

# Más allá del salario: permisos parentales como ventaja competitiva en la gestión del talento

Aletsy Alvarado-Garrido<sup>1</sup>, Santiago Romero-Lases<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Universidad La Salle México, Facultad de Negocios. Ciudad de México, México.

[aletsyalvarado@lasallistas.org.mx](mailto:aletsyalvarado@lasallistas.org.mx), [santiago.romero@lasallistas.org.mx](mailto:santiago.romero@lasallistas.org.mx)

**Resumen.** Aunque los avances tecnológicos han modificado los criterios de contratación, el talento individual sigue siendo determinante. Este trabajo propone un modelo de teoría de juegos con información asimétrica, en el que los jóvenes, al desconocer la responsabilidad social de las empresas, enfrentan decisiones laborales complejas. Se utiliza la brecha salarial como variable clave y un modelo logit para estimar sus creencias y orientar su elección.

**Palabras Clave:** Brecha salarial, permisos parentales, Mercado laboral.

## 1 Descripción de la problemática prioritaria abordada

La segregación ocupacional representa una distribución desigual de la participación de la población en el mercado laboral, influida por factores económicos, sociales, culturales y políticos (Jiménez y Trpin, 2023). En este contexto, la brecha salarial de género es una manifestación concreta de dicha segregación, donde las mujeres suelen percibir menores ingresos que los hombres debido a entre otros factores, a su concentración en empleos a tiempo parcial, socialmente menos valorados o con menores posibilidades de ascenso (ONU Mujeres, 2021). Esta desigualdad se profundiza con la maternidad, ya que impacta negativamente en la participación y progresión profesional de las mujeres (CONAVIM, 2018). Algunos otros motivos relacionados con la ausencia de las mujeres en el mercado laboral de acuerdo con el CONAPRED 2023 son: las dobles y triples cargas de trabajo, los salarios precarios y desiguales, así como los impedimentos para ascender.

A nivel estructural, la discriminación de género y los estereotipos sociales reproducen la división sexual del trabajo, limitando el acceso de las mujeres a puestos de liderazgo y fortaleciendo el llamado "techo de cristal" (CONAPRED, 2023)

Esta problemática genera un entorno de información asimétrica para los jóvenes que buscan incorporarse al mercado laboral, quienes, al desconocer las prácticas internas de las empresas en materia de equidad y responsabilidad social, enfrentan dificultades para tomar decisiones informadas sobre su futuro profesional.

El proyecto se alinea con el objetivo de desarrollo sostenible (ODS) 5 (Igualdad de género) al visibilizar las barreras estructurales que enfrentan las mujeres en el ámbito laboral, como la brecha salarial, los estereotipos de género y la falta de acceso a puestos de liderazgo. También se vincula con el ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico) al resaltar la importancia de que las empresas adopten políticas internas orientadas a la equidad y fomentar condiciones laborales más estables y productivas. Finalmente contribuye con el ODS 10 (Reducción de las desigualdades) al proponer mecanismos que permitan reducir las desigualdades en el acceso a oportunidades laborales, especialmente entre hombres y mujeres jóvenes.

## 2 Objetivo

Analizar cómo la existencia o ausencia de permisos parentales por parte de las empresas influye en la percepción que tienen los jóvenes sobre su responsabilidad social, y cómo esto afecta sus decisiones laborales. El interés del trabajador radica en conocer si la empresa recluta por talento, sin importar las cualidades personales del aspirante o si efectivamente la empresa discrimina por ciertas cualidades del aspirante. De esta forma, la empresa está interesada en que el aspirante la

considere como una empresa ideal o justa; y así, que el aspirante pueda recomendar, en un futuro, a algún trabajador calificado para formar parte de la empresa.

### 3 Propuesta teórico-metodológica

Se presenta en primera instancia, conceptos básicos de teoría de juegos; útiles para analizar la respuesta del trabajador e introducir la falta de información a la que se enfrenta. De esta forma,

Definición 1 (Mas-Colell et al., 1995).- Un juego es una interacción estratégica entre dos agentes económicos, llamados jugadores, representado de la siguiente forma:

$$\Gamma = \{N, A_i \times A_j, U_i(a_i, a_j)\}, \quad (1)$$

Donde  $N$  es el número de jugadores,  $A_i$  es el conjunto de estrategias del jugador  $i$ ,  $a_i \in A_i$ , es la estrategia del jugador  $i$ ,  $a_j \in A_j$  es la estrategia del jugador  $j$  y  $U_i(a_i, a_j)$  es la función de pagos para el jugador  $i$ .

Con base en la metodología presentada se aplicará un modelo de teoría de juegos, donde los jugadores son el joven trabajador y la empresa.

Para obtener las utilidades del trabajador se utilizaron variables que reflejan factores clave como el clima laboral que muestra la influencia de la cultura organizacional, el cuidado infantil que evidencia la carga desigual de los cuidados. En conjunto, permiten captar que las decisiones laborales no dependen solo del salario, sino también de aspectos sociales:

$W_i$  : Es el salario ideal en una empresa que no presenta brecha salarial. Delajara y Espinosa (2024) presentan una estimación de un salario vital de bolsillo de 13,659.

$W_b$ : Salario normal que ofrece una empresa que presenta brecha salarial. Dado que, en promedio, las mujeres ganan en México 15% menos que los hombres según Hernández (2024) se estimó el salario 11,610.

$C_L$  : Es el clima laboral que se desprende en un costo del psicólogo. Galindo (2022), comenta que en promedio en la Ciudad de México una sesión de terapia ronda entre \$500 y \$2,000; y Sanarai (2023) señala que las sesiones pueden ser quincenal, mensual o semanal. Se estimó un gasto 2,500 mensuales, considerando un costo promedio y una frecuencia quincenal.

$b$  : Seguros y/o prestaciones que te brinda la empresa. Esto se obtuvo promediando mensualmente diversas variables como seguridad social, aguinaldo, vacaciones, capacitación y bonos; en base a PROFEDET (2018) se obtuvo un total 1,200.

$A$ : El efecto de no tener el acceso a licencias o permisos de maternidad otorgado de generalmente 90 días de acuerdo con el Gobierno de México (2025). Mensualizando los 90 días; se obtiene un valor de  $A = 3,628$ .

$F$  : Futuras oportunidades de crecimiento que implican aumento salarial, Gamarra (2025) explica que un aumento del 30% anual garantiza la retención del capital humano. En particular podemos definirlo  $F = 0.3W_i$ .

$\beta W_i$ : Depreciación del salario en lo que el trabajador encuentra empleo. Es decir, el factor de descuento traído a valor presente a partir de la tasa de inflación mensual de Banco de México (2025) resultando en 13,500.

$N$  : Costo de servicio profesional de niñera mensual. Con base en Choquehuanca y Vasquez (2022) el costo mensual es de aproximadamente 9,000.

$C$  : Costo de capacitación para mejorar habilidades por la competencia interna. Rosales-Córdova y Llanos (2021) identificaron que del 41.74 % de las empresas que capacitan, invierte en promedio 1,802.

Por parte del trabajador se tienen dos opciones; postularse o no postularse. Y se identifican 2 tipos de empresas; presenta brecha salarial y no presenta brecha salarial.

Utilidad del trabajador cuando postula a una empresa que presenta brecha salarial

$$U_t(P, \downarrow BS \downarrow | PPM) = W_b + b - C_L - A - N \quad (2)$$

Utilidad del trabajador cuando postula a una empresa que no presenta brecha salarial

$$U_t(P, \downarrow NBS \downarrow | PPM) = W_i + b + F - C \quad (3)$$

Utilidad del trabajador si decide no postularse a una empresa que presenta brecha salarial,

$$U_t(NP, \downarrow BS \downarrow | PPM) = -W_b + \beta 2W_i \quad (4)$$

Utilidad del trabajador si decide no postularse a una empresa que no presenta brecha salarial,

$$U_t(NP, \downarrow NBS \downarrow | PPM) = -W_i + \beta 2W_i \quad (5)$$

Supongamos que los trabajadores tienen información que existen los permisos parentales hacia las mujeres (PPM). Entonces, el trabajador decide postular a la empresa siempre y cuando, la creencia objetiva  $P(BS|PPM)$  cumpla lo siguiente:

$$[EU]_T(\text{Postularse}) > [EU]_T(\text{No postularse}) \quad (6)$$

Donde,

$$[EU]_T(\text{Postularse}) = P(BS|PPM) [U]_T(P, BS|PPM) + P(NBS|PPM) [U]_T(P, NBS|PPM) = P(BS|PPM)(W_b + b - C_L - A - N) + P(NBS|PPM)(W_i + b + F - C) \quad (7)$$

$$\text{Ahora, como } P(BS|PPM) + P(NBS|PPM) = 1, \text{ entonces (7) nos queda,} \\ (1 - P(NBS|PPM))(W_b + b - C_L - A - N) + P(NBS|PPM)(W_i + b + F - C) = P(NBS|PPM)(W_i + b + F - C - W_b - b + C_L + A - N) + W_b + b - C_L - A - N \quad (8)$$

Por lo tanto,

$$[EU]_T(\text{Postularse}) = P(NBS|PPM)(W_i - W_b + C_L + A + F + N - C) + W_b + b - C_L - A - N \quad (9)$$

Por otro lado,

$$[EU]_T(\text{No Postular}) = P(BS|PPM) [U]_T(NP, BS|PPM) + P(NBS|PPM) [U]_T(NP, NBS|PPM) = P(BS|PPM)(-W_b + \beta 2W_i) + P(NBS|PPM)(-W_i + \beta 2W_i)$$

La última igualdad es a partir de (4) y (5). Análogamente, por complementos tenemos,

$$[EU]_T(\text{No Postular}) = (1 - P(NBS|PPM))(-W_b + \beta 2W_i) + P(NBS|PPM)(-W_i + \beta 2W_i) \\ = P(NBS|PPM)(W_b - W_i) + \beta 2W_i - W_b \quad (10)$$

A partir de las expresiones (9) y (10), el trabajador se postula al trabajo siempre y cuando:

$$P(NBS|PPM) > (2\beta W_i - 2W_b - b + C_L + A + N) / (2(W_i - W_b) + C_L + F + A + N - C) \quad (11)$$

Sustituyendo las variables en (11) nos queda,

$$P(NBS|ISM) > (2(13,500) - 2(11,610) - 1,200 + 2500 + 3,628 + 9,000) / (2(13,659 - 11,610) + 2,500 + 4,098 + 3,628 + 9000 - 1,802) = 0.823$$

En este sentido, deduciremos un modelo logit de acuerdo con lo siguiente,

$$NBS = a_0 + a_1 X_{1i} + a_2 X_{2i} + u_i \quad (12)$$

Donde

$$NBS = \begin{cases} 1 & \text{si } [BSHM]_i \leq 0.0996 \\ 0 & \text{si } [BSHM]_i > 0.0996 \end{cases} \quad (13)$$

Cuya estimación  $(NBS)_i = E(Y_i | X_{1i}, X_{2i})$  definirá la probabilidad que una empresa no muestre brecha salarial entre hombres y mujeres ( $[BSHM]_i$ ) a partir de las señales  $X_{1i}$  y  $X_{2i}$ . Así, para llevar a cabo la estimación (12) será necesario definir el valor de  $[BSHM]_i$ , además del umbral 0.0996. Para ello, consideramos las siguientes variables:

$X_{1i}$ : inserción laboral de las mujeres en unidades de 100 (ILM100)

$X_{2i}$ : permiso parental a mujeres contratadas en unidades de 100 (PPM100)

$W_{Hi}$ : ingreso de los hombres en las diferentes empresas que laboran, medido en miles de pesos.

$W_{Mi}$ : ingreso de las mujeres en las diferentes empresas que laboran, medido en miles de pesos.

La brecha laboral la calcularemos a partir de la siguiente expresión (González y Munguía, 2025):

$$[BSHM]_i = (W_{Hi} - W_{Mi}) / W_{Hi} \quad (14)$$

Para definir la variable dicotómica comparamos los valores obtenidos de  $[BSHM]_i$ , expresión (14), con el umbral 0.0996 que se obtiene considerando el promedio de los salarios percibidos en las empresas para hombres y mujeres, esto es,  $((W_{Hi}) - (W_{Mi})) / (W_{Hi}) = 0.0996$ .

Tenemos el siguiente modelo logit:

$$(L_i) = \ln(P_i / (1 - P_i)) = 0.2278 - 0.0598X_{1i} + 0.832X_{2i} \quad (15)$$

$$P\_value \quad (0.073) \quad (0.089)$$

Esto indica que un aumento en los permisos parentales de las mujeres trabajadoras se percibirá como bueno y así, la probabilidad que una empresa no incurra en Brecha salarial aumentará, en este caso, la probabilidad aumenta 13%.

A partir del modelo logit (15) se muestran los efectos marginales en la tabla 1, que reporta en particular los efectos de cada variable en la probabilidad que una empresa no incurra en brecha salarial. Finalmente, el interés de este análisis recae en determinar la creencia objetiva:  $P(NBS|PPM)$ , que se obtiene a partir de los efectos marginales del modelo logit, esto es,

$$P_i = P(\text{NBS} \mid \text{PPM}) = E(Y=1 \mid \text{PPM}) = 0.7923 + 0.1369X_{2i} \quad (16)$$

Y al considerar el valor de  $\text{PPM} = X_{2i}$  para cada una de las  $i=1,2,3,\dots,34$  empresas, se tiene la decisión de contratarse o no en cada empresa, acorde a:

$$P(\text{NBS} \mid \text{PPM}) > 0.823 \quad (17)$$

Tal decisión se muestra en la tabla 2.

## 4 Discusión de resultados

Si bien hay factores claves, como salarios y compensaciones, para formalizar dichas contrataciones; hay otras razones por las cuales se pudieran establecer estas contrataciones, en particular nos centramos en las brechas salariales. En este sentido, observamos como los permisos de maternidad en México son clave para visualizar si una empresa cae o no en cuestiones de brecha salarial.

La CONAPRED (2023) menciona que entre el 2012 y 2020, abrió 2,925 expedientes por presuntos actos de discriminación vinculados con mujeres. El 65% de los casos se dieron en el mundo laboral. La principal causa de discriminación durante esos años fue el embarazo (23%).

La tabla 2 muestra la decisión que toma el trabajador al recibir la señal por parte de la empresa, dicha señal permite determinar la posibilidad de que una empresa presente o no brecha salarial dependiendo del umbral establecido previamente. Si la probabilidad obtenida a partir de la señal es mayor al umbral el trabajador decidirá contratarse, si se tiene una probabilidad menor al umbral por consecuencia el trabajador optará por no contratarse.

## 5 Conclusiones y perspectivas futuras

El análisis incorpora el permiso parental como señal que permite identificar a empresas con posibles brechas salariales amplias. Sin embargo, el uso de esta variable es una aproximación parcial dado que pueden existir diversos factores que influyan en las creencias del joven trabajador. Además, orienta a los recién egresados en su decisión laboral, el modelo construye una medida de brecha salarial con enfoque en responsabilidad social, útil para políticas públicas más integrales. Una política pública viable sería la implementación de incentivos fiscales o subsidios a empresas que adopten esquemas de flexibilidad como guarderías o permisos parentales equitativos. Esto con el objetivo de que las empresas cambien su perspectiva de costo y pase a ser una ventaja estratégica.

Si bien se rescata la utilidad del análisis, hay varias inquietudes que quedan al aire. Por ejemplo, el trabajo solo involucra la demanda laboral por parte de las empresas, en donde se construyen la creencia objetiva a partir de la información sobre salarios pagados y variables endógenas y exógenas. Pero, la parte de la oferta laboral solo se supone que son jóvenes que quieren incorporarse al mundo laboral, no se construye tal oferta; por lo que el análisis no se puede ver como un equilibrio de búsqueda y emparejamiento laboral. De esta forma, una vez construida la base de datos de los futuros empleados jóvenes el modelo puede sustentarse como un equilibrio de Nash Bayesiano, análisis que dejamos para futuros trabajos.

## 6 Agradecimientos

Se expresa sincera gratitud a todas las personas que contribuyeron a este trabajo de investigación. Los esfuerzos de apoyo fueron fundamentales para alcanzar los objetivos y completar este proyecto con éxito.

Al Doctor Luis Antonio Andrade Rosas que fungió como asesor, se agradece por su orientación a lo largo de todo el proceso. Sus conocimientos fueron relevantes para el enfoque de investigación.

7      Referencias

1. Banco de México (2025). Sistema de información Económica. Inflación - (CPI51). <https://www.banxico.org.mx/SieInternet/consultarDirectorioInternetAction.do?accion=consultarCuadro&idCuadro=CPI51&sector=8&locale=es>

2. Choquehuanca, M., & Vasquez, S. V. T. (2022). *Servicio personalizado de niñeras profesionales a domicilio*. <https://hdl.handle.net/20.500.13065/164>

3. Comisión Nacional para Prevenir y Erradicar la Violencia Contra las Mujeres [CONAVIM]. (2018). Brecha salarial, una de las grandes barreras para la igualdad de género. Gobierno de México. [https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2024/IOE/IOE2024\\_12.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2024/IOE/IOE2024_12.pdf)

4. Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación [CONAPRED] (2023). Discriminación en contra de mujeres. En Ficha Temática. [https://www.conapred.org.mx/wp-content/uploads/2023/11/FT\\_Mujeres\\_Noviembre2023.pdf](https://www.conapred.org.mx/wp-content/uploads/2023/11/FT_Mujeres_Noviembre2023.pdf)

5. Delajara, M., y Espinosa, R. (2024). Reporte sobre el salario digno. Estimación subnacional para la Ciudad de México. [https://frentealapobreza.mx/reporte\\_salariodigno\\_cdmx/](https://frentealapobreza.mx/reporte_salariodigno_cdmx/)

6. Galindo, J. (2022). El costo de la salud mental, ¿Cuánto cuesta ir al psicólogo?. El Economista. <https://www.eleconomista.com.mx/finanzaspersonales/El-costode-la-salud-mental-Cuanto-cuesta-ir-al-psicologo-20220222-0084.html>

7. Gamarra, G. (2025). ¿Qué son las bandas salariales y cómo establecerlas correctamente? Factorial. <https://factorial.es/blog/bandas-salariales-rrhh/>

8. Gobierno de México (2025) Licencia de Maternidad: protegemos tus derechos. Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado. <https://www.gob.mx/issste/es/articulos/licencia-de-maternidad-protegemos-tus-derechos>

9. González, I. y Munguía, L. F. (2025). Guía para cerrar la brecha salarial de género. Secretaría de Trabajo y Fomento al Empleo. [https://trabajo.cdmx.gob.mx/storage/app/media/GUIA\\_BRECHA%20SALARIAL\\_DE\\_%20GENERO\\_13\\_03\\_2025.pdf](https://trabajo.cdmx.gob.mx/storage/app/media/GUIA_BRECHA%20SALARIAL_DE_%20GENERO_13_03_2025.pdf)

10. Hernández, G. (2024). Brecha salarial de género: Un desafío con escasos avances en México. El Economista. <https://www.eleconomista.com.mx/capitalhumano/Brecha-salarial-de-genero-Un-desafio-con-escasos-avances-en-Mexico-20240917-0129.html>

11. Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI], (2016) Encuesta Nacional sobre la Dinámica de las Relaciones en los Hogares [ENDIREH]. <https://www.inegi.org.mx/programas/endireh/2016/>

12. Jiménez, C. y Trpin, V. (2023) Pensar las migraciones contemporáneas, Buenos Aires. TeseoPress.

13. Mas-Collel, A., Whinston M. y Green, J. (1995). “Microeconomic Theory”. New York: Oxford University Press.

14. Organización de las Naciones Unidas [ONU Mujeres] (2021). Conoce más sobre brecha salarial: causas, cifras y por qué hay que combatirla. América Latina y el Caribe. <https://lac.unwomen.org/es/que-hacemos/empoderamiento-economico/epic/que-es-la-brecha-salarial>

15. Procuraduría Federal de la Defensa del Trabajo [PROFEDET] (2018) Normatividad. Conoce tus prestaciones laborales. [https://www.profedet.gob.mx/profedet/transparencia/focalizada/conoce\\_prestaciones\\_laborales.html](https://www.profedet.gob.mx/profedet/transparencia/focalizada/conoce_prestaciones_laborales.html)

16. Rosales-Córdova, A, Y Llanos, L. F. (2021). Efecto de la inversión en capacitación en las ventas y sueldos de las PyMES. Investigación administrativa, 50(127), 12707. Epub 02 de marzo de 2021.<https://doi.org/10.35426/iav50n127.07>

17. Sanarai. (2023) ¿Cuántas veces es recomendable ir a terapia psicológica?. Equipo Editorial <https://www.sanarai.com/blog/cuantas-veces-es-recomendable-ir-a-terapia-psicologica?>

**Tabla 1.** Estimación de modelo logit para la brecha salarial en las empresas mexicanas, controlado por inserción laboral de mujeres y permiso parental a mujeres trabajadoras.

Brecha salarial promedio	Efectos marginales	P valores
Inserción laboral mujeres	-0.00984	0.013
Permiso parental mujeres	0.1369	0.003
Marginal effects after logit	<b>Pr(aceptación) (predict)= 0.7923</b>	Especificidad y Sensibilidad: 64.71
<b>Pruebas</b>	Wald: $p > X^2 = 0.007$	Pseudo $R^2 = 0.2193$

Fuente. Elaboración propia a partir del modelo logit mostrado.

Tabla 2. Decisiones construidas con datos reales

Empresa	Salario	Salario Hom- bre	Salario Mu- jer	PPM 100	P(NBS PPM)	Umbral	Decisión
GM	10473	10476	10466	2.41	1.122229	0.823	Contratarse
Coca	11512	11566	11230	3.63	1.289247	0.823	Contratarse
Bimbo	12676	13049	11353	9.82	2.136658	0.823	Contratarse
Industria Peñoles	20995	21005	20933	1.14	0.948366	0.823	Contratarse
Genomma Lab	13908	15988	11512	0.13	0.810097	0.823	No Contratarse
Femsa	13371	13513	13163	45.96	7.084224	0.823	Contratarse
El Puerto de Liverpool	16640	16919	16463	5.85	1.593165	0.823	Contratarse
Walmart	7870	7874	7866	14.62	2.793778	0.823	Contratarse
Banorte	11049	11521	10396	4.62	1.424778	0.823	Contratarse
Grupo BMV	9817	10864	8770	0.05	0.799145	0.823	No Contratarse
ALFA	14895	15587	13767	3.9	1.32621	0.823	Contratarse
Grupo Herdez	9411	9432	9385	0.9	0.91551	0.823	Contratarse
Banco del Bajío	15546	17188	14119	1.7	1.02503	0.823	Contratarse
Santander	19400	19446	19361	2.13	1.083897	0.823	Contratarse
Arca Continental	13139	13193	12750	5.1	1.49049	0.823	Contratarse
Chedraui	8439	9356	7425	6.04	1.619176	0.823	Contratarse
Grupo Rotoplas	8413	9308	7517	0.21	0.821049	0.823	No Contratarse
Alsea	10355	11546	9135	6.53	1.686257	0.823	Contratarse
Qualitas	9904	10285	9393	0.97	0.925093	0.823	Contratarse
Becle	10104	10193	9801	0.57	0.870333	0.823	Contratarse
BBVA	11861	11825	11896	8.04	1.892976	0.823	Contratarse
Citibanamex	6943	7174	6726	5.53	1.549357	0.823	Contratarse
Grupo Lamosa	12008	12522	9633	0	0.7923	0.823	No Contratarse
FUNO	13590	14231	12190	0.05	0.799145	0.823	No Contratarse
Axtel	9336	9540	8758	0.23	0.823787	0.823	Contratarse
Elektra	8317	9065	7195	4.57	1.417933	0.823	Contratarse
Cemex	11764	11935	10753	1.33	0.974377	0.823	Contratarse
Fibra Inn	13378	13887	12914	0.01	0.793669	0.823	No Contratarse
Fibra Hotel	11808	12028	11319	0	0.7923	0.823	No Contratarse
Fibra Danhos	14950	15247	14521	0.05	0.799145	0.823	No Contratarse
Vasconia	9942	10756	8274	0.12	0.808728	0.823	No Contratarse
Vesta	10304	11620	8715	0.01	0.793669	0.823	No Contratarse
Heineken	11378	11457	11016	1.29	0.968901	0.823	Contratarse
Sigma	9544	9909	9018	5.29	1.516501	0.823	Contratarse

Fuente. Elaboración propia