

**Great  
Place  
To  
Work.**

# Equidad de género en el trabajo

Estudio sobre Los Mejores Lugares para  
Trabajar™ para Mujeres 2021





Los acontecimientos de 2020 posan muchas dudas sobre los magros avances que se habían logrado en materia de acceso al mercado laboral de las mujeres.

En términos generales y basados en datos que publican instituciones como CIPPEC, World Economic Forum o la OIT, ellas ocupan la mayor parte del trabajo precario en el mercado informal y los puestos de menor responsabilidad en el mercado formal y están sobrerepresentadas en ocupaciones que sufrieron fuertes restricciones al momento del aislamiento.

Por último, las mujeres son quienes siguen asumiendo la mayor carga de trabajo no remunerado al interior del hogar. Dicha carga se multiplica al cierre de las escuelas o su apertura parcial. A su vez, esta situación se intensifica si también están a cargo de adultos mayores.

El año pasado, al cierre de la segunda edición de este ranking, el COVID comenzaba a ser el contexto imperante. Las empresas que conforman esta particular lista demuestran la importancia de contar con medidas inclusivas en la estrategia de Recursos Humanos, aún en tiempos difíciles, como queda demostrado en la presente tercera edición de esta lista.

**Queremos compartir con ustedes cómo estas empresas logran una excelente experiencia para las mujeres.** Son muy pocas las organizaciones que conforman este ranking, pero es importante compartir qué logran y cómo lo hacen.

Las organizaciones que son parte de los Mejores Lugares para Trabajar para Mujeres, no lograron crear excelentes experiencias para ellas de la noche a la mañana. Esto es parte del esfuerzo conjunto de líderes, mentores y sobre todo, la voluntad de la organización de crear ambientes más inclusivos.

Para ello estas empresas montan infraestructuras que acompañan en el crecimiento a todos sin importar quiénes sean o de dónde provengan, pero brindando a cada uno lo que necesita para prosperar dentro de su lugar de trabajo.

Porque al final del día, crear una experiencia distintiva para las mujeres en el trabajo es lo mismo que crearla para cualquier otra persona: equidad salarial, crecimiento, reconocimiento, posibilidad de aportar ideas, trabajar en un entorno positivo.

### ¿En qué observamos esto?

En estos tres años hemos observado un gran avance en lo referente a prácticas de los Mejores Lugares para Trabajar para Mujeres. Pero las prácticas, son la punta del iceberg. Entonces cabe preguntarse, y recordar, **para qué estas empresas hacen esto**: si pretendemos un lugar igualitario desde la perspectiva de género, hay que rediseñar ciertos resortes de la cultura de las organizaciones en vez de intentar rediseñar a las mujeres que trabajan en ellas. En este sentido, estas empresas no toman atajos, van por el camino largo: desenmascarar los estereotipos del liderazgo, contrarrestar los sesgos inconscientes y reconocer que las mujeres continúan trabajando doble turno (el segundo, no es pago). En esto están los mejores lugares para trabajar para Mujeres.

Estas organizaciones se trazan objetivos claros y unos indicadores que monitorean de manera frecuente y sistemática. A partir de ahí desgranan una serie de iniciativas que van probando para chequear si ayudan al logro de esos objetivos. Y en ese camino, van descubriendo nuevas iniciativas. Pero también llevan a cabo actos heroicos. Visibilizan el problema, tanto hacia adentro como hacia afuera de la organización.



Hay beneficios clásicos que demostraron ayudar a las mujeres en su pipeline de crecimiento como todo lo atinente a la maternidad, el cuidado de los niños, la salud del grupo familiar entre otros.

Luego están las acciones relativas al desarrollo de las mujeres y de ahí se desprenden otro tipo de iniciativas que tienen que ver con la formación, el mentoreo, la exposición o la asignación a proyectos especiales.

Por otra parte estas organizaciones conforman diversos tipos de redes con el objeto de aumentar la voz de las mujeres y de escuchar de primera mano las experiencias de otras.

También se crean grupos de recursos en donde los mismos colaboradores abordan diversas problemáticas con perspectiva de género. A su vez, cada vez más organizaciones se suman al estudio del sesgo inconsciente al momento de reclutar, evaluar o desarrollar a una mujer y preparan a sus líderes en esa línea.

Ninguna de las empresas de la lista toma sólo un camino, sino que generan baterías de acciones porque no todas las mujeres en una empresa se encuentran en la misma situación: hay edades diferentes, niveles de formación diferentes, ciclos de vida diferentes o aspiraciones diferentes. Y a su vez, estas organizaciones se encuentran en mercados distintos con desafíos propios de cada industria.

## Citibank: Prácticas de balance trabajo-familia que acompañan el crecimiento

En Citibank han asumido el compromiso de tener un 40% de mujeres líderes en el mundo para fines de 2021. Algunas prácticas que acompañan este objetivo estratégico son:

- **Programa de Mentoring:** todas las madres tienen la opción de elegir que una persona externa al banco las陪伴e antes, durante y después de su licencia (al momento de reincorporarse en sus funciones).
- **Licencias Extendidas pagas para madres y padres**
- **Pago de guardería**
- **Soft landing** al regreso de la licencia por maternidad
- **Lactarios renovados** para dar continuidad a la lactancia al regreso de la licencia
- **Medicina prepaga sin cargo** para grupo familiar directo
- **Seguro de vida complementario**



## DIRECTV: Foco en el desarrollo y crecimiento de las mujeres

En DIRECTV están comprometidos con el desarrollo de sus talentosas mujeres. Para que puedan maximizar su potencial vienen implementando la iniciativa regional **Mujeres LATAM**, en la cual se enmarcan propuestas orientadas a patrocinar y **acelerar sus carreras** y, a la vez, se aseguran la **representación femenina** en el plantel y en los espacios de liderazgo. **Mujeres LATAM trabaja sobre tres pilares:**

- **Exposición:** dan a las mujeres mayor visibilidad dentro de la compañía y fomentan la búsqueda de oportunidades. Para ello, promueven su protagonismo en reuniones de alta exposición como los town halls y las management meetings, y también las involucran en proyectos regionales de alto impacto para que los lideren.
- **Experiencia:** Organizan **los foros Women Leadership**, un espacio pensado para que las líderes compartan su visión de carrera, desafíos y decisiones, y participen en paneles de debate sobre el desarrollo personal y profesional.
- **Educación:** Generan contenidos especiales, como videos, artículos y estudios relacionados con los retos que enfrentan en el ámbito laboral. Aquí con **módulos de formación**, que buscan informar, sensibilizar y aportar contenidos sobre liderazgo femenino y el mercado de trabajo.



Impulsamos, además, un **programa de Mentoring**, vinculando mentores y grupos de colaboradoras de distintos países para que los primeros comparten, de manera cercana y en confianza, consejos desde su **experiencia laboral y conocimientos** para Enriquecer el aprendizaje y acompañar a las futuras líderes.

# Mercado Libre: La diversidad y la inclusión como parte de la formación de líderes

En Mercado Libre, la mirada está puesta en construir equipos diversos: hoy principalmente el foco en género (mujeres y LGTBQ+), personas con discapacidad y etnias.

- **El liderazgo es clave en la modelización (Lead by example) y en la toma de decisiones de talento.** Por eso, promueven la concientización de sesgos inconscientes para líderes (training, indicadores) y quienes trabajan en los procesos de TA. Los capacitan con herramientas para activar a la hora de contratar, desarrollar y comprometer a las personas. En MELI de las posiciones de Sr Management, el 24% está ocupado por mujeres (en toda la empresa es de 39%). Crecieron 5 puntos en los últimos 2 años, producto de poner más foco al momento de atraer y contratar talento para ese nivel.
- **Todas las personas que asumen el rol de líder en MELI por primera vez, pasan por el programa BeLeader,** una formación en la que en equipo y a través de simuladores aprenden los atributos del liderazgo MELI, tomando decisiones sobre la gestión del negocio y del talento. D&I es parte de este contenido y la clave para crear un mindset inclusivo desde el primer momento de su trayectoria en MELI como líder.



## DESARROLLO

Uno de los aspectos claves en el mercado laboral empresarial de las mujeres continúa siendo el **crecimiento interno**, para lo cual, intervenir de manera directa en su desarrollo es clave.

Las empresas de esta lista mantuvieron la estrategia crucial de crecimiento sosteniendo las **mismas oportunidades para todos**.



**Me ofrecen capacitación u otras formas de desarrollo para crecer laboralmente.**



“Considero que la presencia de la CEO encabezando el evento fue una muy buena reafirmación del compromiso de los altos cuadros con este programa. Se permitió abrirse y brindar su experiencia de vida, contando cómo creció profesionalmente en un ambiente adverso para una mujer. Se la vio en su otra faceta, lo que hizo sentirla más cercana. Así mismo, también dejó en claro los sacrificios que hay que estar dispuesta a hacer para llegar y mantenerse en esos lugares. No ocultó la alta demanda que le requiere la posición y que, por ende, es tiempo que no puede dedicarle a su familia”.

Hombre (empresa de ranking)

“La diversidad. No hay oportunidades de desarrollo y de ocupar cargos gerenciales para las mujeres”.

Mujer (empresa de mercado)





## AUTENTICIDAD Y VISIBILIDAD

### Autenticidad y visibilidad en el lugar de trabajo ¿la piedra angular del crecimiento?

La **autenticidad** tiene que ver con mostrarse tal como uno es. Incluso en el trabajo. Y aquí las mujeres se encuentran en un dilema: o aspiran a comportarse bajo las normas asociadas a estructuras de decisión históricamente masculinas o deciden no hacerlo para evitar comportarse de formas que no les son genuinas. La pregunta que resuena es ¿qué ocurre si una mujer no quiere adscribirse a las normas tácitas?

Por otro lado, la **visibilidad**: cuando te ven, podés demostrar tus habilidades, darte a conocer, crear relaciones. Aquí se enfrentan a otro dilema: ¿estaré metiéndome en un terreno que no me pertenece? ¿verdaderamente me conviene ser muy visible si luego quedare atrapada entre dos mundos muy disímiles como son el doméstico y el laboral? De esta forma, con estos comportamientos, simplemente retroalimentan los sesgos.



Autenticidad  
en el lugar de  
trabajo

Visibilidad  
en el lugar de  
trabajo

Esas situaciones son muy habituales, y es lo que los datos nos arrojan del universo de mujeres que comprende la gran mayoría de las organizaciones.

Sin embargo, en las empresas del ranking de mujeres, esto no ocurre. En estas empresas, las iniciativas de formación sobre prejuicios inconscientes, para que comprendamos las formas en que hombres y mujeres se ubican en sus propios estereotipos, son sistemáticas, obligatorias y para todos. En parte esto explica el feedback que las mujeres que pertenecen a empresas del ranking nos dan en estos temas.

Lo llamativo es que, al momento de evaluar la equidad en el crecimiento individual, esas mismas mujeres se vuelven más críticas.



## CRECIMIENTO INDIVIDUAL

Las mujeres que pertenecen a empresas de este ranking tienen la percepción de que pueden ser auténticas y visibles en su lugar de trabajo. Sin embargo, no tienen la misma percepción en lo referido a la **posibilidad de crecimiento individual**. Y muy pocas lo logran.



### Posibilidad de crecimiento individual

Aun así, y más allá de los esfuerzos que hacen estas organizaciones para capacitarlas y desarrollarlas, para desactivar los prejuicios de unos y otras a través de diversos tipos de estrategias, al momento de ayudarlas a dar el salto, no es que no haya mujeres listas para ocupar posiciones de liderazgo, sino que no las encuentran, en algún momento dejan de verlas. Caen en un pozo que parece invisible.

	MUJERES	HOMBRES
Empleados sin gente a cargo	73	71
Supervisores	79	82
Gerentes nivel medio	81	89
Líderes ejecutivos	93	96

### Percepción de crecimiento

Si bien ellas perciben un crecimiento sostenido, la percepción de ellos de su propio crecimiento, sobre todo cuando pasan de puestos de supervisión a puestos gerenciales, es mucho mayor. En el caso del resto de las otras empresas, esto es mucho más notorio.

## ¿Y cuánto vienen creciendo las mujeres en los últimos años?

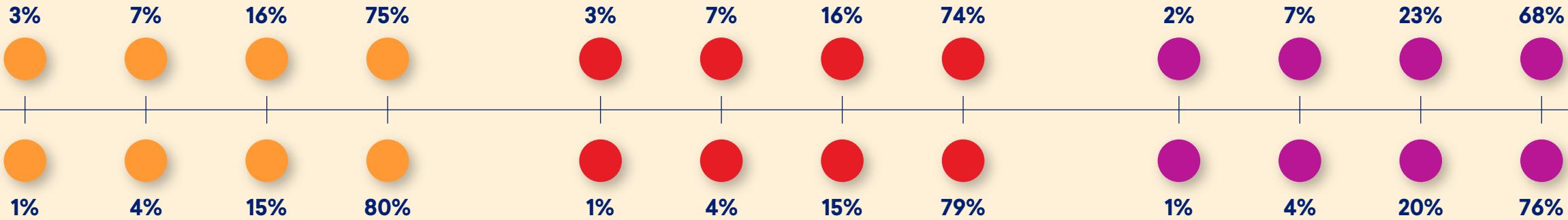
Nuestros analytics reflejan esa misma percepción que ellas tienen respecto de su crecimiento. En los últimos tres años, la cantidad de mujeres en puestos con gente a cargo no sólo se ha movido muy poco, sino que siguen siendo valores muy bajos, sobre todo, en el paso de los cargos de supervisión a gerencias intermedias. Sin embargo, las mujeres están ahí. Aún cuando entre los hombres los valores también se vuelven estáticos, los mismos son más altos.

2019

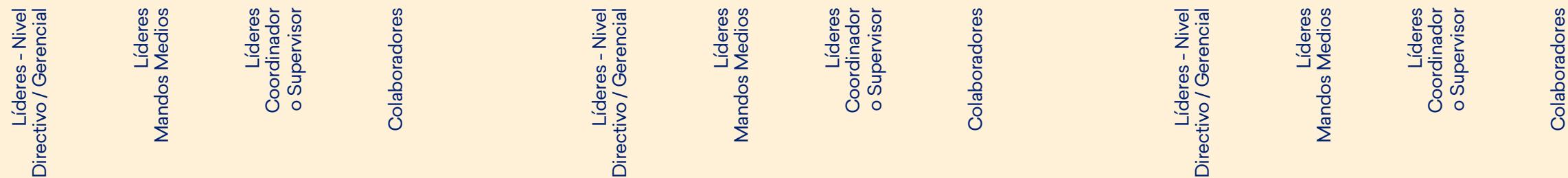
2020

2021

### HOMBRES RANKING



### MUJERES RANKING



Crear un pipeline más robusto para las mujeres debería ser el siguiente paso para contar con lugares de trabajo más inclusivos desde el punto de vista del género.



## CUIDADO

En contexto de pandemia, todas estas organizaciones del ranking realizaron denodados esfuerzos por “cuidar” a sus colaboradores. Y este cuidado, traducido en diversas decisiones que ayudan a los colaboradores a **mantener cierto equilibrio entre la vida laboral y personal**, constituyó un invaluable soporte para los empleados y sus grupos familiares.



Puedo tomarme tiempo libre para resolver mis asuntos personales cuando lo necesito.

A las personas se las incentiva a que equilibren el trabajo con su vida personal.

Más allá de que los datos de Hombres y Mujeres arrojan percepciones parecidas, es llamativa la diferencia de 10 puntos entre la posibilidad de tomar acciones concretas respecto del manejo de los horarios personales y la actitud de los jefes de incentivar este comportamiento. Y es aquí donde, por un lado, las prácticas ayudan para que las personas puedan ausentarse, sin embargo, pareciera que la cultura no avala este comportamiento como parte del “cómo trabajamos acá”.

**Estamos en un momento crucial para repensar cómo enfocamos el cuidado.** Las decisiones que se tomen hoy moldearán los escenarios laborales futuros.

A fines de 2019 fui mamá por primera vez. [...]. La empresa ha acompañado cada etapa de mi vida los últimos 10 años y ésta, por supuesto, no fue diferente. Tuve la oportunidad de participar de un programa de maternidad que me ayudó a transitar cada momento: la asignación de una Maternity Coach desde la panza hasta hoy, el pago de un salario extra y guardería, la posibilidad de contar con una mentora mamá del Senior Management y flexibilidad en los horarios permitieron un Soft Landing para que el regreso al trabajo sea más simple”. Mujer (empresa de ranking)

“...que en situaciones de cuarentena se interesen por saber si las empleadas pudieron alcanzar un equilibrio entre las obligaciones laborales, familiares y domésticas en el trabajo y en el hogar”. Mujer (empresa del mercado)



## Creando Grandes Lugares para trabajar para Tod@s

¿Qué prima en estas organizaciones? La postura clara hacia la equidad, la cual no sucede si no se activa de manera programada.

Estas organizaciones han puesto el foco, para lograr lugares de trabajo más inclusivos, en una batería de herramientas que funcionan de manera coordinada:

- ✓ prácticas que les permitan a las mujeres compatibilizar trabajo con funciones de la vida familiar
- ✓ iniciativas de desarrollo ajustadas a sus propias circunstancias
- ✓ instrumentos para darles más visibilidad y para que puedan ser ellas mismas en sus lugares de trabajo.

Nuestros analytics demuestran que la percepción de las mujeres de ranking en estos temas iguala a las de los hombres, y a veces hasta la superan.

Sin embargo, al momento de analizar los datos a la luz de la cantidad de mujeres que crecen en el pipeline, se advierte que los resultados son lentos y las posibilidades para ellas son menores que para ellos.

Si bien estas empresas se encuentran en la dirección correcta, todavía hay mucho camino por recorrer para lograr la equidad de género en el mercado de trabajo corporativo.

Es fundamental continuar trabajando en forma consistente y coherente en estos temas para lograr una verdadera equidad de género en todas las organizaciones del país. Las empresas reconocidas en esta lista, claramente marcan el rumbo y son un gran ejemplo a seguir.

# Los Mejores Lugares para Trabajar™ para Mujeres 2021

## Hasta 250 colaboradores

Nº1	Nº2
 Coder House	 Stoller
Nº3	Nº4
 comprando en grupo	 SAESA Buena energía
Nº5	Nº6
 ASSURANT®	 AMI
Nº7	Nº8
 INSSIDE INFORMACIÓN INTELIGENTE	 WARE CLOUD ARG.
Nº9	Nº10
 Smiles	 prosumia
Nº11	Nº12
 DESOL TECNOLOGÍA PARA CONTACT CENTER	 AXXON CONSULTING

## 251 a 1000 colaboradores

Nº1	Nº2
 Hilton	 DHL
Nº3	Nº4
	 Garantizar
Nº5	Nº6
 Citi	 aes
Nº7	Nº8
 Prudential	 baufest
Nº9	Nº10
 sc johnson Una compañía familiar trabajando por un mundo mejor	 DELL Technologies
Nº11	 ORACLE

## Más de 1000 colaboradores

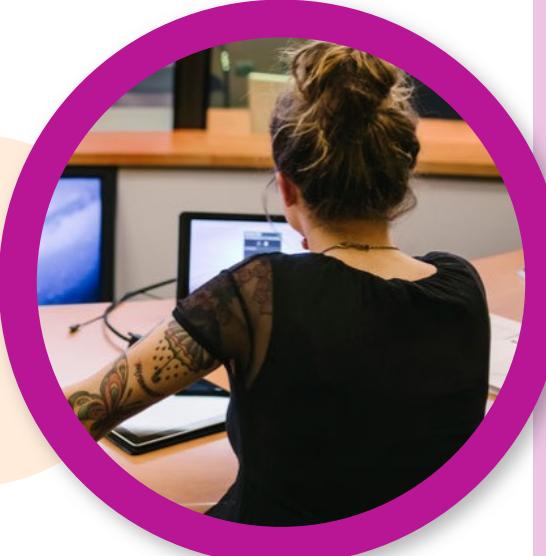
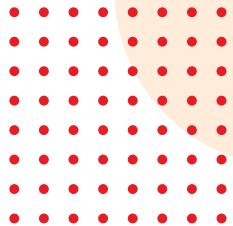
Nº1	Nº2
 Galicia	 mercado libre
Nº3	Nº4
	 Santander
Nº5	Nº6
	 EY Building a better working world
Nº7	 Banco Ciudad

## Cómo se elaboró este ranking

La metodología de Great Place to Work® para determinar Los Mejores Lugares para Trabajar es única y ha sido aplicada por más de veinte años en más de 60 países en todo el mundo.

### Existen dos componentes esenciales en la metodología de Mejores Empresas para Trabajar para Mujeres:

- La percepción de los colaboradores a través de la cual se miden las experiencias de confianza y el logro de su máximo potencial humano sin importar quiénes sean ni qué lugar ocupen en la organización. También se consideran las experiencias diarias de todos los colaboradores respecto de cómo se viven los valores dentro de la organización, la posibilidad de las personas para aportar nuevas ideas y la eficacia de los líderes en el día a día. Este mismo análisis se replica para el colectivo específico de mujeres.
- La proporción que existe en la cantidad de hombres y mujeres en los cargos de conducción.



**Los criterios de elegibilidad para participar del ranking de Los Mejores Lugares para Trabajar para Mujeres son:**

- Que la empresa posea, como mínimo, un **20% de dotación de mujeres** en la composición de su dotación.
- Que tanto en el total de los respondentes como en la demografía de mujeres, el Trust Index® (encuesta de clima laboral) alcance como **mínimo 70 puntos** porcentuales de percepción positiva.

### Algunos números de este ranking:

**51.202** invitados a participar de **123** empresas

**42.875** respondieron:

**25.378** HOMBRES

**17.199** MUJERES

**298** OTROS

# Acerca de Great Place to Work®

Great Place to Work® es la autoridad global en cultura laboral. Desde 1992, encuestamos a más de 100 millones de empleados en todo el mundo y en base a esa información pudimos definir lo que hace que un lugar de trabajo sea un Excelente Lugar para Trabajar: la confianza. Ayudamos a las organizaciones a cuantificar su cultura y obtener mejores resultados al crear una experiencia laboral con un alto nivel de confianza para todos los empleados.

Utilizamos nuestros benchmarks para reconocer a Los Mejores Lugares para Trabajar en más de 60 países en todo el mundo.

Todo lo que hacemos está inspirado en nuestra misión: construir un mundo mejor ayudando a cada organización a convertirse en un excelente lugar para trabajar para todos.



## Maximice el potencial de todos los colaboradores

a través de nuestras herramientas de diagnóstico y consultoría

Durante 30 años, trabajamos con compañías líderes de todo el mundo para identificar y construir culturas de trabajo de alta confianza y alto rendimiento. Nuestra investigación demuestra que construir **Excelentes Lugares para Trabajar Para Todos** no es sólo lo correcto, si no que es mejor para las personas, mejor para el negocio y mejor para el mundo.

Empoderamos a los líderes con nuestras herramientas de diagnóstico, nuestros informes, hallazgos y recomendaciones que facilitan la toma de decisiones en la gestión de sus equipos.

Contáctenos para conocer más sobre cómo cuantificar la cultura de su organización e identificar los factores que contribuyen en la construcción de culturas de confianza **para todos**.

## Potencie su marca empleadora

Participe de nuestro nuevo programa de reconocimiento **Certificación™** y de nuestros rankings de **Los Mejores Lugares para Trabajar** en el país y sea reconocido como un empleador de excelencia.

## Recursos

Visite [nuestra web](#) para acceder a papers de investigación, blogs, artículos y grabaciones de webinars.



<https://www.greatplacetowork.com.ar>



**¡Gracias!**

Contacto:  
[info@greatplacetowork.com](mailto:info@greatplacetowork.com)  
[www.greatplacetowork.com.ar](http://www.greatplacetowork.com.ar)