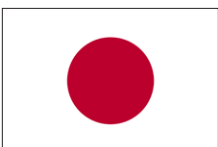




Políticas favorables a la familia en el sector privado mexicano:

La Política de licencias de maternidad, paternidad y adopción de HSBC México

En alianza con el Gobierno de Japón:



Acerca de IFC

La Corporación Financiera Internacional (IFC), organización que forma parte de Banco Mundial, es la principal institución internacional de desarrollo dedicada al sector privado de los mercados emergentes. Trabaja en más de 100 países y utiliza su capital, sus conocimientos especializados y su influencia para crear mercados y oportunidades en los países en desarrollo. Si desea obtener más información, visite www.ifc.org.

Agradecimientos

Esta publicación fue desarrollada por IFC en alianza con el gobierno de Japón y en cooperación con HSBC México. La redacción de esta nota se realizó por Laura Pérez Castro, con el apoyo de Ana María Flores y bajo la supervisión de Jody Pollock y Nathalie Hoffmann.

La información contenida en esta publicación se basa en datos, entrevistas y grupos de enfoque realizados en el período transcurrido entre enero y julio de 2023 por Laura Pérez Castro y Ana María Flores de IFC, con el apoyo de Gerardo Del Valle, Andrea Castrejón y Alán Romero, de HSBC México. Se agradece a Jorge Arce, Laura Perea, Silvia Tapia, Carlos Prieto, Juan Arias y Alejandro Olivares de HSBC México por la disponibilidad para compartir su experiencia, visión y lecciones aprendidas. Se agradece también a las 14 personas de HSBC México que aceptaron participar en los grupos de enfoque.

Se agradece además a las colegas de IFC y Banco Mundial, Tanim Ahmed, Lauren Beth Gula, Gabriela Olvera, Mariel Cecilia Siravegna, Gloria Tercero y Julie Veguer, así como a Fuencisla García Nuche Rivero de Fundación FEMSA, quienes brindaron su apoyo con las revisiones inter pares (Peer Review).

Esta nota contó también con la revisión y orientación de Amy Luinstra, Juan Gonzalo Flores y Nathalie Akon Gabala. El diseño fue realizado por Beatriz Calvo Garro.

Derechos de Autor y Exención de Responsabilidad

© International Finance Corporation 2024. Todos los derechos reservados.
2121 Pennsylvania Avenue, N.W.
Washington, DC 20433 Internet: www.ifc.org

El material incluido en esta obra está protegido por los derechos de autor. Su reproducción o transmisión total o parcial sin autorización puede constituir una violación de la ley aplicable. La Corporación Financiera Internacional (IFC) fomenta la difusión de sus obras y normalmente otorgará con prontitud autorización para reproducir partes de ellas y, cuando la reproducción sea para fines educativos y no comerciales, de forma gratuita con sujeción a que se citen las fuentes y las notificaciones que la Corporación pueda requerir razonablemente.

IFC no garantiza la exactitud, confiabilidad ni integridad del contenido de esta obra, ni respalda las conclusiones o juicios expresados en ella. Tampoco asume responsabilidad ni obligación alguna por ninguna omisión o error (incluyendo, pero no limitado a, errores tipográficos y técnicos) en el contenido, ni por su uso.

El contenido de esta obra tiene fines de información general solamente y su propósito no es prestar asesoría jurídica, bursátil o de inversiones, opinar sobre la conveniencia de ninguna inversión, ni presentar una solicitud de ningún tipo. IFC o sus afiliadas no pueden tener inversiones en determinadas empresas y partes (como las mencionadas en esta obra), proporcionar otro tipo de asesoría o servicios a dichas empresas y partes, ni tener de otro modo intereses financieros en ellas.

Este documento puede incluir contenido proporcionado por terceros, como enlaces y contenido de sitios web y publicaciones de terceros. IFC no es responsable de la exactitud del contenido de ninguna información de terceros ni de ningún contenido vinculado incluido en ningún sitio web de terceros. El contenido incluido en dichos sitios web de terceros o, de otro modo, en dichas publicaciones al que se haga referencia no se entiende por ello incorporado en este documento. La inclusión de enlaces o contenidos de terceros no entraña su aprobación por IFC ni ninguna institución miembro del Banco Mundial. Todas las declaraciones u opiniones expresadas en estos materiales corresponden exclusivamente a la persona o a la entidad que los proporciona y son de su exclusiva responsabilidad. Por otra parte, no reflejan necesariamente la opinión de IFC.

Cualquier otra consulta sobre derechos y licencias, incluidos derechos subsidiarios, debe dirigirse al Departamento de Relaciones Institucionales de IFC, 2121 Pennsylvania Avenue, N.W., Washington, DC, 20433. EE. UU.

La Corporación Financiera Internacional es un organismo internacional creado por el Convenio Constitutivo suscrito entre sus países miembros e integra el Grupo Banco Mundial. Todos los nombres, logotipos y marcas son propiedad de IFC y ninguno de dichos materiales podrá usarse para ningún fin sin el consentimiento expreso por escrito de la Corporación. Además, "Corporación Financiera Internacional" e "IFC" son marcas registradas de la Corporación y están protegidas por el derecho internacional.

¿Cómo logró HSBC México mejorar su competitividad en el mercado e impulsar la igualdad de género por medio de una política empresarial?

Cerrar la brecha de género en la participación laboral es crucial para el crecimiento económico de México. Para lograrlo, las empresas pueden jugar un rol al atender los principales obstáculos que enfrentan las mujeres, especialmente las madres, para poder obtener y mantener un empleo formal.

A continuación, se presenta el caso de HSBC México, uno de los cinco bancos más grandes de México, con una fuerza laboral de más de 14,000 personas, la mayoría de la cual trabaja en las más de 800 sucursales en el país. Con la finalidad de posicionarse como el mejor banco empleador para captar el mejor talento, así como retener y motivar a su personal, HSBC México decidió introducir políticas competitivas de beneficios no monetarios.

En junio 2022, HSBC México lanzó una actualización de su Política de licencias, la cual incluyó una extensión a las licencias de maternidad, paternidad y adopción. De éstas, la licencia de paternidad fue la que experimentó un mayor incremento en días de licencia con goce de sueldo (un aumento de 500% comparado con la política anterior).

La nueva Política ha permitido a HSBC México contar con una oferta de beneficios más competitiva para atraer y retener al mejor talento. A un año de la introducción de la Política, se han observado mejoras en la satisfacción y la lealtad del personal de la empresa, y se ha reforzado el compromiso de la empresa con la igualdad de género, al incentivar que los hombres se involucren más en los primeros meses de vida de sus hijos/as. Arriba del 85% de las más de 580 personas que han tomado una licencia de maternidad, paternidad o adopción en el último año continúan empleadas en la empresa después de haber tomado la licencia. Además, gracias a la introducción del nuevo sistema de registro de ausencias, el equipo de Recursos Humanos de HSBC México cuenta por primera vez con una base de datos para entender el comportamiento de ausencias y rotación en tiempo real, la cual provee información sobre el impacto de la Política y podrá informar futuras decisiones sobre ajustes a las prestaciones y beneficios de la empresa.

Introducción

En México, la tasa de participación laboral¹ de las mujeres fue 45.7% para 2022, mientras que la de los hombres fue 75.5% – es decir, una brecha de 23.5% ([Banco Mundial, 2023a](#)). La participación de las mujeres en la fuerza laboral es fundamental para el crecimiento económico. Si se sumaran 8.2 millones de mujeres a la fuerza laboral mexicana para alcanzar la participación femenina promedio de los países miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), el PIB de México podría crecer en 15% para 2030 ([IMCO, 2023](#)). Sin embargo, las mujeres – especialmente aquellas que son madres – enfrentan varias barreras para entrar en y/o permanecer en la fuerza laboral formal, incluyendo la persistencia de los roles tradicionales de género, la carga que supone la doble responsabilidad laboral y familiar, y la falta de opciones asequibles para el cuidado infantil.

¹ La tasa de participación laboral es la proporción de la población de 15 años o más que es económicamente activa.

La penalización de la maternidad en México

Las madres de niños/as de 0-5 años tienen menos probabilidades de participar en el mercado laboral formal y tienden a ganar menos que otras mujeres sin hijos/as (un fenómeno que se conoce como la “penalización de la maternidad”), mientras que los hombres con hijos/as experimentan mayores tasas de participación en el mercado laboral formal (una “prima de paternidad”) ([OIT, 2019](#)).

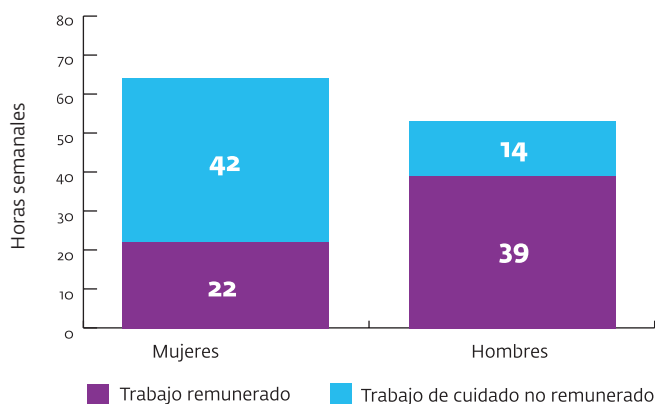
Alrededor de 1 de cada 10 mujeres mexicanas de 15 años o más señala haber sufrido discriminación laboral por decidir ejercer su derecho a la maternidad y a la familia o por encontrarse en edad reproductiva ([INMUJERES, 2022](#)). En México, la penalización de la maternidad suele ser más grave para las mujeres más pobres y las más jóvenes. Las madres en México se enfrentan a un aumento de entre 5 y 10 puntos porcentuales en sus probabilidades de abandonar la fuerza laboral comparadas con las mujeres sin hijos/as. Respecto a la brecha salarial, el salario diario promedio de las mujeres más pobres con hijos/as es 40% más bajo que el de los hombres con hijos/as, y 25% menor que el de las mujeres que no son madres ([Campos Vázquez et al., 2021](#)).

La carga total de trabajo remunerado más el trabajo de cuidado no remunerado es mayor para las mujeres que para los hombres en México (ver Gráfica 1). Se estima que las mujeres mexicanas experimentan un aumento de 15 o más horas semanales de trabajo no remunerado después de dar a luz, independientemente de que continúen o interrumpan el trabajo remunerado. En cambio, el aumento experimentado por los hombres es de tan sólo 5 horas semanales ([Aguilar Gómez, et al., 2019](#)).

El valor económico de las tareas de cuidado es igual a 26% del PIB nacional, cifra que se encuentra por encima de la participación de los principales sectores de la economía mexicana como el comercio (20%), las industrias manufactureras (18%) y los servicios inmobiliarios (10%) ([IMCO, 2023](#)). Esta carga de trabajo de cuidado no remunerado impide a las mujeres participar en el mercado laboral en igualdad de condiciones, por lo que muchas mujeres buscan empleos que ofrecen mayor flexibilidad, como trabajos informales, a tiempo parcial o por cuenta propia, que suelen ofrecer salarios más bajos y en donde pueden experimentar brechas salariales asociadas a la maternidad.

Las empresas privadas pueden tomar acciones para fomentar la participación de las mujeres en la fuerza laboral, incluyendo políticas de igualdad salarial y políticas orientadas a la familia² que permitan reconocer, reducir y redistribuir la carga de trabajo de cuidado no remunerado. Un estudio de IFC muestra que la adopción de estas políticas

Gráfica 1
Promedio de horas semanales dedicadas al trabajo remunerado y no remunerado en México



Fuente: [INEGI, 2021](#)

en el sector privado contribuye a aumentar la productividad, la satisfacción y la lealtad del personal, atraer mejor talento, inversionistas y clientes, e incrementar las utilidades ([IFC, 2019](#)). También, se ha observado que conceder licencias de maternidad y paternidad contribuye a la disminución de la rotación del personal y el ausentismo ([National Partnership for Women & Families, 2021](#)). Además, el Banco Mundial ha encontrado una correlación positiva entre la cantidad de días de licencia de maternidad establecidos por la ley

² Ejemplos de políticas favorables a la familia son el trabajo flexible, las licencias extendidas de maternidad, paternidad, adopción o cuidados, y las salas de lactancia, entre otras.



y la representación de mujeres en una empresa, la cual contribuye a una participación en la fuerza laboral más equitativa ([Banco Mundial, 2023b](#)).

Por otra parte, las licencias de paternidad tienen el potencial para permitir a los padres sentar las bases de un reparto más equitativo de las responsabilidades de cuidado ([McKinsey & Company, 2021](#)). Los permisos de paternidad fomentan la corresponsabilidad en los cuidados y permiten que las mujeres tengan mayor tiempo disponible para dedicar a otras actividades como trabajar, estudiar, o descansar ([IMCO, 2022](#)). Sin embargo, las normas de género y las tradiciones culturales siguen presentando serios obstáculos para que los padres tomen el permiso de paternidad. En algunos países se ha observado que los padres no toman la licencia por una preocupación a enfrentar prejuicios negativos en el lugar de trabajo, o bien porque tienen menos interés o incentivos para tomarla ([OCDE, 2016](#)). Otro obstáculo es la brecha entre los días de licencia de maternidad y los días de licencia de paternidad. A nivel mundial, la duración del permiso para madres y padres difiere drásticamente, con un promedio de 192.3 días para las madres y sólo 22.5 días para los padres en 118 países analizados ([Banco Mundial, 2023b](#)).

En México, la Ley Federal de Trabajo³ (LFT) establece una licencia remunerada de 84 días naturales (6 semanas antes y 6 semanas después de dar a luz) para las madres, y una licencia de sólo 5 días laborables para los padres. Este

periodo se encuentra por debajo de los promedios globales en materia de permisos de maternidad (192.3 días) y de paternidad (22.5 días) ([Banco Mundial, 2023b](#)). En casos de adopción, según la LFT, las mujeres tienen derecho a una licencia con goce de sueldo de 6 semanas y los hombres a una licencia de 5 días laborables.⁴ Cabe notar que, para la licencia de adopción, la LFT parece hacer referencia sólo a los casos de parejas heterosexuales, aunque la adopción homoparental es legal en 12 estados, incluyendo la Ciudad de México.

Algunas empresas en México ofrecen licencias de maternidad, paternidad o adopción remuneradas y extendidas para demostrar su compromiso con el bienestar de su personal y/o para posicionarse como empleadoras atractivas. De acuerdo con un estudio de IFC, 48% de 193 empresas mexicanas encuestadas ofrece licencias de maternidad por encima de la ley, y 49% ofrece licencias de paternidad por encima de la ley ([IFC, 2023](#)). En promedio, las empresas encuestadas ofrecen casi 5 semanas adicionales a lo que establece la ley en materia de licencia por maternidad remunerada y 24 días de licencia de paternidad remunerada más de lo que exige la ley ([IFC, 2023](#)). En el caso de la licencia por adopción, de 80 empresas mexicanas encuestadas para un estudio de mercado realizado en 2022, 70% ofrece los días de licencia que establece la ley, mientras que el resto de las empresas otorgan una licencia menor o bien, no ofrecen días de licencia por adopción (Mercer, 2022).

³ Ley Federal del Trabajo, artículo 170. <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFT.pdf>.

⁴ Ley Federal del Trabajo, artículo 132, Fracción XXVII Bis. <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFT.pdf>.

HSBC México⁵

Grupo Financiero HSBC presta servicios financieros y bancarios a aproximadamente 39 millones de clientes en 62 países y territorios. Con activos totales de USD \$2,967 mil millones a diciembre de 2022, HSBC es una de las organizaciones de servicios bancarios y financieros más grandes del mundo. HSBC opera en México como una subsidiaria del Grupo Financiero HSBC desde noviembre de 2002, y hoy se encuentra en el quinto lugar del mercado mexicano según el tamaño

de activos ([El Economista, 2023](#)). Según datos de abril 2023, HSBC México emplea a 14,343 personas (49% mujeres y 51% hombres) en más de 870 sucursales en el país.

La Política General de Licencias y Permisos de HSBC México

En febrero de 2022, casi 1 de cada 10 personas empleadas en HSBC México –698 madres y 572 padres– tenían a su cargo hijos/as menores de 2 años.⁶ Como parte de sus beneficios no monetarios para atraer y retener talento, HSBC México cuenta con una *Política General de Licencias y Permisos*, que se puso en marcha en junio de 2022.⁷ La Política es aplicable a todo el personal desde el momento de la contratación. La Política contempla 10 tipos de licencias, incluyendo la extensión de la licencia de maternidad a 115 días naturales con goce de sueldo y la extensión de la licencia de paternidad a 30 días naturales con goce de sueldo. En el caso de la licencia de paternidad, la persona solicitante puede elegir de manera flexible cuándo utilizar los días de licencia a partir de la fecha de nacimiento de su hija/o y tiene como máximo 6 meses para utilizarlos.



Tenemos la aspiración que todos tengan las mismas oportunidades. Queremos tener la fuerza de trabajo más resiliente, productiva y creativa, y la única manera de hacerlo es que haya diversidad, que se sientan parte integral del proyecto y que sepan que todos vamos a crecer aquí juntos.”

Jorge Arce
CEO de HSBC México

Licencia con goce de sueldo	Prestación marcada por la legislación mexicana ⁸	Prestación HSBC México según la Política de Licencias de 2022
Licencia por maternidad	84 días naturales	115 días naturales
Licencia por paternidad (parental)	5 días laborables	30 días naturales
Licencia por adopción – rol primario	42 días naturales para las mujeres	45 días naturales sin distinción de género
Licencia por adopción – rol secundario	5 días laborables para los hombres	30 días naturales sin distinción de género

⁵ Metodología: Para el desarrollo de la presente nota, se llevó a cabo una investigación de fuentes secundarias, incluidos los estudios previamente elaborados por IFC, Banco Mundial, fuentes académicas, informes de organismos internacionales, estudios de mercado y la información pública del gobierno mexicano. Además, se realizó una revisión de fuentes primarias facilitadas por el equipo de HSBC México, incluyendo políticas documentadas de la empresa, manuales y estadísticas relevantes. Se realizaron 8 entrevistas con miembros del área de Beneficios, así como con representantes de alta dirección de HSBC México, y se convocaron a tres grupos focales virtuales con 14 personas (10 mujeres y 4 hombres) de diversas áreas y cargos de HSBC México que habían tomado una licencia de maternidad, paternidad o adopción en el último año.

⁶ HSBC México no cuenta con un registro directo del personal con niños/as a su cargo mayores de 2 años, ya que esa información la captura la aseguradora que brinda la prestación a las y los trabajadores del banco.

⁷ Este esquema se complementa con otros beneficios no monetarios que ofrece HSBC México, incluyendo la Política de Trabajo Flexible que ha implementado desde 2020, los días de vacaciones superiores a lo que marca la ley, así como con otros permisos que otorga la institución a sus colaboradores/as, como el periodo especial de ausencia de uno a tres meses y el periodo sabático de hasta 12 meses.

⁸ Al momento de la redacción de esta nota, la última reforma a la LFT correspondía a la del 27 de diciembre de 2022.

Además, HSBC México introdujo una licencia de adopción neutral al género, diferenciando sólo entre el rol primario y secundario de los cuidados (a diferencia de la LFT, la cual establece mayores días para las madres adoptivas que para los padres adoptivos). La licencia por adopción de HSBC México contempla 45 días naturales con goce de sueldo para las personas con el “rol primario” (*primary caregiver*) en los cuidados de la/del menor y 30 días naturales con goce de sueldo para las personas con el “rol secundario” (*secondary caregiver*). Esto permite al personal acceder a esta licencia independientemente de su sexo, orientación sexual, o identidad de género.

Inclusión de personas LGBTI⁹ en la política de licencias de HSBC México

Debido a factores socioeconómicos y culturales, las personas trabajadoras de la comunidad LGBTI pueden enfrentarse a barreras como políticas de licencias que sólo cubren a las madres biológicas, pero no cubren de igual manera a las parejas homoparentales, a las personas que adoptan, o a las personas que se convierten en cuidadoras por otros medios. Para reflejar la diversidad de su personal, el equipo de Beneficios de HSBC México buscó garantizar que la Política de licencias fuera inclusiva y que el personal pudiera tener acceso a licencias de maternidad, paternidad y adopción, sin importar su sexo, orientación sexual o identidad de género. Por ejemplo, se dio el caso de una empleada de HSBC México que, antes de la publicación de la nueva Política, no sabía cómo solicitar la licencia, pues su esposa fue quien pasó por el embarazo. La nueva Política le dio mayor tranquilidad y certeza, pues pudo tomar los 30 días de licencia de parentalidad/paternidad para acompañar a su esposa durante el parto y en los primeros días de vida de su bebé.

El proceso para adoptar la nueva Política

El camino para revisar las licencias de maternidad, paternidad y adopción en HSBC México comenzó en 2020, cuando la sede de HSBC en Reino Unido compartió sus políticas de licencias como referencia para el grupo a nivel global. Con esta pauta y con un estudio de mercado de la oferta de beneficios por parte de otras empresas en México,¹⁰ el equipo de Beneficios de HSBC México comenzó a trabajar en una propuesta para mejorar su oferta de licencias. De acuerdo con el estudio de mercado, en 2020, HSBC México ya estaba por encima de la ley en términos de la licencia de maternidad y alineada a la ley en las licencias de paternidad y de adopción. Sin embargo, dijo Carlos Prieto, subdirector de Beneficios de HSBC México, “el objetivo no era sólo ser competitivos, sino *superiores* al mercado,” y fue por ello que decidieron revisar la Política de licencias.

El equipo de Beneficios de HSBC México analizó las licencias ofertadas por HSBC en Brasil, Uruguay, Chile y Argentina, y presentó una propuesta al equipo directivo para aumentar los días de licencia. Se justificó la propuesta con la reducción de la brecha entre las licencias de maternidad y paternidad y

la eliminación del sesgo heteronormativo alrededor de este tipo de licencias para incluir a las parejas homoparentales. Además, la propuesta también incorporó el objetivo de homologar y formalizar el proceso de solicitud de beneficios en la empresa. De acuerdo con las áreas de Recursos Humanos y de Beneficios, anteriormente no había un proceso estandarizado, por lo que la solicitud y otorgamiento de licencias se hacía de manera informal y podía estar sujeto a la discrecionalidad del liderazgo de cada equipo.



Aumentamos tanto la licencia de maternidad como la de paternidad para mandar un mensaje. Queremos ser una organización incluyente y contribuir con la división equitativa de roles, sobre todo porque el 51% de nuestro personal son hombres. Si no damos una licencia de paternidad mayor, no habrá un cambio.”

***Laura Perea
Directora General Adjunta de Recursos Humanos
para México y Latinoamérica, HSBC***

⁹ LGBTI es el acrónimo formado con las iniciales de las palabras lesbiana, gay, bisexual, transgénero e intersexual. La abreviatura se emplea habitualmente en referencia a personas que se sienten atraídas por otras personas de su mismo sexo, personas con identidades de género diferentes del sexo que se les asignó al nacer, personas con identidades no binarias y personas cuyas características sexuales no encajan con las definiciones tradicionales de masculino o femenino.

¹⁰ El estudio de mercado en el que participó HSBC México fue realizado por Mercer en 2022, y contempla a 80 empresas mexicanas a las que se les realizó una encuesta sobre programas de licencias o ausentismo.

Para acompañar la propuesta que se presentaría al Comité Ejecutivo de HSBC México, el equipo de Beneficios realizó un análisis de nacimientos en la red de sucursales para poder determinar el impacto en la operación por las ausencias derivadas de las licencias. Este análisis evidenció que no habría impactos negativos en la operación diaria y que, al contrario, la extensión de las licencias remuneradas de maternidad, paternidad y adopción podría mejorar la retención del personal de las sucursales bancarias, donde la rotación puede ser más alta por temas de cumplimiento de metas y el trabajo de atención a cliente, especialmente con clientes que pueden estar molestos, frustrados o confundidos por su situación financiera. El trabajo dedicado a la preparación de la propuesta permitió evidenciar las posibles ganancias de extender las licencias y facilitó al equipo de Beneficios obtener el respaldo del Comité Ejecutivo de HSBC México.



Nosotros ponemos al cliente como centro, pero para darles un buen servicio necesitamos que nuestros empleados se sientan parte del proyecto. Para lograr este objetivo debemos ser inclusivos y diversos, y también brindar al personal una variedad de beneficios que les permitan tener un buen balance entre el trabajo y su vida personal, estar bien con sus familias y con su salud mental. Si esto se cumple, las personas están más motivadas y eso impacta en la calidad de su trabajo."

Jorge Arce
CEO de HSBC México

La implementación de la nueva Política de licencias coincidió con la introducción de un nuevo sistema de Recursos Humanos para registrar las ausencias del personal de HSBC México. A través de este sistema, las personas empleadas pueden solicitar una licencia desde su computadora o celular, mientras que anteriormente tenían que solicitarlo verbalmente a su supervisor/a directo/a. El sistema valida la solicitud y la hace llegar a la/el líder directo/a para la aprobación final. El equipo de Beneficios creó una guía y un glosario de términos clave¹¹ para que el personal de HSBC México pudiera conocer el proceso para solicitar una licencia. Además, se pueden realizar consultas por medio del sistema o a través de un *call center*.



Queremos que un momento importante no se vuelva algo complejo, por eso las licencias se pueden solicitar incluso desde una app móvil. No se requiere ningún documento, lo único que se pide a los colaboradores es una comunicación asertiva con las personas responsables de sus áreas. Para ser más flexibles, tenemos que compartir responsabilidades, confiar en las personas y facilitar los procesos."

Gerardo Del Valle
Gerente de Beneficios de Recursos Humanos,
HSBC México

Para socializar los cambios en la Política, el equipo de HSBC México estableció su nueva propuesta de valor al personal (EVP, por sus siglas en inglés) llamada "Ser HSBC". En el marco de esta EVP, se crearon dos videos para dar a conocer los cambios a la Política. El primero muestra conversaciones con personas que estaban próximas a ser padres o madres, en las que se les informó de la extensión de las licencias para grabar su reacción en tiempo real. El segundo es un video donde se explican los pilares de la oferta de beneficios de HSBC México, incluyendo los detalles acerca de las licencias. Además, se utilizaron otros medios como el correo electrónico, *webinars*, y eventos presenciales para informar sobre los beneficios de la Política y el proceso de solicitud.



Buscamos mandar el mensaje de que esto es un derecho, que lo formalizamos y que no está sujeto a discreción. También quisimos comunicar el interés genuino del banco por el bienestar de sus colaboradores. Somos un equipo que da lo mejor de sí en el trabajo, pero para asegurar la mejor versión de nuestros equipos, debemos ofrecerles estos beneficios."

Laura Perea
Directora General Adjunta de Recursos Humanos
para México y Latinoamérica, HSBC

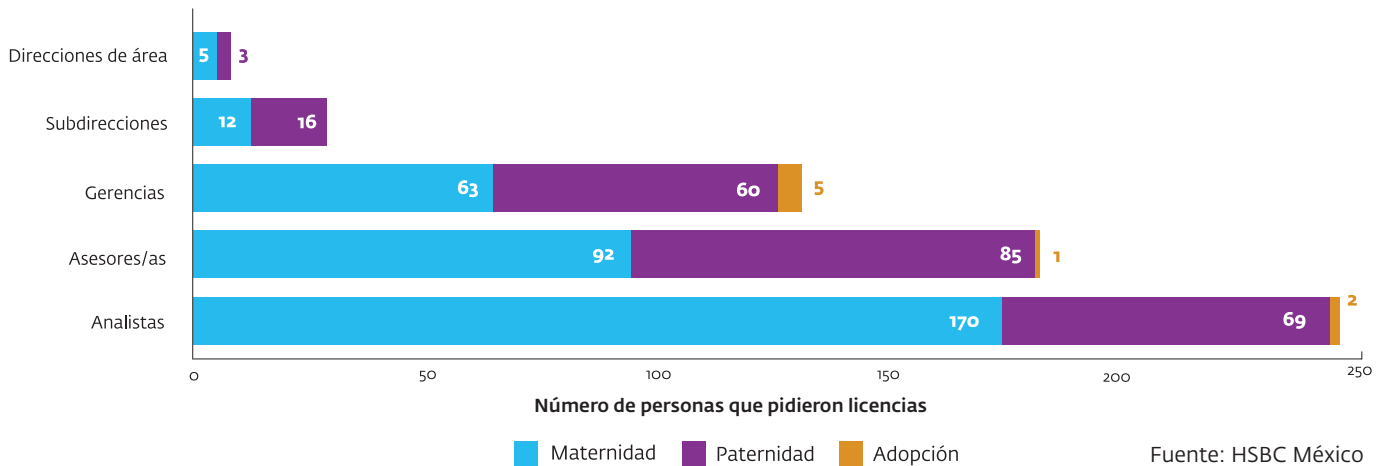
¹¹ El glosario incluye términos como maternidad, paternidad, adopción, pareja homoparental, primary caregiver y secondary caregiver. El área de Diversidad e Inclusión apoyó al equipo de Beneficios para preparar el glosario y asegurar que la redacción de la Política fuera inclusiva.

Los resultados de la Política

Desde la actualización de la Política de licencias de HSBC México en junio de 2022 y hasta julio de 2023, se recibieron 583 solicitudes para utilizar las licencias de maternidad (342), paternidad (233) y adopción (8). Las solicitudes de licencia provienen principalmente de personas que trabajan en los puestos de menor jerarquía más del banco y el número de solicitudes va disminuyendo conforme aumenta el perfil del puesto. Sólo en el caso de las subdirecciones, el número de licencias de paternidad supera al número de licencias de maternidad solicitadas.

Gráfica 2

Distribución del uso de licencias de maternidad, paternidad y adopción según el tipo de cargo (junio 2022 - julio 2023)



Al formalizar el proceso de solicitud, HSBC México eliminó la posibilidad de que exista discrecionalidad en la aprobación del uso de las licencias de maternidad, paternidad y adopción. Gracias al nuevo sistema de registro de ausencias de la empresa, el proceso de solicitud de estas licencias es trazable y muy accesible para las personas solicitantes. El sistema realiza una primera aprobación tras verificar que los requisitos se cumplen y, posteriormente, envía la solicitud al/a la supervisor/a directo/a de la persona solicitante para la aprobación final. El sistema sólo solicita documentación probatoria en el caso de la licencia de maternidad, ya que ésta se requiere para tramitar la incapacidad en el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS).

Gracias al sistema de registro de ausencias, HSBC México cuenta con más información sobre el uso de las licencias y puede utilizar estos datos para medir el impacto de las prestaciones que ofrece. Antes de la introducción de la Política, sólo se registraban datos sobre el uso de las licencias de maternidad, ya que las madres debían realizar el trámite formal para solicitar su incapacidad. Entre 2019 y 2021, HSBC México otorgó 946 licencias de maternidad, un

promedio de 315 licencias por año. Las licencias de paternidad o de adopción no se solicitaban mediante un proceso formal, sino que se acordaban informalmente entre la persona solicitante y su supervisor/a director/a. Debido a la falta de datos sobre el uso de las licencias de paternidad y adopción antes de 2022, no es posible realizar una comparación para identificar cambios en el uso de estas licencias antes y después de la Política.

La disponibilidad de datos del uso de las licencias de maternidad, paternidad y adopción permite a HSBC México medir el impacto de la Política sobre la rotación y retención de su personal. Antes de la Política, HSBC México no cruzaba el uso de licencias con las ausencias no explicadas, la rotación, y la retención del personal que tomó licencias. A partir de la implementación de la Política, HSBC México cuenta con datos que les permitirán tomar acciones para disminuir los niveles de ausentismo y rotación, particularmente en las sucursales, donde se observan los niveles más altos, así como comprobar el impacto de la Política en la retención del personal. Por ejemplo, de las 583 personas que solicitaron alguna de estas licencias entre junio de 2022 y julio de 2023, más de 85% continúan empleadas en la empresa después de haber tomado la licencia.¹²

¹² HSBC México no medía la retención después de las licencias de maternidad, paternidad y adopción antes de la introducción de la Política.



A un año de la introducción de la Política, se han observado mejoras en la satisfacción del personal de HSBC México, particularmente de quienes se identifican como padres o madres. La encuesta de clima organizacional que se realiza anualmente reveló que, en 2022 –año en el que se introdujo la Política–, 71% del total del personal de HSBC México consideraba que la organización se preocupa por su bienestar, 2% más que en 2021. En el caso de las personas que se identifican como padres o madres, el porcentaje de 2022 fue de 73%, comparado con 71% en 2021. Además, en los grupos de enfoque que se realizaron con personal de HSBC México, algunas madres dijeron sentirse mejor en cuanto a su bienestar personal y salud mental debido a que la extensión de las licencias les permitió tener más tiempo para recuperarse físicamente, adaptarse a la llegada de su hijo/a, y encontrar opciones para su cuidado a la hora de regresar a sus labores. “Me gustó mucho poder estar un mes más con mi niño y no tenerlo que dejar tan rápido en la guardería”, dijo Lourdes,¹³ colaboradora de HSBC México por más de 6 años, basada en Reynosa y madre de 3 hijos, el más pequeño de 9 meses. Las madres que participaron en los grupos de enfoque comentaron que sienten un alto nivel de satisfacción y lealtad hacia la empresa, además de reportar mayor compromiso, motivación y productividad al reincorporarse a sus labores. Además, señalaron que otras prestaciones ofrecidas por HSBC México, como el trabajo flexible¹⁴ y los descansos de lactancia, son complementos muy valiosos para la licencia de maternidad.

La nueva Política disminuyó la brecha entre los días de licencia de maternidad y los días de licencia de paternidad,

buscando incentivar a los padres a involucrarse más en el cuidado de sus hijos/as. Según la información obtenida a través de los grupos de enfoque, la extensión de la licencia de paternidad es reconocida como un paso importante para fomentar la igualdad de género en HSBC México y un incentivo para que los hombres ejerzan una paternidad más activa. “El hecho de que el papá se pueda involucrar desde un inicio es importante para que se dé cuenta de todo el esfuerzo que implica atender a un bebé”, dijo Gloria, asesora de ventas con una trayectoria de 7 años en HSBC México y madre de 2 niños. La nueva Política es un paso para ayudar a normalizar que los padres puedan tomar ese tiempo sin temor a perder su empleo o sufrir repercusiones negativas. “He podido ser un padre a tiempo completo, dividir las actividades con mi esposa y estar en casa para lo que se ofrezca con el respaldo de mi jefe”, dijo Iván, gerente de distribución de software con 18 años de experiencia en HSBC México y padre primerizo.



La extensión de las licencias, sobre todo la de paternidad, es un acierto enorme porque parte de lo que nos ha impedido llegar a las mujeres a una mayor equidad es esta diferencia en los roles y las posibilidades de cada uno para participar en el cuidado de hijas/os.

Silvia Tapia
Directora General Adjunta de Auditoría para México y Latinoamérica, HSBC

¹³ Los nombres de las personas participantes se cambiaron para mantener su anonimidad.

¹⁴ Desde marzo de 2022, HSBC México cuenta con una Política de trabajo flexible que permite a todo el personal de la empresa iniciar un proceso para solicitar horarios flexibles, trabajo remoto, horas escalonadas o trabajo desde casa. Las personas supervisoras pueden establecer un período de prueba para determinar si la solicitud de trabajo flexible es compatible con las responsabilidades del rol, las necesidades del equipo o de los clientes.

La nueva Política ha mejorado la competitividad de la oferta de beneficios no monetarios de HSBC México, en comparación con otras empresas del sector. De acuerdo con grupos de enfoque con personal de HSBC México, la Política ha hecho que la oferta de beneficios sea más atractiva en comparación con otras empresas donde habían trabajado antes, lo cual ha aumentado su satisfacción y su compromiso por permanecer en la empresa. “El tema de las licencias ha sido algo muy bueno por parte de HSBC,” dijo David, colaborador del área de multinacionales, basado en Ciudad de México y con 5 años de trayectoria en la empresa. “Yo trabajaba en otro banco donde no existía este tipo de beneficios.”

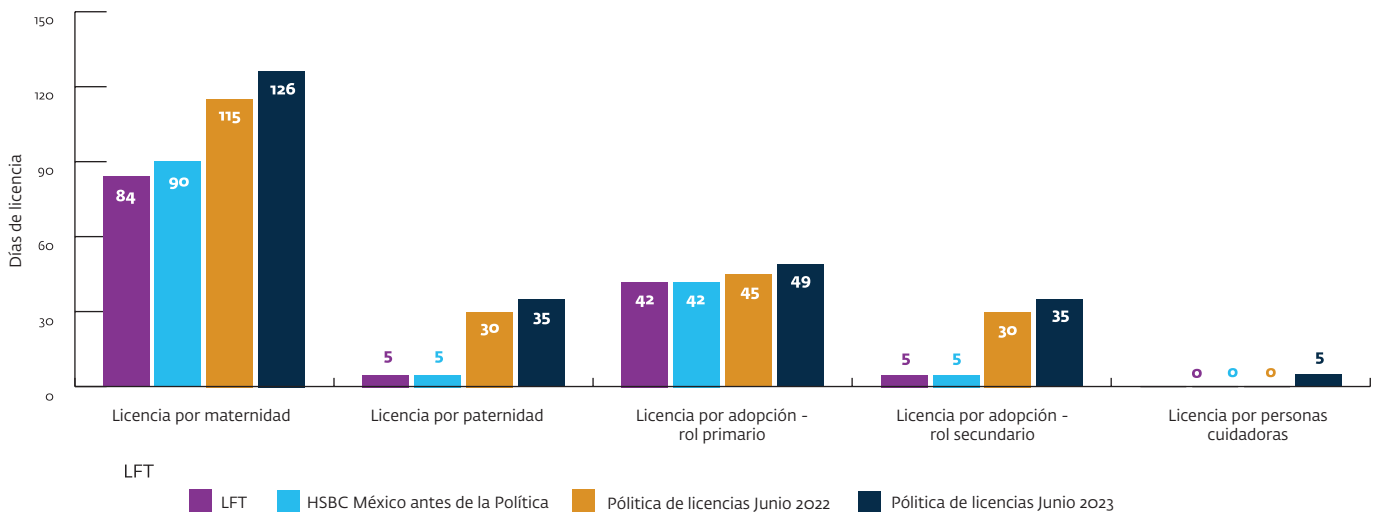
Finalmente, después de un año de la introducción de la Política, no se han observado impactos negativos a la productividad en HSBC México. Tras el lanzamiento de la Política, no se han presentado problemas como el tener que cubrir “vacíos” cuando alguien toma una licencia o el uso indebido o rechazo injustificado de licencias.¹⁵ Dado que la maternidad, paternidad y adopción suelen planearse, la persona solicitante tiene la oportunidad de coordinar con tiempo con su equipo para hacer ajustes, por ejemplo, en las metas que debe cumplir

una persona considerando el período de ausencia. No se ha registrado que el uso de las licencias extendidas impacte negativamente la productividad de los equipos, dijo Laura Perea, directora general adjunta de Recursos Humanos para México y Latinoamérica, HSBC.

A raíz de los resultados observados y con el propósito de continuar mejorando la oferta de beneficios de HSBC México, un año después de introducir la Política de licencias, en junio 2023, el CEO Jorge Arce solicitó al área de Recursos Humanos hacer una extensión adicional a las licencias de maternidad, paternidad y adopción. Además, se introdujo una nueva licencia para personas cuidadoras, la cual otorga 5 días al año a todo el personal de HSBC México para que puedan ausentarse del trabajo en caso de que requieran cuidar a algún familiar directo (hijos/as, cónyuge, padres). Entre junio y agosto de 2023, 329 personas utilizaron esta nueva licencia: 200 mujeres y 129 hombres. La licencia para personas cuidadoras no se contempla en la LFT, por lo cual HSBC México está siendo una empresa pionera en México al reconocer y respaldar diversas necesidades de cuidado de su personal.

Gráfica 3

Comparativo de la oferta de licencias de HSBC México antes y después de la Política vs. los requerimientos legales en México



La intención detrás de estos cambios es tomar un paso más para mejorar el balance vida-trabajo del personal de HSBC México, afianzando la oferta de beneficios y continuando en el proceso de alineación a la directriz del corporativo global para cerrar la brecha de género en este tipo de beneficios.

¹⁵ Tanto las personas solicitantes como sus supervisores tienen la opción de levantar un reporte en caso de detectar alguna irregularidad o para presentar una queja. Hasta abril de 2023, no se había registrado ningún caso de uso indebido de las licencias o de rechazo injustificado de una solicitud de licencia.

Recomendaciones para el sector privado en la formulación de políticas favorables a la familia

1. Conocer los objetivos de la empresa y cómo las políticas favorables a la familia se alinean a ellos. Consciente de los cambios en la fuerza de trabajo y de la dura competencia en el mercado bancario en el país, HSBC México buscó diferenciarse de otras empresas como un banco que se preocupa por el bienestar de su personal. De este modo, decidieron introducir beneficios como las licencias extendidas de maternidad, paternidad y adopción, con el objetivo de mejorar la experiencia de las personas que trabajan en la empresa, mejorando a su vez la atracción y retención de talento, así como la satisfacción, el desempeño y la lealtad del personal.

2. Considerar el contexto local, las necesidades diferenciadas del personal de la empresa y la manera en la que evolucionan. Para HSBC México, posicionarse como el banco empleador preferido en el país requirió un análisis de los requerimientos de la ley mexicana, así como un estudio de mercado a nivel nacional y regional. El *benchmarking* (índice de referencia) permite a las organizaciones comparar sus políticas con las de otras empresas en la misma industria o región. Esto les permite identificar las mejores prácticas y asegurarse de que sus políticas sean competitivas y atractivas para los empleados actuales y potenciales. Además, el *benchmarking* puede ayudar a las organizaciones a comprender los posibles costos y beneficios de una nueva práctica o política, así como cualquier requisito legal o regulatorio que deba cumplirse. Al realizar un *benchmarking* exhaustivo, las organizaciones pueden tomar decisiones informadas, asegurarse de satisfacer las necesidades de su personal y mantenerse competitivas en el mercado.

3. Aprovechar los datos de Recursos Humanos y las encuestas que realizan al personal para evaluar los impactos de la extensión de las licencias. Sin datos, es imposible determinar si la introducción de una nueva política está logrando los objetivos previstos o no. Al recopilar y analizar datos, las organizaciones pueden medir el impacto de una acción en la satisfacción, retención y productividad del personal. Por ejemplo, con la introducción del nuevo sistema de registro de ausencias, HSBC México recopiló datos que pueden ayudar a determinar si las licencias están siendo utilizadas de manera equitativa por hombres y mujeres, si están contribuyendo a reducir las tasas de rotación o a mejorar el compromiso del personal, entre otros. Además, los datos pueden ayudar a identificar áreas de mejora e informar las decisiones futuras y responder mejor y de manera más ágil cuando se requiera un cambio.

4. Complementar las licencias con otros esquemas o políticas favorables a la familia. Los beneficios de licencias extendidas se pueden ampliar si se acompañan de esquemas de trabajo flexible, instalaciones adecuadas y descansos para lactancia, subsidios o servicios de cuidado infantil, días de descanso por motivos de cuidado, entre otros. HSBC México cuenta con una *Política de Trabajo Flexible*, por medio de la cual todo el personal puede solicitar un cambio a este esquema. El trabajo flexible es muy valorado por las personas con hijas/os, porque les permite gestionar mejor sus horarios y pasar más tiempo con sus familias. Además, es importante garantizar que estos beneficios consideren la diversidad de las personas y mencionen explícitamente al personal que forma parte de la comunidad LGBTI. HSBC México buscará introducir otros complementos, como nuevas modalidades de trabajo a medio tiempo o multi-rol que se ajusten a las necesidades de las personas que no sean elegibles para el trabajo flexible por la naturaleza de sus actividades.

5. Comunicar ampliamente las nuevas políticas, realizar campañas de sensibilización para todo el personal y medir los resultados. Un factor importante para el éxito de la implementación de la extensión a las licencias de parentalidad de HSBC México fue la estrategia de comunicación interna. Usando diferentes medios (correo electrónico, videos, webinars), HSBC México creó una estrategia de comunicación para informar sobre los beneficios de la Política, dar a conocer el proceso de solicitud y mandar el mensaje de que los nuevos beneficios son un estándar y un derecho para todas las personas que trabajan en el banco. Es recomendable acompañar los esfuerzos de comunicación con capacitaciones y sensibilizaciones para todo el personal, especialmente para que quienes son responsables de equipos respeten los períodos de licencia y comprendan sus beneficios, así como para incentivar el uso de la licencia de paternidad. Se recomienda medir los niveles de interacción o de respuesta a este tipo de campañas de comunicación y sensibilización para medir su éxito en fomentar un cambio en la cultura de los espacios de trabajo.

Fuentes

- Aguilar-Gomez, S., E. O. Arceo-Gomez, and E. De la Cruz Toledo. (2019). "Inside the Black Box of Child Penalties", *SSRN Electronic Journal*. [consulta: 30 de agosto de 2023]. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3497089.
- Banco Mundial. (2023a). *Country Profiles: Mexico. Gender Data Portal*. [consulta: 12 de mayo de 2023]. <https://genderdata.worldbank.org/countries/mexico>.
- Banco Mundial (2023b). *Women, Business and the Law 2023*. [consulta: 8 de marzo de 2023]. <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/b60c615b-09e7-46e4-84c1-bd5f4ab88903/content>.
- Banco Mundial. (2022). *The Evolution of Maternity and Paternity Leave Policies over Five Decades: A Global Analysis*. [consulta: 4 de abril de 2023]. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099658310202228905/pdf/IDU0797ba5170d9d404a-5foaaf70ddfec49193d6.pdf>.
- Banco Mundial. (2020). *La participación laboral de la mujer en México*. [consulta: 8 de marzo, 2023]. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/753451607401938953/pdf/La-Participacion-Laboral-de-la-Mujer-en-Mexico.pdf>.
- Campos-Vazquez, R. M., Rivas-Herrera, C., Alcaraz, E., & Martinez, L.A. (2021). *The effect of maternity on employment and wages in Mexico*. [consulta: 10 de mayo 2023]. <https://www.tandfonline.com/doi/epdf/10.1080/13504851.2021.1967272?needAccess=true&role=button>.
- Centro de Investigación Económica y Presupuestaria. Beltrán Castillo, T. y Villa, S. (2023). *Fortalecimiento de la participación laboral femenina: Recuperación post pandemia*. [consulta: 12 de mayo de 2023]. <https://ciep.mx/fortalecimiento-de-la-participacion-laboral-femenina-recuperacion-post-pandemia/#:~:text=La%20baja%20participaci%C3%B3n%20de%20las,los%20hombres%20aportan%20el%2064%25>.
- Heymann, J., Sprague, A. and Raub, A. *Equality within Our Lifetimes: How Laws and Policies Can Close—or Widen—Gender Gaps in Economies Worldwide*. Oakland: University of California Press, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1525/luminos.147>.
- IFC. (2023). *En búsqueda de la igualdad de género: Avances y retos para el sector privado en México*. [consulta: 12 de mayo de 2023]. <https://www.ifc.org/content/dam/ifc/doc/2023/lac-en-busqueda-de-la-igualdad-de-genero.pdf>.
- IFC. (2019). *Abordar el cuidado infantil: Guía sobre los servicios de cuidado infantil respaldados por el empleador*. [consulta: 7 de marzo de 2023]. https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/beafc67a-2942-4440-9511-e2b6e9ab6a93/2019_ChildcareGuide_Spanish.pdf?MOD=AJPERES&CVID=nqh2aLS.
- IMCO. (2023). *Datos por la igualdad de género*. [Consulta: 10 de abril, 2023]. <https://imco.org.mx/8m/>.
- IMCO. (2022). *Licencias de paternidad, mayor equidad de género*. [consulta: 13 de abril, 2023]. <https://imco.org.mx/licencias-de-paternidad-mayor-equidad-de-genero/#:~:text=A%20nivel%20federal%2C%20el%20Consejo,a%20las%20mujeres%20por%20maternidad>.
- INEGI. (2023). *Encuesta nacional de ocupación y empleo, nueva edición, tercer trimestre de 2022*. [consulta: 6 de marzo, 2023]. https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2023/enoent/enoent2023_02.pdf.
- INEGI. (2021). *Trabajo no Remunerado de los Hogares*. [consulta: 28 de agosto, 2023]. https://www.inegi.org.mx/temas/trnh/#informacion_general.
- Juárez, Edgar. (12 de mayo de 2023). "¿Cuáles son los bancos más grandes que operan en México?", en *El Economista*. [consulta: 12 de julio de 2023]. <https://www.economista.com.mx/sectorfinanciero/Cuales-son-los-bancos-mas-grandes-que-operan-en-Mexico-20230512-0063.html>.
- Ley Federal de Trabajo de México, Artículo 170. (2022). [consulta: 13 de abril de 2023]. https://leyes-mx.com/ley_federal_del_trabajo/170.htm.
- McKinsey & Company. (2021). *A fresh look at paternity leave: Why the benefits extend beyond the personal*. [consulta: 28 de agosto, 2023]. <https://shorturl.at/hsLPY>.
- Mercer. (2022). *Mercer Talent All Access: 2022 Leave programs, Mexico*. [consulta: 6 de marzo, 2023].
- National Partnership for Women and Families. (2021). *Paid Leave Improves the Health of Moms and Babies*. [consulta: 7 de marzo 2023]. <https://nationalpartnership.org/report/paid-leave-is-essential-for/>.
- OCDE. (2023). *Joining Forces for Gender Equality: What is Holding us Back?* [consulta: 12 de mayo de 2023]. https://www.oecd-ilibrary.org/social-issues-migration-health/joining-forces-for-gender-equality_67d48024-en.
- OCDE. (2016). *What dads can do for gender equality*. [consulta: 28 de agosto, 2023]. <https://www.oecd.org/gender/what-dads-can-do-for-gender-equality.htm>.
- OIT. Martínez Franzoni, J., Rodríguez Enríquez, C., Salvador, S. y Arza, C. (s/f). *Maternidad, trabajo e ingresos: ¿cuáles son los costos y los beneficios y cómo se distribuyen?* [consulta: 12 de mayo de 2023]. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/--americas/---ro-lima/---sro-lima/documents/publication/wcms_493913.pdf.