

Gender Pay Equity

En México





La brecha salarial de género ya no es solo un indicador de justicia social, es un riesgo estratégico, una variable de marca empleadora y, muy pronto, una obligación regulatoria. Las organizaciones que actúen de forma proactiva hoy construirán ventajas que sus competidores no podrán replicar rápidamente.

01 - Resumen ejecutivo

¿Por qué este tema no puede esperar?

La equidad salarial de género ha dejado de ser un tema de responsabilidad social para convertirse en un imperativo estratégico. La convergencia de tres fuerzas, presión regulatoria global, expectativas del talento y riesgo reputacional, está redefiniendo cómo las organizaciones más avanzadas gestionan su estructura de compensación.

México no es la excepción. La Norma Mexicana **NMX-R-025** existe, las expectativas del talento están evolucionando aceleradamente y las empresas con matrices internacionales ya operan bajo estándares globales. El costo de la inacción, medido en talento no atraído, no retenido y en exposición regulatoria creciente, supera con creces el costo de actuar.



Las organizaciones que construyan hoy prácticas sólidas de equidad en compensación no solo reducirán riesgo: construirán una ventaja competitiva en talento que sus competidores difícilmente podrán replicar en el corto plazo.

Tres imperativos del POV

- **Anticiparse a la regulación, no solo cumplirla:** el marco legal mexicano evolucionará, y el costo de adaptarse reactivamente es mucho mayor que construir de forma proactiva.
- **Ir más allá del porcentaje bruto:** la brecha agregada oculta más de lo que revela. El análisis profundo por variables cruzadas es donde se identifican los patrones accionables.
- **Convertir la equidad en activo de marca empleadora:** las organizaciones que lo hacen bien y lo comunican bien atraen y retienen talento diferencial.



02 - Contexto regulatorio

Una ola global con nombre y fecha

El mundo desarrollado ha convertido la transparencia salarial de género en obligación legal. La trayectoria es clara y México, tarde o temprano, seguirá el mismo camino.

Marco regulatorio comparado

País / Región	Marco vigente	Obligación principal	Sanciones
Unión Europea	Directiva 2023/970 (vigente 2026)	Reporte público de brecha salarial para +250 empleados	Multas + inversión de la carga de la prueba
Reino Unido	Equality Act 2010 (reporte desde 2017)	Publicación anual obligatoria	Daño reputacional y litigio
Islandia	Ley de Igualdad (desde 2018)	Certificación obligatoria cada 3 años	Multas diarias sin certificación
Canadá	Pay Equity Act (vigente 2021)	Análisis y ajuste activo de brechas	Revisión regulatoria y sanciones
México	NMX-R-025 (voluntaria)	Certificación en igualdad laboral y no discriminación	Sin sanción; riesgo regulatorio creciente

Implicación para México: **la pregunta no es si habrá mayor regulación, sino cuándo y qué tan preparadas estarán las organizaciones cuando llegue.** Las empresas que ya operan con estándares de equidad tendrán una ventaja estructural frente a quienes tengan que adaptarse bajo presión.

03 - Impacto en marca empleadora

Ver más allá del porcentaje bruto

La brecha salarial de género no es un número, es un ecosistema de patrones. Medir únicamente la diferencia porcentual agregada entre salarios de hombres y mujeres es el equivalente a diagnosticar una enfermedad solo con la temperatura: un dato útil, pero insuficiente para prescribir tratamiento.



Las seis dimensiones del diagnóstico profundo

1. Brecha bruta ajustada por nivel

Controla el efecto de la distribución desigual entre niveles jerárquicos. Revela si la diferencia persiste dentro del mismo nivel o si se explica por segregación vertical.

2. Brecha por antigüedad en el rol

Controla el efecto de la distribución desigual entre niveles jerárquicos. Revela si la diferencia persiste dentro del mismo nivel o si se explica por segregación vertical.

3. Brecha vs calificación de desempeño

Contrasta la remuneración de hombres y mujeres con igual evaluación. Un patrón sistemático revela que el mérito se aplica de forma diferenciada por género.

4. Ratios de promoción y contratación

La brecha salarial es frecuentemente el síntoma; la brecha de ascenso es la causa. Analizar las tasas de promoción por género expone el origen estructural del problema.

5. Segregación por función

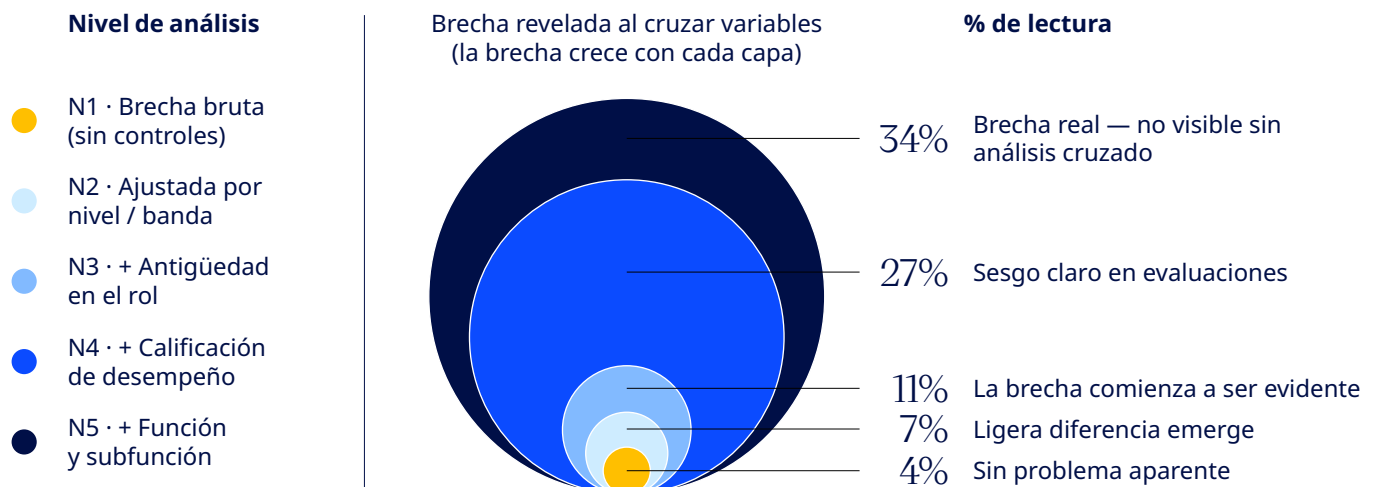
¿Las mujeres se concentran en funciones de menor remuneración? La distribución de género por área y familia de puestos revela si hay barreras de acceso a roles premium.

6. Compensación variable y beneficios

Bonos, comisiones y beneficios diferenciados pueden amplificar brechas invisibles en el salario base. El análisis de compensación total es indispensable.

Cómo las variables cruzadas revelan la brecha real

El siguiente análisis ilustra un escenario frecuente en México: la brecha bruta parece inocua (~4%) y podría llevar a concluir que no hay problema. Sin embargo, al cruzarla con variables objetivas como antigüedad, desempeño y función, la brecha se revela progresivamente hasta llegar al 34% real. Sin análisis cruzado, este problema nunca habría sido identificado.



**Valores ilustrativos con base en benchmarks del mercado mexicano. Una brecha bruta baja (~4%) no implica equidad real, puede estar ocultando sesgos sistemáticos en desempeño, función o antigüedad que solo el análisis cruzado revela.*

Una brecha bruta del 4% es la lectura más peligrosa: da una falsa sensación de control y desincentiva el análisis profundo. La brecha real, revelada al cruzar antigüedad, desempeño y función, puede ser hasta 8 veces mayor. Sin análisis cruzado, el problema permanece invisible y sin intervención.



04 - Impacto en marca empleadora

Equidad como ventaja competitiva en talento

El argumento empresarial para la equidad salarial trasciende el cumplimiento normativo. Existe evidencia sólida de que las organizaciones percibidas como justas en compensación obtienen resultados concretos y medibles en su capacidad de atraer, retener y comprometer talento de alto valor.

Dimensión		Dato clave
Atracción de talento	67%	de mujeres profesionales considera la equidad salarial como criterio principal al elegir empleador
Reputación externa	Top 3	factor que mejora percepción de marca en rankings de Great Place to Work y similares en Latinoamérica
Riesgo legal y regulatorio	-40%	reducción estimada en exposición a litigios laborales en empresas con diagnósticos formales de equidad salarial

El ciclo virtuoso de la equidad

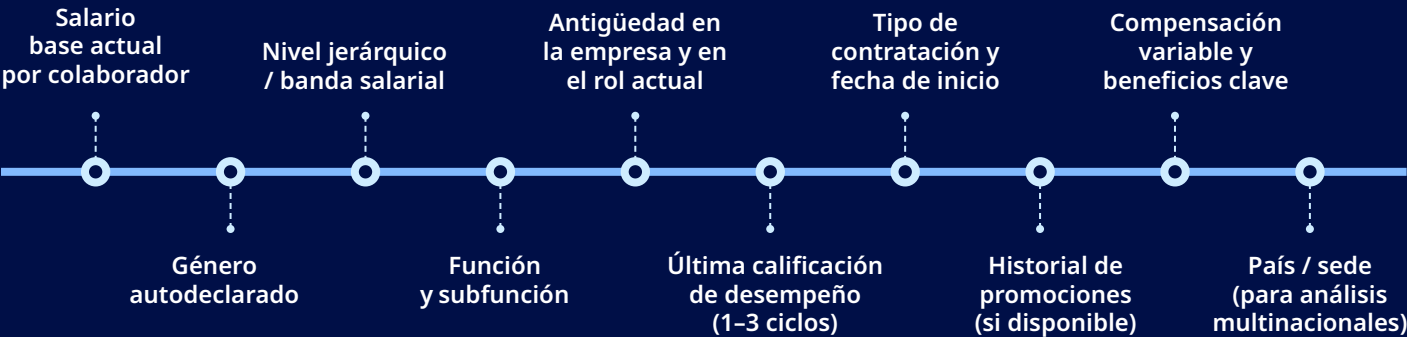
Las organizaciones que abordan la equidad salarial de forma proactiva, y la comunican con transparencia, activan un ciclo positivo: mayor atracción de talento diverso, mayor retención, mayor diversidad en liderazgo y, por tanto, mejores decisiones y resultados de negocio. La evidencia de McKinsey (Diversity Wins, 2023) muestra que las empresas en el cuartil superior de diversidad de género en liderazgo tienen un 25% más de probabilidad de superar financieramente a sus pares.

En México, el diferencial de marca empleadora para organizaciones certificadas en equidad es aún mayor, precisamente porque la adopción es baja. Ser de los primeros en un mercado con poca madurez amplifica el impacto de comunicación.

05 - Metodología de diagnóstico

Cómo hacer el diagnóstico: paso a paso

Un diagnóstico robusto de equidad salarial no requiere meses de trabajo, requiere metodología correcta y los datos adecuados. La siguiente estructura permite obtener hallazgos accionables en 4 a 6 semanas.



Modelo de análisis recomendado

El análisis sigue una lógica de embudo revelador: partir de la brecha bruta aparente, cruzar variables progresivamente y exponer la brecha real subyacente. Cada capa agrega profundidad diagnóstica, y frecuentemente, más urgencia de acción.

Nivel	Variable cruzada	Brecha	Lectura
● N1	Brecha bruta total (sin controles)	~ 4%	Sin problema aparente
● N2	Ajustada por nivel / banda salarial	~ 7%	Ligera diferencia emerge
● N3	+ Antigüedad en el rol	~ 11%	Brecha comienza a ser evidente
● N4	+ Calificación de desempeño	~ 27%	Sesgo claro en evaluaciones
○ N5	+ Función y subfunción	~ 34%	Brecha real — invisible sin análisis cruzado

El hallazgo más frecuente en este tipo de análisis es que la brecha bruta da una falsa sensación de control. Es al cruzar antigüedad y desempeño donde emergen los patrones más críticos, particularmente cuando mujeres con iguales o mejores evaluaciones reciben incrementos sistemáticamente menores.

06 - Hoja de ruta

De diagnóstico
a acción: ruta
de implementación

La siguiente hoja de ruta condensa las mejores prácticas del mercado en un proceso estructurado de 6 meses, desde el diagnóstico hasta la certificación y comunicación externa. El proceso puede adaptarse según la madurez y recursos de cada organización.

1	2	3	4
Diagnóstico (Semanas 1–4) sistemáticamente menores. - Extracción y limpieza de datos de compensación - Cálculo de brecha bruta y ajustada por nivel - Análisis de ratios de promoción y contratación - Identificación de clusters de riesgo sistemáticamente menores.	Análisis & Priorización (Mes 2) - Diagnóstico profundo por función, antigüedad y desempeño - Benchmarking sectorial - Definición de brechas justificadas vs. no justificadas - Presentación ejecutiva con hallazgos clave	Plan de Acción (Mes 3) - Diseño de bandas salariales y matriz de incrementos - Protocolo de revisión salarial anual con perspectiva de género - Plan de comunicación interna - Definición de KPIs y modelo de seguimiento	Implementación & Certificación (Mes 4–6) - Ajustes salariales prioritarios - Capacitación a líderes y HRBP - Proceso de certificación NMX-R-025 - Comunicación externa y employer branding

Factores críticos de éxito

- Patrocinio ejecutivo visible: el CHRO y al menos un miembro del comité directivo deben liderar públicamente el compromiso.
- Separar análisis de ajuste: el diagnóstico debe ser técnico e imparcial antes de que cualquier decisión de compensación sea tomada.
- Comunicar el proceso, no solo el resultado: la transparencia sobre la metodología genera más confianza que anunciar un número.
- Institucionalizar la revisión: el diagnóstico debe ser un proceso anual, no un ejercicio de una sola vez.

07 - Postura y llamado a la acción

Tomar el liderazgo: la única estrategia sostenible

La pregunta que enfrentan hoy los líderes de RRHH en México no es si deben abordar la equidad salarial de género, sino con qué nivel de profundidad y con qué velocidad. Las organizaciones que esperan señales regulatorias más fuertes para actuar están apostando a que el costo de adaptarse reactivamente será menor que el costo de actuar proactivamente. La evidencia sugiere lo contrario.

El liderazgo proactivo en equidad salarial no se mide por la perfección del punto de llegada, sino por la honestidad del punto de partida y la consistencia del camino. Medir, priorizar, actuar y comunicar — en ese orden.

Tres compromisos concretos para los próximos 90 días



Medir

Iniciar el diagnóstico de equidad salarial con los datos disponibles hoy. La perfección de los datos no es condición para empezar — la dirección correcta sí.



Priorizar

Identificar los dos o tres patrones de mayor magnitud y mayor explicabilidad. Concentrar los primeros ajustes donde el impacto sea más visible y el argumento más sólido.



Comunicar

Compartir con los equipos el compromiso y la metodología antes de tener resultados finales. La transparencia del proceso es, en sí misma, un mensaje de cultura.

Este documento es un Point of View con fines de orientación estratégica. Los datos presentados son referencias de mercado e ilustraciones metodológicas. Cada organización debe adaptar el enfoque a su contexto, industria y madurez en gestión de equidad.

Acerca de Mercer

Mercer es una compañía de Marsh (NYSE: MRSH), un líder global en riesgo, reaseguros y capital, personas e inversiones, y consultoría de gestión, y asesora a clientes en 130 países. Con ingresos anuales de más de \$27 000 millones y más de 95 000 colegas, Marsh ayuda a construir la confianza para prosperar a través del poder de la perspectiva. Para obtener más información, visite marsh.com, o síganos en [LinkedIn](#) y [X](#).

