



## Traducción

### Para las madres en el lugar de trabajo, un año (y contando) como ningún otro McKinsey

*A medida que se acerca el Día de la Madre, observamos cómo la pandemia de COVID-19 ha forzado a un ajuste de cuentas entre las ambiciones profesionales y las aspiraciones familiares de muchas mujeres, y qué pueden hacer las empresas para ayudarlas.*

Las madres trabajadoras son un grupo resistente, acostumbradas a hacer malabarismos con las responsabilidades laborales y el tiempo en familia con aplomo. Antes de la crisis de COVID-19, habían ido progresando lentamente en el lugar de trabajo. Pero los desafíos del año pasado han hecho que muchos se pregunten si toda la lucha ha valido la pena.

El informe Mujeres en el lugar de trabajo 2020 de McKinsey, realizado con LeanIn.Org, reveló una estadística sorprendente: una de cada cuatro mujeres trabajadoras en América del Norte dijo que estaba considerando cambiar sus carreras o abandonar la fuerza laboral por completo. Para las madres trabajadoras, y particularmente aquellas con niños pequeños, el número fue uno de cada tres.

La investigación de McKinsey durante el año pasado muestra cuán dramáticamente ha afectado la pandemia a las madres trabajadoras. Han lidiado con un "doble turno" de responsabilidades domésticas, desafíos de salud mental, una experiencia de trabajo remoto más difícil y preocupaciones sobre tasas más altas de desempleo, particularmente entre las madres de color y las madres solteras. Estas cargas se suman a las barreras estructurales para las mujeres trabajadoras, incluida la de ser la "única" mujer en la sala y desempeñar un papel de aliada para los demás.

Sabemos que el avance de la mujer en la fuerza laboral es importante; las empresas con más mujeres ejecutivas tienen más probabilidades de superar a las que tienen menos mujeres de alto rango. Las madres trabajadoras constituían casi un tercio de la fuerza laboral femenina en los Estados Unidos en 2020, por lo que los empleadores no pueden permitirse ignorar o minimizar las dificultades a las que se enfrentan ahora millones de mujeres. Si las organizaciones responden bien construyendo un lugar de trabajo más flexible y empático, pueden retener a los empleados más afectados por la pandemia y fomentar una cultura en la que las madres trabajadoras tengan las mismas oportunidades de alcanzar su potencial. Y hay indicios de que esto está comenzando a suceder.

En este artículo, exploramos el análisis de McKinsey que destaca los desafíos que enfrentan las madres trabajadoras, junto con las acciones que las empresas pueden tomar para ayudar a estas mujeres a volver a la normalidad.



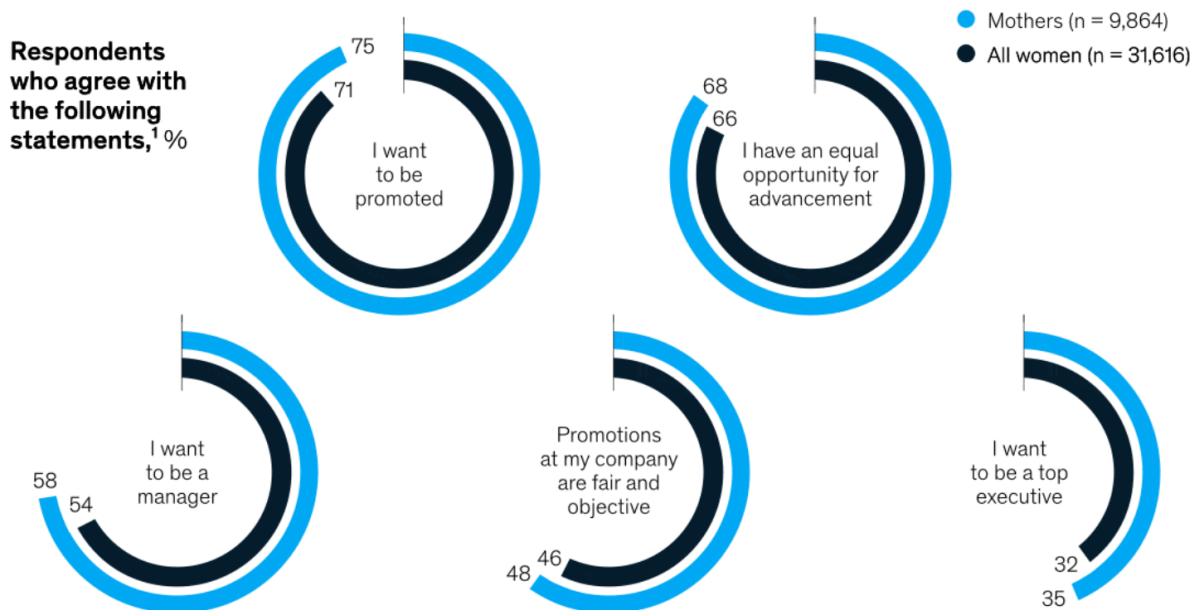
A principios de 2020, la representación de las mujeres en las empresas estadounidenses iba en la dirección correcta. Entre enero de 2015 y enero de 2020, el número de mujeres en puestos de vicepresidente senior aumentó del 23 al 28 por ciento, y en la alta dirección del 17 al 21 por ciento.

### El estancamiento de la pandemia: las madres trabajadoras chocan contra una pared

Nuestra investigación muestra que antes de la pandemia, las madres trabajadoras tenían ambiciones profesionales similares a las de las mujeres trabajadoras en general. De hecho, los datos de Mujeres en el lugar de trabajo de 2019 indicaron que las madres trabajadoras en América del Norte parecían registrar números de ambición más altos en varias categorías clave.

Exhibit 1

#### Historically, mothers have shown higher levels of ambition at work than women overall.



<sup>1</sup>Representative of Canada and US data.

Source: *Women in the Workplace 2019*, LeanIn.Org and McKinsey, 2019, [womenintheworkplace.com](http://womenintheworkplace.com)

Pero la pandemia alteró esa ecuación: las cargas adicionales en el trabajo y en el hogar desde que comenzó la crisis de COVID-19 han empujado a aproximadamente el 33 por ciento de las madres trabajadoras a considerar reducir sus carreras o dejar sus trabajos por completo. En una fuerza laboral que generalmente comienza con la paridad de género pero cae abruptamente a lo



largo del proceso de promoción, un paso atrás en el empleo — y una caída relacionada en las tasas de promoción para las mujeres — puede cambiar años de progreso.

### **La salud mental se ha visto afectada**

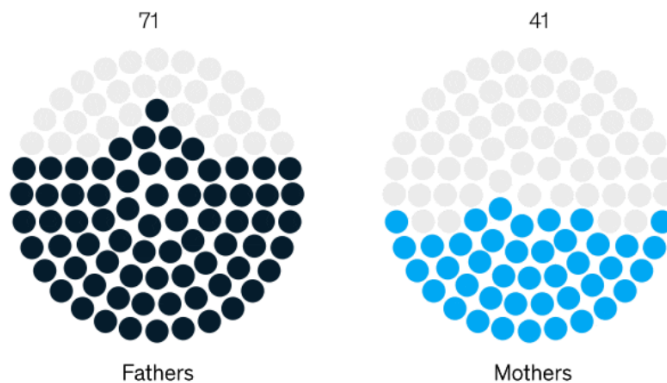
Los desafíos de salud mental y el agotamiento han surgido como problemas importantes para todos los trabajadores durante la pandemia. Una encuesta de la Kaiser Family Foundation en 2020 encontró que el 45 por ciento de los estadounidenses sienten que la crisis del COVID-19 está dañando su salud mental. A nivel mundial, el impacto en las mujeres ha sido sorprendente: nuestra encuesta a diversos empleados mostró que tanto en los países avanzados como en los países en desarrollo, las madres (75 por ciento) tienen más probabilidades que los padres (69 por ciento) de tener problemas de salud mental.

En una encuesta separada sobre la experiencia de los empleados, McKinsey analizó cómo el trabajo remoto estaba afectando a diferentes grupos y descubrió que, si bien todos los trabajadores estaban experimentando algún grado de interrupción, el impacto en las madres trabajadoras frente a los padres trabajadores fue marcado. Las madres que trabajan a distancia mostraron niveles de bienestar mucho más bajos que los padres que trabajan a distancia.

Exhibit 2

### **Remote working during the COVID-19 pandemic has negatively affected the mental well-being of mothers more so than fathers.**

**Positive outcomes  
of remote work  
on well-being,**  
% of respondents  
(n = 887)



Source: Jonathan Emmett, Gunnar Schrah, Matt Schrimper, and Alexandra Wood, "COVID-19 and the employee experience: How leaders can seize the moment," June 29, 2020, McKinsey.com



La carga del "doble turno" crece



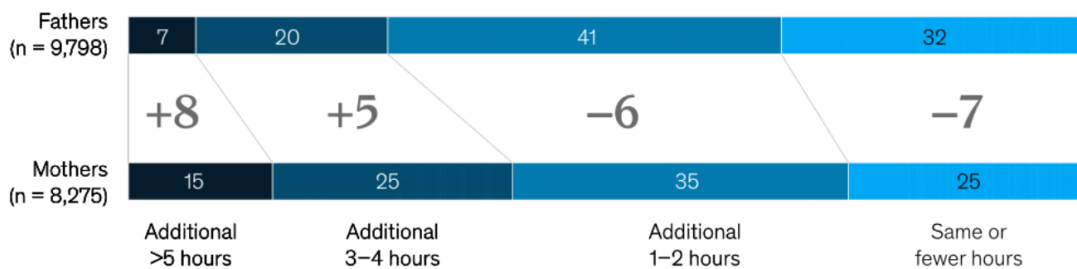
Décadas de investigación muestran que las mujeres hacen significativamente más tareas domésticas y cuidado de niños que los hombres, tanto que a menudo se dice que las mujeres que están empleadas a tiempo completo trabajan en un "doble turno".

Ahora, las mujeres, y las madres en particular, están asumiendo una carga aún mayor. Las madres tienen más de tres veces más probabilidades que los padres de ser responsables de la mayor parte del trabajo doméstico y del cuidado durante la pandemia. De hecho, tienen 1,5 veces más probabilidades que los padres de dedicar tres o más horas al día a las tareas del hogar y al cuidado de los niños. Las madres solteras se han enfrentado a cargas aún mayores: un 10 por ciento más de madres solteras informan que dedican tres o más horas al día al trabajo doméstico y al cuidado de los niños que las madres en general.

Exhibit 3

### Housework and caregiving duties have increased for working mothers during the COVID-19 pandemic.

Time spent per day on household responsibilities,<sup>1</sup> % of respondents



<sup>1</sup>To approximate symmetrical comparison, responses shown here include only heterosexual employees in dual-career couples. Question: How has the COVID-19 crisis changed the amount of time per day that you spend on household responsibilities? Source: Women in the Workplace, LeanIn.Org and McKinsey, 2020



Tampoco se reconoce a las madres trabajadoras por el tiempo que dedican. Más del 70 por ciento de los padres heterosexuales en parejas de doble carrera piensan que están dividiendo el trabajo doméstico por igual con su pareja durante la crisis de COVID-19, aunque solo el 44 por ciento de las madres heterosexuales en parejas de doble carrera están de acuerdo.

Y la carga de la atención domiciliar se está trasladando al trabajo. Casi una cuarta parte de las madres dijeron que les preocupaba que se juzgara negativamente su desempeño laboral debido a sus responsabilidades de cuidado, en comparación con el 11 por ciento de los padres.



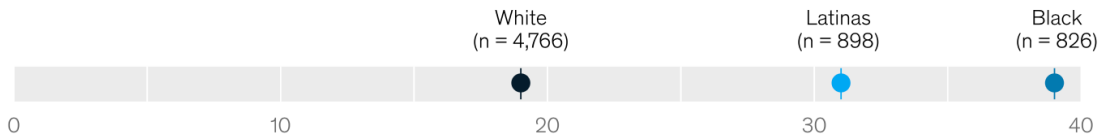
### Para las madres de color, un doble turno, y luego algunos

La pandemia ha afectado de manera desproporcionada a las madres trabajadoras de color. Las madres latinas tienen 1,6 veces más probabilidades que las madres blancas de ser responsables de todo el cuidado de los niños y las tareas del hogar, y las madres negras tienen el doble de probabilidades de hacerse cargo de estas tareas por sus familias.

Exhibit 4

### Household duties are more extensive for Latina and Black mothers than for white mothers.

Mothers who said they were responsible for all of the housework during the COVID-19 crisis, %



Mothers who said they were the primary breadwinners, %



Source: Women in the Workplace, LeanIn.Org and McKinsey, 2020

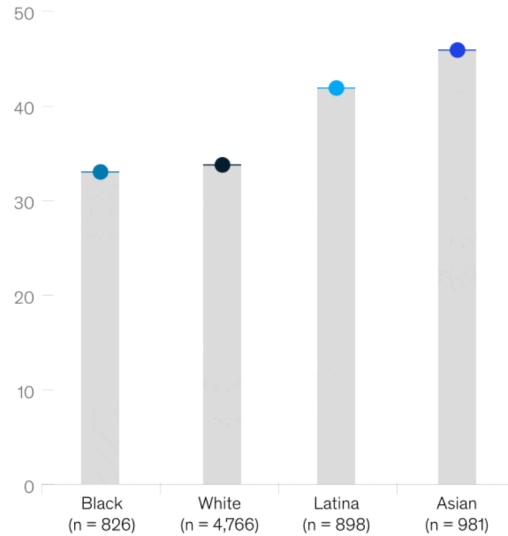
McKinsey  
& Company

Las mujeres latinas y negras tienen más probabilidades de ser el único sostén de la familia o de tener parejas que trabajen fuera del hogar durante la crisis de COVID-19, por lo que dejar la fuerza laboral o hacer un cambio descendente puede no ser una opción realista. De las madres que han considerado dejar la fuerza laboral, las madres asiáticas y latinas fueron más propensas a decir que su decisión estaba relacionada con las responsabilidades domésticas y del cuidado de los niños.



### Rising domestic and childcare responsibilities are top of mind for mothers who have considered leaving the workforce.

Mothers who considered leaving the workforce because of increased domestic and childcare responsibilities, % of respondents



Source: Women in the Workplace, LeanIn.Org and McKinsey, 2020

McKinsey & Company

### Crece el potencial de pérdida profesional a largo plazo

Los efectos regresivos de género causados por la pandemia de COVID-19 dañan no solo la seguridad económica inmediata de millones de mujeres y sus familias, sino también el crecimiento económico y la estabilidad social a largo plazo, según una investigación del McKinsey Global Institute.

En los Estados Unidos, la pérdida de empleos relacionada con la pandemia ha afectado de manera desproporcionada a las minorías, las mujeres y otros trabajadores vulnerables. Durante el corazón de la crisis, los trabajadores negros e hispanos enfrentaron entre 1,6 y 2,0 veces las tasas de desempleo de sus contrapartes blancas; los hogares con menos de \$ 30 000 de ingresos anuales enfrentaron el doble de las tasas de desempleo de los hogares de ingresos más altos.

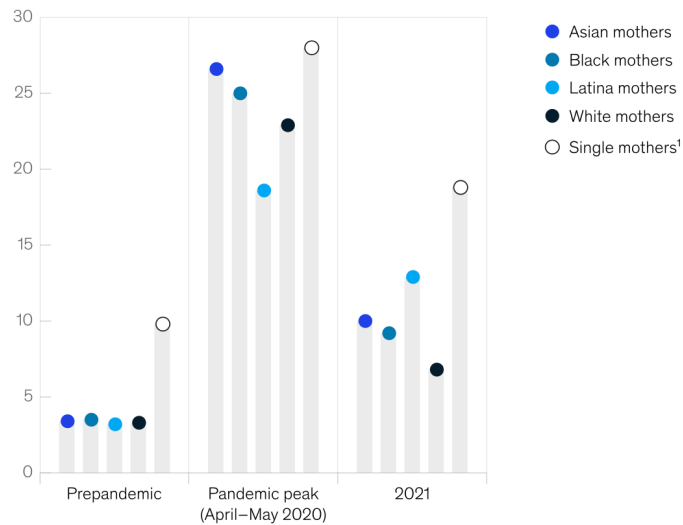
La crisis del desempleo ha sido aguda para todas las madres: negras, latinas, asiáticas y blancas. Las tasas de desempleo de las madres solteras, que provienen de todos esos grupos pero que incluyen particularmente a las madres de color, permanecen muy por encima de los niveles prepandémicos, pasando de un nivel prepandémico del 9,8 por ciento a un máximo de más del 28 por ciento en mayo de 2020, casi el doble del pico nacional general del 14,6 por ciento. Se mantuvo en 18,8 por ciento en febrero de 2021. En comparación, el desempleo entre las madres en hogares biparentales en los Estados Unidos aumentó de un nivel prepandémico de 7,2 por ciento a 13,6 por ciento en febrero.



Exhibit 6

**The unemployment crisis in the United States has been particularly acute for single mothers and mothers of color.**

Unemployment rate  
for US mothers, %



<sup>1</sup>Single-mother category draws from other groups of mothers.

Source: Current Population Survey, US Census Bureau and US Bureau of Labor Statistics, microdata through February 2021, census.gov; Women in the Workplace, LeanIn.Org and McKinsey, 2020

McKinsey  
& Company

Sin embargo, las perspectivas recientes para el empleo de la mujer han mejorado ligeramente. En marzo, las tasas de desempleo de las mujeres cayeron a casi el mismo nivel de disminución experimentado por los hombres, lo que sugiere un aumento en el empleo doméstico, según la Casa Blanca.

### **Cómo pueden responder las empresas**

Durante esta crisis, las organizaciones han aumentado los recursos para ayudar a los empleados, incluidas las madres, a hacer frente a desafíos cada vez mayores. Sin embargo, como el estrés y el agotamiento relacionados con la pandemia continúan en un segundo año, los empleadores no deben quitarse el pie del acelerador. Aquí hay varias acciones que pueden continuar, aumentar o perfeccionar.

### **Ayude a las madres a permanecer en la fuerza laboral**

Para empezar, las organizaciones deben asegurarse de que las madres trabajadoras tengan el apoyo que necesitan, particularmente con respecto al cuidado de los niños, la flexibilidad de la vida laboral y personal y las evaluaciones de desempeño.

Ajustar las políticas y los programas relacionados con el cuidado infantil. Las empresas pueden establecer políticas diseñadas para mitigar la carga desigual de las madres, incluido un mayor



apoyo al cuidado de los niños y otros programas relacionados. Algunos han proporcionado recursos de cuidado infantil de emergencia o cuidado infantil subsidiado, programas de tutoría para niños en edad escolar u otros programas. Estas políticas no deben verse como acciones de emergencia a corto plazo durante la pandemia, sino más bien como ajustes a largo plazo.

Adopte un enfoque interseccional. Las empresas deben reconocer y abordar los desafíos únicos que enfrentan las madres de color y las madres solteras. Por ejemplo, reconocer que las mujeres negras tienen una experiencia diferente, tanto dentro como fuera del lugar de trabajo, a la de los hombres negros y otras mujeres puede ayudar a las organizaciones a diseñar soluciones para establecer metas y realizar un seguimiento de la representación. Para fomentar una cultura inclusiva que apoye y valore a las mujeres negras, las empresas pueden centrarse en estructuras de apoyo formales e informales, como programas de tutoría y alianzas. El énfasis en la interseccionalidad también ayuda a aquellas mujeres que experimentan ser “únicas”, por ejemplo, ser la única persona de su género en la sala.

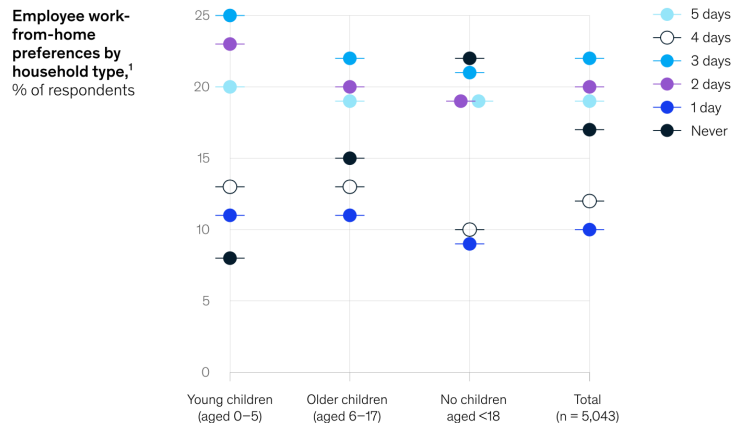
Restablezca las normas en torno a la flexibilidad. La necesidad de una mayor flexibilidad entre el trabajo y la vida personal es el principal problema planteado tanto por hombres como por mujeres en el trabajo, y las empresas han respondido aumentando la flexibilidad durante los últimos cinco años. La necesidad de flexibilidad en el trabajo solo ha aumentado durante la pandemia. Según la investigación de McKinsey, las madres que trabajan a distancia que informan una gestión del tiempo más eficaz y flexibilidad de horarios, ambos indicadores clave del equilibrio entre el trabajo y la vida, tienen tres veces más probabilidades de tener un estado de bienestar positivo que las que informan ineficiencia laboral y falta de flexibilidad en los horarios.

Es más probable que los empleados con niños pequeños prefieran principalmente modelos de trabajo remoto y ubicaciones de trabajo flexibles, muestra nuestra encuesta reciente sobre el futuro del trabajo remoto, y solo el 8 por ciento sugiere que les gustaría ver un modelo completamente en el sitio en el futuro.





Employees with young children are more likely than their peers to prefer primarily remote-working models.



<sup>1</sup>December 2020–January 2021 survey of 5,043 full-time employees who work in corporate or government settings. Question: How often would you prefer to work from home in the future?  
Source: Andrea Alexander, Aaron De Smet, Meredith Langstaff, and Dan Ravid, "What employees are saying about the future of remote work," April 1, 2021, McKinsey.com

Normalizar el uso de programas flexibles. A medida que las empresas establecen políticas de cuidado infantil y crean modelos de trabajo flexibles, deben alentar tanto a hombres como a mujeres a participar en ellas. Nuestra encuesta sobre la experiencia de los empleados indicó que la máxima prioridad para las mujeres que trabajan a distancia es equilibrar el trabajo y la vida privada. Para los hombres que trabajan a distancia, esa necesidad ni siquiera figuraba entre las diez primeras. Reducir esa brecha es crucial para las madres trabajadoras.

La licencia parental es un gran ejemplo de la diferencia de expectativas entre las madres y los padres que trabajan. Estamos acostumbrados a pensar en la licencia por maternidad como la gran solución para el cuidado infantil temprano, pero la licencia por paternidad ahora también es una opción, ya que más organizaciones la están ofreciendo. Una encuesta reciente de la Universidad McKinsey-McGill de hombres que tomaron la licencia por paternidad encontró que estaban unánimemente contentos de haberla tomado, y la mayoría dijo que les ayudó a formar vínculos más fuertes con sus parejas e hijos. Una cultura laboral que fomenta la licencia, el apoyo de políticas de su empleador y un cronograma de promoción no afectado, todos los ayudaron a tomar la decisión de tomar la licencia por paternidad, dijeron los encuestados.

Las organizaciones deben tomar estos principios en serio, aplicándolos más allá del permiso parental a todos los programas flexibles. Al igualar y normalizar la participación en estos programas, las empresas se asegurarán de que las madres trabajadoras no sean las únicas afectadas en términos de trayectorias profesionales.

Eliminar el sesgo en los procesos de las personas. Las revisiones de desempeño son cruciales, pero también pueden convertirse en foros de sesgos que pueden inhibir el progreso de las madres. Para asegurar que los criterios de desempeño justos y objetivos estén vinculados al resultado del trabajo, es importante revisar cualquier marcador de desempeño que pueda ser



irrelevante o engañoso. Por ejemplo, para hacer un trabajo de calidad y ser un buen miembro del equipo, ¿es siempre necesario ser accesible y tener un tiempo de respuesta increíblemente rápido?

Asegúrese de que se utilicen de forma eficaz los criterios adecuados cuando se trata de promociones. Considere una lista de verificación de elementos para minimizar el sesgo: requiera capacitación sobre sesgos inconscientes para los empleados involucrados en las decisiones de promoción; proporcionar recordatorios sobre cómo evitar los prejuicios inconscientes y designar a un miembro del equipo para que lo mencione; y realizar un seguimiento de los resultados para comprobar si hay sesgos.

### **Crear oportunidades para que las madres regresen**

Incluso con todas las acciones que enumeramos anteriormente, el hecho es que las madres trabajadoras están abandonando la fuerza laboral en mayor número que antes. Los siguientes pasos pueden ayudarlos a regresar:

Ajusta el proceso de contratación. Ayude a establecer la expectativa de que las madres puedan regresar al lugar de trabajo utilizando un proceso de contratación diferente, uno que no cuestione su brecha en el empleo. Asegúrese de que las descripciones de puestos y las entrevistas se centren en las capacidades fundamentales necesarias para hacer bien el trabajo, sin dimensiones añadidas que puedan crear prejuicios contra las mujeres y las madres. Por ejemplo, elimine los requisitos de experiencia reciente o de conocimiento de las nuevas tendencias tecnológicas que se pueden aprender en el trabajo. Esté abierto a invertir más en la formación de candidatos que tengan las habilidades fundamentales y el potencial de crecimiento.

Implementar "retornos". Las empresas deberían considerar la creación de programas de retorno para ayudar a las mujeres a reincorporarse a la fuerza laboral gradualmente, pero sin perder el progreso previo. Muchas empresas de Wall Street empezaron a utilizarlas durante la crisis financiera de 2008-2009 para ayudar a las mujeres que regresaban a establecer una trayectoria ascendente.<sup>3</sup> Por ejemplo, JPMorgan Chase implementó un programa de reingreso en forma de beca remunerada para mujeres que regresaban a la industria. El informe Mujeres en el lugar de trabajo de 2019 reveló que los líderes de la empresa creen que los retornos y otros programas similares les han ayudado a desarrollar y retener mujeres talentosas, contribuyendo a su representación de mujeres en la alta dirección en más del doble del promedio de la industria.

Crea programas de rampa. Desarrollar procesos que permitan a las madres adaptarse al regreso al trabajo, reconociendo que el cuidado de los hijos y otras responsabilidades que motivaron su partida probablemente no hayan desaparecido. Esto puede incluir programas formales de tutoría y patrocinio, así como la colocación con gerentes que están equipados para ayudar a las madres a tener éxito a medida que se enfrentan a nuevos desafíos.



El servicio público  
es de todos

Función  
Pública

Las empresas que toman medidas para ayudar a las madres trabajadoras, incluida la adaptación de políticas y programas y la normalización de la flexibilidad y la licencia para todos los empleados, crearán un entorno mejor para que las madres permanezcan en el lugar de trabajo y prosperen. Para aquellas mujeres que deben irse, las políticas que las ayudan a regresar cuando estén listas no solo ayudan a las carreras de las mujeres, sino que también aseguran que las empresas no pierdan todo ese talento y experiencia. Las decisiones que tomen las empresas hoy tendrán consecuencias mucho más allá de esta difícil era pandémica, influyendo en la igualdad de género en el lugar de trabajo durante las próximas décadas.