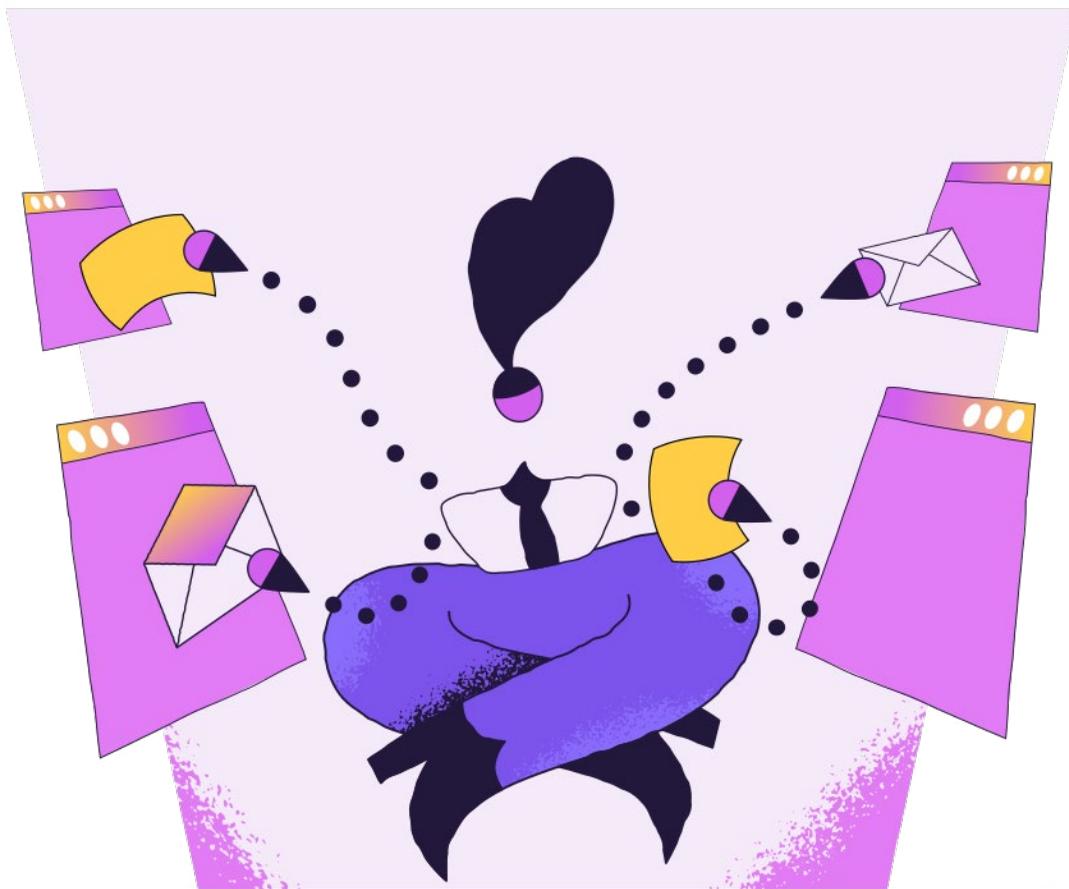


Gender Monitor Latam 2021

# Las mujeres ejecutivas en un año de pandemia

Investigación realizada por Esade Women Initiative y América Economía Intelligence



**E**l proyecto **Esade Gender Monitor Latam**, desarrollado por **Esade Women Initiative en colaboración con AméricaEconomía**, busca conocer la opinión de las mujeres con posiciones directivas en empresas de América Latina acerca de la igualdad de oportunidades en su entorno laboral, social y familiar.

Por segundo año consecutivo, hemos consultado a más de mil representantes de este universo acerca de sus vivencias y experiencias en materia de equilibrio de género durante el año 2020. Un periodo de tiempo en el que, además, el mundo se ha visto sacudido por los efectos de la pandemia de la COVID-19, que todavía mantiene en vilo a su población y que ha planteado importantes cambios en todos los ámbitos.

Mujeres directivas de Colombia, Chile, México y Perú respondieron una encuesta de 43 preguntas realizada entre diciembre de 2020 y febrero de 2021, dando su opinión sobre cuatro aspectos claves para la igualdad: el equilibrio de género en la empresa, la flexibilidad laboral y la conciliación, la corresponsabilidad en el hogar, el asociacionismo y las redes profesionales de apoyo y la labor de los diferentes actores sociales. Además, respondieron sobre preguntas específicas relacionadas a su experiencia bajo condiciones de pandemia. Estas son las principales conclusiones, que en detalle pueden [consultarse aquí](#).

---

**El hogar, especialmente entre las generaciones más jóvenes, sí parece ser un espacio de igualdad creciente en los cuatro países analizados**

## **Fuerte avance en corresponsabilidad en el hogar**

Los datos reflejan un avance muy positivo en materia de corresponsabilidad. El 64,6% de las encuestadas que viven en pareja (frente al 52,3% de informe anterior) comparte siempre las tareas domésticas, cifra que se ha elevado hasta el 78,3% durante la pandemia, al no poder contar con ayuda externa. El porcentaje de corresponsabilidad habitual, al margen de los tiempos de pandemia, sube hasta el 89,9% en el caso de las millennial.

Así, el hogar, especialmente entre las generaciones más jóvenes, sí parece ser un espacio de igualdad creciente en los cuatro países analizados y en el perfil cubierto. Un dato muy alentador en una región que tradicionalmente se ha caracterizado por su conservadurismo en materia de roles de género.

Pero no hay que perder de vista la lectura opuesta: ese positivo 64,6% implica que todavía el 33,4% de las mujeres con pareja consultadas hace una doble jornada, en su trabajo y en el hogar, con todas las tareas a su cargo. Esta cifra no llega al 1% cuando se pregunta por la doble jornada de sus parejas masculinas.

En la misma línea, el 35,3% de las consultadas considera que durante la pandemia ha tenido más dificultades que sus parejas para desarrollar su trabajo y el 19,7% se ha planteado dejar su empleo ante la imposibilidad de compaginar carrera profesional y responsabilidades familiares. Un 2,2% ya lo ha hecho.

## El 87% de las 'millennials' detectan un trato desigual a favor del hombre

El 82,8% de las encuestadas opina que en el país donde trabaja hay un trato desigual a favor del hombre para ocupar puestos de alta dirección (siete puntos porcentuales más que en la anterior edición de este estudio). Este porcentaje sube hasta el 87% cuando se pregunta a las millennials, dato que resulta especialmente llamativo en una generación nacida y educada en un entorno de completa igualdad formal. Este es el grupo de edad que siente mayor presión en cuanto al papel que la sociedad de su país asigna a la mujer.

## Los obstáculos que enfrentan las mujeres en su camino a la alta dirección

	Resultado 2021	Resultado 2020
La falta o poca eficacia de políticas de igualdad de género en la empresa.	16,5%	16,6%
La dificultad para combinar el cuidado de los hijos con las exigencias de un puesto de responsabilidad.	15,8%	16,4%
La mujer opta por puestos que le permitan un mejor balance entre vida personal y profesional	15,1%	N/A
La cultura empresarial da por hecho que las mujeres no están comprometidas con su carrera profesional.	14,2%	16,8%
La falta de mujeres referentes en la alta dirección.	8,4%	10,5%
La mujer no genera redes formales e informales de apoyo que le ayuden a llegar a puestos de responsabilidad.	7,1%	10,8%
Considero que no existen obstáculos.	6,8%	5,6%
La falta de formación en habilidades y liderazgo para mujeres.	4,6%	6,1%
Leyes contra la discriminación inadecuadas.	4,6%	4,3%
La falta de autoestima por parte de la mujer.	3,9%	4,8%
La mujer no se identifica con valores de alta dirección y opta por funciones de apoyo que permitan balancear vida personal y profesional.	3,0%	8,0%

## Los obstáculos que enfrentan las mujeres en su camino a la alta dirección

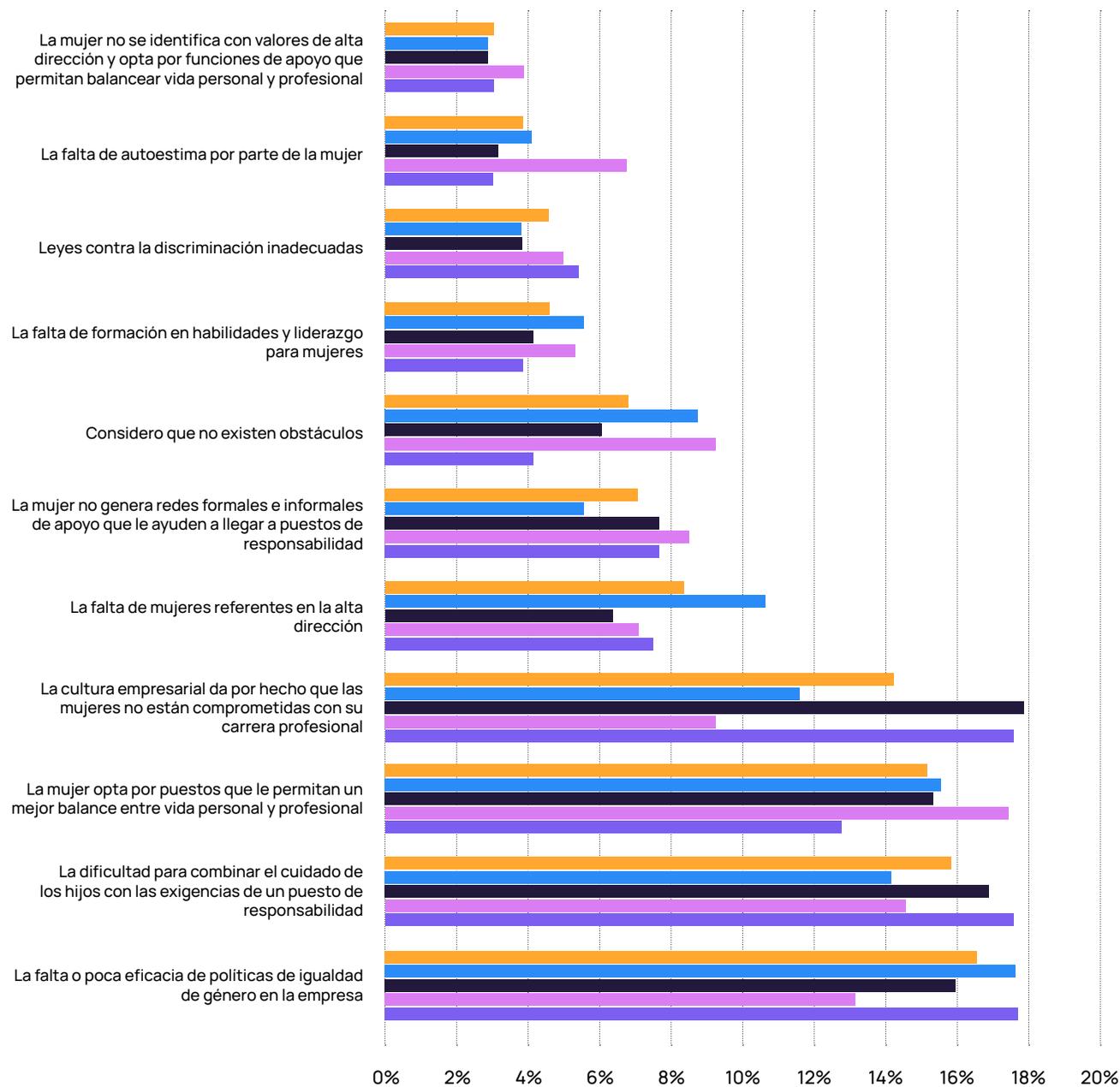
### Comparación por país 2021

	 Chile	 Colombia	 México	 Perú	Total
La falta o poca eficacia de políticas de igualdad de género en la empresa.	17,7%	13,12%	15,92%	17,59%	16,5%
La dificultad para combinar el cuidado de los hijos con las exigencias de un puesto de responsabilidad.	17,5%	14,54%	16,88%	14,10%	15,8%
La mujer opta por puestos que le permitan un mejor balance entre vida personal y profesional	12,7%	17,38%	15,29%	15,53%	15,1%
La cultura empresarial da por hecho que las mujeres no están comprometidas con su carrera profesional.	17,5%	9,22%	17,83%	11,57%	14,2%
La falta de mujeres referentes en la alta dirección.	7,5%	7,09%	6,37%	10,62%	8,4%
La mujer no genera redes formales e informales de apoyo que le ayuden a llegar a puestos de responsabilidad.	7,6%	8,51%	7,64%	5,55%	7,1%
Considero que no existen obstáculos.	4,1%	9,22%	6,05%	8,72%	6,8%
La falta de formación en habilidades y liderazgo para mujeres.	3,8%	5,32%	4,14%	5,55%	4,6%
Leyes contra la discriminación inadecuadas.	5,4%	4,96%	3,82%	3,80%	4,6%
La falta de autoestima por parte de la mujer.	3,0%	6,74%	3,18%	4,12%	3,9%
La mujer no se identifica con valores de alta dirección y opta por funciones de apoyo que permitan balancear vida personal y profesional.	3,0%	3,90%	2,87%	2,85%	3,0%

# Los obstáculos que enfrentan las mujeres en su camino a la alta dirección

## Comparación por país 2021

■ Total 
 ■ Perú 
 ■ México 
 ■ Colombia 
 ■ Chile

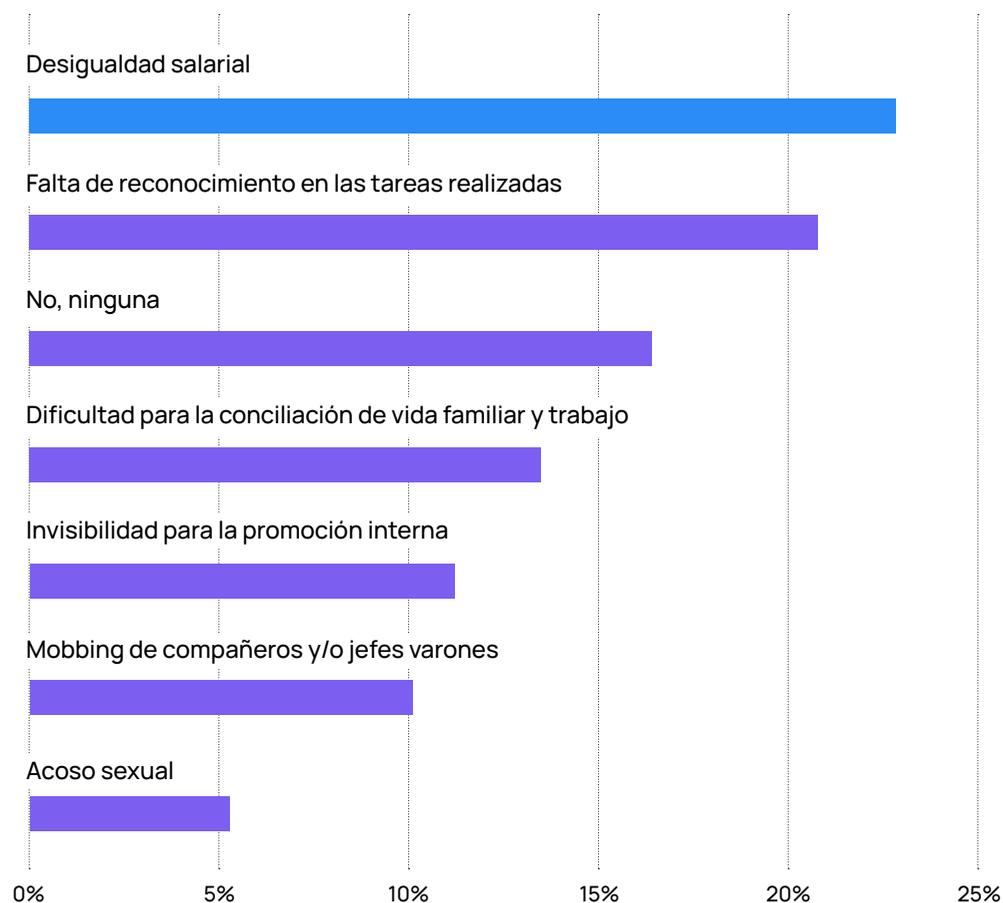


## Demanda de indicadores objetivos y de formación en sesgos inconscientes

De acuerdo con las respuestas obtenidas, las empresas están focalizando su esfuerzo por la igualdad en cinco líneas principales: formación de mujeres para el liderazgo en áreas clave (20,6%), flexibilidad horaria (17,3%), establecimiento de sistemas de evaluación por desempeño (14,1%), ayudas a la conciliación (13,2%) y programas de coaching, mentoring y sponsoring (10,8%).

En menor medida aparece el fomento de la movilidad horizontal (9,5%), las políticas de retención del talento femenino (4,8%), la discriminación positiva en procesos de selección (4,5%) y las cuotas en alta dirección (3,2%).

## Discriminaciones que ellas atribuyen al solo hecho de ser mujer



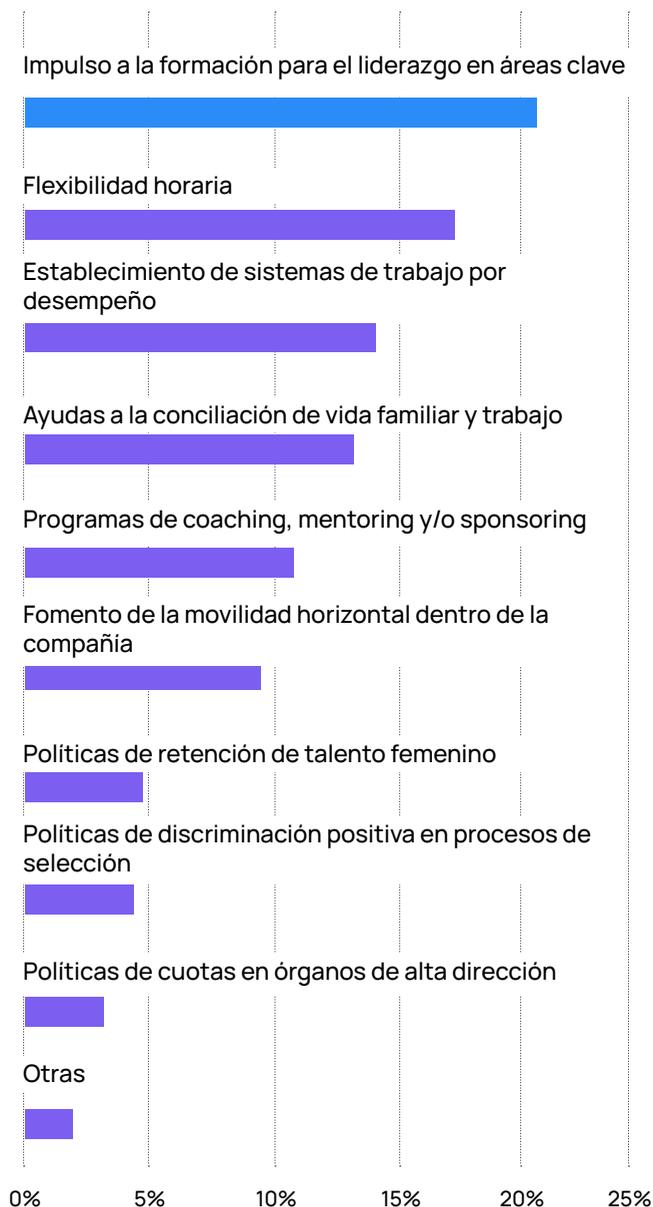
Consultadas por las medidas que, a su juicio, serían necesarias para conseguir la igualdad, las encuestadas colocan en primer lugar (15,5%) la implantación de indicadores que midan la igualdad de oportunidades. La definición de indicadores es precisamente la base de los planes de igualdad que promueven los distintos gobiernos y sirve como columna vertebral de los cambios que la empresa pretende acometer. Para ello se requiere una diagnosis previa que contemple diferentes ámbitos como el acceso a la ocupación, las condiciones laborales, la promoción, el lenguaje utilizado en los documentos internos y las campañas de promoción de la empresa, la participación de las mujeres en los diferentes niveles y puestos de trabajo, y la promoción de una nueva organización del tiempo. Esta diagnosis permite detectar cuáles son los aspectos que hay que mejorar en la organización para alcanzar la igualdad de oportunidades real.

**La empresa Latinoamericana debiese implantar KPIs que midan de alguna forma objetiva el avance en igualdad de oportunidades.**



La encuestadas sugieren también la formación para evidenciar los sesgos inconscientes (9,6%), una política que no parece ser habitual aun en las empresas de la región. Muy extendidos en las culturas anglosajonas, los programas corporativos en sesgos inconscientes surgieron entre los años noventa y la primera década de este siglo, especialmente a raíz de una serie de demandas legales millonarias por prácticas discriminatorias en la industria financiera que afectaron a firmas como Morgan Stanley, Merrill Lynch y Smith Barney. Treinta años de experiencia de estos programas en el mercado demuestran que, si los asistentes son en buena medida culpabilizados e instados a reeducarse, se logra un efecto contrario al buscado, generándose actitudes defensivas por parte de quienes se sienten atacados. Pero cuando estos programas se abordan desde una perspectiva constructiva, por ejemplo motivando a los gerentes a ser parte de la solución, los resultados pueden ser profundamente transformadores.

## Las medidas que ha tomado su empresa para favorecer la igualdad de oportunidades a la hora de acceder a puestos de alta responsabilidad



### Los roles tradicionales de género se agudizan con el COVID-19

Con 9,2 puntos sobre 10, el cambio de mentalidad sobre el papel asignado a la mujer en la sociedad es el factor principal en el que las directivas encuestadas recomiendan incidir para lograr una igualdad real. El fomento de la corresponsabilidad en el espacio público y privado le sigue, con 9,1 puntos. Ambos aspectos apuntan en la misma dirección, la de modificar el sistema bajando hasta su raíz. Los datos revelan una alarmante persistencia social de los roles tradicionales de género.

La crisis del COVID-19 está evidenciando la fragilidad de los avances que, aparentemente, se habían producido en materia de igualdad. Siete de cada diez encuestadas consideran que la pandemia tendrá efectos negativos sobre la igualdad de género. Preguntadas por si la pandemia afectará a negativamente a sus posibilidades de promoción, el 41,4% responde que sí.

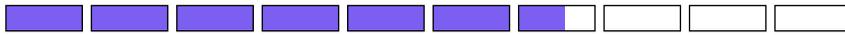
En un informe publicado por la Cepal se destaca que en América Latina la pandemia ha generado un retroceso de más de una década en los niveles de participación laboral de las mujeres en la región. En Estados Unidos hay estudios que señalan la misma tendencia regresiva. Las razones principales de este retroceso, conforme a estos estudios, son la mayor asunción por parte de la mujer de tareas domésticas y de educación de los hijos derivada del cierre de colegios y guarderías; la desigualdad salarial, que ha llevado a las parejas a renunciar al sueldo más bajo para asumir estos cuidados; la desaparición con la crisis de muchos empleos temporales (ocupados mayoritariamente por mujeres); y el menor acceso de la mujer a la tecnología, por falta de recursos o por falta de tiempo, lo que reduce también su empleabilidad futura.

## Las medidas que a ellas les gustaría ver implementadas y creen necesarias para conseguir la igualdad de oportunidades en el acceso a la alta dirección

	Resultado 2021	Resultado 2020
Implantación de indicadores (KPIs) que midan la igualdad de oportunidades.	15,5%	14,8%
Flexibilidad horaria y teletrabajo.	12,8%	12,7%
Programas de formación para el liderazgo y el desempeño directivo en áreas clave.	12,5%	12,3%
Programas de formación en sesgos inconscientes para toda la organización.	9,6%	10,8%
Establecimiento de sistemas de trabajo por desempeño.	9,2%	8,0%
Programas de coaching, mentoring y/o sponsoring.	8,6%	8,7%
Políticas de atracción y retención del talento.	7,8%	7,7%
Fomento de la movilidad horizontal dentro de la compañía.	5,1%	3,8%
Políticas de cuotas en órganos de alta dirección.	5,1%	6,0%
Creación de una red interna de ejecutivas.	4,2%	3,6%
Intercambio de buenas prácticas con otras empresas.	3,7%	4,5%
Políticas de discriminación positiva en los procesos de selección.	3,2%	4,1%
Ayudas económicas estatales a los planes de conciliación de las empresas.	1,2%	1,7%
Otras	1,0%	0,8%
No lo sabe.	0,5%	0,5%

# Cómo valoran ellas el grado de contribución actual al equilibrio de género por parte de los actores sociales (de 1 a 10)

Asociaciones de mujeres profesionales



Tercer sector (fundaciones y ONGs)



Organismos internacionales



Movimientos ciudadanos



Medios de comunicación e industria cultural



Empresa privada



Asociaciones de empleadores y cámaras de comercio



Gobierno nacional



Sindicatos



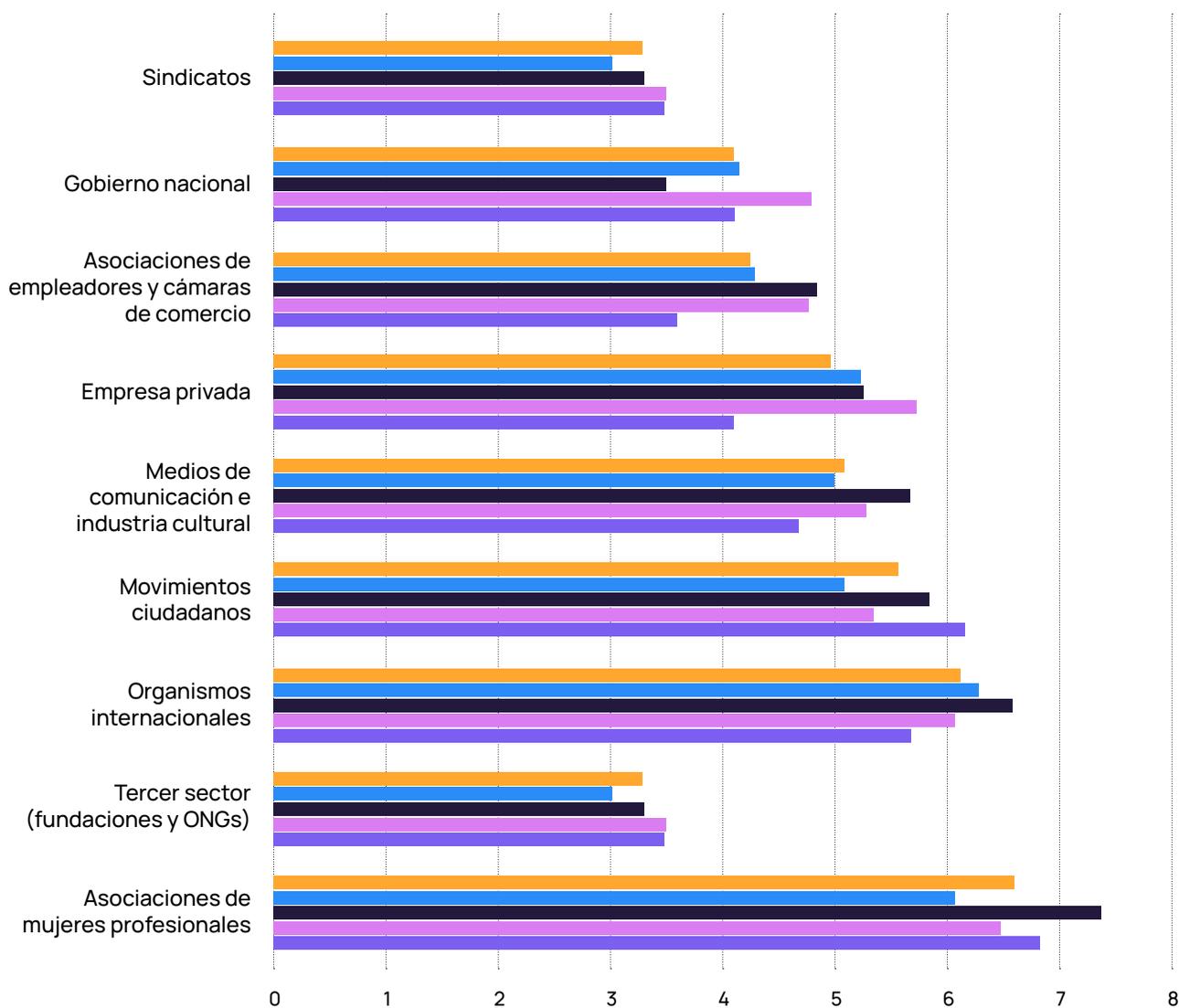
## La igualdad como oportunidad para mejorar la calidad de vida

Aunque las respuestas reflejan que aún queda un 22% de empresas que ve la igualdad como una moda o un “problema” que afecta solo a las mujeres, en el 67% de las organizaciones se considera que avanzar en esa dirección es un modo de mejorar la productividad y de aumentar el bienestar y equilibrio de todos los empleados. Este enfoque sobre igualdad dirigido a la plantilla en su conjunto —y no solo a las mujeres— es muy positivo porque permite orientar las acciones de un modo transversal e integrado en todas las políticas y acciones de la compañía. Las

empresas más visionarias en este sentido, entre las que la multinacional de hostelería y servicios Sodexo es uno de los mejores ejemplos a nivel global, han abordado el reto de la igualdad como una oportunidad de mejora de la calidad de vida y aumento de la productividad de todas las personas que conforman la organización. De acuerdo a un estudio interno que Sodexo realizó en 2018, sus esfuerzos por lograr el equilibrio de género en todos los niveles de la organización se ha traducido en un incremento del 8% en su margen operativo, del 8% en retención de empleados, del 9% en retención de clientes y del 14% en compromiso (engagement).

## Comparativo entre países: valoración del grado de contribución actual al equilibrio de género por parte de los actores sociales (de 1 a 10)

■ Total   
 ■ Perú   
 ■ México   
 ■ Colombia   
 ■ Chile



## Cual es el grado de intervención que a ellas les gustaría ver en los actores sociales en la búsqueda del equilibrio de género (de 1 a 10)



### ¿Cómo se imagina el trabajo en un mundo post-pandemia?

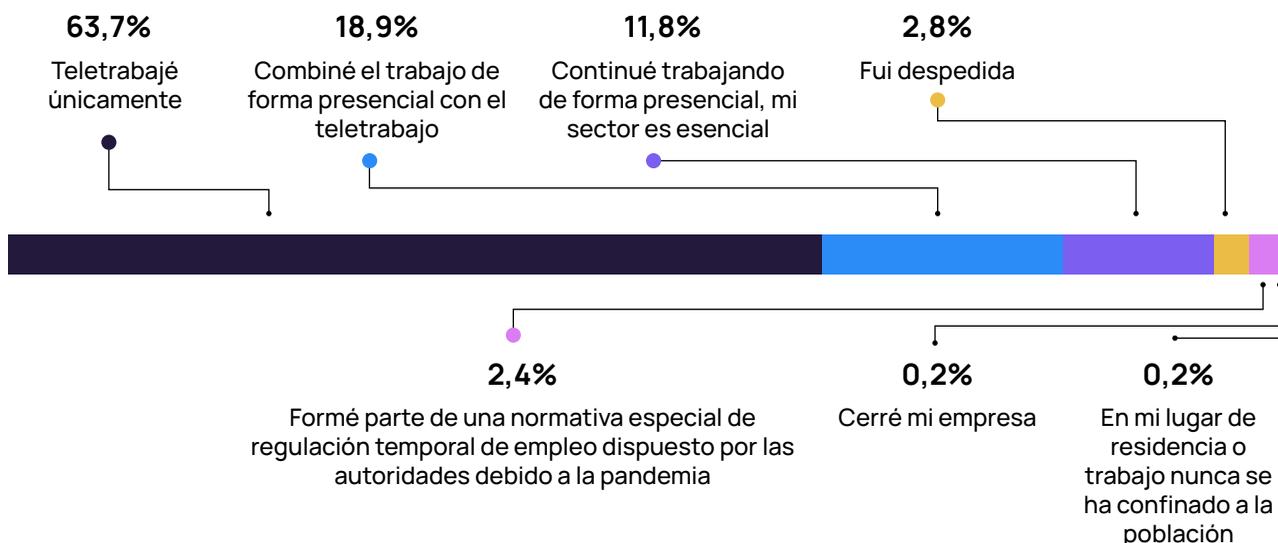
En opinión de las encuestadas, el 76,8% de las empresas ha sabido adaptarse a la situación personal o familiar de su plantilla durante la pandemia. Preguntadas por si creen que ello favorecerá el trabajo flexible, el 41% contesta “sí, absolutamente” y, el 39,5% cree que “sí, en cierta medida”; un 7% ya disfrutaba del trabajo flexible antes de esta situación, y un 12% opina que se volverá al “presencialismo”.

Conviene destacar que las consultadas contestaron que la tercera medida más utilizada en sus empresas para favorecer la igualdad, son los sistemas de evaluación por desempeño, con solo con un 14,1% de respuestas. Parece existir,

por tanto, cierta cultura de la dirección por confianza y por objetivos que será necesaria para consolidar modelos de trabajo remoto y modelos mixtos.

Probablemente la respuesta de “vuelta al presencialismo” (en trabajos de oficina, que son los representados en este informe) ya no sea una opción que aceptarán los empleados, pues es mucho lo demostrado a favor del teletrabajo en este último año. Solo el 17,8% de las empresas carecen por completo de medidas de conciliación y premian el presencialismo según las encuestadas, por lo que el restante 82,2% ya había iniciado antes del COVID-19 su travesía hacia un nuevo modelo. Ahora toca llegar a puerto más rápido y aplicando sabiamente lo aprendido en el viaje.

## Situación laboral durante el confinamiento



## Comparación por país 2021

	Chile	Colombia	México	Perú	Total
Teletrabajé únicamente.	63,7%	71,0%	54,6%	63,2%	63,7%
Combiné el trabajo de forma presencial con el teletrabajo	18,9%	15,2%	24,5%	19,9%	18,9%
Continué trabajando de forma presencial, mi sector es esencial.	11,8%	8,7%	15,4%	12,2%	11,8%
Fui despedida.	2,8%	2,9%	2,8%	2,0%	2,8%
Formé parte de una normativa especial de regulación temporal de empleo dispuesto por las autoridades debido a la pandemia.	2,4%	1,5%	2,1%	2,4%	2,4%
Cerré mi empresa.	0,2%	0,7%	0,0%	0,3%	0,2%
En mi lugar de residencia o trabajo nunca se ha confinado a la población	0,2%	0,0%	0,7%	0,0%	0,2%

## Situación laboral posterior al confinamiento

- **47%**  
Continúo teletrabajando únicamente
- **24,4%**  
Sigo combinando el trabajo de forma presencial con el teletrabajo
- **17,3%**  
He regresado a mi puesto de trabajo de forma presencial
- **7,9%**  
En mi lugar de residencia o trabajo todavía no se ha desconfinado a la población
- **3,3%**  
He sido despedida
- **0,2%**  
He cerrado empresa

### La virtualidad obligada de la COVID-19 ha fortalecido las redes de apoyo

El 76,4% de las encuestadas considera importante para su desarrollo profesional el cultivo de sus redes de apoyo y le dedica tiempo. Este dato supone un sorprendente incremento de 49,2 puntos porcentuales con respecto a la anterior edición del estudio. Las consultadas se relacionan principalmente con personas ajenas a su empresa bien conectadas con el mundo de los negocios (39,1%), otras mujeres profesionales en situaciones similares a la suya (25%), compañeros de trabajo (24,3%) y jefes o personas influyentes de su organización (11,5%).

Buena parte de este incremento responde al crecimiento de los eventos y encuentros online durante la pandemia, factor que ha permitido al 15,8% generar redes de apoyo con las que antes no contaba. El 25,3% ha sustituido sin problema las relaciones presenciales por el contacto telemático y el 48,9% ha logrado mantener vivos parte de sus contactos gracias a la tecnología.

La posibilidad de networking virtual acerca a las mujeres a un espacio donde tradicionalmente han jugado en desventaja debido, en gran medida, a sus obligaciones familiares. Los encuentros de trabajo después del horario de oficina o la práctica de deportes con compañeros han sido lugares de importantes tomas de decisiones en los que ellas no tenían espacio. Sin duda, la virtualidad no sustituye por completo el contacto presencial, pero facilita la creación de vínculos que pueden ser muy poderosos. Como ocurre con la modalidad de trabajo, que acabará siendo una combinación de presencial y remoto, el networking parece caminar en la misma dirección.

# La pandemia ha afectado negativamente tus posibilidades de promoción en la empresa

**14,7%**

**Sí, completamente**

**26,8%**

**No, en absoluto**

**26,8%**

**Sí, en cierta medida**

**36,3%**

**No particularmente**



## Comparación por país 2021

### No particularmente



### Sí, en cierta medida



### No, en lo absoluto



### Sí, completamente



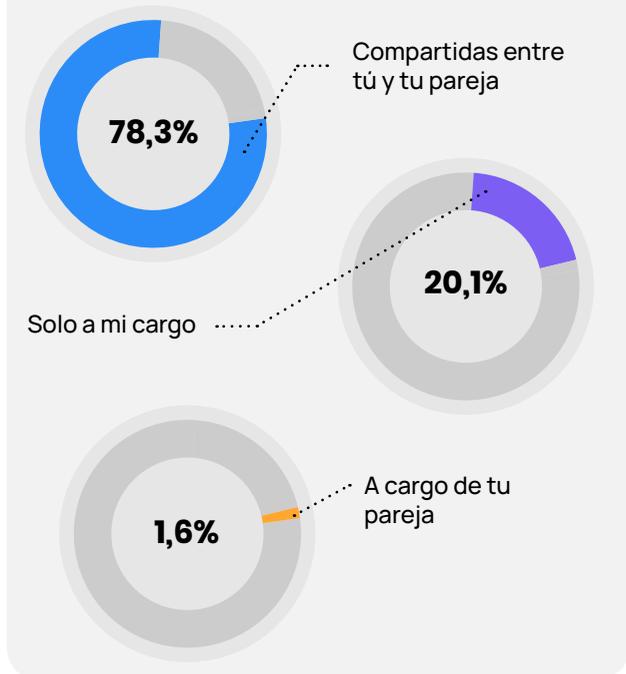
## La empresa donde trabajas se ha adaptado a tu situación familiar en la crisis de la pandemia



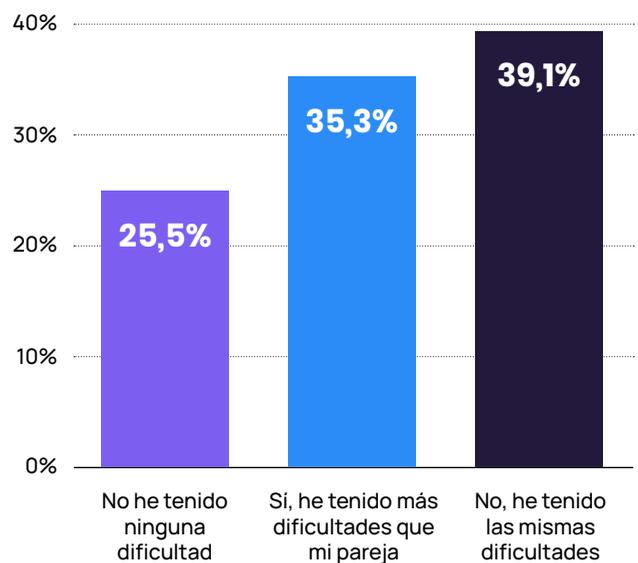
## Las asociaciones de mujeres profesionales, el actor social mejor valorado

Si bien las encuestadas consideran que todos los actores sociales tienen una contribución al equilibrio de género sustancialmente más baja de la que ellas desearían, las asociaciones de mujeres profesionales son el actor social más valorado, con 6,6 puntos sobre 10. Les siguen de cerca el Tercer Sector y los organismos internacionales. En el extremo peor valorado se encuentran los sindicatos, con 3,2. Los movimientos ciudadanos alcanzan un 5,5, los medios de comunicación aprueban con un escaso 5, y las empresas anotan un 4,9. Los gobiernos nacionales, el actor de quien más apoyo esperarían las consultadas (9,1), logran tan solo 4,1 puntos en esta segunda versión del estudio.

## La tareas domésticas y cuidado de la familia durante la pandemia están



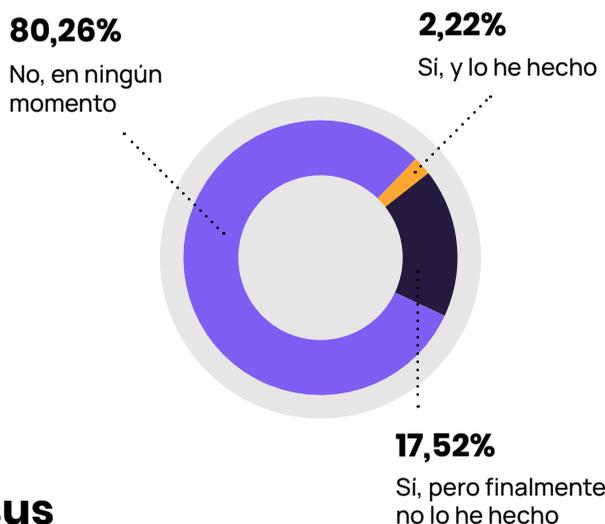
## Ha tenido más dificultad que la pareja para desarrollar su trabajo tras la declaración de la pandemia



Un 23,3% de las consultadas forma parte de una o más asociaciones de mujeres y el 48,3% no pertenece aun a ninguna, pero desea hacerlo. Las más asociacionistas son las chilenas, donde un 31,6% afirma ser parte de una o más asociaciones y las menos activas en este ámbito son las mexicanas, con solo un 18,2% de mujeres en estos organismos.

Los movimientos asociativos de mujeres latinoamericanas, surgidos antes incluso de que el movimiento sufragista triunfara en Europa, han tenido, y continúan teniendo, un gran impacto en el camino hacia el empoderamiento, la autonomía y la igualdad de las mujeres de la región, velando por su autonomía física, económica y por su participación en la toma de decisiones. A lo largo del tiempo, las asociaciones han pasado de la reivindicación a la acción, ofreciendo servicios y cubriendo una función inmediata y asistencial (terapias, actuaciones judiciales, formación para el empleo, acceso a viviendas, entre otros).

## ¿Se ha planteado abandonar su carrera profesional por conflicto entre trabajo y responsabilidades en el hogar dada la pandemia?

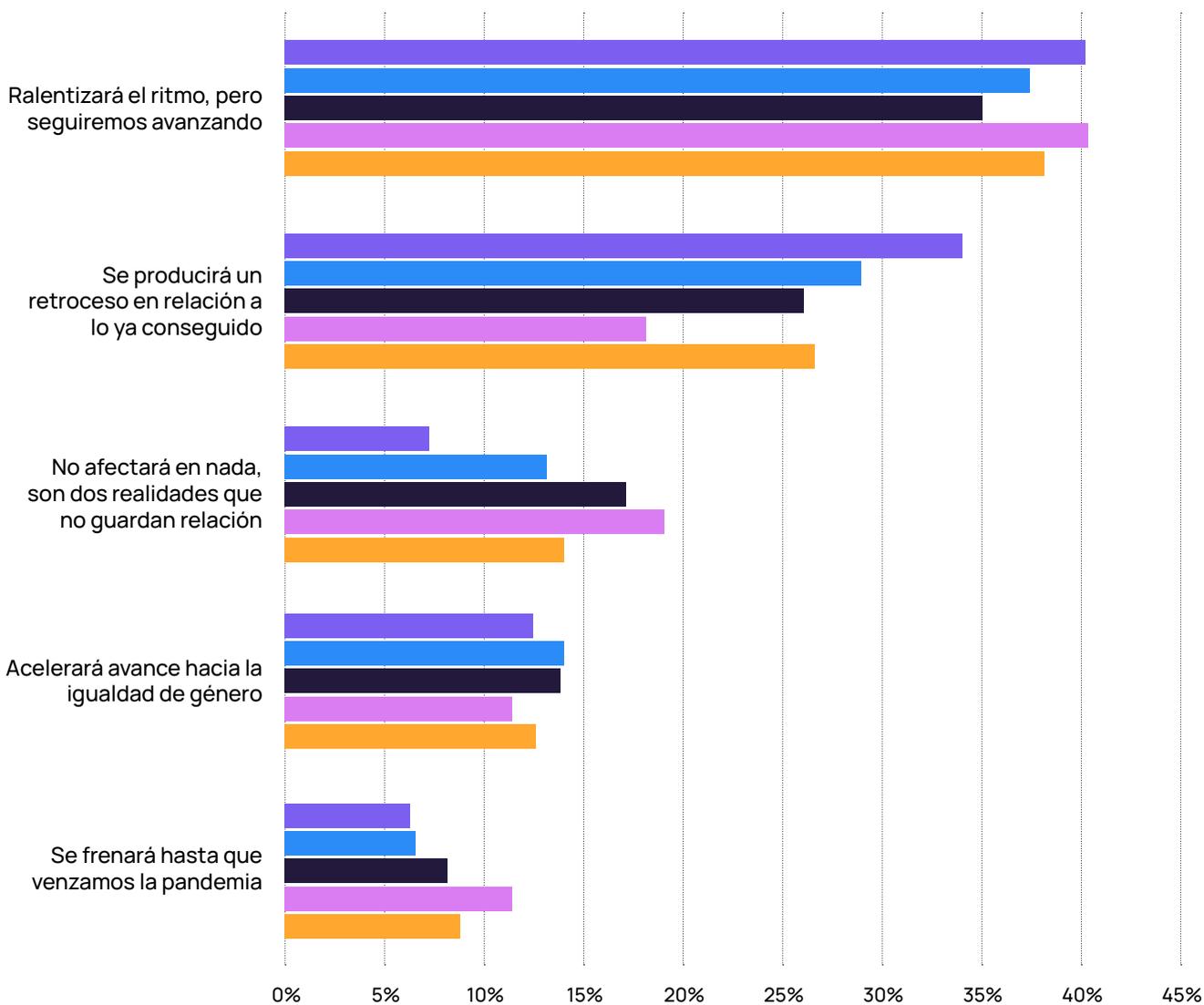


## La pandemia ha afectado negativamente el cultivo de sus redes profesionales de apoyo



## En qué medida la pandemia afecta la consecución de la igualdad de género en la sociedad

Chile Colombia México Perú Total



# Metodología

Esade Gender Monitor Latinoamérica 2021 se ha elaborado a partir de una encuesta de 43 preguntas de opción múltiple realizada entre los días 20 de diciembre de 2020 y 28 de febrero de 2021 a 1.006 mujeres de México, Colombia, Perú y Chile, que se distribuyen de la siguiente forma:

## País



Chile

**41,2%**



Perú

**34%**



México

**36,4%**



Colombia

**33,1%**

## Edad

**7,3%**

20 a 29 años

**30,9%**

30 a 39 años

**31,1%**

40 a 49 años

**21,7%**

50 a 59 años

**9%**

60 y más

## Situación laboral actual

**70,3%**

Empleada dependiente

**19,3%**

Empleada independiente

**2,6%**

En búsqueda de empleo

**7,8%**

Otros

Jefa o Coordinadora de Departamento	<b>22,4%</b>
Directora o Gerente de funciones o divisiones no reportando al CEO	<b>17,5%</b>
Profesional, Analista, Especialista	<b>17,5%</b>
COO/CFO/CTO/CIO/CMO reportando al CEO	<b>12,2%</b>
Fundadora de su propia empresa	<b>10,3%</b>
Otro cargo Profesional	<b>6,9%</b>
CEO/Presidenta/Directora General	<b>6,2%</b>
Consultora	<b>5,6%</b>
Miembro del Board /Consejo de Administración	<b>1,5%</b>

Esade Gender Monitor Latinoamérica 2021 es una iniciativa conjunta de Esade y AméricaEconomía desde 2020. AméricaEconomía Intelligente realiza el proceso de adaptación de la encuesta desarrollada por Esade, así como el muestreo y levantamiento de información. El procesamiento, análisis e informe completo es desarrollado por Esade Women Initiative, donde han participado en su elaboración, Eugenia Bieto, Directora de Esade Women Initiative, y profesora del departamento de Dirección General y Estrategia de Esade, y Patricia Cauqui, Directora Académica, Profesora y Directora Académica en programas de Gender Balance y D&I de Esade; Mar González, Directora de Comunicación de Esade, como coordinadora y, Laura de Cubas, Communications Manager de Esade, como analista.