



Mujeres en el trabajo:
Una perspectiva global

Hallazgos clave

Se estima que las mujeres representan el 50.1% de la población en edad laboral mundial, pero solo constituyen el 40% del empleo total y solo el 35.4% de los puestos directivos a nivel mundial, según cifras de la [Organización Internacional del Trabajo](#). Entonces, ¿qué les impide entrar y permanecer en su lugar de trabajo, o avanzar hacia roles de liderazgo? ¿Cómo aprovechamos el poder que las mujeres pueden aportar para facilitar el éxito empresarial?

Ahora en su quinto año, la encuesta *Mujeres en el trabajo 2025: Una perspectiva Global*, elaborado por Deloitte Global, recabó la opinión de 7,500 mujeres de 15 países, con el fin de responder a estas preguntas. El resultado es una visión global basada en datos sobre las experiencias laborales de las mujeres y sobre los aspectos de sus vidas que podrían influir en dichas experiencias, como la salud y las responsabilidades domésticas.

Hallazgos clave:

Salud y bienestar

- Solo alrededor de la mitad de las mujeres describen su salud mental como buena, y cuatro de cada diez mujeres dicen que se sienten capaces de desconectar del trabajo.
- La mayoría no se siente cómoda hablando o revelando sus problemas de salud mental en el trabajo y casi el 90% de las encuestadas cree que su jefe pensaría negativamente de ellas si les dijeran que están experimentando esos desafíos.
- Poco menos del 60% de las mujeres califican su salud física o bienestar como bueno extremadamente bueno. Sin embargo, alrededor de una cuarta parte (24%) de las mujeres experimenta problemas de salud debido a la menstruación, la menopausia o los problemas de fertilidad. Para muchas de estas mujeres, su experiencia laboral consiste en superar altos niveles de dolor y síntomas sin tomarse tiempo libre.
- Respecto a quienes sí se toman un tiempo libre, muchas no se sienten cómodas hablando de estos problemas de salud con su líder o revelando el verdadero motivo de su ausencia. De hecho, solo alrededor de una de cada diez encuestadas cree que su líder sabría cómo responder si le hablara sobre sus problemas de salud menstrual o menopausia.
- Algunas mujeres pueden acceder a la flexibilidad laboral, como un horario flexible u otras formas de apoyo a través de beneficios de salud laboral. Por ejemplo, 63% de todas las encuestadas declara tener acceso a permisos remunerados y apoyo para acceder a la atención del parto prematuro.



Responsabilidades y cuidado del hogar

- Las mujeres que viven con una pareja tienen el mayor nivel de responsabilidad en casa: como limpieza, cuidado de los niños, cuidado de otros adultos, compras de artículos para el hogar y gestión de las finanzas. Y esta tendencia continúa para la mayoría del 36% de estas encuestadas que son el principal sostén del hogar.
- Menos de cuatro de cada diez encuestadas afirman que sus beneficios laborales incluyen licencias remuneradas para cuidado o flexibilidad para tomarse tiempo libre por compromisos de cuidado inesperados.
- Sin embargo, alrededor de cuatro de cada diez encuestadas dicen estar preocupadas por el coste de la atención médica para adultos o niños. De las mujeres que actualmente tienen responsabilidades de cuidado infantil, menos de dos de cada diez afirman tener acceso a cuidados asequibles. Y el 16% de las mujeres con responsabilidades de cuidado han tenido que ausentarse inesperadamente por estas responsabilidades en el último año.
- El desafío del acceso a la atención médica está creando una oportunidad económica perdida para las empresas. Estimaciones basadas en datos de encuestas y datos públicos indican que la falta de acceso a la atención médica resulta en más de 2 millones de días laborales perdidos anualmente, lo que equivale a una oportunidad económica potencialmente perdida de 16,500 millones de dólares.¹

¹Esta cifra es una estimación basada en el número medio de días no planificados dedicados al cuidado cada año (según informan los encuestados) combinado con datos públicos sobre el número de mujeres empleadas en cada país encuestado, y el salario medio diario.

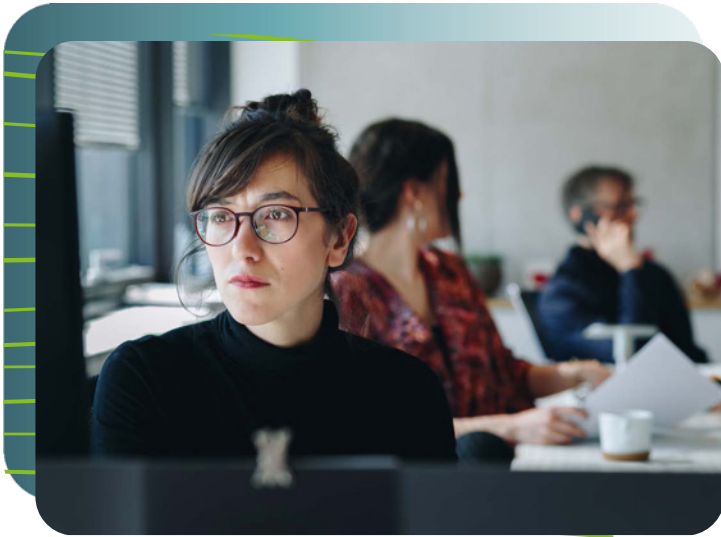
Factores clave de retención

- Solo 5% de todas las encuestadas planea permanecer en su empleador actual durante más de cinco años.
- Para estas mujeres, las oportunidades de desarrollo profesional (el factor principal), la capacidad de lograr un equilibrio positivo entre vida laboral y personal, así como la flexibilidad en el horario laboral, junto con un buen salario y un paquete de beneficios, son los principales motores de retención de talento.
- Seis de cada diez mujeres dicen que consideran muy importante que los empleadores concedan la baja parental para ambos progenitores. Sin embargo, solo 6% de todas las encuestadas afirma que su empleador ofrece la misma baja parental para ambos progenitores. Y sólo alrededor de dos de cada diez mujeres con hijos menores de 18 años dicen que su pareja puede trabajar.
- Estos factores aparecen nuevamente cuando se consideran las razones citadas por la pequeña minoría de encuestadas que actualmente planean dejar a sus empleadores (6%) o han dejado un empleador en el último año (9%).



Seguridad personal y experiencia con conductas no inclusivas

- Un tercio de las mujeres está muy o extremadamente preocupada por su seguridad personal en el trabajo, y aproximadamente una de cada diez mujeres tiene estas preocupaciones cuando viaja por trabajo.
- Cuando se les pregunta por las razones de estas preocupaciones, alrededor de dos de cada diez mujeres dicen haber sido acosadas en el trabajo por un compañero, alrededor de una de cada diez afirman haber sido acosada mientras viajaban por trabajo y 17% afirma haber sido acosada o incómoda por clientes.
- Más de un tercio (34%) de las mujeres afirma haber experimentado comportamientos no inclusivos en el trabajo durante el último año, siendo la mayoría microagresiones.
- La mayoría de quienes experimentaron comportamientos no inclusivos los denunciaron a alguien en el trabajo, pero la probabilidad de denuncia varía según el tipo de comportamiento experimentado, al igual que la satisfacción con las medidas adoptadas.
- Solo una de cada diez encuestadas cree que se tomarían medidas si denunciara comportamientos no inclusivos en el trabajo, independientemente de la antigüedad del agresor.



Índice

- 1 Muchas encuestadas están preocupadas por su salud mental: la cultura de “siempre conectadas” y la carga mental están afectando su bienestar.
- 2 Los desafíos de salud de las mujeres están afectando su trabajo y, para algunas, inciden en decisiones y en el crecimiento de su carrera.
- 3 Las preocupaciones financieras ocupan un lugar central para muchas mujeres.
- 4 Las mujeres asumen la mayor parte de las responsabilidades en el hogar, incluso cuando son la principal fuente de ingresos, y la falta de cuidado asequible afecta sus carreras y a la economía en general.
- 5 Cuando no se cumplen las expectativas sobre desarrollo de carrera, trabajo flexible y equilibrio vida trabajo, se resienten la lealtad al empleador y la retención.
- 6 Las mujeres valoran la flexibilidad sobre dónde y cuándo trabajar, y esta impulsa la retención, pero para muchas no es una realidad.
- 7 La seguridad personal en el trabajo o al viajar por trabajo preocupa a muchas, y las conductas no inclusivas están afectando la productividad y la lealtad.
- 8 Los cinco factores que permiten el éxito de las mujeres y sus empleadores.

- 1 Muchas encuestadas están preocupadas por su salud mental: la cultura de “siempre conectadas” y la carga mental están afectando su bienestar

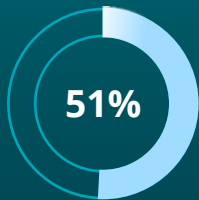


La salud mental es una de las principales preocupaciones personales para muchas mujeres

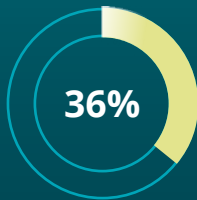
La salud mental es una de las dos principales preocupaciones personales para las mujeres (43% declara estar muy preocupada), solo por detrás de la seguridad financiera futura (47%).

Al evaluar su salud mental, poco más de la mitad (51%) la califica como buena o muy buena. Más de un tercio (36%) indica que su nivel de estrés es mayor que hace un año y una cuarta parte afirma haber tomado tiempo libre por motivos de salud mental en el último año.

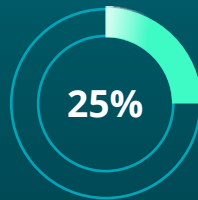
¿Cómo valorarías cada uno de los siguientes aspectos de tu vida hoy en día?



Mi salud mental es buena o muy buena



Mi nivel de estrés es mayor que hace un año



He tomado tiempo libre en el último año por motivos de salud mental

Base = 7,500



La mayoría de las mujeres señala que no recibe apoyo suficiente en salud mental en el trabajo y muchas no se sienten cómodas al hablar o informar de estos problemas

En este contexto de preocupación y mayor estrés, el apoyo organizacional es clave, pero la realidad es contundente: el 43% considera que recibe apoyo suficiente de su empleador; un tercio se siente cómodo hablando de su salud mental en el trabajo; y menos de cuatro de cada diez (39%) se han sentido o se sentirían cómodas al revelar la causa real cuando toman tiempo libre por motivos de salud mental.

¿Cuál de las siguientes afirmaciones es cierta para ti?

Recibo apoyo suficiente en salud mental por parte de mi empleador

43%

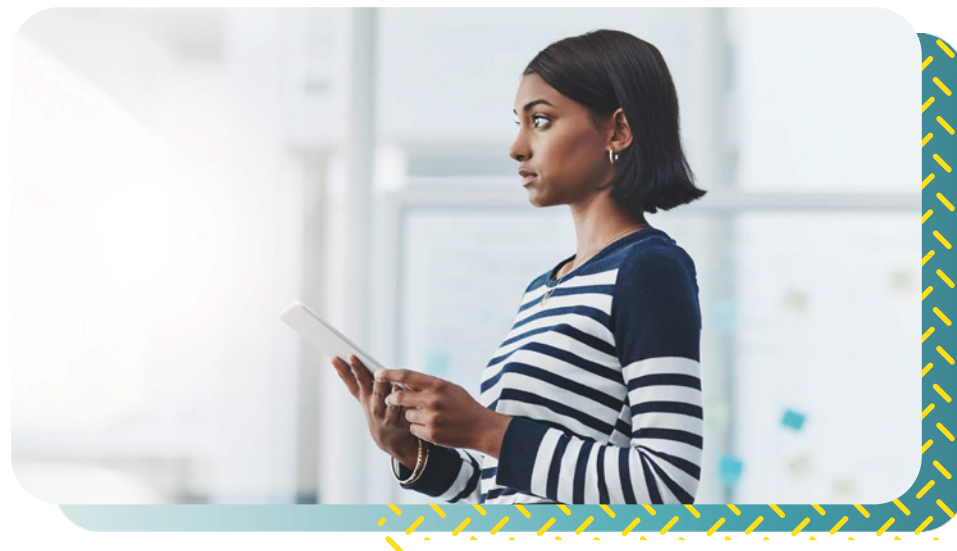
Me he sentido/me sentiría cómoda al revelar desafíos de salud mental como motivo de mi ausencia

39%

Me siento cómoda hablando de mi salud mental en mi lugar de trabajo

33%

Base = 7,500



Una de cada cuatro mujeres considera que un entorno psicológicamente seguro y la disponibilidad de recursos de salud mental son habilitadores clave del éxito laboral. No obstante, la razón más citada entre quienes no se sienten cómodas para revelar la salud mental como causa de ausencia (aproximadamente 2 de cada 10) es creer que no recibirían el apoyo necesario. Además, hay temores de impacto en la carrera: 16% teme efectos negativos en su desarrollo profesional; alrededor de 1 de cada 10 teme cómo las percibirá su jefe; y una proporción similar teme discriminación o represalias. De hecho, casi 90% cree que su líder pensaría negativamente de ellas si supiera que enfrentan desafíos de salud mental.

La cultura de “siempre conectadas” es frecuente, y la magnitud de la carga mental tiene implicaciones en los resultados laborales

Alrededor de un tercio (29%) dice no poder desconectarse del trabajo. Aunque casi 9 de cada 10 afirman no exceder regularmente sus horas contratadas, 14% de ellas sí lo hacen. En este grupo, el impacto va más allá del bienestar: solo 15% califica su bienestar mental como bueno (frente a 58% de quienes no exceden horas), y apenas 38% desea avanzar a puestos de alta dirección (vs. 86%). Además, estas mujeres buscan con mayor frecuencia otro empleo y son mucho menos propensas a creer que permanecerán más de tres años en su puesto.

Este año se consultó a las encuestadas sobre la magnitud de su “carga mental”². Casi una cuarta parte (22%) la considera demasiado alta. Los datos vuelven a mostrar impacto en el bienestar y compromiso: este grupo reporta menores niveles de bienestar, productividad y lealtad al empleador; con mayor probabilidad de buscar un nuevo puesto en otra organización y menor intención de progresar hacia puestos de alta dirección.

²También llamada “carga invisible”, es el esfuerzo cognitivo/emocional no visible, pero significativo, asociado a la gestión del hogar que se suma a la carga laboral.



- 2 Los desafíos de salud de las mujeres están afectando su trabajo y, para algunas, inciden en decisiones y en el desarrollo de su carrera



Trabajar a través del dolor y las molestias es una realidad para algunas mujeres

Un poco menos del 60% de las mujeres califica su salud física/bienestar como buena o muy buena. Sin embargo, casi una cuarta parte (24%) afirma padecer dolor o síntomas asociados con trastornos menstruales, menopausia o desafíos de fertilidad. Aunque algunas acceden a medidas de apoyo en el trabajo, para muchas la realidad es continuar laborando con dolor y síntomas intensos, sin tomar tiempo libre ni informar a su empleador de la causa real; para algunas de las que lo han hecho, el resultado no fue positivo.

Muchas mujeres que sufren problemas de salud menstrual trabajan pese a niveles altos de dolor

Para algunas, la experiencia laboral es positiva: 13% ha tomado tiempo libre por estos motivos, los comunicó abiertamente y recibió apoyo; casi un tercio (30%) accedió a ajustes (por ejemplo, horario flexible) y el 25% obtuvo apoyo mediante beneficios de salud de la empresa.

No obstante, 40% trabaja con dolor intenso en lugar de ausentarse, el 15% tomó tiempo libre pero sin revelar la razón real, 13% no se sintió cómoda para hablar de su condición con su líder, y más de una de cada diez teme un impacto negativo en su carrera.

Para algunas de estas mujeres, estas preocupaciones pueden basarse en la experiencia: una de cada diez de las que experimentan dificultades menstruales dice que previamente las había declarado como motivo para tomarse un tiempo libre y que eso afectó negativamente a su carrera, mientras que 7% dice que no les proporcionó el apoyo que necesitaban por parte de su empleador. Para 6% de estas mujeres, la divulgación previa a tomar un tiempo libre y la falta de apoyo de su antiguo empleador fueron factores que las llevaron a dejar su organización.

A la luz de estas experiencias, 68% afirma que si su empleador ofreciera **licencia menstrual**, la utilizaría.

Pensando en las respuestas que diste a la pregunta anterior, ¿cuál de las siguientes afirmaciones se aplica a ti?

Menstruación

40%

Trabajo pese a dolor/síntomas intensos asociados a esta condición.

30%

He podido acceder a ajustes laborales (por ejemplo, horario flexible).

25%

He recibido apoyo mediante los beneficios de salud de mi empresa.

15%

Tomé tiempo libre, pero no revelé la causa real a mi líder.

Base: Encuestadas que han experimentado problemas de salud en el trabajo relacionados con la menstruación, excluyendo a quienes prefieren no responder a esta pregunta: Total=862

Los síntomas de la menopausia afectan la confianza de algunas mujeres en sus capacidades y condicionan decisiones y desarrollo de carrera

Al igual que con los desafíos de salud menstrual, la experiencia de algunas mujeres con problemas de salud asociados a la menopausia es positiva. 18% afirma haber recibido apoyo a través de los beneficios de salud de su empresa; 16% ha accedido a medidas de apoyo en el trabajo, como horarios flexibles; y algo más de una de cada diez indica que había informado previamente la menopausia como motivo de una licencia médica y recibió apoyo de su empleador.

Para otras encuestadas, sin embargo, el panorama vuelve a ser menos favorable. Casi una de cada diez está considerando dejar su empleo debido a los síntomas y 15% cree que estos le han impedido acceder a oportunidades de desarrollo profesional. Más de un tercio declara que trabaja con niveles altos de dolor y síntomas sin tomarse tiempo libre. Dos de cada diez señalan que se ausentaron por síntomas de la menopausia, pero no revelaron la razón real a su jefe, y algo más de una de cada diez (12%) dice no sentirse cómoda hablando de la menopausia con su líder.

Si bien 37% de quienes no se sienten cómodas para revelar o conversar con su jefatura lo atribuyen a la incomodidad de tratar asuntos personales —y otras dicen no ver la necesidad—, algunas manifiestan preocupaciones por el impacto en su carrera. Más de una de cada diez (13%) teme que revelar la situación perjudique su desarrollo profesional y 11% teme volverse más vulnerable ante posibles recortes de personal. La experiencia previa también puede influir: alrededor de una de cada diez considera que, en el pasado, haber revelado la razón de una ausencia afectó negativamente su carrera.

No se trata solo de los síntomas físicos: 20% de las mujeres que enfrentan desafíos por la menopausia señala que la ansiedad relacionada con la menopausia o la perimenopausia ha minado su confianza en su capacidad para desempeñar su trabajo.

Pensando en las respuestas que diste a la pregunta anterior, ¿cuál de las siguientes afirmaciones se aplica a ti?

Menopausia (incluida la perimenopausia)

36%	Trabajo pese a dolor/síntomas intensos asociados a esta condición.
20%	Tomé tiempo libre por esta causa, pero no revelé la razón real / ofrecí una razón alternativa.
20%	La ansiedad relacionada con la (peri)menopausia minó mi confianza para realizar mi trabajo.
18%	He accedido a apoyo mediante los beneficios de salud de mi empresa.

Base: Encuestadas que han experimentado problemas de salud en el trabajo relacionados con la menopausia, excluyendo a quienes prefieren no responder a esta pregunta: Total=426



Para algunas mujeres con desafíos de fertilidad, el apoyo en el trabajo es insuficiente

Para las mujeres con desafíos de fertilidad, el panorama es algo más positivo en cuanto a tomarse tiempo libre: solo 16% señala que trabaja con dolor/síntomas intensos **sin** ausentarse. Además, poco más de seis de cada diez encuestadas informan que su empleador ofrece licencia remunerada y apoyo para acceder a cuidados por **parto prematuro**; y 43% indica beneficios similares ante **pérdida gestacional**, **procedimientos reproductivos no exitosos** y otras situaciones que afectan el embarazo y la fertilidad.

No obstante, en la práctica muchas aún enfrentan barreras para acceder a apoyo en el trabajo: solo 16% logró apoyo mediante **beneficios de salud**, y algo más de dos de cada diez accedieron a **medidas de apoyo** como horario flexible. Aunque algo más de dos de cada diez tomaron tiempo libre, revelaron su situación y recibieron apoyo, 14% también se ausentó pero **no** reveló la causa real; la misma proporción dice **no** sentirse cómoda para hablar del tema con su jefe.

Como en los casos de menstruación y menopausia, la experiencia previa puede influir: una de cada diez señala que, pese a haber comunicado la razón de su ausencia, no recibió apoyo, y algo menos de una de cada diez afirma que revelar la situación impactó negativamente su carrera. La misma proporción indica que la falta de apoyo tras revelar el motivo contribuyó a dejar a su empleador.

Pensando en las respuestas que diste a la pregunta anterior, ¿cuál de las siguientes afirmaciones se aplica a ti?

Desafíos de fertilidad (FIV, aborto espontáneo, etc.)

- | | |
|-----|--|
| 21% | Informé esta razón para una licencia/ausencia y mi empleador me apoyó. |
| 21% | Accedí a medidas de apoyo (p. ej., horario flexible). |
| 16% | Trabajo pese a dolor/síntomas intensos asociados a esta condición. |
| 16% | Recibí apoyo mediante los beneficios de salud de mi empresa. |

Base: Encuestadas que han experimentado problemas de salud laborales relacionados con la fertilidad, excluyendo a quienes prefieren no responder a esta pregunta: Total=86



-
-
- 3 Las preocupaciones financieras ocupan un lugar central para muchas mujeres

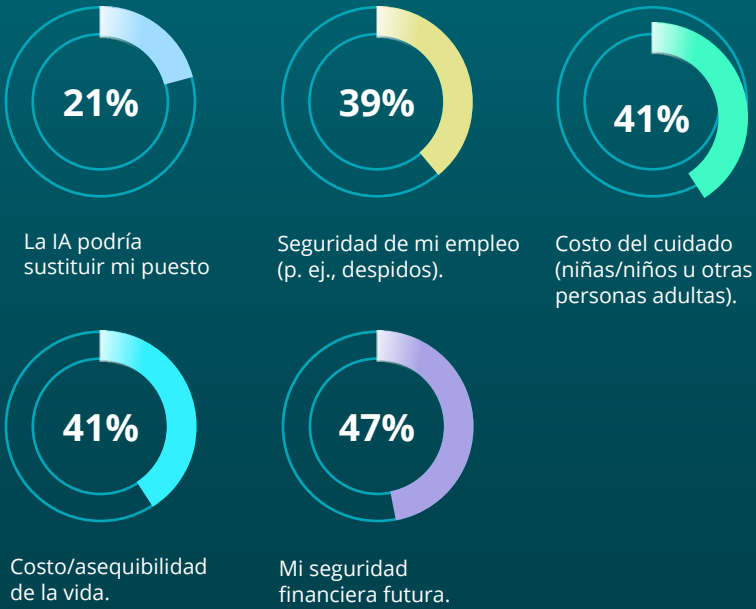


La seguridad financiera y el coste de la atención médica son algunas de las principales preocupaciones personales para las mujeres, y alrededor de dos de cada diez temen que la Inteligencia Artificial (IA) pueda reemplazar sus empleos

La seguridad financiera futura es la preocupación personal más citada: casi la mitad (47%) la ubica como prioridad. Además, cerca de cuatro de cada diez mujeres expresan inquietud por el costo de vida y, en igual proporción, por el costo del cuidado infantil o de personas adultas. En el ámbito laboral, casi cuatro de cada diez dicen estar preocupadas por la seguridad de su empleo, y alrededor de dos de cada diez temen que la IA pueda sustituir su puesto.



Principales preocupaciones citadas por las encuestadas



Base = 7,500

La mayoría de las mujeres considera que los derechos de las mujeres han mejorado en su país en el último año; sin embargo, la mitad cree que al menos un derecho se ha deteriorado para ellas personalmente

Un número significativo de mujeres percibe mejoras en los derechos en su país durante el último año: 43% considera que mejoraron algo y 13% que la mejora fue significativa. Solo 7% opina que han empeorado, siendo los más mencionados el derecho a una remuneración igualitaria y el derecho a vivir libres de violencia.

Aun con esta visión mayoritariamente positiva, la mitad de las encuestadas señala al menos un derecho que se deterioró para ellas personalmente en el último año; nuevamente, los más citados son la igualdad salarial y vivir libres de violencia.

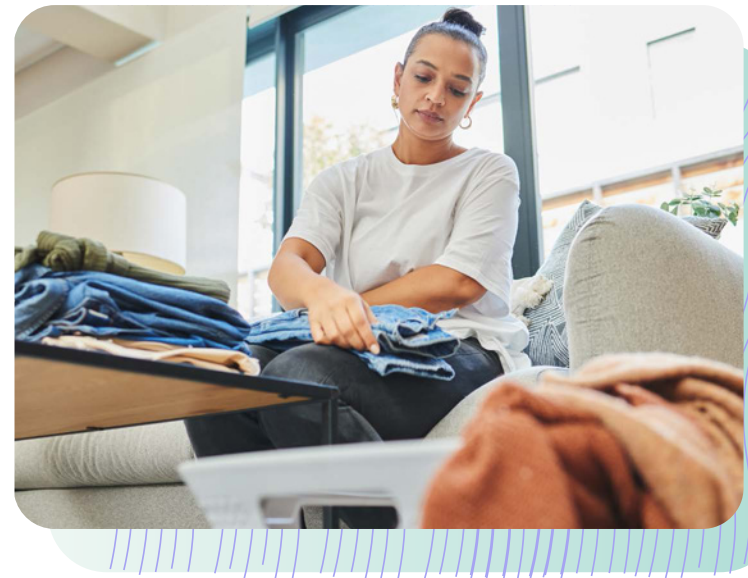
La mayoría de los derechos citados según las encuestadas se han deteriorado personalmente en el último año

- 16%** El derecho a ganar un salario igualitario.
- 12%** El derecho a vivir libre de violencia.
- 10%** El derecho a la propiedad.
- 10%** El derecho al nivel más alto posible de atención en salud mental.

Base = 7,500



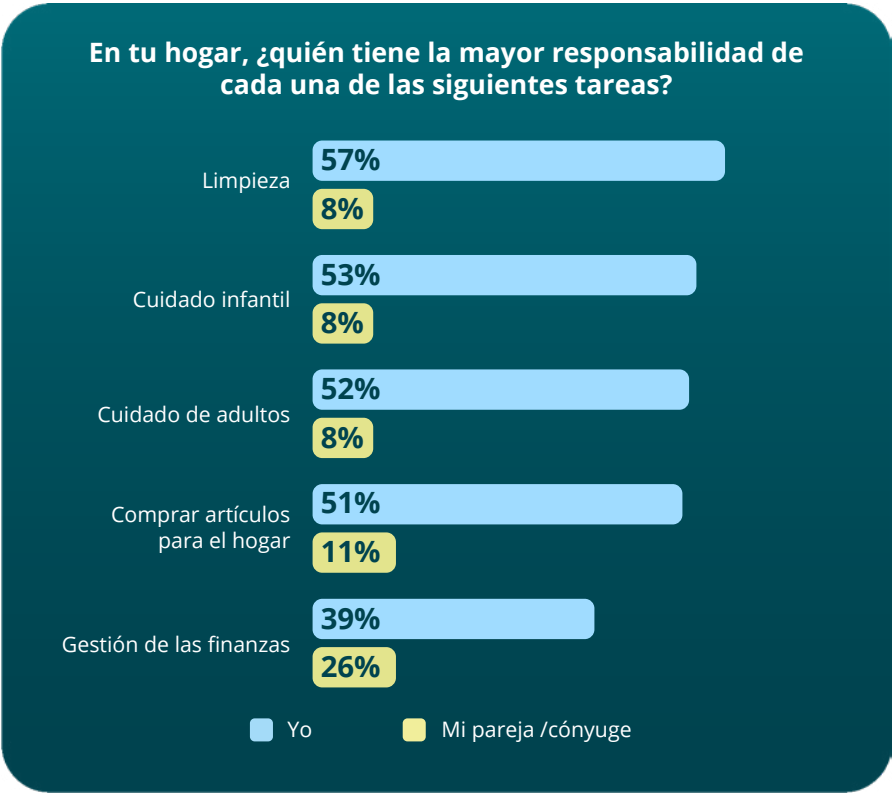
- 4 Las mujeres asumen la mayor parte de las responsabilidades en el hogar, incluso cuando son la principal fuente de ingresos, y la falta de cuidado asequible afecta sus carreras y a la economía en general



La mayor carga de responsabilidades en el hogar recae en las mujeres

Las encuestadas que viven con pareja/esposo asumen la mayor responsabilidad en todas las categorías domésticas consideradas: cuidado de hijos, cuidado de otra persona adulta, limpieza, compras del hogar y gestión de las finanzas.

El desequilibrio es especialmente marcado en: limpieza (57% señalan tener la mayor responsabilidad vs. 8% que la atribuye a su pareja); cuidado de hijos (53% vs. 8%); cuidado de otras personas adultas (52% vs. 8%); y compras del hogar (51% vs. 11%). La brecha es menor en la gestión de finanzas, aunque las mujeres siguen asumiendo la mayor parte (39% vs. 26% que la atribuye a su pareja).



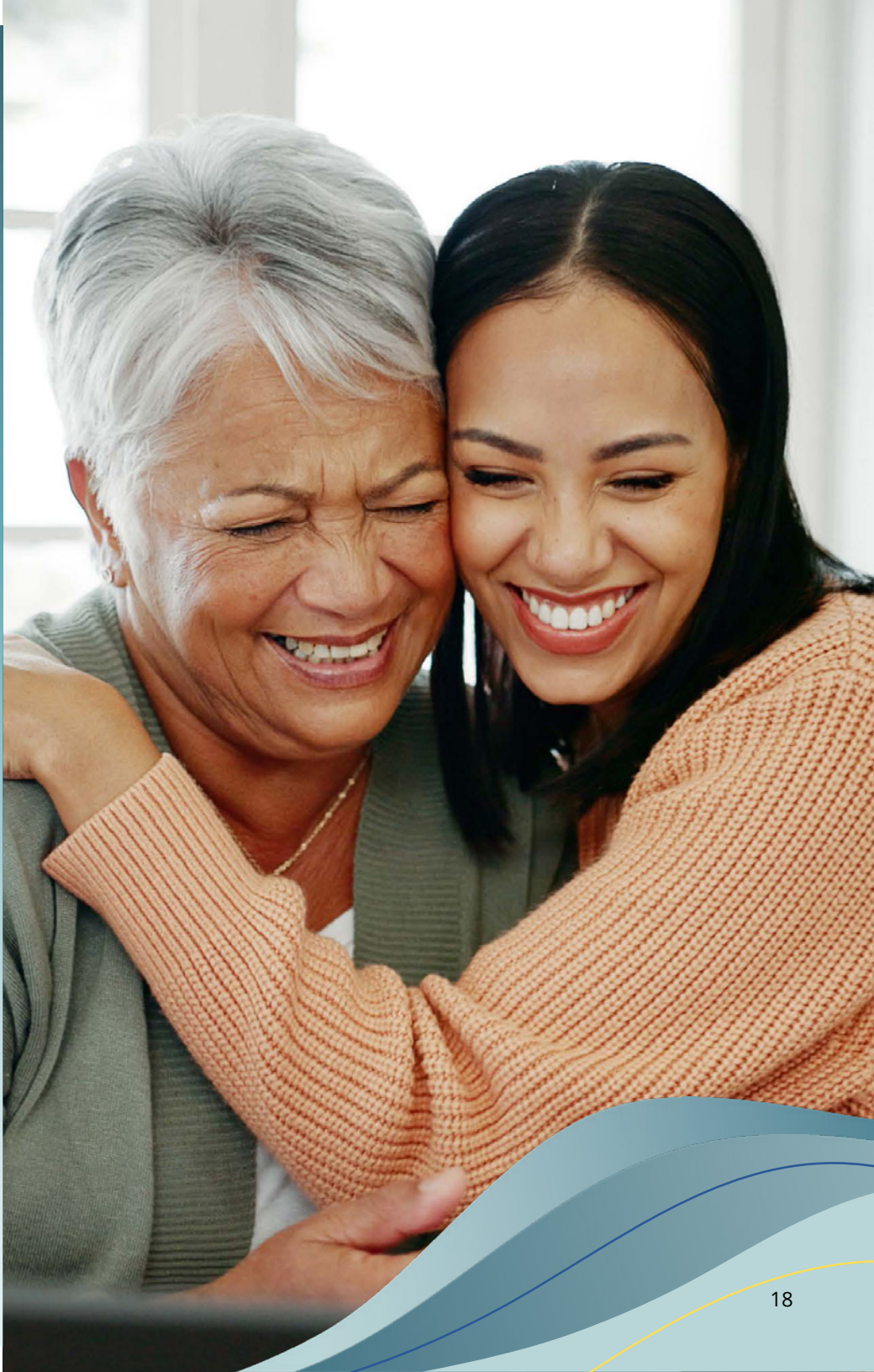
Base: limpieza (encuestadas que viven con pareja: 5.470), cuidado infantil (encuestadas que viven con pareja y también con un niño o niños de 17 años o menos que viven con ellos a tiempo completo o parcial: 2.367), cuidado de otros adultos (encuestadas que viven con una pareja y también tienen responsabilidades de cuidado de otro adulto: 950), comprar artículos para el hogar (encuestados que viven con pareja: 5.470).

El desequilibrio persiste incluso entre 36% de las encuestadas que son la principal fuente de ingresos del hogar; la mayor diferencia para este grupo aparece en la gestión de finanzas (75% vs. 8% que la atribuye a su pareja). En cuidados, la brecha continúa pero es menor: 30% asume la mayor responsabilidad de cuidado de hijos (vs. 23%) y 41% en el cuidado de otra persona adulta (vs. 14% de su pareja). Casi un tercio (27%) comparte por igual el cuidado de hijos con su pareja; en el cuidado de adultos esto sube a 31%.

En tu hogar, ¿quién tiene la mayor responsabilidad de cada una de las siguientes tareas? (encuestadas que son los principales ingresos económicos)

	Yo	Mi pareja/ cónyuge	Compartidos por igual
Gestión de las finanzas	75%	8%	12%
Cuidado infantil	30%	23%	27%
Cuidar a otro adulto	41%	14%	31%

Base = 2,716



Para muchas mujeres existen desafíos de acceso al cuidado, y esto supone una oportunidad económica perdida

Aproximadamente cuatro de cada diez mujeres se muestran preocupadas por el costo del cuidado infantil o de personas adultas. Esto se refleja en que solo 17% de quienes tienen hijos de 17 años o menos afirma tener acceso a cuidado infantil asequible, y cerca de una de cada veinte señala que la falta de acceso podría llevarla a dejar su empleo. 38% reporta que su empleador ofrece licencia remunerada para cuidados o flexibilidad para ausentarse ante imprevistos; un dato relevante considerando que es que 16% de mujeres con responsabilidades de cuidado tuvo que ausentarse de forma inesperada en el último año (más de una cuarta parte lo hizo por más de seis días).

Esta carga de cuidado afecta el bienestar. Quienes se ausentaron de forma imprevista por responsabilidades de cuidado tienen mayor probabilidad que el resto de reportar niveles de estrés superiores a los de hace un año y de haberse ausentado en el último año por motivos de salud mental.

Además de generar oportunidades perdidas para las mujeres, esta carga representa una oportunidad económica desaprovechada. El análisis de estos y otros datos estima que la falta de acceso al cuidado ocasiona **más de 2 millones de días laborales perdidos al año**, equivalentes a una oportunidad económica perdida de **16,500 millones de dólares**³.

El reto del acceso a cuidado asequible preocupa también a quienes no tienen responsabilidades de cuidado en este momento: **casi un tercio** teme que la falta de acceso pueda llevarlas a dejar su empleo en el futuro o a frenar su carrera. Además, solo 3% de las encuestadas con hijos menores de 17 años afirma haber **crecido** en su carrera tras volver de la licencia de maternidad.



³Esta cifra es una estimación basada en el número medio de días no planificados dedicados al cuidado cada año (según informaron los encuestados), combinada con datos públicos sobre el número de mujeres empleadas en cada país encuestado y el salario medio diario.

- 5 Cuando no se cumplen las expectativas sobre desarrollo de carrera, trabajo flexible y equilibrio vida trabajo, se resienten la lealtad al empleador y la retención



La mayoría de las mujeres encuestadas prevé permanecer con su empleador por solo dos años o menos

Cerca de cuatro de cada diez prevén quedarse entre **uno y dos años**; **4%** está buscando un nuevo puesto y **2%** espera dejar su empleo en los próximos seis meses (voluntaria o involuntariamente). Algo más de un tercio estima permanecer de **tres a cinco años**, y solo el **5%** anticipa quedarse **más de cinco años**.

¿Cuánto tiempo planeas permanecer con tu empleador actual?

1%	Espero dejar mi trabajo en los próximos 6 meses
2%	Espero dejar mi trabajo (por decisión propia) en los próximos 6 meses
4%	Actualment estoy buscando un puesto en otra organización
39%	1-2 años
34%	3-5 años
5%	Más de cinco años

Base = 7,500



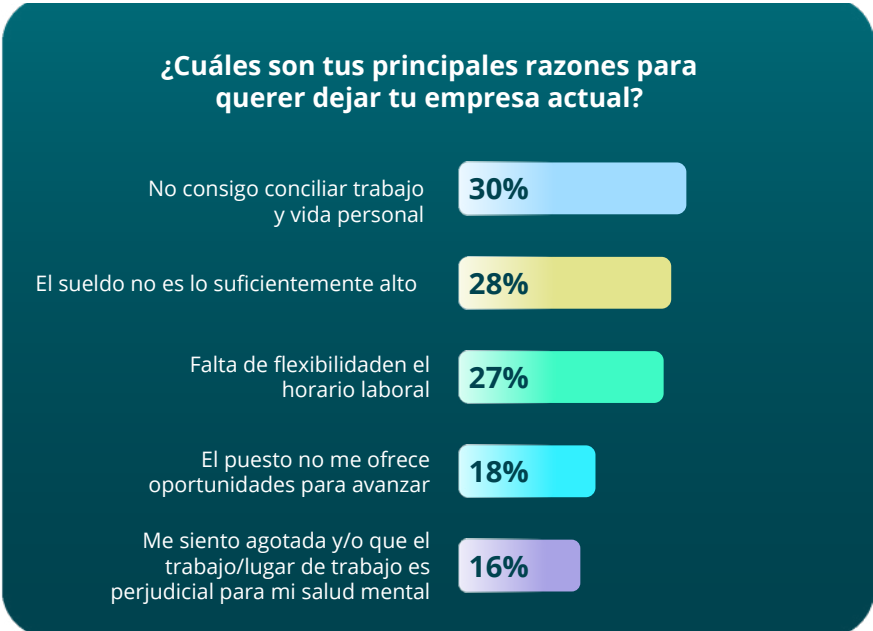
Las oportunidades de desarrollo, el trabajo flexible y el equilibrio vida trabajo se sitúan entre los factores que más impulsan la retención

Entre quienes planean permanecer **más de cinco años**, los factores más citados son: **oportunidades de desarrollo** (más de 4/10), un entorno que **apoye la salud mental** (casi 1/4), **equilibrio vida trabajo** (algo más de 1/3), **flexibilidad horaria** (28%) y **remuneración/beneficios competitivos** (alrededor de 3/10).

Cuando estos factores no se materializan, la retención se ve afectada

Como era de esperar, la ausencia de estos factores impulsa las decisiones de aquellas mujeres que actualmente planean dejar a su empleador o están buscando un nuevo puesto. De hecho, no lograr un equilibrio entre la vida personal y laboral es el principal motivo para quienes desean dejar su trabajo (citado por tres de cada diez); cabe destacar que alrededor de cuatro de cada diez de todas las encuestadas afirman no sentirse apoyadas por su empleador en sus esfuerzos por compatibilizar sus responsabilidades laborales con compromisos fuera del trabajo. A esto le siguen la remuneración insuficiente (28%), la falta de flexibilidad respecto a cuándo trabajan (27%) y la escasez de oportunidades de progreso (18%). La salud mental también desempeña un papel para 16% de estas encuestadas, quienes señalan el agotamiento y que el puesto o el entorno de trabajo resulta perjudicial para su salud mental como motivo principal de sus planes para dejar a su empleador actual.

Las responsabilidades de cuidado, actuales o futuras, también influyen en la decisión de algunas mujeres de buscar otro empleador: 5% afirma que desea formar una familia en el futuro, pero que su empleador actual no es favorable a la conciliación familiar.



Base = 444

© 2025. Para más información, contacte con Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

Para quienes han dejado un cargo en el último año, los mismos factores están en juego, junto con el acoso y la intimidación

Aproximadamente una de cada diez encuestadas ha dejado su trabajo en los últimos 12 meses, siendo la incapacidad de conciliar la vida laboral y personal la principal razón (para casi una cuarta parte). 19% menciona la falta de oportunidades de ascenso, la falta de remuneración y la falta de prestaciones lo suficientemente altas o competitivas, mientras que 17% cita la falta de flexibilidad horaria. La salud mental también influye en algunos casos, al igual que el acoso o la intimidación por parte de un compañero o las microagresiones, con 13% que lo cita como su principal motivo.



Base = 698

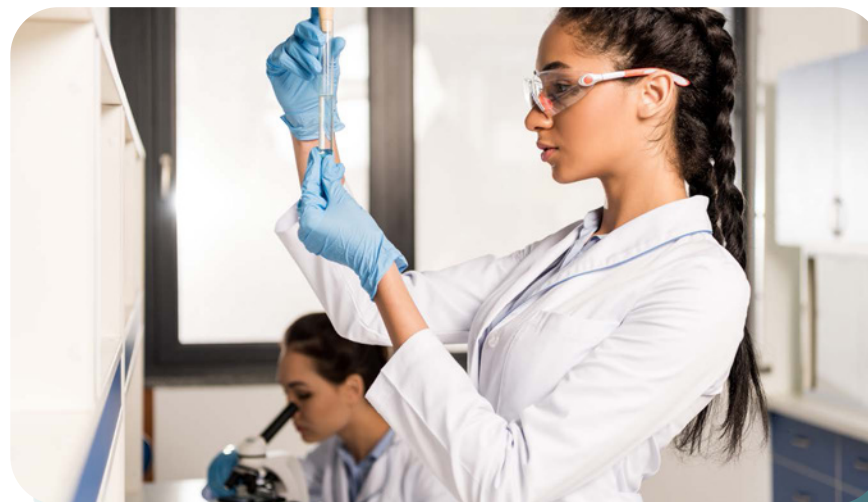
Casi un tercio de las mujeres que actualmente planean dejar a su empresa quieren moverse con un competidor

Casi un tercio de quienes planean irse afirma que le gustaría encontrar un nuevo empleo en el mismo sector/industria con un competidor. Alrededor de dos de cada diez buscan un cambio de carrera para emplearse en otra industria, mientras que una de cada veinte desea emprender.

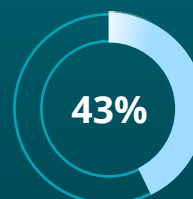
Las mujeres consideran que brindar oportunidades para desarrollarse y un trabajo flexible para todos los empleados son los principales facilitadores del éxito

Ante la pregunta sobre las tres acciones más efectivas, la respuesta más citada fue ofrecer oportunidades de desarrollo (43%). Le siguen trabajo flexible para todas las personas —sin distinción por género ni responsabilidades de cuidado— (37%), y que los empleadores garanticen no exceder regularmente las horas acordadas (32%).

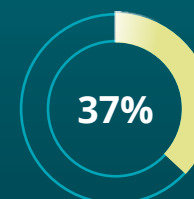
La seguridad personal en el trabajo también es una prioridad: 28% de las encuestadas menciona la provisión de un espacio de trabajo físicamente seguro como un factor clave, y una cuarta parte menciona un lugar de trabajo psicológicamente seguro. Para dos de cada diez mujeres, el éxito se lograría poniendo fin a comportamientos inapropiados en el lugar de trabajo, como el acoso.



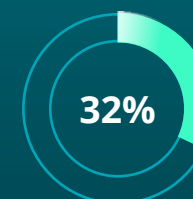
Cuáles son las tres principales cosas que tu empleador podría hacer para que tengas éxito en el trabajo?



Ofrecer
oportunidades
para avanzar



Ofrecer trabajo flexible a
todos los empleados que
lo deseen
(independientemente de
sus responsabilidades de
cuidado o género)



Asegurarse de que no
trabajen regularmente
más de las horas
acordadas

Base = 7,500

Las políticas y los lugares de trabajo familiares se consideran importantes, pero para muchos no son una realidad

El impacto positivo de la flexibilidad en las mujeres y sus empleadores es especialmente evidente en las mujeres con hijos menores de 18 años, que reportan una mejora en el bienestar mental (12 puntos porcentuales más que los padres incapaces de trabajar con flexibilidad), mayor productividad (seis puntos porcentuales más) y mayor satisfacción laboral (siete puntos porcentuales más). Estas mujeres también tienen muchas más probabilidades que los padres que no pueden trabajar de forma flexible de querer quedarse en su empresa durante tres años o más (48% frente a 33%). Reportan niveles más bajos de preocupación por tener que renunciar o por experimentar un impacto negativo en su carrera por la falta de cuidado infantil asequible (23 puntos porcentuales menos), y el 84% recomendaría su organización como lugar de trabajo a otras mujeres (en comparación con el 70% de los padres que no pueden trabajar de forma flexible). Sin embargo, solo alrededor de cuatro de cada diez mujeres con hijos menores de 18 años pueden trabajar de forma flexible, y solo una de cada cinco dice que su pareja puede hacer lo mismo.

Además de la flexibilidad, alrededor de seis de cada diez (61%) mujeres consideran muy importante que los empleadores ofrezcan permiso parental remunerado para ambos progenitores, y alrededor de dos de cada diez mujeres citan proporcionar permiso parental igualitario para ambos padres como una de las principales medidas que un empleador podría hacer para lograr su propio éxito laboral. Sin embargo, solo 6% de las mujeres trabaja en organizaciones que actualmente ofrecen la misma baja parental.

La satisfacción con la progresión profesional contrasta con la preocupación por la igualdad de oportunidades

Aunque alrededor de seis de cada diez mujeres creen que el compromiso de su empleador con el apoyo a las mujeres ha aumentado en el último año, solo poco más de una cuarta parte de las encuestadas afirma ver a las mujeres ocupando puestos de alto nivel en su organización.

La mayoría de las mujeres están satisfechas con su ritmo de progresión profesional, y solo alrededor de una cuarta parte afirma que su carrera no avanza tan rápido como les gustaría. Y más de dos tercios de las mujeres dicen que recomendarían a su empleador a otras mujeres.

En cambio, sin embargo, solo una cuarta parte de los encuestados cree que mujeres y hombres tienen las mismas oportunidades en su organización. De hecho, 17% de las encuestadas cree que ser mujer es una desventaja en su organización.

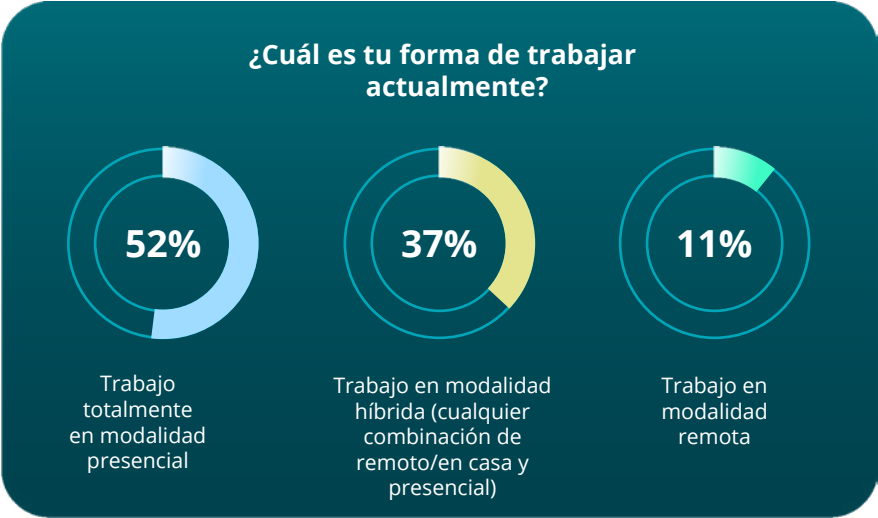


- 6 Las mujeres valoran la flexibilidad sobre dónde y cuándo trabajar, y esta impulsa la retención, pero para muchas no es una realidad



El trabajo híbrido se mantuvo para muchas durante el último año, pero continúa el retorno a oficina

Más de la mitad de las encuestadas trabaja actualmente de forma presencial a tiempo completo en la oficina (52%), mientras que casi cuatro de cada diez (37%) lo hace en modalidad híbrida, alternando entre el hogar y la oficina. Considerando ambos grupos, 45% indica que su organización implementó recientemente una política de retorno a oficina: para algunas, esto implicó pasar de trabajo totalmente remoto a asistir ciertos días (27%); para otras, se exige ahora presencialidad total tras haber trabajado en formato híbrido (14%).



Base = 7,500

Casi una cuarta parte de las mujeres en organizaciones con política de retorno a oficina afirma haber solicitado **reducir sus horas** tras la medida; una proporción similar reporta **impacto financiero negativo**. Alrededor de **dos de cada diez (19%)** señalan que **tuvieron que mudarse**; **17%** indica un **deterioro en su salud mental**; y **15%** menciona que su **productividad disminuyó**.



Base = 3,006

La falta de previsibilidad en los patrones de trabajo encabeza los aspectos del trabajo híbrido que se han vivido o generan preocupación

Se preguntó a quienes trabajan de forma híbrida si habían experimentado ciertos problemas en el último año o si les preocupan. Siete de cada diez reportaron al menos un problema vivido, y ocho de cada diez al menos una preocupación. El asunto más citado fue la falta de previsibilidad en los patrones de trabajo (30% lo ha vivido; 21% lo considera preocupación). Le siguen los mandatos de retorno a oficina en días fijos o a tiempo completo (23% lo ha vivido; 27% lo considera preocupación). Además, 21% ha experimentado insuficiente flexibilidad en sus patrones, y 28% lo identifica como preocupación.

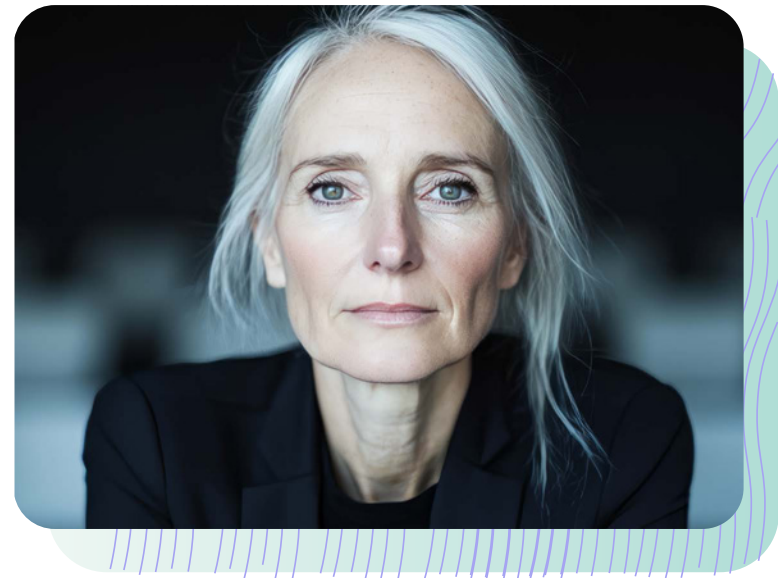
Muchas valoran el trabajo flexible, pero para la mayoría no es una realidad

Cerca de cuatro de cada diez mujeres señalan el trabajo flexible para todas las personas como uno de los principales habilitadores del éxito. La flexibilidad sobre cuándo trabajar es un factor clave de retención entre quienes creen que permanecerán más de cinco años en su organización; a la inversa, la falta de flexibilidad es uno de los principales impulsores de salida entre quienes buscan un nuevo puesto o han dejado su rol en el último año.

Persisten preocupaciones incluso cuando es posible trabajar con flexibilidad: solo la mitad cree que su organización permite progresar trabajando de forma flexible. Y casi nueve de cada diez no cree que su carga de trabajo se ajuste en consecuencia si solicita opciones flexibles, con una proporción similar que considera que pedir o aprovechar flexibilidad afecta la probabilidad de promoción.



- 7 La seguridad personal en el trabajo o al viajar por trabajo preocupa a muchas, y las conductas no inclusivas están afectando la productividad y la lealtad



La seguridad personal en el trabajo preocupa a muchas mujeres

Un tercio de las mujeres (33%) está muy o extremadamente preocupada por su seguridad personal en el lugar de trabajo; además, 15% comparte ese nivel de preocupación al desplazarse hacia o desde el trabajo. Algo más de una de cada diez declara sentirse muy o extremadamente preocupada por su seguridad personal durante viajes de trabajo.

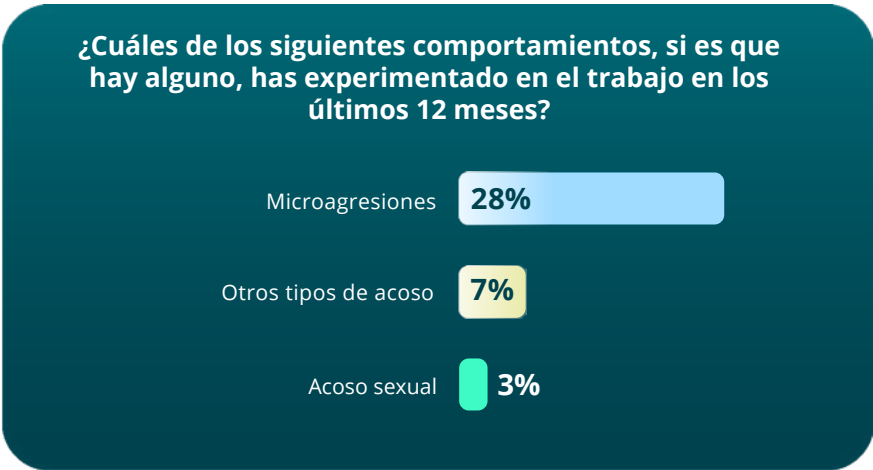
Para algunas de estas mujeres, la experiencia previa puede influir. Cuando se les pregunta por las razones de estas preocupaciones, alrededor de dos de cada diez dicen haber sido acosados en el trabajo por un compañero de trabajo (incluyendo acoso sexual y acoso) y 17% afirma haber tratado con clientes o clientes que les han acosado o se han comportado de una manera que les ha hecho sentir incómodos. Y alrededor de uno de cada diez dice que ha sido acosado (incluido acoso sexual) cuando viaja por trabajo.



Las conductas no inclusivas han afectado a más de un tercio de las mujeres en el último año

Alrededor de dos de cada diez mujeres (21%) indican que personas en la alta dirección hicieron comentarios inapropiados hacia ellas. Además, 8% de quienes buscan otro puesto cita acoso u hostigamiento por colegas, o microagresiones, como motivo principal para querer irse.

Algo más de un tercio (34%) afirma haber experimentado conductas no inclusivas en el trabajo durante el último año. Las microagresiones son las más frecuentes (28%). Asimismo, 3% reporta acoso sexual y 7% otro tipo de acoso.



Base = 7,500

La probabilidad de denunciar estas experiencias dentro de la organización varía según el tipo de conducta. Quienes sufrieron acoso sexual fueron las más propensas a reportarlo (86%), seguidas de casi ocho de cada diez (79%) entre quienes vivieron otros tipos de acoso. Sin embargo, la denuncia disminuye notablemente en el caso de microagresiones: menos de seis de cada diez (58%) las reportaron a alguien en su organización.



Base = 2,837

El temor a impactos negativos es un factor clave para muchas que deciden no reportar conductas no inclusivas employer

La razón principal para no denunciar fue considerar que la conducta no era lo suficientemente grave (aproximadamente dos de cada diez); además, 13% pensó que su queja no sería tomada en serio.

Para otras, la decisión se debió a temores sobre el impacto personal: 15% temió que la conducta empeorara; 12% temió que denunciar perjudicara su carrera; y 11% temió que su líder las considerara problemáticas.

De hecho, de todas las encuestadas, solo alrededor de una de cada diez (11%) cree que puede reportar comportamientos no inclusivos en su organización sin impacto en su carrera ni represalias.

Solo la mitad de las mujeres que reportaron haber sufrido acoso sexual a alguien de su organización quedaron satisfechas con la acción tomada

Aunque alrededor de tres cuartas partes (74%) de las encuestadas que han experimentado microagresiones y las han denunciado a su empleador están satisfechas con la acción tomada, esta satisfacción baja a poco más de dos tercios de quienes han reportado haber experimentado otros tipos de acoso (excluyendo el acoso sexual). Y—aunque el acoso sexual es el comportamiento más probable que se haya denunciado—solo la mitad (51%) de las mujeres que lo denunciaron estaban satisfechas con la acción tomada por su empleador, el nivel más bajo de satisfacción de todos los resultados de denuncia.

Solo una de cada diez (11%) encuestadas cree que si denunciara conductas no inclusivas, se tomarían medidas independientemente del nivel jerárquico de la persona implicada.



8 Los cinco factores que permiten el éxito de las mujeres y sus empleadores



Los cinco factores que permiten el éxito de las mujeres y sus empleadores

Un análisis de regresión de las respuestas de la encuesta basado en cuánto tiempo las mujeres esperan permanecer en su empleador, junto con los factores que influyen en cuánto tiempo planean permanecer, muestra que cinco factores son los predictores más fuertes de cuánto tiempo es probable que las mujeres permanezcan en un empleador.

Estos factores —concretamente, oportunidades de progresión profesional, trabajo flexible, una cultura laboral segura e inclusiva, apoyo a los retos de salud de las mujeres y oportunidades de equilibrio entre vida laboral y personal— representan así la mayor oportunidad para que los empleadores retengan a las mujeres y así contribuir al éxito de su empresa.



Autor

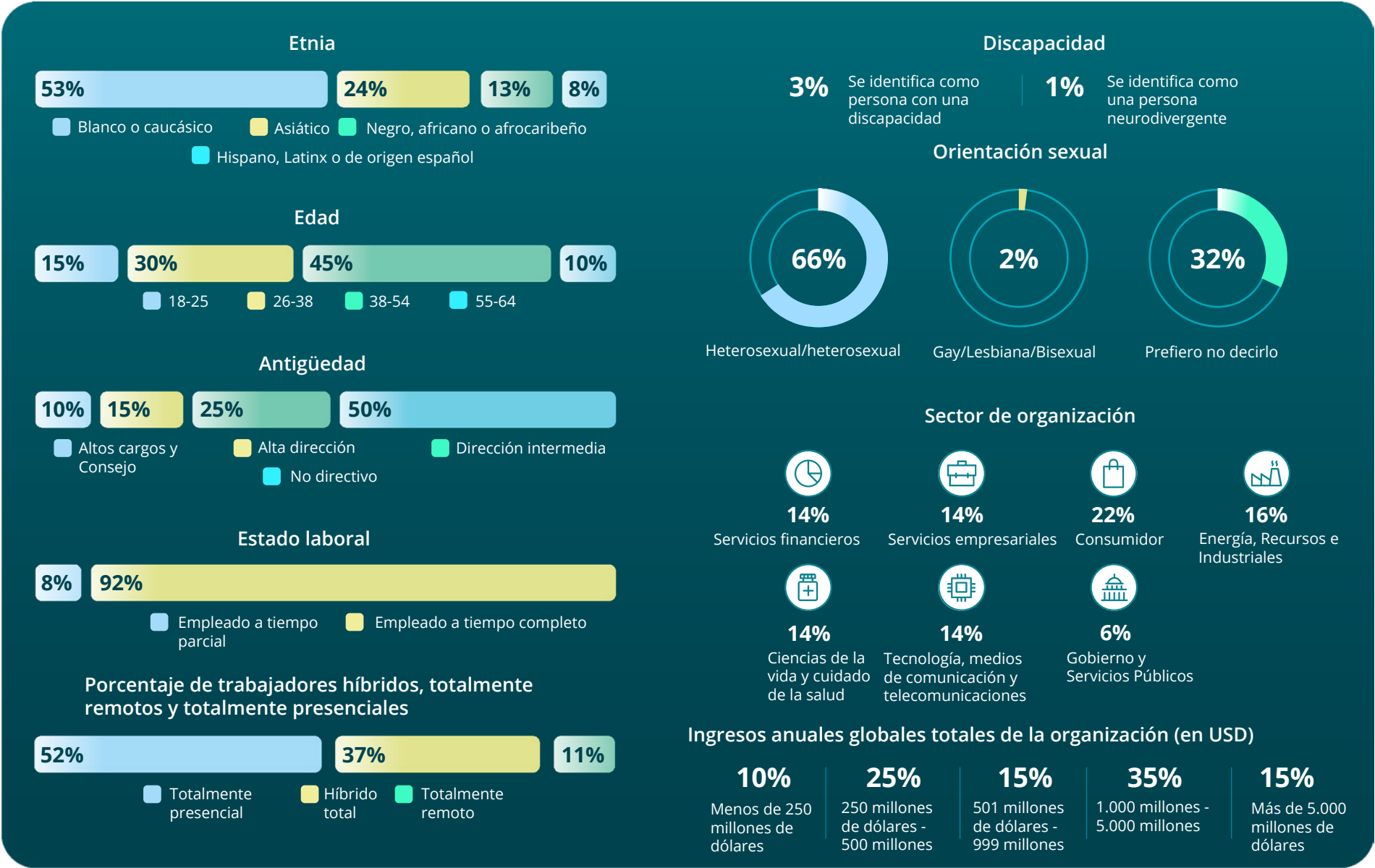


Emma Codd

Líder de Inclusión en Deloitte Global

Metodología

Deloitte Global encuestó a 7,500 mujeres en 15 países y siete sectores, entre octubre de 2024 y enero de 2025.
Países encuestados: Australia, Brasil, Canadá, China, Alemania, India, Italia, Japón, Kenia, México, Noruega, Sudáfrica, Emiratos Árabes Unidos, Reino Unido y Estados Unidos.



Notas finales

*Cifra de oportunidades económicas perdidas estimada basándose en las siguientes fuentes:

<https://www.statista.com>

<https://www.canstar.com.au/savings-accounts/average-aussie-earn-save-owe/> (AU)

<https://timeular.com/average-salary/brazil/> (BR)

<https://www.policyadvisor.com/magazine/what-is-the-average-income-in-canada-2023/> (CA)

http://www.xinhuanet.com/english/2020-03/07/c_138853146.htm (CN)

<https://www.dw.com/en/gender-pay-gap-in-germany-women-earn-18-less-than-men/a-68022521> (DE)

<https://paytm.com/blog/tax/average-salary-in-india/> (IN)

<https://www.statista.com/statistics/416213/average-annual-wages-italy-y-on-y-in-euros/> (IT)

<https://www.statista.com/statistics/1123514/japan-average-monthly-wages-among-full-time-female-workers/> (JP)

<https://www.businessdailyafrica.com/bd/economy/kenyan-women-doing-same-jobs-like-men-paid-30pc-less--4292272> (KE)

<https://timeular.com/average-salary/mexico/> (MX)

<https://www.timecamp.com/average-salary/norway/> (NO)

<https://www.careerjunction.co.za/marketing/salarysurvey> (ZA)

<https://www.paylab.com/ae/salaries-in-country> (AE)

<https://www.statista.com/statistics/802209/full-time-annual-salary-in-the-uk-by-gender/> (UK)

<https://www.statista.com/statistics/203452/median-earnings-of-female-workers-in-the-us/> (US)



Deloitte se refiere a una o más de Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL), su red global de firmas miembros y sus entidades relacionadas (colectivamente, la “organización Deloitte”). DTTL (también conocida como “Deloitte Global”) y cada una de sus firmas miembros y entidades relacionadas son entidades legalmente separadas e independientes, que no pueden obligarse ni vincularse entre sí respecto a terceros. DTTL y cada empresa miembro de DTTL y entidad relacionada son responsables únicamente de sus propios actos y omisiones, y no de los de los demás. DTTL no ofrece servicios a los clientes. Por favor, consulta www.deloitte.com/about para saber más.

Deloitte ofrece servicios profesionales de vanguardia a casi el 90% de las empresas Fortune 500® Global y a miles de empresas privadas. Nuestro personal ofrece resultados medibles y duraderos que ayudan a reforzar la confianza pública en los mercados de capitales y permiten que los clientes se transformen y prosperen. Basándose en sus 180 años de historia, Deloitte abarca más de 150 países y territorios. Descubre cómo las aproximadamente 460.000 personas de Deloitte en todo el mundo tienen un impacto que realmente importa en www.deloitte.com.

Esta comunicación contiene solo información general, y ninguno de Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL), su red global de empresas miembros ni sus entidades relacionadas (colectivamente, la “organización Deloitte”) está, a través de esta comunicación, prestando asesoramiento o servicios profesionales. Antes de tomar cualquier decisión o tomar cualquier acción que pueda afectar a tus finanzas o a tu negocio, deberías consultar con un asesor profesional cualificado.

No se otorgan representaciones, garantías ni compromisos (expresos o implícitos) sobre la exactitud o integridad de la información en esta comunicación, y ninguna de las empresas miembros, entidades relacionadas, empleados o agentes de DTTL será responsable o responsable de cualquier pérdida o daño que surja directa o indirectamente en relación con cualquier persona que dependa de esta comunicación. DTTL y cada una de sus firmas miembros, así como sus entidades relacionadas, son entidades legalmente separadas e independientes.