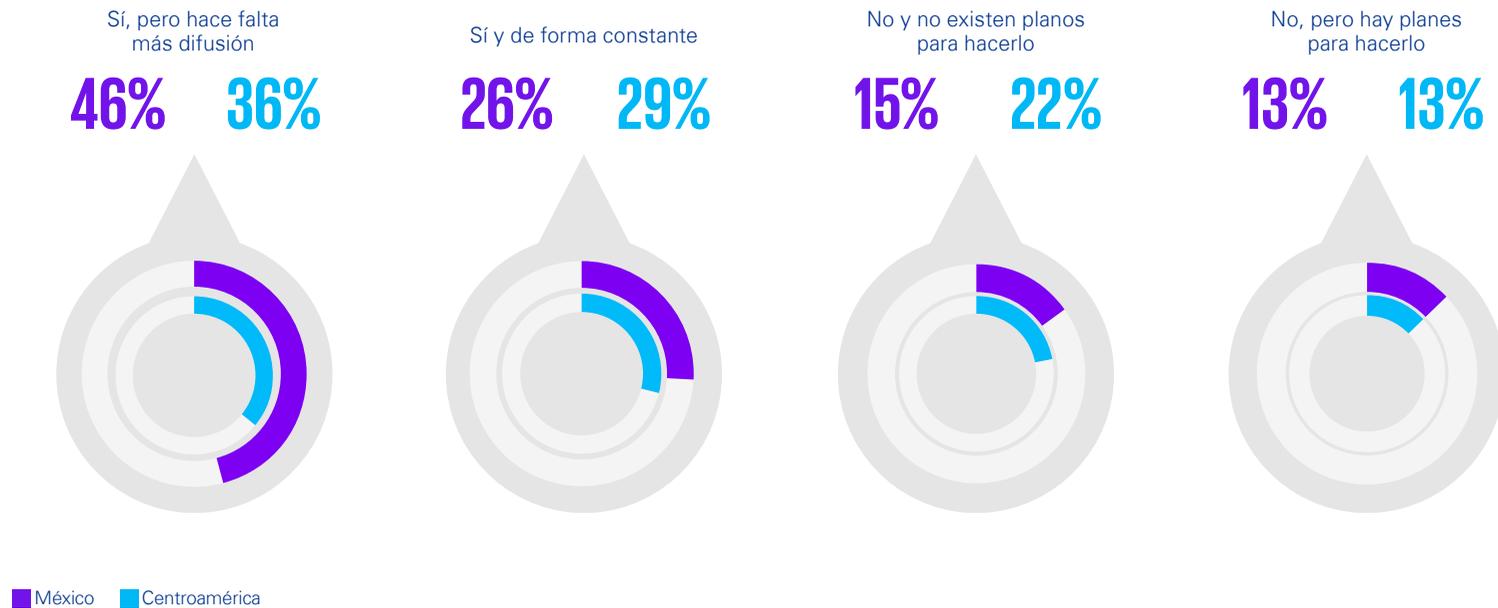
Es importante destacar que, pese a que el área de Recursos Humanos (RR.HH.) debe ser la encargada de coordinar las acciones, todos los equipos y personas que conforman la organización deben sumarse a este esfuerzo, para que las políticas se respeten y se personifiquen en interacciones diarias, con el objetivo de que impere un ambiente de respeto y equidad.

En este sentido, aunque RR.HH. realice contrataciones a favor de la diversidad, las y los líderes son las personas encargadas de lograr que los objetivos se cumplan y de comunicar las políticas de manera efectiva, así como las sanciones en caso de incumplimiento, lo cual es el andamiaje para construir espacios más equitativos.

A esto se suma el hecho de que las partes interesadas o *stakeholders*, incluyendo inversionistas, clientes, así como el talento de nuevas generaciones, tienen un mayor nivel de escrutinio al elegir en qué empresas invertir, consumir y contratarse, respectivamente, y exigen cada vez más que las empresas sean socialmente responsables, incluso antes de considerar entablar una relación con ellas.

Ahora bien, la mitad de las mujeres en México (46%) y cuatro de cada diez en Centroamérica (36%) afirman que los indicadores de inclusión de talento femenino en sus compañías se comunican, pero que la difusión no es suficiente, mientras que 26% y 29% respectivamente mencionan que estos se difunden con transparencia y de forma constante. 15% y 22% respectivamente mencionan que estos se difunden con transparencia y de forma constante. 13% y 13% respectivamente mencionan que estos se difunden con transparencia y de forma constante.

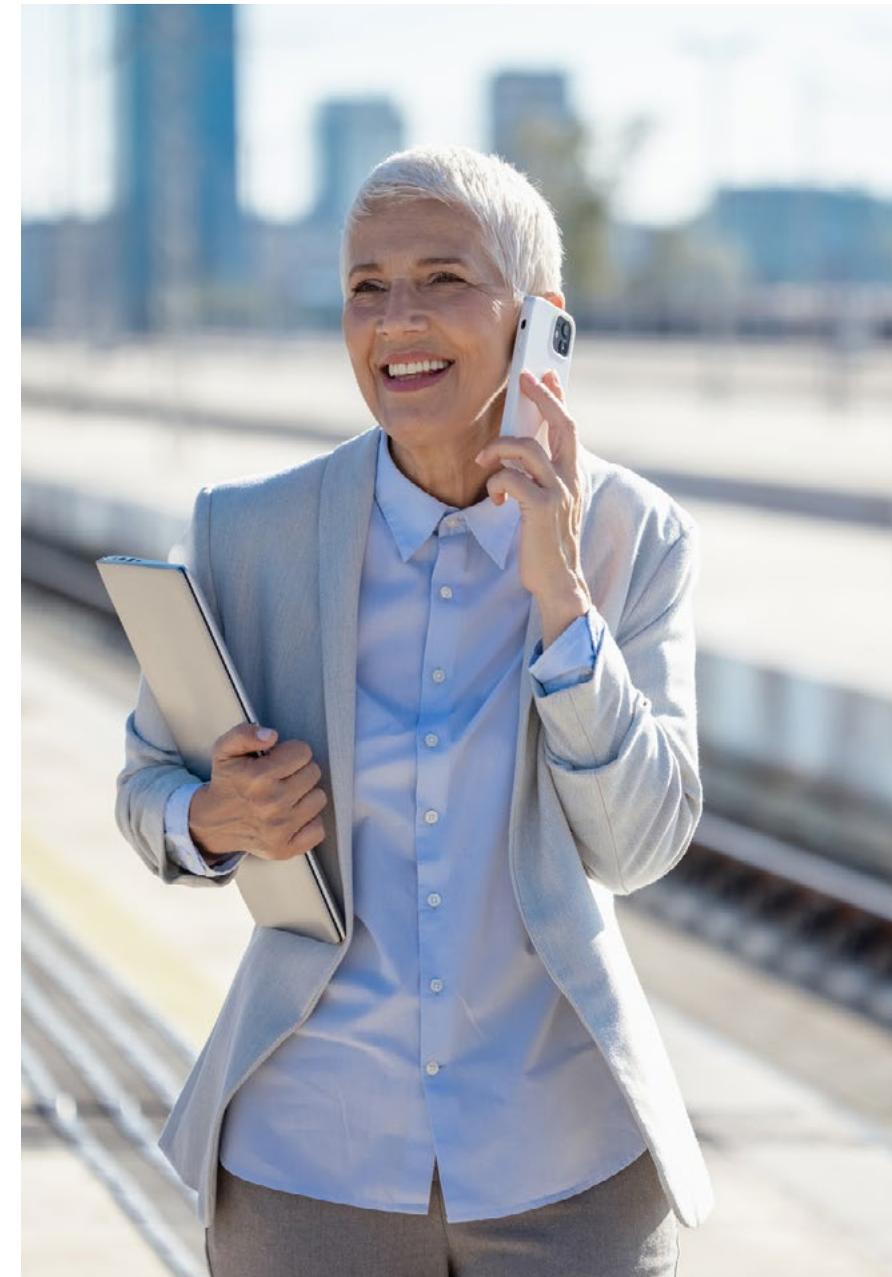
¿En su organización se comunican con transparencia los indicadores de inclusión de talento femenino?



Más allá de cómo se definen estos indicadores, es sumamente importante darles seguimiento periódico para constatar su vigencia, así como la publicación de algún cambio regulatorio importante, como la promulgación de una disposición específica, o la forma en que los avances serán reportados como parte de los compromisos ASG.

En cualquier caso, el monitoreo constante es la clave, ya que permite identificar causas raíz de la rotación de mujeres o directivas, la efectividad de la línea ética, la razón de un aumento en las denuncias, entre otros temas, para accionar planes de remediación oportunamente. Considerando que uno de los principales riesgos identificados en 2025 por la Alta Dirección y el Consejo de Administración es no atraer o retener al talento necesario, el seguimiento a estos indicadores debería ser prioritario.¹

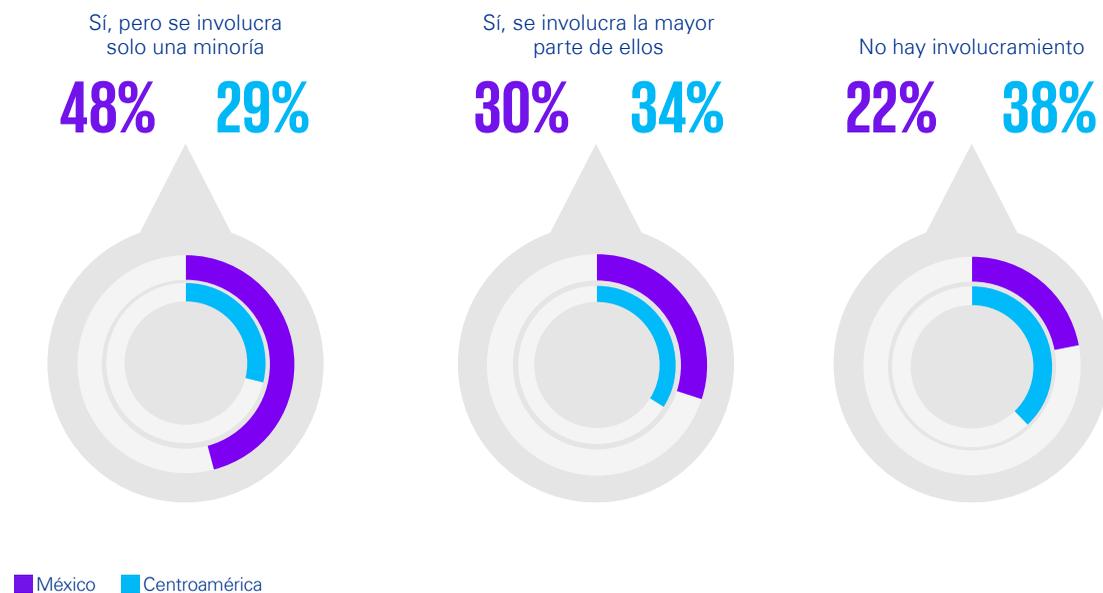
¹ Perspectivas de la Alta Dirección en México 2025, KPMG México, 2025.



Adicionalmente, debe existir apertura al cambio: si los indicadores deben ser reformulados, la organización debe ser capaz de adaptarlos en beneficio de todas y todos. Comprender las necesidades e intereses del talento en general es fundamental, no solo para su bienestar, sino para alcanzar los objetivos de diversidad y lograr una mayor productividad al interior del negocio.

Por otra parte, se observa que cinco de cada diez mujeres en México (48%) y tres de cada diez en Centroamérica (29%) expresan que en su compañía solo una minoría de hombres que integran la Alta Dirección se involucran activamente en la promoción de estándares de igualdad de género y equidad salarial; al tiempo que 30% y 34% respectivamente afirman que la mayor parte de hombres se involucran, y 22% y 38%, que no existe involucramiento masculino en la promoción de dichos estándares.

¿En su organización los hombres que integran la Alta Dirección se involucran activamente en la promoción de estándares de igualdad de género y equidad salarial?



Este fenómeno puede deberse a una falta de concientización por parte del personal masculino. Si quienes integran el nivel C, que en su mayoría son hombres, desconocen la importancia de la participación de mujeres en la Alta Dirección, así como de promover estándares de igualdad de oportunidades, incentivar la equidad salarial y desactivar los sesgos inconscientes y limitantes antes mencionadas, están impidiendo inconscientemente que exista un impacto positivo para la empresa.

Esto, a su vez, refleja una escasez de mentores o *sponsors* para mujeres, así como una falta de seriedad y compromiso con determinados proyectos e iniciativas y la asignación de presupuesto para llevarlos a cabo.

En este contexto, la falta de compromiso es probablemente el asunto más relevante que enfrentamos actualmente. Si bien existen directivos que desean apoyar, los resultados de la encuesta muestran que aún no se cuenta con una masa crítica suficiente que vele por la igualdad de oportunidades para las mujeres y otros grupos vulnerables en los negocios, y tampoco hay una conciencia clara sobre el valor que la diversidad puede aportar a la toma de decisiones.





Programas y redes de mentoría y liderazgo femenino





Solo 4% de las mujeres de la Alta Dirección encuestadas en México y 7% en Centroamérica señalan que no forman parte de algún programa de mentoría o red de liderazgo femenino y tampoco tienen planes para incorporarse, mientras que 17% y 24% respectivamente forman parte de alguno de manera activa.

¿Forma parte de algún programa de mentoría o red de liderazgo femenino?



No, pero tengo planes de involucrarme



Sí, pero podría tener mayor involucramiento



No conozco programas de mentoría o redes de liderazgo femenino



Sí, de manera activa



No y no tengo planes de involucrarme

■ México ■ Centroamérica

Por otro lado, 42% y 29% respectivamente afirman que la Alta Dirección de su empresa participa en estos programas, aunque hace falta que tenga mayor involucramiento, al tiempo que 24% y 17% respectivamente afirman que el equipo de liderazgo se involucra de manera activa en dichos programas y redes.

Estos porcentajes aún parecen limitados, posiblemente por la falta de presupuesto asignado a estas iniciativas, el *burnout* manifestado anteriormente y la falta de políticas que ofrezcan flexibilidad para compaginar roles tanto de mujeres como hombres en las labores domésticas. En suma, existe un potencial importante para incrementar la participación en estos programas y redes para potenciar el ascenso y permanencia de las mujeres en la Alta Dirección.

Este punto es importante, porque la participación de integrantes de la Alta Dirección en este tipo de iniciativas permite garantizar que la compañía cuenta con el presupuesto necesario para impulsar a que las mujeres desarrollen sus habilidades y, eventualmente, su ascenso a posiciones directivas, ya que, si existe un liderazgo involucrado en un proyecto o iniciativa, entonces estos se vuelven importantes para todas y todos.

En el mismo sentido, promover y dar seguimiento a una cultura de DEI debe formar parte de los objetivos estratégicos de la organización. Estos programas pueden incluso ofrecer retornos de inversión, a partir de generar un mejor desempeño, menor número de fraudes y errores en reportes financieros, debido a que las perspectivas diversas eliminan puntos ciegos en los análisis que un grupo homogéneo habría dejado pasar; al mismo tiempo, posibilitan la construcción de espacios en los que cada colaboradora y colaborador se sienta escuchado y respetado, contribuyendo a su productividad, sentido de pertenencia y desempeño.

Aunado a lo anterior, los consejos de administración tienen la obligación y responsabilidad de no solo comprender el valor que se obtiene de contar con mujeres en el nivel C de las compañías, sino de incluir los asuntos de DEI en sus agendas. Asimismo, deben comunicar de manera abierta y transparente los beneficios, permitiendo que toda la organización esté alineada con este mensaje.

¿La Alta Dirección de su organización participa en programas de mentoría o redes de liderazgo femenino?





“

La evolución de la mujer en los negocios ha sido lenta, pero significativa. Sabemos que no basta con demostrar que tienes la capacidad para ocupar posiciones en la Alta Dirección, las empresas deben estar convencidas de lo importante que es implementar políticas que apoyen el desarrollo del talento femenino en igualdad de condiciones, lo que impulsará la transformación de la cultura organizacional de las compañías”

Sanjuana Herrera
Directora de Administración
Banregio



“

La flexibilidad laboral se ha consolidado como un elemento esencial para equilibrar la vida personal y profesional de todas las personas, convirtiéndose en una ventaja competitiva clave para atraer talento. Para las mujeres, asociadas históricamente con los roles de madre y cuidadora, estas políticas son fundamentales para su desarrollo y ascenso a posiciones de Alta Dirección”

Dulce Cortés
Directora de Administración de Riesgos
Vector, Casa de Bolsa



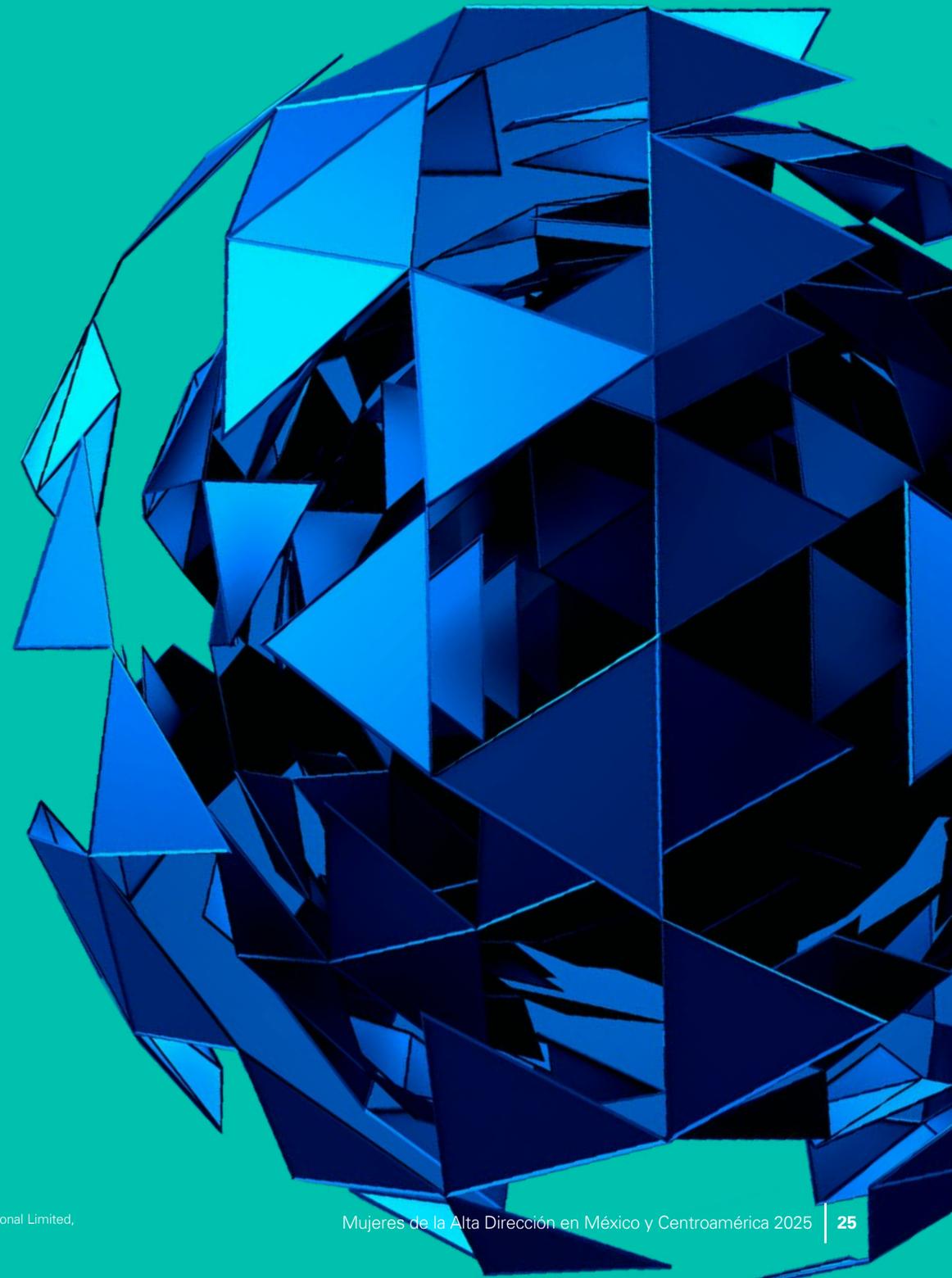
“

Para el desarrollo profesional pleno y sustentable de las mujeres se requiere que ellas mismas se desafíen y tengan una aspiración clara de sus objetivos; que la preparación, disciplina y desarrollo de habilidades blandas sea una constante. Sin embargo, al mismo tiempo se requiere que las empresas ofrezcan un entorno favorable, flexible, meritocrático, equitativo, diverso y, sobre todo, incluyente”

Luz Adriana Ramírez
Consejera independiente



Teletrabajo: herramienta de inclusión y desarrollo





El teletrabajo continúa siendo relevante para las organizaciones en 2025, tal como lo confirma el talento femenino, ya que 54% de las mujeres de la Alta Dirección encuestadas en México y 48% en Centroamérica señalan que sus empresas mantendrán un esquema de trabajo híbrido en los próximos 12 meses; sin embargo, el enfoque será mayormente presencial, asistiendo más de tres días de la semana a las oficinas.

Por otro lado, dos de cada diez compañías en México y Centroamérica (26% y 22% respectivamente) afirman que el modelo híbrido consistirá en trabajar más de tres días en casa, mientras que 16% y 28% no cuentan con un modelo de este tipo y tampoco tienen planes para implementarlo.

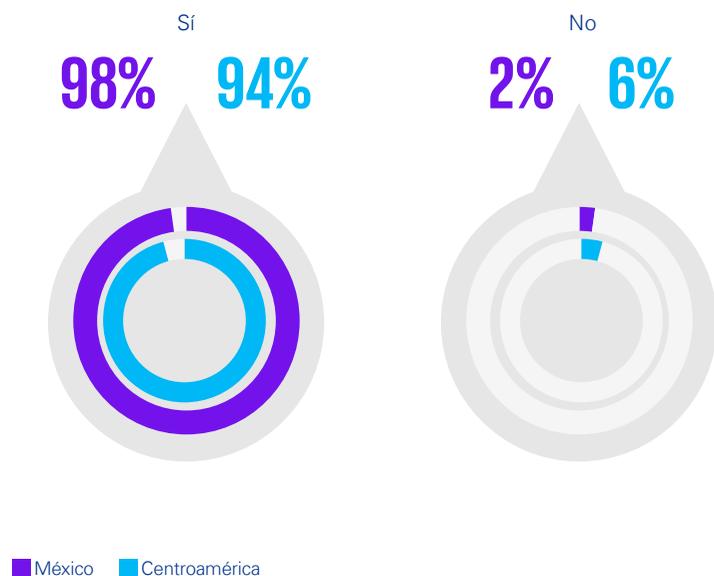
¿Mantendrá o implementará un modelo de trabajo híbrido (presencial y a distancia) en los próximos 12 meses?



■ México ■ Centroamérica

En este sentido, casi la totalidad de las mujeres encuestadas en México y Centroamérica (98% y 94% respectivamente) expresan que los esquemas de teletrabajo mejoran el balance entre vida personal y profesional, señalando que el principal reto para implementarlos son los mayores requerimientos de ciberseguridad y protección de la información (54% y 62%), consistente con *KPMG CEO Outlook 2024*, seguido de una alta exigencia desde el punto de vista regulatorio (27% y 13%) y mayores expectativas por parte del talento (23% en ambos casos). Esto refleja la necesidad de fortalecer la cultura de ciberseguridad e infraestructura para proteger la información y poder aprovechar los beneficios del trabajo híbrido, ampliamente reconocidos por las mujeres de la Alta Dirección en 2024 y que se mantiene en 2025.

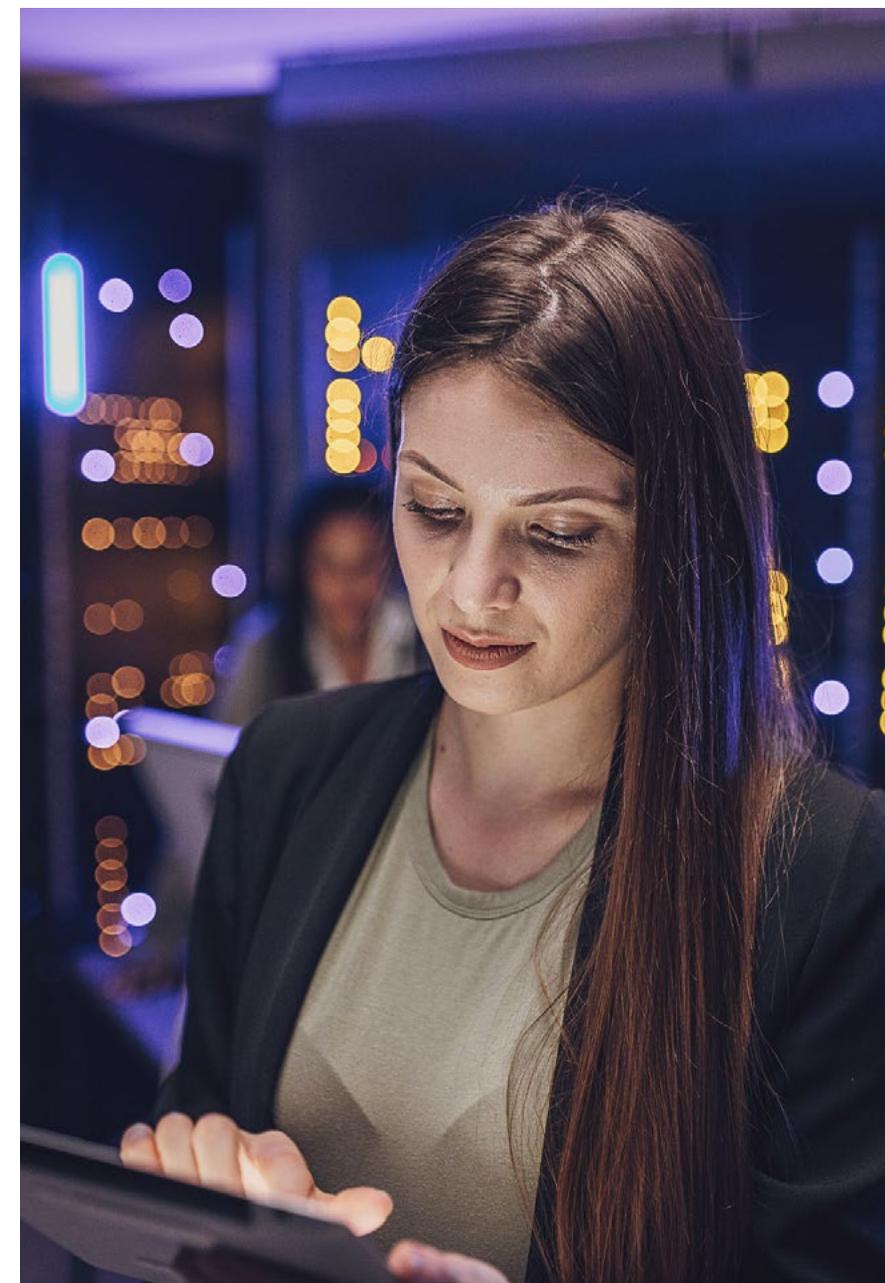
¿Considera que los esquemas flexibles de trabajo mejoran el balance entre vida personal y trabajo?



¿Qué retos ha observado su organización al implementar el teletrabajo?



La suma de las variables no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una opción.



En cuanto a los beneficios, siete de cada diez mujeres en México (71%) y seis de cada diez en Centroamérica (61%) destacan principalmente una mayor facilidad para lograr un balance entre vida personal y laboral, seguido de una mayor disponibilidad de talento (30% y 27% respectivamente), la capacidad para definir un horario flexible (29% y 39%) y la disminución en la rotación del personal (22% y 25%).

¿Qué beneficios ha observado su compañía al implementar el teletrabajo?



Mayor facilidad para lograr un balance entre vida y trabajo

71% **61%**



Mayor disponibilidad de talento

30% **27%**



Capacidad para definir un horario flexible

29% **39%**



Disminución de la rotación del personal

22% **25%**



Reducción de costos

20% **24%**



Mayor facilidad para entrenar o capacitar al personal

4% **3%**

■ México ■ Centroamérica

La suma de las variables no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una opción.



Observamos que la protección de la información y la ciberseguridad se consolidan como el principal factor para limitar los modelos híbridos de trabajo, incluso más allá de las nuevas regulaciones aplicables, como la NOM-037² de México, cuyo impacto no ha sido determinante desde el punto de vista de las mujeres en puestos de liderazgo. Evidentemente, fortalecer la cultura de ciberseguridad y la infraestructura de protección de datos implica para los negocios la necesidad de llevar a cabo inversiones.

Al margen de lo anterior, las expectativas del talento reflejan cómo la realidad está siendo moldeada por las necesidades de las nuevas generaciones y cómo, si las empresas esperan mantener

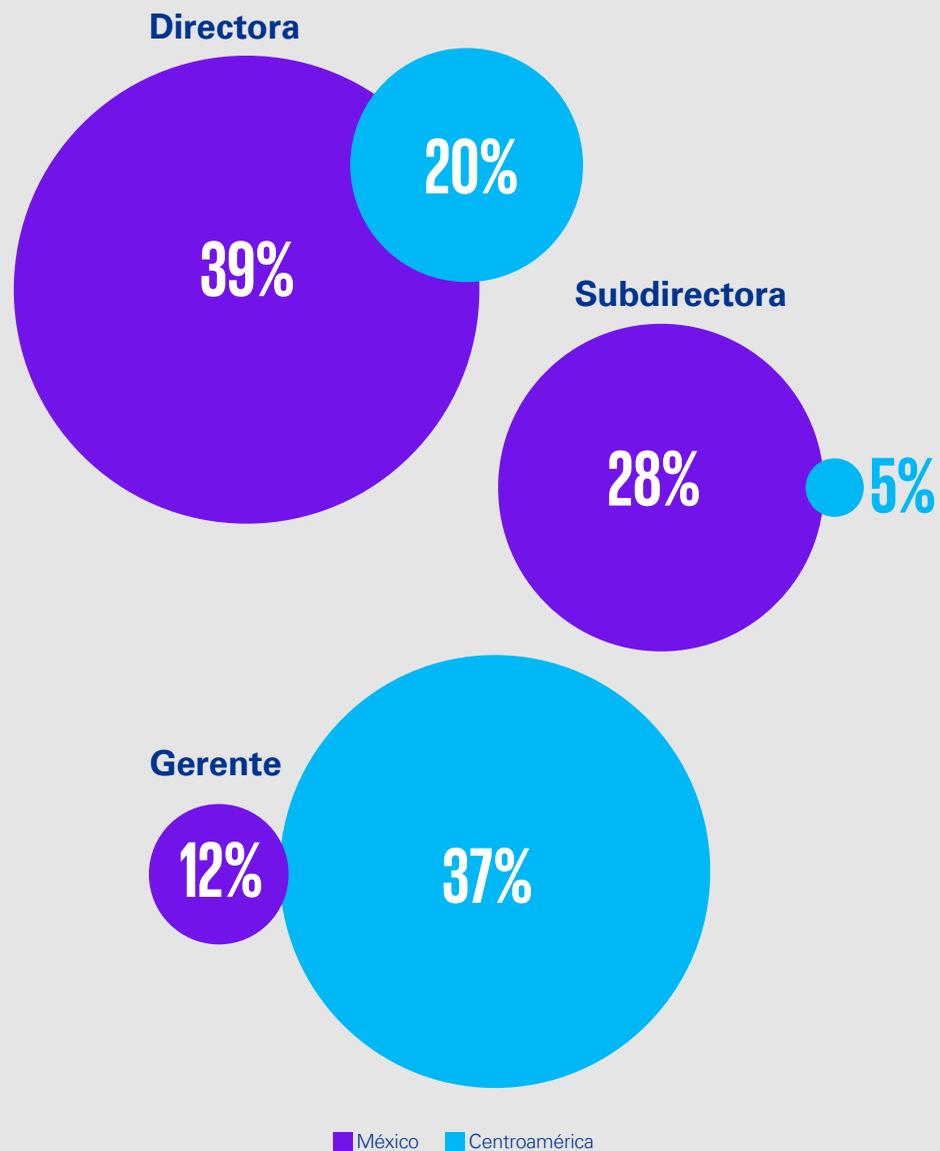
su relevancia en el mercado, deben hacer de la flexibilidad un elemento fundamental en su oferta de valor para el talento.

En cualquier caso, es innegable que la modalidad híbrida de trabajo ofrece ventajas significativas para a las mujeres, por lo que es imperativo analizar la actualización de una propuesta de valor que considere este tipo de beneficios, así como desarrollar una cultura que favorezca la gestión por resultados. Si bien los paradigmas relacionados con el lugar de trabajo se superaron temporalmente, es pertinente analizar los datos asociados a productividad, desempeño y bienestar en cada esquema de trabajo y su impacto específico sobre las mujeres.

² Flash: Entrada en vigor de la NOM-037-STPS-2023, KPMG México, 2023.

Metodología

Nivel de la participante



Vicepresidenta



Integrante del Consejo o de algún comité



Dueña o propietaria



Otro



Socia o accionista



Presidenta



Conclusiones

El talento femenino en México y Centroamérica continúa enfrentando diversos retos para lograr su acceso y permanencia en posiciones de liderazgo; sin embargo, es consciente de que el mayor de ellos es lograr que su organización reconozca los beneficios de incrementar la participación de las mujeres, dando importancia a la incorporación y permanencia de la diversidad, equidad e igualdad en la agenda del Consejo de Administración y de la Alta Dirección.

A pesar de que se reconoce un avance en la implementación de políticas de igualdad de oportunidades y equidad salarial, la limitada participación de los hombres en su promoción, así como la falta de transparencia en el monitoreo de indicadores de inclusión de talento femenino, reflejan la relevancia que tiene el impulso y la vigilancia desde los niveles más altos para concientizar a toda la organización sobre su importancia, tal como sucede con otras iniciativas estratégicas.

La implementación y perfeccionamiento de políticas con perspectiva de género debe ser parte de esta evolución para asegurar ambientes de trabajo más justos y equitativos, así como actualizar las propuestas de valor para el talento femenino con el objetivo de atender los rezagos relacionados con la falta de atención en momentos clave de su vida, que propician la interrupción de su carrera profesional o su permanencia en la Alta Dirección.

La maternidad y la menopausia deben ser consideradas en el análisis del ciclo de vida del talento para evitar que estereotipos o tabús perpetúen la ignorancia que desacelera y merma la participación de las mujeres en posiciones de liderazgo e iniciativas de alto impacto.

Lo anterior se da, a pesar de que las mujeres han convertido la incertidumbre en una motivación para desarrollar habilidades digitales y de gestión de crisis, confirmando su agilidad y capacidad de adaptación, pero, sobre todo, su actitud ante la adversidad.

Su interés por participar en programas de mentoría y redes de liderazgo femenino les permite brindar y recibir el apoyo que reconozca los rezagos en su organización y compensar la falta de atención institucionalizada con respecto a sus necesidades para apoyar el desarrollo profesional de ellas mismas y de otras mujeres.

Construir este tipo de programas, así como la formación de sponsors y mentores, la actualización de planes de capacitación dirigidos al talento femenino para desarrollar y fortalecer habilidades digitales, junto con la apertura necesaria para ser consideradas en iniciativas relacionadas con la transformación digital, la implementación de inteligencia artificial y la ciberseguridad, son elementos cruciales para que las empresas mantengan su relevancia en el mercado laboral y, en consecuencia, para las consumidoras, que percibirán un mejor entendimiento de sus necesidades y expectativas por parte de las marcas.

En este sentido, reconocer los beneficios del esquema de trabajo híbrido para el talento femenino permitirá mantener la flexibilidad de horarios y ubicación, como un diferenciador clave para el crecimiento de las mujeres en su promoción y permanencia en la Alta Dirección.

En suma, *Mujeres de la Alta Dirección en México y Centroamérica 2025* plantea la oportunidad para reflexionar cuántas mujeres están liderando aquellas iniciativas que podrían hacer la diferencia en su desarrollo profesional y personal, y en el éxito de su empresa, así como cuántas más deberían sumarse, con el objetivo de seguir impulsando la generación de las condiciones que lo hagan posible.





Contactos

Olivia Segura

Socia de Asesoría en
Capital Humano
y Gestión del Talento
KPMG México

Cristina Gutiérrez

Directora de Consultoría
KPMG Costa Rica

Nicole Ramsauer

Socia de Asesoría en
Aseguramiento de TI
KPMG Panamá

Las declaraciones realizadas en este informe y los estudios de casos relacionados se basan en los resultados de nuestra encuesta y no deben interpretarse como una aprobación de KPMG a los bienes o servicios de las empresas.

Es posible que algunos o todos los servicios descritos en este documento no estén permitidos para los clientes de auditoría de KPMG y sus afiliados o entidades relacionadas.



Es posible que algunos o todos los servicios descritos en este documento no estén permitidos para los clientes de auditoría de KPMG y sus afiliados o entidades relacionadas.

La información aquí contenida es de naturaleza general y no tiene el propósito de abordar las circunstancias de ningún individuo o entidad en particular. Aunque procuramos proveer información correcta y oportuna, no puede haber garantía de que dicha información sea correcta en la fecha en que se reciba o que continuará siendo correcta en el futuro. Nadie debe tomar medidas con base en dicha información sin la debida asesoría profesional después de un estudio detallado de la situación en particular.

© 2025 KPMG Cárdenas Dosal, S.C., sociedad civil mexicana y firma miembro de la organización mundial de KPMG de firmas miembros independientes afiliadas a KPMG International Limited, una compañía privada inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados. Prohibida la reproducción parcial o total sin la autorización expresa y por escrito de KPMG.