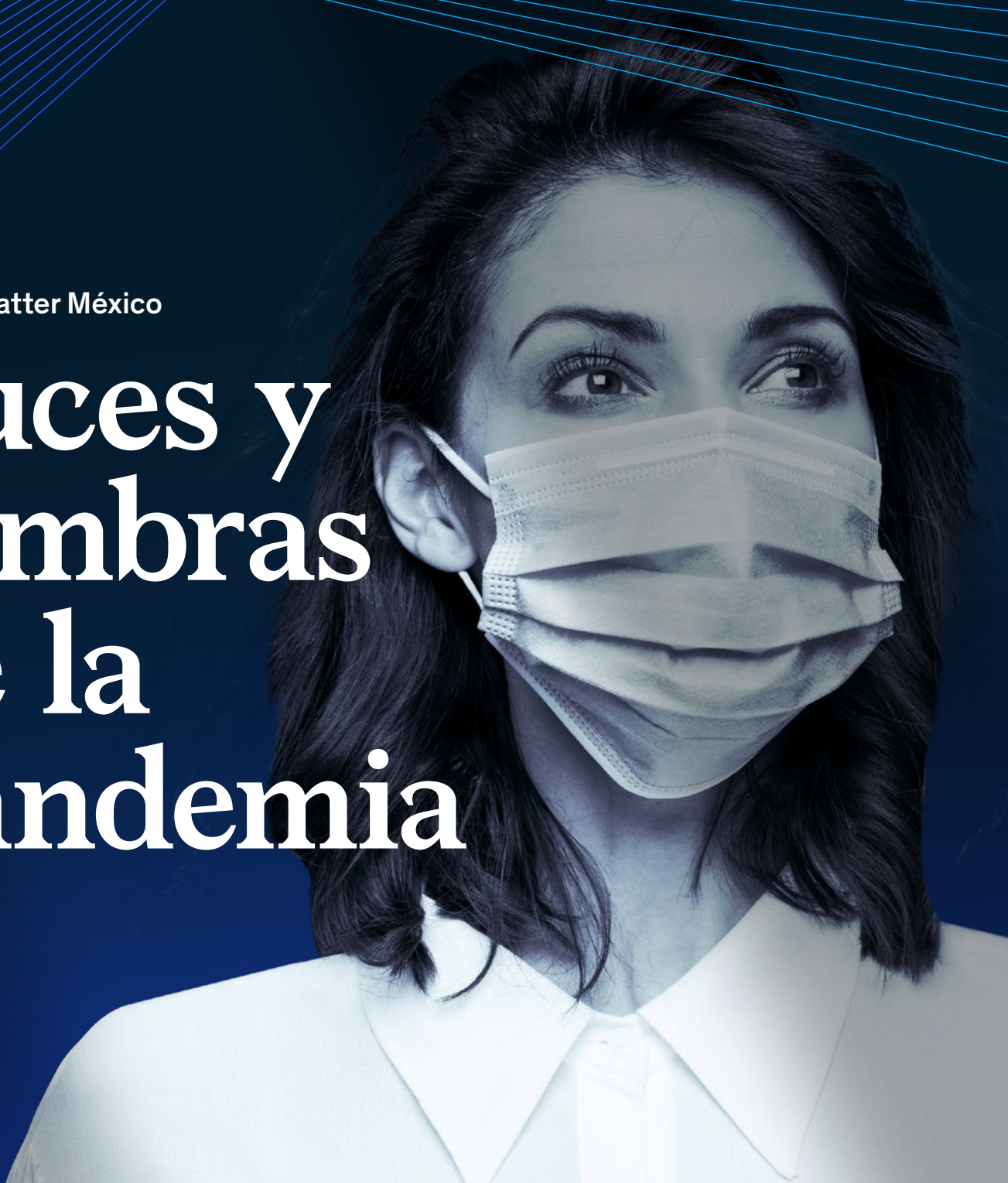


McKinsey
& Company

Women Matter México

Luces y sombras de la pandemia

Agosto 2022



Acercas de McKinsey

McKinsey es una firma global de consultoría comprometida con ayudar a las organizaciones a acelerar el crecimiento sostenible e inclusivo. Trabajamos con clientes de los sectores privado, público y social para resolver problemas complejos y crear un cambio positivo y duradero. Combinamos estrategias y tecnologías para ayudar a las organizaciones a innovar de manera más sostenible, lograr crecimiento y crear fuerzas de trabajo que prosperarán para esta generación y la siguiente. McKinsey abrió sus puertas en México en 1970 con un equipo de consultores especializados. En la actualidad, la oficina de México tiene sedes en la Ciudad de México y en Monterrey, en las cuales trabajan consultores con experiencia global y un conocimiento profundo de nuestro país, sirviendo empresas del sector público y privado, así como multinacionales que tienen una presencia local.

Women Matter México 2022

Luces y sombras de la pandemia

Agosto 2022

Autores:

Eduardo Bolio
Valentina Ibarra
Gabriela Garza
Melissa Renteria
Lorelen De Urioste

Prólogo

Esta es la segunda edición del estudio Women Matter México con un enfoque en el entendimiento de la paridad de género en el ámbito empresarial del país. En esta ocasión contamos con la participación de 120 empresas emblemáticas en México y 30 de sus subsidiarias en América Latina, que en conjunto emplean a más de un millón de personas y registran en ventas anuales el equivalente al 35% del PIB mexicano.

El estudio se compone de dos artículos. En el primero, “**Paridad dispareja, Women Matter México 2022**”, realizamos un análisis sobre cómo ha evolucionado la situación de las mujeres profesionistas en México desde la publicación del primer estudio en el 2018, con un nuevo enfoque en identificar las prácticas diferenciadoras que han implementado las empresas que han logrado mayores avances. Adicionalmente, dado el contexto del COVID-19 por el que atravesamos, realizamos un estudio complementario que busca entender el impacto de la pandemia en la paridad de género. Los hallazgos de este análisis se resumen en el artículo “**Luces y sombras de la pandemia, Women Matter México 2022**”.

Queremos agradecer a todas las organizaciones que formaron parte de esta edición de Women Matter México 2022. Sin su cooperación, tiempo y colaboración, el reporte no habría sido posible. Esperamos seguir contando con ustedes en nuestras próximas ediciones para continuar promoviendo la equidad de género en nuestro país y en toda América Latina.

Desde McKinsey & Company seguiremos comprometidos en profundizar y ampliar el conocimiento y la información disponible sobre la situación profesional de las mujeres, y contribuir así en transformaciones que impulsen cada vez más la diversidad y la inclusión.

Bob Sternfels

Global Managing Partner

Maria del Mar Martinez

Global Chief Diversity, Equity, and Inclusion Officer

Marina Cigarini

Mexico Managing Partner

Agosto 2022



Luces y sombras de la pandemia

Women Matter México 2022

El impacto del COVID-19 en el empleo en México fue mucho mayor para las mujeres que para los hombres. Más allá de la importante caída en la participación laboral, la pandemia afectó varios aspectos de la paridad de género. Las mujeres soportaron la mayoría del incremento de la carga doméstica causado por la pandemia, incluido el cuidado de los hijos. Esto, aunado a las exigencias del trabajo a distancia, hizo que sus índices de preocupación, agotamiento y ansiedad también fueran superiores a los de los hombres. Además, el impacto en la salud mental de las mujeres –principalmente, de las mujeres con hijos– influyó en que un mayor porcentaje de mujeres que de hombres considerara desacelerar su carrera profesional e incluso abandonar por completo su trabajo remunerado.

Este artículo se enfoca en entender el impacto del COVID-19 en las mujeres y forma parte del estudio Women Matter México 2022. El trabajo complementario se incluye en nuestro artículo **“Paridad dispareja, Women Matter México 2022”**. El estudio se basó en una encuesta a 120 empresas que, en conjunto, emplean a más de un millón de personas en México y que se aplicó a partir de herramientas de investigación utilizadas por nuestros estudios Women Matter desde 2008. También incorpora una encuesta a colaboradores de 114 de estas empresas, con una muestra total de ~55 mil personas.

El estudio también identificó algunas tendencias positivas en materia de paridad de género que se han registrado en el lugar de trabajo debido a los cambios en las formas de trabajo como resultado del COVID-19. Sin embargo, estas tendencias deben reforzarse con acciones concretas por parte de las empresas para que no se reviertan. Antes de tocar estos puntos, el artículo revisará con mayor detalle la crisis que la pandemia ocasionó en el mundo de las mujeres empleadas en México.

¹ INEGI (2021). Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE), 4to trimestre 2020 y 2021.

1. Impacto de la pandemia para las mujeres

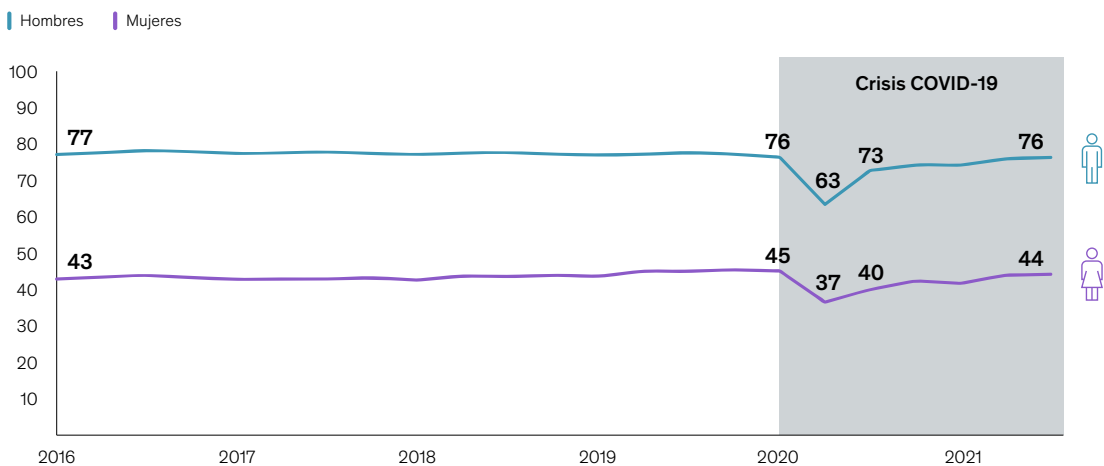
El COVID-19 provocó una caída sin precedentes en el mercado laboral de México, con un impacto desproporcionado en la participación de las mujeres y, más aún, de las mujeres con hijos. La desaceleración de la actividad económica afectó, sobre todo, a los sectores con una alta participación de mujeres, como el consumo masivo, el comercio minorista, y la hospitalidad y el entretenimiento. Al cabo de un año del COVID-19, el impacto inicial en México fue casi cinco veces mayor para las mujeres que para los hombres. Entre el primer trimestre de 2020 y el mismo periodo de 2021, 1.7 millones de personas salieron del mercado laboral, de las cuales el 84 por ciento fueron mujeres². La situación fue aún peor para las mujeres con hijos, que tuvieron más probabilidades de dejar el mercado laboral durante la pandemia³. En el primer año de la crisis del COVID-19, el 90 por ciento de las mujeres que dejaron la fuerza laboral en México tenían hijos⁴.

En el primer año de la crisis del COVID-19, el 90% de las mujeres que dejaron la fuerza laboral en México tenían hijos.

El mercado laboral se recuperó a niveles prepandémicos en el cuarto trimestre de 2021, pero el ritmo de recuperación de los hombres fue el doble de rápido que el de las mujeres. Del primer al segundo trimestre de 2020, cuando comenzó la pandemia, las tasas de participación de ambos géneros registraron su mayor caída: del 76 por ciento al 63 por ciento para los hombres, y del 45 por ciento al 37 por ciento para las mujeres (Gráfica 1)⁴. Para el tercer trimestre de 2020, la tasa de los hombres ya era del 73 por ciento, casi el mismo nivel que antes de la pandemia; mientras tanto, para las mujeres la tasa solo había vuelto al 40 por ciento. En perspectiva, la participación de los hombres se recuperó casi por completo en menos de un año, mientras que la de las mujeres tardó casi el doble.

Gráfica 1

Tasa de participación laboral por género %



Fuente: INEGI. Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (Nueva Edición) (ENOEN) y Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE)

² Ibid.

³ PNUD (2021). Madres trabajadoras y COVID-19: Efectos de la Pandemia en circunstancias de teletrabajo en México.

⁴ INEGI (2021). Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE), 4to trimestre 2020 y 2021.

Para comprender mejor el alcance de las consecuencias para las mujeres es necesario analizar el aumento de la carga doméstica durante la pandemia.

2. Mucho más ocupadas

Una de las consecuencias más importantes de la pandemia fue el aumento de la carga doméstica. Aunque esta situación sin duda afectó a ambos géneros, el contexto cultural y social de México y América Latina hizo que la responsabilidad adicional del cuidado familiar recayera especialmente en las mujeres. Esta consecuencia podría explicar, al menos en parte, la disminución de su participación en el mercado laboral⁵.

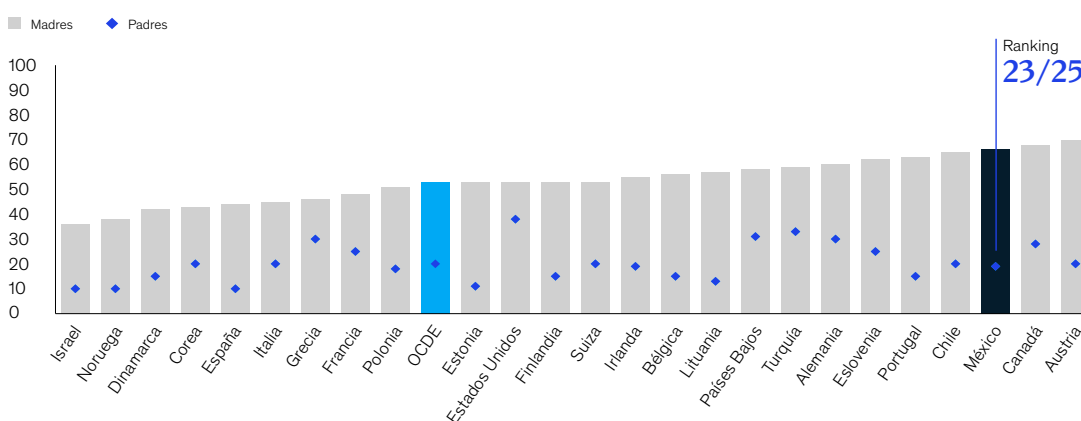
Según un estudio del Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO), el 56 por ciento de las mujeres considera que el reparto de las tareas domésticas durante la pandemia fue mayor para ellas que para sus parejas. Solo el 29 por ciento de los hombres tiene la misma opinión⁵. Asimismo, en una encuesta realizada por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) en 25 países, México tuvo el tercer mayor porcentaje de mujeres empleadas con parejas empleadas e hijos menores de 18 años que dijeron haber asumido la mayor parte de las tareas domésticas y el cuidado de los niños durante la crisis del COVID-19 (Gráfica 2)⁶.

Entre el primer trimestre de 2020 y el mismo periodo de 2021, 1.7 millones de personas salieron del mercado laboral; el 84 por ciento fueron mujeres.

Gráfica 2

Carga doméstica de empleados por género durante el COVID-19

% de empleados con al menos un hijo menor de 18 años que reportan haberse hecho cargo de la mayoría del trabajo de casa y cuidado de los niños durante la pandemia



Fuente: OCDE, "Caregiving in crisis: Gender inequality in paid and unpaid work during COVID-19", publicado el 13 de diciembre de 2021

⁵ PNUD (2021). Madres trabajadoras y Covid-19: Efectos de la Pandemia en circunstancias de teletrabajo en México.

⁶ OCDE (2021). Caregiving in crisis: Gender inequality in paid and unpaid work during COVID-19.

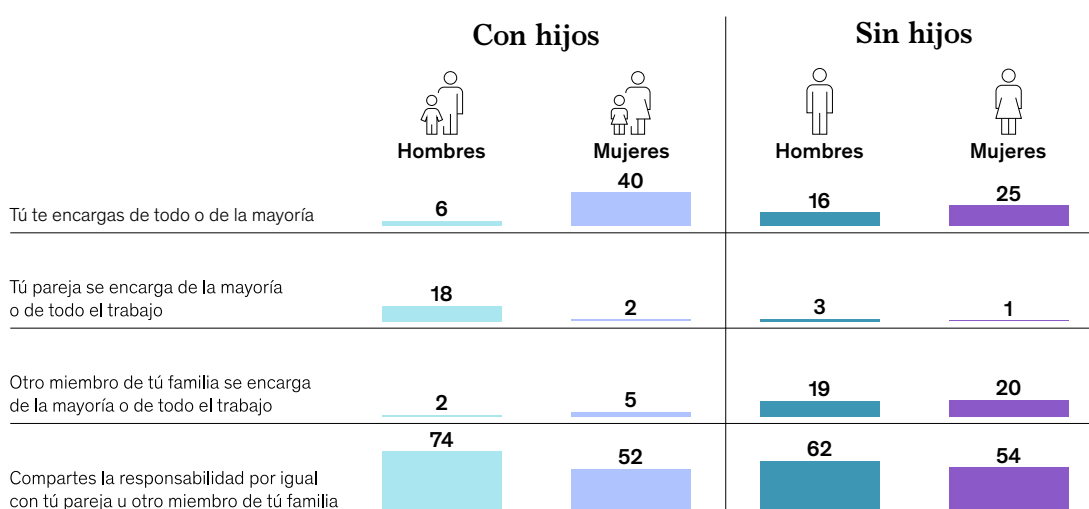
El desequilibrio en el tiempo dedicado por hombres y mujeres al trabajo de cuidados no remunerado existía desde antes de la pandemia. Las mujeres en México ya dedicaban tres veces más tiempo que los hombres al trabajo de cuidados no remunerado, y de acuerdo con la Encuesta Nacional sobre Uso del Tiempo (ENUT) 2019, las mujeres en México realizaban un promedio de 30.8 horas de trabajo doméstico no remunerado a la semana, mientras que los hombres sumaban apenas 11.6 horas⁷.

El presente estudio también refleja este patrón. El 40 por ciento de las mujeres con hijos que participaron en nuestra encuesta dice que se ocupa totalmente de las tareas domésticas, un marcado contraste con el 6 por ciento de los hombres con hijos que respondieron lo mismo (Gráfica 3).

Gráfica 3

División de las responsabilidades del hogar y cuidado de los hijos

% de empleados que están de acuerdo con la declaración



El 40% de las mujeres con hijos que participaron en nuestra encuesta dice que se ocupa totalmente de las tareas del hogar y el cuidado de los hijos; solo el 6% de los hombres con hijos respondió lo mismo.

Esto se intensificó durante la pandemia, ya que el aumento de la demanda de cuidados, el descenso de la oferta de servicios de apoyo doméstico, y el cierre temporal de las escuelas y guarderías aumentaron la carga de trabajo no remunerado, sobre todo en los hogares con niños pequeños. Las mujeres fueron las más afectadas, según diversos estudios⁸.

⁷ INEGI (2019e). Encuesta Nacional sobre Uso del Tiempo (ENUT) 2019, INEGI.

⁸ PNUD (2020). Desarrollo Humano y COVID-19 en México: Desafíos para una recuperación sostenible, PNUD México, BID (2020). Emma Näslund-Hadley et al., Educación inicial remota y salud mental durante la pandemia COVID-19, BID. OXFAM America (2020). Los cuidados en tiempos del coronavirus: por qué el trabajo de cuidados debe ser un elemento central para un futuro feminista post COVID-19, OXFAM America.

Por ejemplo, la Encuesta ENCOVID19 CDMX encontró que, en 7 de cada 10 hogares de la Ciudad de México, la carga del cuidado de los niños pequeños recayó en las mujeres. Además, en 6 de cada 10 hogares, las madres eran responsables de acompañar a los niños en sus clases y tareas escolares⁹. Por su parte, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) informó que el 74 por ciento de las madres en México asumió el apoyo de la educación en línea de sus hijos, en comparación con el 5 por ciento de los padres¹⁰.

En nuestro estudio, los empleados de ambos géneros perciben, en una proporción similar, que el número de horas que dedicaron a las tareas domésticas y de cuidado de los niños aumentó durante la crisis del COVID-19. El 67 por ciento de las mujeres y el 70 por ciento de los hombres que participaron en nuestro estudio dicen haber incrementado el tiempo destinado a las responsabilidades domésticas y el cuidado de los hijos desde el inicio de la pandemia. Cuando se les preguntó cuánto tiempo adicional dedicaban a estas actividades, las mujeres y los hombres respondieron que dedicaban, respectivamente, 4.1 y 4.4 horas más al día, en promedio. En otras palabras, los hombres encuestados perciben que aumentaron el número de horas dedicadas a estas tareas en mayor proporción que las mujeres. El sesgo de percepción puede haber influido en que las mujeres infravaloren el número de horas que dedican al hogar, o en que los hombres sobrevaloren el número de horas que dedican al hogar (o ambas cosas a la vez)¹¹.

¿Qué efectos tuvo el aumento de las tareas domésticas en cuestiones como el desgaste de las mujeres?

3. Mucho mas desgastadas

Las personas que respondieron a nuestra encuesta describen el impacto de la crisis de la pandemia del COVID-19 en su salud mental. Ambos géneros dicen haberse visto afectados, pero las mujeres que se quedaron en la fuerza laboral experimentaron mayores repercusiones en su salud mental. Si bien todos los empleados encuestados informan de altos niveles de estrés, las mujeres tienen tasas significativamente más altas de preocupación, agotamiento y ansiedad que los hombres.

El 70 por ciento de los empleados afirmó sentirse desgastado, constantemente estresado, exhausto o angustiado por los recortes de personal que ocurrieron como resultado del COVID-19. La carga adicional de trabajo y la incertidumbre general relacionadas con la pandemia también contribuyeron a estos sentimientos. El aumento de estrés se observó en altas proporciones en todas las industrias. Un dato para destacar es que 1 de cada 5 personas dijo sentir que su salud mental estaba en peligro.

Tanto hombres como mujeres presentaron muchos síntomas de estrés, pero las mujeres son más propensas que los hombres a informar sobre el desgaste. Las tasas de *burnout* más elevadas corresponden a las mujeres con cargos altos, empezando por las vicepresidentas senior (58 por ciento), las vicepresidentas (54 por ciento) y las gerentas senior (50 por ciento). Además, el 37 por ciento de las gerentas mujeres y el 28 por ciento de las mujeres en el nivel de entrada afirman estar agotadas.

⁹ EQUIDE (2020). Encuesta de Seguimiento de los Efectos del COVID-19 en el Bienestar de los Hogares Mexicanos, Universidad Iberoamericana y UNICEF México.

¹⁰ BID (2020). Educación inicial remota y salud mental durante la pandemia COVID-19, BID.

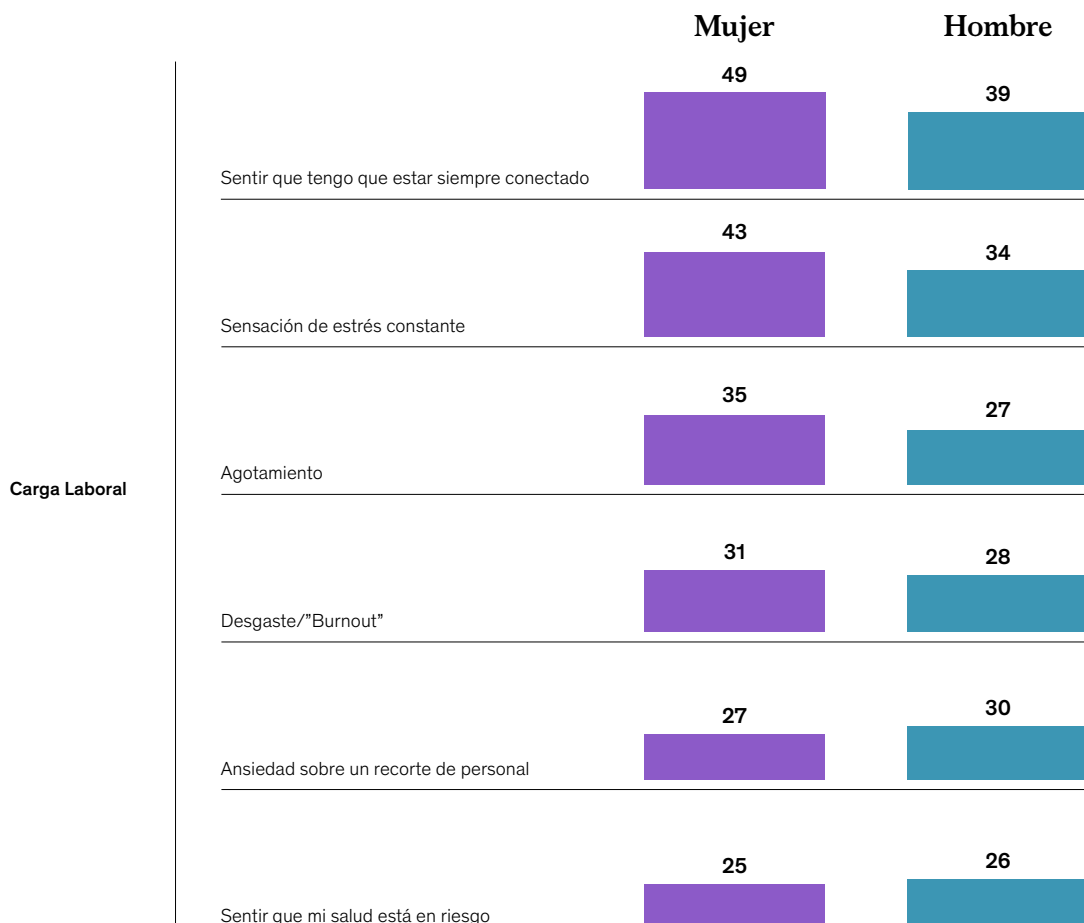
¹¹ El sesgo de percepción es la tendencia a ser subjetivo o a tener una percepción sesgada por los estereotipos y las suposiciones que tenemos.

Las mujeres con cargos altos reportan las mayores tasas de *burnout*: 58% de las VPs senior, 54% de las VPs y 50% de las gerentas senior.

El impacto de la pandemia del COVID-19 ha sido muy diferente para las personas con y sin hijos. La principal preocupación señalada por los empleados sin hijos, con el 49 por ciento de las respuestas, fue la necesidad de estar conectados las 24 horas del día, los siete días de la semana (Gráfica 4). Además, la falta de límites y de periodos de desconexión resultante del trabajo a distancia, junto con el estrés constante, hicieron que 1 de cada 3 empleados sin hijos se describa a sí mismo como desgastado (Gráfica 4).

Gráfica 4

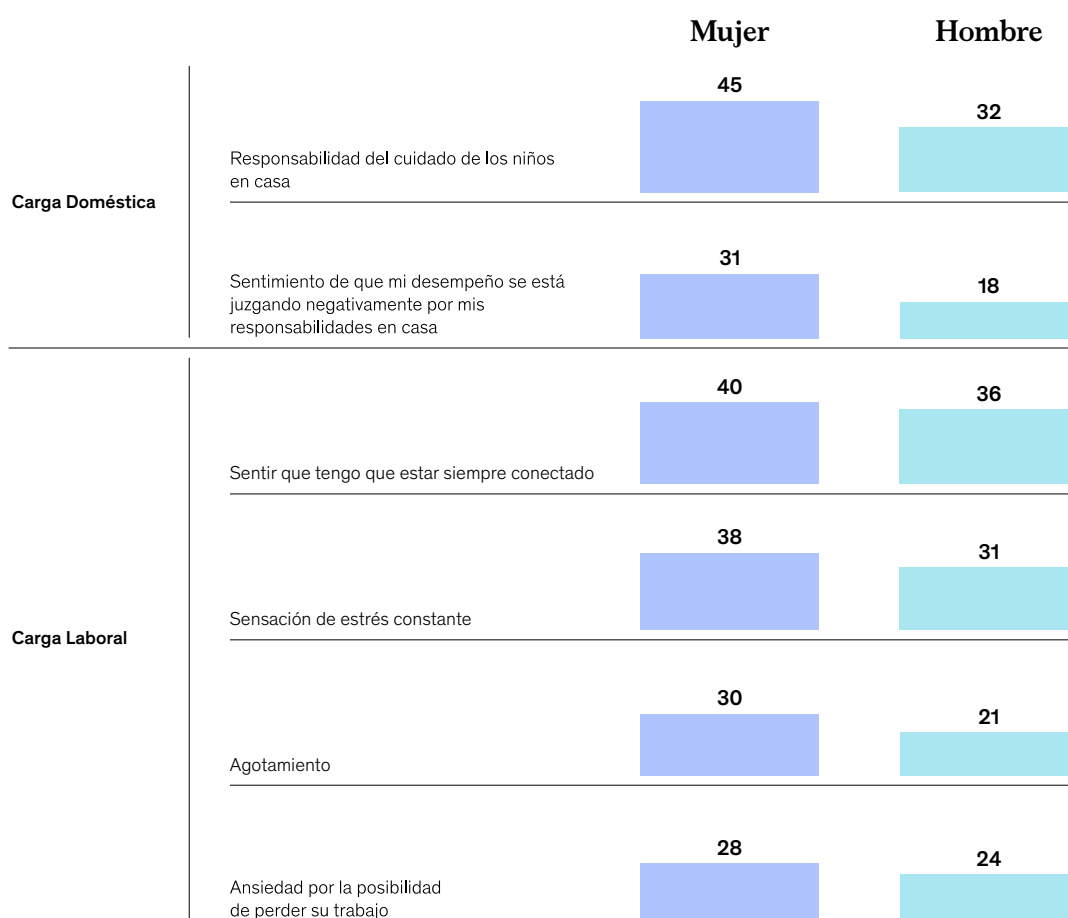
Preocupaciones experimentadas por los empleados sin hijos durante la crisis del COVID-19
% de empleados sin hijos



Los empleados con hijos también señalan como preocupaciones la falta de flexibilidad y desconexión, pero otros factores relacionados con la salud mental afectaron en mayor medida a este grupo. El principal reto señalado por las personas con hijos es la responsabilidad del cuidado y enseñanza de los hijos en casa. A este respecto, el 45 por ciento de las mujeres y el 32 por ciento de los hombres con hijos afirma sentirse preocupados por las responsabilidades del cuidado de los niños (Gráfica 5).

Gráfica 5

Preocupaciones experimentadas por los empleados con hijos durante la crisis del COVID-19
% de empleados con hijos



Las mujeres con hijos (31 por ciento) superan ampliamente a los hombres con hijos (18 por ciento) a la hora de declarar otra preocupación relacionada con la carga doméstica: sentir que su rendimiento laboral será juzgado negativamente por las responsabilidades en el hogar. De igual modo, son más las mujeres con hijos (28 por ciento) que los hombres con hijos (24 por ciento) las que reportan ansiedad por la posibilidad de perder su trabajo.

El 31 por ciento de las mujeres empleadas con hijos, en comparación con solo el 18 por ciento de los hombres empleados con hijos, dicen que les preocupa que su rendimiento laboral se juzgue negativamente debido a sus mayores responsabilidades en el hogar.

En conjunto, estas preocupaciones influyeron en cómo las mujeres empezaron a evaluar el futuro de sus carreras a raíz de la pandemia, un tema que abordamos en la siguiente sección.

4. ¿Desacelerar o frenar la carrera?



Una forma en que las personas afrontan el estrés laboral es disminuir el trabajo, por lo que nuestro estudio analizó cómo el aumento de la carga doméstica y los altos niveles de estrés causados por la pandemia influyeron en las decisiones laborales de los empleados. Al igual que más mujeres que hombres dicen haber ajustado su vida cotidiana para hacer frente a las responsabilidades adicionales, una mayor proporción de mujeres que de hombres afirman haber considerado desacelerar su carrera para mejorar su salud mental, ocuparse de la carga extra del trabajo doméstico, o ambas.

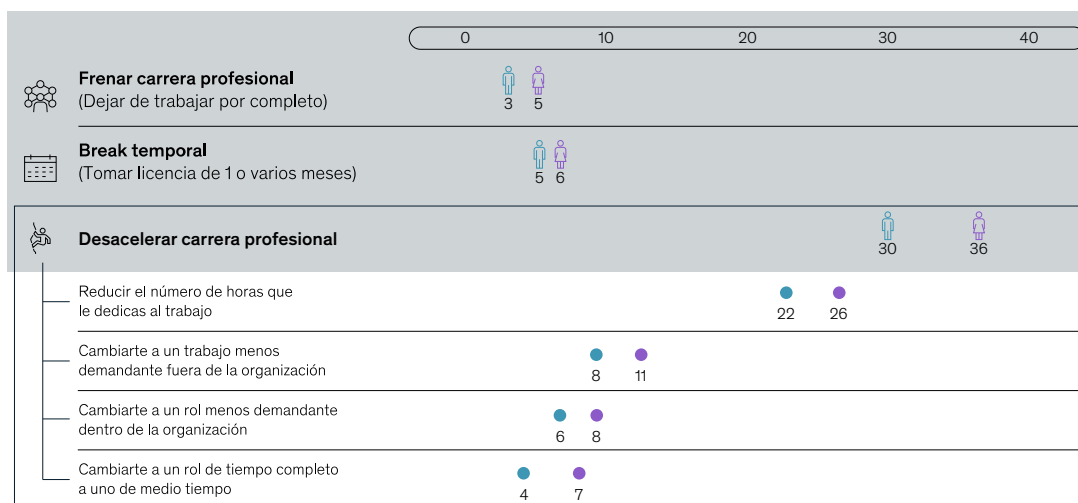
En nuestra encuesta, el 3 por ciento de los hombres y el 5 por ciento de las mujeres afirman haber considerado la posibilidad de frenar su carrera profesional debido al COVID-19 (Gráfica 6), lo que supone casi el doble para las mujeres. Además, el 5 por ciento de los hombres y el 6 por ciento de las mujeres consideraron tomar una licencia temporal. De los empleados que consideraron la posibilidad de desacelerar su carrera (el 36 por ciento de las mujeres y el 30 por ciento de los hombres), la mayoría dice que la forma en que consideraron hacerlo fue reducir el número de horas dedicadas al trabajo. Varios mencionaron otras opciones, como cambiar a funciones o trabajos menos demandantes, o pasar a un empleo de medio tiempo. En todos estos casos, las mujeres son más propensas que los hombres a decir que consideraron estas posibilidades.

Gráfica 6

Opciones de carrera profesional consideradas a raíz de la crisis COVID-19

% de empleados por género

 Hombre  Mujer



Como indica nuestra encuesta, estos retos ya eran y siguen siendo mayores para las mujeres con hijos. Las mujeres empleadas con hijos en casa, tanto antes como un año después de la pandemia, han visto disminuir la probabilidad de mantener un trabajo formal y aumentar la de quedarse en uno informal. Esto podría sugerir que, al buscar opciones de trabajo más flexibles o menos demandantes en términos de horas, las mujeres con hijos han tenido que sustituir trabajos con prestaciones de salud, ahorro y jubilación, entre otras, por trabajos sin esas prestaciones¹².

Es probable que la pandemia provoque cambios en la composición de los puestos de trabajo, incluida una mayor movilidad laboral entre las mujeres que entre los hombres. El informe *"El futuro del trabajo después del COVID-19"*, del McKinsey Global Institute (MGI), estima que, en algunos países, el aumento de las transiciones laborales necesarias debido a la pandemia es 3.9 veces mayor para las mujeres que para los hombres. A medida que la economía se recupera, el reingreso de las mujeres al mercado laboral puede complicarse aún más por la necesidad de volver a capacitarse o de encontrar nuevas trayectorias profesionales¹³.

A medida que la economía se recupera, el reingreso de las mujeres al mercado laboral puede complicarse aún más por la necesidad de volver a capacitarse o de encontrar nuevas trayectorias profesionales.

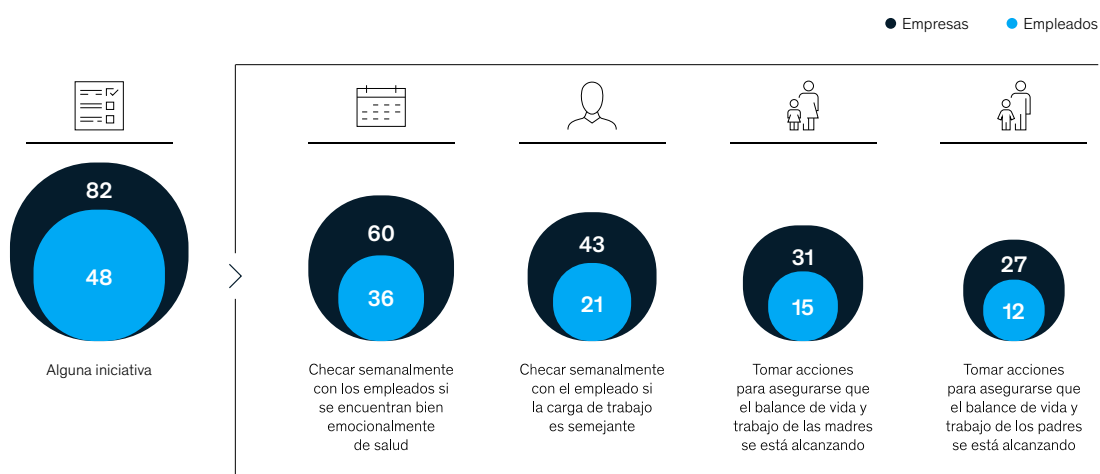
5. Lecciones de las respuestas corporativas

Aunque el 82 por ciento de las empresas que participaron en nuestro estudio afirman haber puesto en marcha alguna iniciativa para vigilar la salud mental de sus trabajadores, solamente el 48 por ciento de los empleados de estas empresas perciben que su organización adoptó al menos una medida para abordar los problemas de salud mental (Gráfica 7).

Gráfica 7

Percepción de los empleados sobre las acciones tomadas por sus empresas durante la crisis del COVID-19

% de empresas y empleados que reportaron que se implementó la iniciativa



¹² Juárez, Laura y Villaseñor, Paula (2022), working paper, "Effects of the COVID-19 Pandemic on the Labor-Market Outcomes of Women with Children in Mexico".

¹³ "The Future of work after Covid-19", McKinsey & Co, MGI Feb 2021

Cabe resaltar que las empresas que pusieron en práctica el mayor número de iniciativas para contrarrestar los efectos de la pandemia sobre la salud mental también son las que informan de mejores resultados en términos de paridad de género y de representación de las mujeres en los niveles ejecutivos. Esto sugiere que las empresas más avanzadas en cuestiones de género contaban con las herramientas organizacionales necesarias para responder con mayor agilidad. Como tal, desplegaron conjuntos de iniciativas y estrategias de comunicación que les permitieron acomodar las necesidades de sus empleados de forma más eficaz.

Trabajo a distancia: el punto de partida

Con el inicio de la pandemia y los confinamientos, más del 80 por ciento de las empresas dicen haber ofrecido a los empleados la alternativa de trabajar a distancia. La medida se implementó en todos los sectores en mayor o menor medida. En nuestra encuesta, las industrias que más recurrieron al trabajo a distancia son finanzas y servicios profesionales (95 por ciento), así como el consumo masivo y comercio minorista (89 por ciento). Las empresas de los sectores de salud (75 por ciento) e industrial (68 por ciento) informan de una menor implementación, debido a la naturaleza presencial de esos trabajos (Gráfica 8).

Gráfica 8

Oferta de trabajo remoto por industria

% de empresas que contestaron que sí dan la opción a sus colaboradores



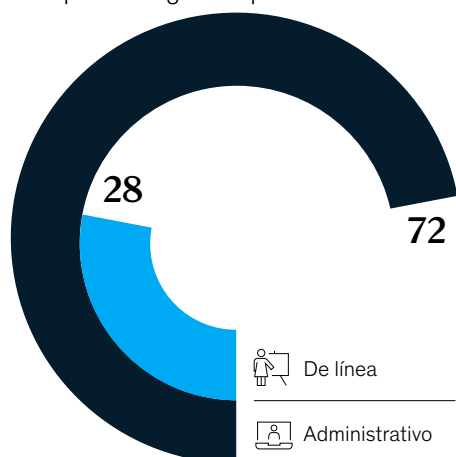
No todos los empleados pudieron optar por el régimen de trabajo a distancia, aunque su empresa lo ofreciera. Solo el 40 por ciento de los colaboradores dice haber trabajado a distancia. Esto podría deberse a que algunos empleos requieren la presencia física de los trabajadores, como en el caso de los trabajadores de primera línea: solo el 28 por ciento de los empleados de línea dicen que tenían la opción de trabajar a distancia, en comparación con el 72 por ciento de los empleados en puestos administrativos (Gráfica 9)¹⁴.

¹⁴ Los empleados de línea son aquellos cuyo papel y función tiene un impacto directo en la cuenta de resultados de la empresa, mientras que los empleados administrativos son aquellos cuya función desempeña un papel de apoyo en la actividad principal de la empresa.

Gráfica 9

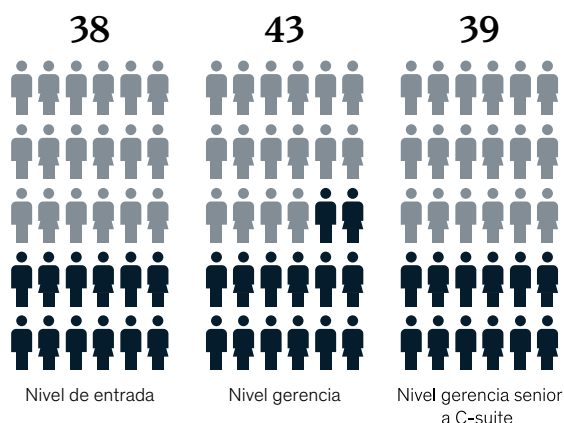
Participación de empleados en esquemas de trabajo remoto por tipo de rol

% de empleados que contestaron que participan en algún esquema remoto



Empleados que participaron en un esquema de trabajo remoto por nivel

% de empleados que contestaron la encuesta



Incluso cuando las empresas no pueden adoptar modelos tradicionales de trabajo a distancia en algunos sectores o para algunas funciones, pueden ser creativas y encontrar otras formas de apoyar a los empleados de forma más eficaz. Por ejemplo, pueden comprobar el estado emocional de los empleados, autorizar permisos de ausencia y mejorar su comunicación de las opciones disponibles.

Seguimiento del estado emocional

A raíz de la pandemia, el 60 por ciento de las empresas encuestadas afirman hacer un seguimiento del estado emocional de sus empleados. Además, el 43 por ciento dice que comprueba semanalmente que la carga de trabajo sea manejable. Por último, 1 de cada 3 empresas afirma haber tomado medidas para garantizar que el equilibrio entre la vida personal y laboral de sus empleados con hijos sea factible (Gráfica 7).

Licencias

La política de licencias se mantuvo en gran medida sin cambios. Menos de un tercio de las empresas (28 por ciento) dice haber aumentado los días de permiso familiar o de vacaciones, el 5 por ciento redujo la carga de trabajo, y el 72 por ciento no realizó ningún cambio. En las pocas empresas que sí aumentaron los días de permiso, solo 1 de cada 4 empleados afirma conocer este beneficio.

Comunicación

Encontramos en muchos casos que en las empresas que dicen implementar medidas, una gran proporción de los empleados de dicha empresa no está al tanto o no percibe la implementación de estas medidas. Por ejemplo, en el 43 por ciento de las compañías que declararon haber verificado semanalmente con sus empleados si la carga de trabajo era manejable, solo uno de cada cinco empleados declaró que su empresa implementó dicha iniciativa. Esta pauta se dio en casi todas las acciones que las empresas declaran (Gráfica 7).

La situación sugiere que las empresas podrían beneficiarse de revisar y mejorar la eficacia de su comunicación.

¹⁵ Based on interviews and roundtables with CEOs and executive teams as part of the research done for Women Matter México 2022.

6. Las tendencias positivas del mercado laboral

La pandemia impuso una disrupción enorme en todos los aspectos de la vida en todo el mundo. Cuando los empleadores vieron el impacto en las condiciones del mercado laboral en México, algunos adoptaron prácticas que ayudaron a su gente y, como resultado, a sus organizaciones. Algunos de estos esfuerzos, como el énfasis en la flexibilidad y el equilibrio en los patrones de trabajo, podrían impulsar una mayor paridad de género a mediano y largo plazo.

Cambios en el ámbito laboral general

Un cambio fundamental que ha afectado a los lugares de trabajo en general es la mayor cercanía y comunicación. La necesaria y acelerada adopción del trabajo a distancia aumentó la conectividad y cambió las interacciones entre los empleados. Durante los confinamientos por la pandemia del COVID-19, la tecnología permitió realizar reuniones virtuales con más participantes, lo que acercó a los directivos a equipos con los que antes no interactuaban cara a cara. Asimismo, algunas organizaciones crearon programas para acompañar a sus colaboradores durante los confinamientos con actividades sin relación con el trabajo, como campamentos de verano virtuales para los niños y clases a distancia para ellos y sus familias¹⁵.

Algunas organizaciones también cambiaron las evaluaciones para que se basaran más en los resultados que en el cumplimiento de los horarios. En algunas empresas, el trabajo a distancia fomentó una relación de mayor confianza dentro de los equipos, lo que permitió aplicar esquemas de evaluación basados en los resultados y no en la disponibilidad de tiempo.

‘Cuando nos obligaron a trabajar a distancia, vi un nivel de responsabilidad muy alto. La gente trabaja más, no pierde tiempo, las juntas empiezan puntuales. He visto una disciplina impresionante, y los que no la tienen son los menos. La disciplina que tiene la gente para trabajar [a distancia] es un gran descubrimiento.’

—CEO de una empresa de energía

Han surgido nuevos estilos de liderazgo a raíz de la pandemia; los estilos de liderazgo más holísticos y centrados en las personas parecen ser más valiosos¹⁵. Se ha descubierto que las conexiones profundas y diversas que proporcionan apoyo social son elementos críticos para el bienestar y el aprendizaje, especialmente durante los períodos de incertidumbre y de mayor estrés. En el contexto de la pandemia, los líderes han sido testigos de la importancia de ciertas acciones de liderazgo que pueden llevarse a cabo para fomentar conexiones más profundas; por ejemplo, prestar toda la atención a la persona que está enfrente, mostrar vulnerabilidad, mostrar empatía teniendo en cuenta la perspectiva de la otra persona y cuidar a los demás con compasión.

¹⁵ Basado en entrevistas y mesas redondas con CEOs y equipos ejecutivos como parte de la investigación realizada para Women Matter México 2022.

‘Las organizaciones han aprendido que tener cierta flexibilidad laboral en cuestión de horarios no está mal y nos beneficia a todos. Hemos implementado varias reglas, como limitar las reuniones antes de las 8:30 A.M solo para asuntos críticos y bloquear las agendas de 2 a 4 P.M. y también después de las 7 P.M. Por lo general, estas reglas ayudan más a las mujeres que a los hombres, pero cuando se alcanza un equilibrio, ya no es una cuestión de género, sino de disciplina laboral.’

—CEO de una empresa del sector financiero

Cambios que impulsan la paridad de género

Tres de los cambios que estamos viendo pueden hacer que las empresas avancen con mayor rapidez hacia la paridad de género. El primero de estos cambios es una mayor conciencia de la carga doméstica. Con la pandemia llegó una mayor apreciación de la importancia de equilibrar la vida profesional y familiar. El trabajo a distancia dio mayor transparencia al peso que las responsabilidades domésticas y el cuidado de los hijos tienen en la vida diaria de todos los empleados, pero, principalmente, de las mujeres.

Un segundo cambio es la participación de los hombres en las tareas domésticas y el cuidado de los niños. Según los resultados de nuestra encuesta, los hombres se involucraron más en las responsabilidades del hogar y la atención de los hijos, cuando era el caso. Aún está por verse si esta participación se mantiene o incluso aumenta, como sería lo ideal en términos de paridad de género, o si retrocede a los niveles anteriores a la pandemia.

Por último, la pandemia aceleró la introducción de esquemas de trabajo flexibles por parte de los empleadores. Muchas empresas tuvieron que ajustar sus acuerdos laborales para adaptarse a la nueva realidad de sus empleados. La cultura empresarial puso a prueba esquemas más flexibles que permitían una crianza más equitativa. Al principio de la pandemia, había incertidumbre sobre las expectativas y los métodos del trabajo a distancia, pero las empresas fueron implementando gradualmente reglas no escritas para que los empleados pudieran cumplir con la rutina diaria del hogar, la escuela, el cuidado de los niños y otras responsabilidades familiares.

7. Posibles acciones para ayudar a impulsar la paridad

Las respuestas de las empresas a nuestra encuesta sugieren que los empleadores tienen una fuerte expectativa de que los acuerdos de trabajo flexibles y el aumento del trabajo a distancia impulsen una mejor paridad de género en el lugar de trabajo. El 90 por ciento de las empresas encuestadas están de acuerdo en que el trabajo a distancia les ayudará a atraer y retener más mujeres.

Los acuerdos de trabajo flexibles y el trabajo a distancia por sí solos pueden no ser suficientes para incentivar una mayor paridad de género. Estos cambios deben ir acompañados del cumplimiento por parte de las empresas de las reglas y normativas para adaptar los procesos de gestión de talento a estas nuevas formas de trabajo. Hemos identificado cinco acciones posibles.

‘Una de las grandes lecciones de la pandemia es la flexibilidad, que va a ser un parteaguas. Una de las principales barreras para que las mujeres no tengan la misma facilidad de ascender en la escala jerárquica son los esquemas laborales en la oficina con horarios fijos.’

—CEO de una empresa de comercio minorista

- 1. Ajustar los procesos de evaluación para que no penalicen la participación en esquemas de trabajo flexibles.** El 52 por ciento de las empresas que participaron en nuestro estudio afirman no tener directrices para evitar la penalización en las evaluaciones de los empleados que participan en programas flexibles. Esto podría influir en que los empleados opten por no participar en los diferentes programas de flexibilidad y, por lo tanto, la iniciativa podría no tener los resultados esperados. Las empresas deberían ajustar sus procesos internos para acomodar mejor a las personas que deciden usar los esquemas de trabajo a distancia u otras opciones que ofrecen mayor flexibilidad.
- 2. Adoptar una flexibilidad radical.** Nuestro estudio *“No más casados con el trabajo: Buscando la flexibilidad, los padres de familia están renunciando para conseguirla”* sugiere que las empresas podrían fomentar dinámicas de trabajo flexibles, por ejemplo, permitiendo a todos los empleados reducir sus semanas de trabajo al 60 por ciento o cambiar temporalmente a una función menos exigente, con el entendimiento de que pueden regresar cuando estén listos. Incluso podrían dividir los puestos de trabajo en partes, permitiendo que se comparta el trabajo, por ejemplo, o contratando a alguien para que haga el 20 por ciento de un trabajo un día a la semana¹⁶.
- 3. Incentivar el uso de los esquemas de trabajo flexibles independientemente del género.** Un sesgo involuntario de género en los esquemas de trabajo flexible puede tener un impacto negativo en la paridad de género. Según nuestras entrevistas con CEOs y grupos de discusión con equipos ejecutivos, los programas flexibles que mejor funcionan son los destinados tanto a hombres como a mujeres¹⁷.
- 4. Intentar evitar que los empleados estén conectados 24/7.** En un mundo con cierto nivel de esquemas de trabajo híbrido, es necesario que las empresas establezcan nuevas reglas que delimiten con claridad los horarios de espacio personal. Las empresas en México deben fomentar hábitos de trabajo respetuosos con la vida personal y familiar de sus empleados.
- 5. Mantener una comunicación continua con los empleados.** Las empresas deben mantener un canal de comunicación abierto con sus empleados para establecer con claridad las reglas de operación en momentos de incertidumbre, transmitir efectivamente las iniciativas que se estén tomando y tener el pulso del estado de ánimo de sus empleados.

La pandemia nos demostró que es posible implementar modalidades de trabajo flexibles, y nuestro estudio muestra que los empleados esperan que se mantengan los esquemas de trabajo híbrido. El 80 por ciento de las mujeres y el 73 por ciento de los hombres afirman que quieren trabajar a distancia al menos un día a la semana en el futuro (Gráfica 10).

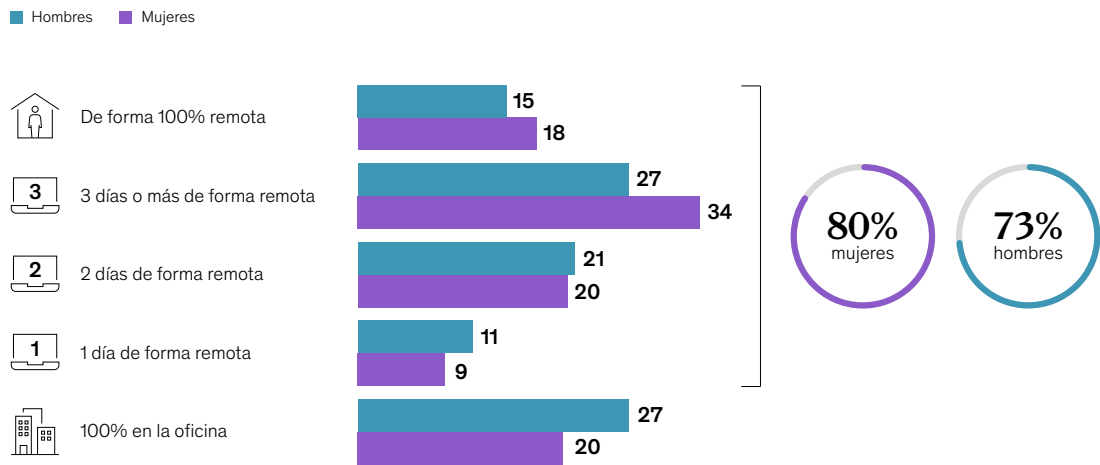
¹⁶ “Married to the job no more: Craving flexibility, parents are quitting to get it”, McKinsey & Co, MGO, Dic 2021.

¹⁷ Basado en entrevistas y mesas redondas con CEOs y equipos ejecutivos como parte de la investigación realizada para Women Matter México 2022.

Gráfica 10

Preferencia de los empleados sobre esquemas laborales presenciales, híbridos y remotos

% de empleados que seleccionaron la opción como su forma ideal para trabajar después

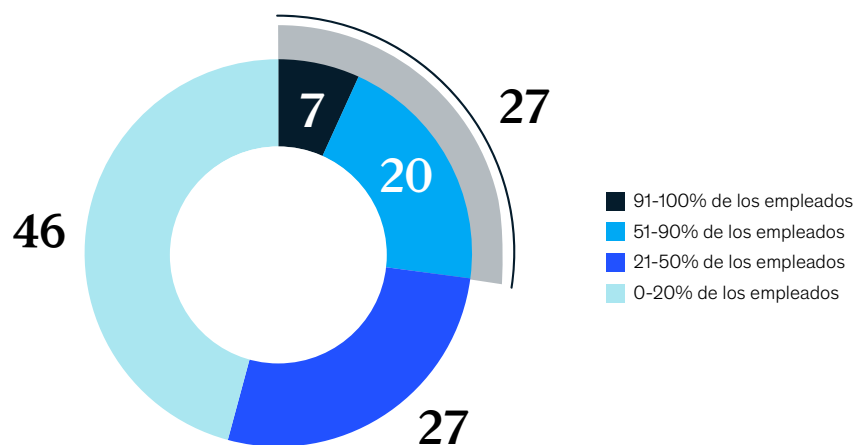


Los empleadores también esperan que los acuerdos de trabajo híbrido se mantengan en el futuro, aunque en menor medida que los empleados. Casi una de cada dos empresas (46 por ciento) espera que hasta el 20 por ciento de sus empleados trabajen a distancia la mayor parte del tiempo. Asimismo, 1 de cada 4 empresas (27 por ciento) espera que más de la mitad de sus empleados trabajen a distancia la mayor parte del tiempo (Gráfica 11).

Gráfica 11

¿Qué porcentaje de empleados esperan que estén trabajando de forma remota la mayoría del tiempo en el futuro?

% de empresas



Como punto de comparación, el informe *"El futuro del trabajo después del COVID-19"*, estima que entre el 20 y el 25 por ciento de la fuerza laboral de las economías avanzadas podría trabajar desde casa entre tres y cinco días a la semana. Esto representa entre cuatro y cinco veces más trabajo a distancia que antes de la pandemia.

8. Conclusiones

La pandemia ha obligado a los empleados y a las empresas de México a realizar cambios fundamentales. Las mujeres han tenido que hacer frente a retos complicados, que en algunos casos pueden haber frenado los avances hacia la paridad de género que se venían produciendo. Una proporción de mujeres abandonó el trabajo remunerado o decidió desacelerar su desarrollo profesional para mejorar su salud mental, ocuparse de la carga extra del trabajo doméstico, o ambas cosas. Una proporción menor de hombres experimentó algo parecido.

El fenómeno del COVID-19 está haciendo que las empresas y su gente se replanteen acuerdos básicos como dónde trabajar, qué flexibilidad tener, cómo evaluar al personal y cómo incorporar talentos nuevos, entre otras decisiones críticas.

Las empresas deben aprovechar las lecciones que han aprendido durante la pandemia: flexibilidad, trabajo híbrido y comunicación eficaz. Mediante el diseño de condiciones de trabajo diferentes, las empresas deben tratar de promover la atracción, la retención, la promoción y la motivación del talento, en particular de las mujeres, a la vez que obtienen eficiencias y control para la empresa. Los beneficios serán para todos y harán posible acelerar la captura del bono de paridad de género.

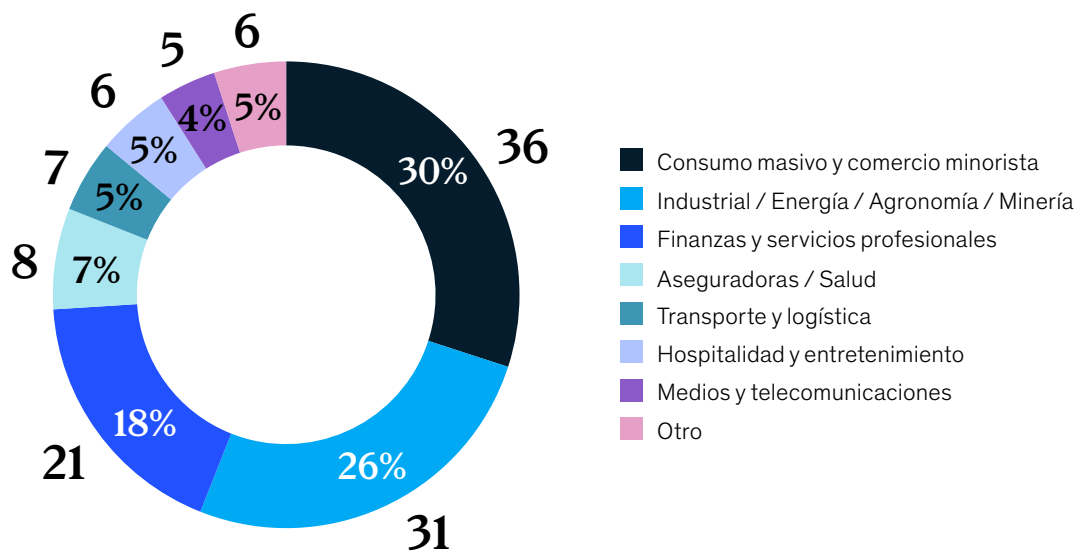


Nota Metodológica

Este estudio se basa en información de 120 empresas con presencia en México a partir de herramientas de investigación anteriormente aplicadas para los estudios de Women Matter realizados en otros países desde el año 2008. La muestra de empresas que participan en el estudio representa un conjunto diversificado de sectores de la economía y emplean a más de 1.1 millón de empleados en México. Juntas estas empresas registran ventas equivalentes al 35 por ciento del PIB del 2020. La clasificación sectorial de las empresas para efectos del análisis es el siguiente:


Gráfica 1

Número de empresas
(%)



Cada empresa participante entregó a McKinsey & Company México información sobre recursos humanos, incluyendo censos de personal, datos de reclutamiento, promoción, rotación y de diferencias de salarios por género; así como información sobre sus políticas y procesos de recursos humanos. La información recibida corresponde al 2020, y en algunas preguntas específicas dirigidas a entender mejor los efectos del COVID-19 también se abarca el 2019. Las empresas participantes categorizaron sus empleados en seis niveles definidos de manera estandarizada para todas las organizaciones participantes. En el proceso de categorizar a sus empleados en dichas categorías, las empresas consideraron la estructura organizativa, los niveles de reporte, y trayectoria de cada rango. Para aquellas empresas que no contaban con uno o varios de los niveles, era posible indicarlo en el llenado de sus datos. Las definiciones son las siguientes:

- 1. Nivel de entrada:** Empleados que llevan a cabo tareas específicas y participan en uno o varios equipos. Empleados de campo como cajeros, tenderos, y operarios están incluidos en este nivel.
- 2. Gerentes:** Empleados que tienen una responsabilidad administrativa sobre un equipo.

- 
3. **Gerentes senior:** Gerentes de cierta antigüedad con responsabilidad de varios equipos y alguna función o unidad operativa específica.
 4. **Vicepresidentes:** Líderes de la organización que reportan directamente a los vicepresidentes senior
 5. **Vicepresidentes senior:** Líderes senior en la organización con una responsabilidad significativa de una función o una unidad de negocios.
 6. **C-suite:** Reportes directos del CEO, aquellos responsables a más alto nivel de las operaciones y la rentabilidad de la empresa

Adicionalmente, se llevó a cabo una encuesta de empleados en 114 de las 120 empresas participantes, con una muestra total de 54,419 de los cuales 25,631 se identifican como hombres (47.1%), 28,694 se identifican como mujeres (52.7%) y 94 (0.2%) como no binario¹.

Para completar la investigación se realizaron entrevistas a CEOs y mesas de discusión con directivos de las empresas participantes.

¹ Para efectos de los análisis en los cuales se agregan las respuestas por género, las respuestas de las personas identificadas como no binario han sido excluidas.

Eduardo Bolio es socio Sr. en la oficina de Iberia de McKinsey y co-autor de la primera edición de Women Matter México.

Valentina Ibarra es socia de la oficina de México de McKinsey y co-autora de la primera edición de Women Matter México.

Gabriela Garza y **Melissa Renteria** son asesoras externas, alumni de McKinsey México y co-autoras de la primera edición de Women Matter México. **Lorelen De Urioste** es alumnus de McKinsey y gerente de desarrollo profesional en la oficina de México.

Women Matter México by McKinsey

Agosto 2022

Copyright © McKinsey & Company

www.mckinsey.com

