



Universidad de los Andes



LIDERAZGO FEMENINO

CUADERNO ESE

María José Bosch Kreis
Directora
Centro Trabajo y Familia

María Paz Riumalló Herl
Directora Ejecutiva
Centro Trabajo y Familia

2017



LIDERAZGO FEMENINO

CUADERNO ESE

María José Bosch Kreis
Directora
Centro Trabajo y Familia

María Paz Riumalló Herl
Directora Ejecutiva
Centro Trabajo y Familia

2017



CONTENIDO

Introducción.....	5
Marco Teórico.....	7
1. La participación laboral femenina en Chile	7
2. La mujer en la alta dirección	9
3. La importancia de la incorporación de la mujer a la empresa	10
4. Las barreras para la incorporación de la mujer en la empresa	11
Metodología y datos de la muestra.....	15
1. Educación	15
2. Estado Civil	16
3. Edad de Matrimonio	17
4. Uso del Tiempo	17
Maternidad.....	19
1. La fecundidad	19
2. Legislación - la maternidad en el trabajo	22
a) Licencias de maternidad	22
b) Permisos especiales	23
Dependencias.....	27
1. Composición del Hogar	28
2. Tareas de cuidado de dependientes	31
3. Tareas domésticas	32
Trayectoria Vida laboral.....	35
Tipo de trabajo.....	39
1. Tipo de jornada laboral	40
2. Empresa, industria y área de trabajo	41
3. Condiciones y Expectativas laborales	43
4. Jefaturas y Responsabilidad directa	45
5. Sueldos y brecha salarial	45
Mujeres en la alta dirección.....	49
Conclusiones.....	53
Bibliografía.....	57



INTRODUCCIÓN

El Centro de Trabajo y Familia Grupo Security del ESE Business School nace con el objetivo de fomentar una cultura empresarial que favorezca la integración y la armonización entre el trabajo profesional y la vida familiar, fortalecer la institución de la familia, enriquecer la actividad empresarial en la sociedad chilena, y constituirse en el principal punto de referencia en Chile sobre la Responsabilidad Familiar Corporativa (RFC). Al hablar de conciliación es inevitable entrar en el tema de la incorporación de la mujer al mundo laboral y por lo tanto surge un objetivo adicional: promover el avance profesional de la mujer. Es por esto que, el Centro Trabajo y Familia se ha planteado dos líneas principales de investigación, difusión y de trabajo: la conciliación trabajo y familia y el liderazgo femenino.

Desde el enfoque de la conciliación trabajo y familia, el año 2011 nació el Club IFREI (IESE Family Responsible Employer Index), apoyados por el International Center for Work and Family del IESE que ha promocionado la creación de este Club en 19 países. Se trata de un club de empresas que buscan promover la conciliación entre trabajo y familia y la flexibilidad laboral, a través del intercambio de experiencias entre las empresas y la entrega de información y últimas tendencias en este campo. El Club promueve la creación de entornos de responsabilidad familiar corporativa (RFC) en organizaciones, buscando así fortalecer las empresas, la familia y a la sociedad. Con este propósito en mente se creó el programa llamado "Foros Club IFREI". Estos nacen como medio para lograr los objetivos principales del Club IFREI que son potenciar y promover la conciliación y flexibilidad laboral, crear entornos familiarmente responsables y fortalecer las empresas, las instituciones y la sociedad. Para esto es importante contribuir al desarrollo de un liderazgo con RFC, de igualdad de oportunidades, como también identificar y divulgar el impacto que las políticas, las prácticas y el liderazgo tienen sobre la salud, el vínculo de la lealtad, la satisfacción de los empleados y la productividad.

Desde el enfoque de liderazgo femenino, el Centro busca promover el avance profesional de la mujer, así como la integración de los diferentes ámbitos de la vida con el fin de conseguir su pleno desarrollo y aporte a la familia, a la empresa y a la sociedad, en colaboración con los hombres. Por esta razón el año 2014 el Centro Trabajo y Familia Grupo Security del ESE Business School lanzó el programa "Women's Lobby". Este programa, dirigido a directoras de empresas y gerentes generales, fue desarrollado en el IESE Business School el año 2001, como una iniciativa dirigida a

proporcionar a las mujeres directivas la formación y herramientas que necesitan para desarrollar su talento, desde una visión humanista enriquecida por una perspectiva femenina. El Women's Lobby consta de un ciclo anual de 6 conferencias que tienen lugar en el campus del ESE Business School de la Universidad de los Andes, seguidas por una sesión de networking.

El presente estudio es un estudio que forma parte de la investigación de difusión que realiza el Centro Trabajo y Familia a través de los "Cuadernos ESE". Es un estudio descriptivo que tiene por objeto mostrar cuál ha sido la trayectoria laboral de un grupo de mujeres directivas y empresarias en Chile. Esta radiografía se construyó a partir de un cuestionario electrónico enviado a un grupo de directivas mujeres, que contiene preguntas sobre: trayectoria laboral, maternidad, tipos de dependencias, tipo de trabajo que realizan, e información sobre las mujeres en la alta dirección en las empresas en las que trabajan.

Con el propósito de que este informe sea lo más completo posible, hemos complementado cada uno de los temas incluidos en el cuestionario con estudios e información pública sobre el tema.



MARCO TEÓRICO

La entrada masiva de la mujer al mercado laboral ha producido grandes cambios para las familias, las empresas y la sociedad. Ha impactado en la forma en que nos organizamos, así como también ha tenido un impacto en los roles y la composición de la familia moderna.

La participación de las mujeres en el mercado del trabajo fue el punto de quiebre que motivó una transformación social. Este fenómeno es irreversible, y es ya parte de la cultura que el mundo del trabajo no sea únicamente para hombres, si no para ambos géneros. Hoy la mujer, al igual que el hombre, busca profesionalizarse y destacarse en el ámbito social y laboral y dejar allí también su contribución (Debeljuh, 2013). Así la mujer con su femineidad, es un complemento al hombre en el mercado laboral.

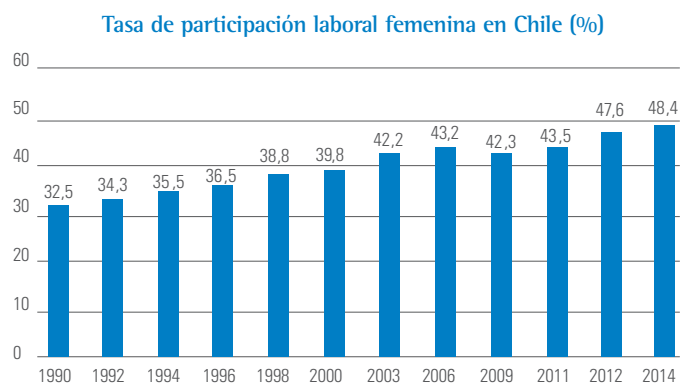
Existe una relación importante entre la participación laboral femenina y la calidad de vida de las familias. La baja participación de las mujeres en el mercado laboral se asocia con un menor crecimiento económico debido a la subutilización del capital humano en la economía (Bosch et. al, 2016). Pero además, el trabajo no es sólo un medio económico, también lo es de desarrollo de necesidades sociales, autoestima y espacios propios (OIT-PNUD, 2009). El crecimiento de la mujer en el mercado del trabajo redundando también en el aumento del nivel de autonomía de las mujeres, una mayor satisfacción con sus vidas y un mejoramiento en el poder de negociación al interior de la familia (OIT-PNUD, 2009).

A continuación describiremos la fuerza laboral femenina en Chile, su composición, sus características, distribución, etc.

1. La participación laboral femenina en Chile

En Chile, el cambio que hemos observado en la participación laboral femenina ha sido importante, pero no tan significativo como se esperaba, sobre todo si se compara con otros países. En Chile al año 2014 la tasa de participación laboral femenina era de un 48,4% (INE, 2015) mientras que en América Latina en el 2013 era de un 54% (INE, 2015) y en los países de la OECD de un 63,8% (OCDE, 2011). El mayor nivel de participación femenina en el mercado laboral remunerado se observa en los Países Bajos alcanzando el año 2013 un 79,9%. (OCDE, 2014).

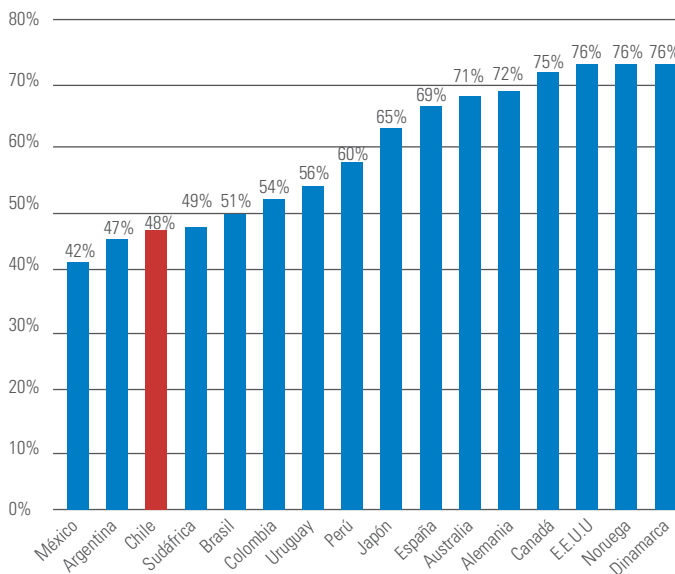
De lo anterior se desprende que aunque en Chile observamos un gran avance en comparación a años anteriores (el año 1990 la participación laboral femenina alcanzaba solamente un 32,5%), aún quedan oportunidades de aumentar la participación de las mujeres en el mercado laboral. En el siguiente gráfico se muestra la evolución de la tasa de participación femenina en Chile.



Fuente: Casen (2015)

Si bien la participación laboral femenina ha ido aumentando en el tiempo, se observa que la mayoría de los países de la región exhiben tasas de participación en promedio superiores a la chilena. En el caso de los países desarrollados, la diferencia es aún mayor. En el siguiente gráfico observamos la participación laboral femenina de varios países de la región y del mundo.

Tasa de participación laboral femenina en Chile (%)

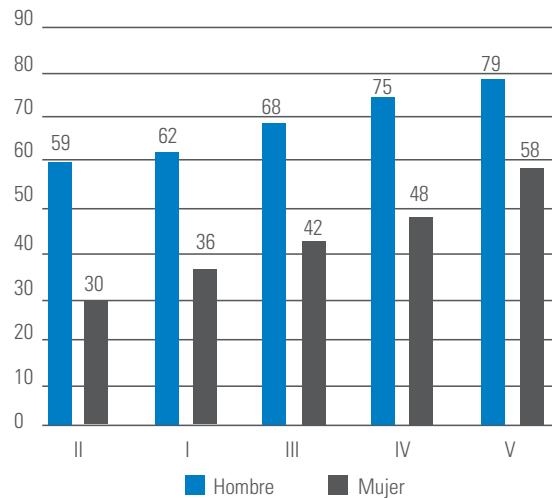


Fuente: Datos Banco Mundial (2014) y OIT (2014)

Sin duda, son los países desarrollados y las principales potencias económicas quienes lideran esta tendencia y desde donde la mujer se ha incorporado al mundo profesional.

Ahora si analizamos en más profundidad el mercado laboral femenino en Chile, se observa que la tasa promedio oculta una heterogeneidad importante, y es que las tasas de participación de las mujeres aumentan de manera importante por nivel educativo y socioeconómico (Piras & Pucci, 2014). En el año 2011, la tasa de participación de aquellas mujeres con educación superior completa superaba en más del doble a la de las mujeres sin educación o con básica incompleta. Lo mismo se observa si se comparan la participación femenina en el primer (29,8%) y quinto quintil (57,7%), cómo se observa en el siguiente gráfico (CASEN, 2011).

Participación laboral por quintiles de ingreso (%)



Fuente: Casen (2011)

Si bien es cierto que la correlación positiva entre niveles de ingreso y participación de la mujer en la fuerza laboral es un patrón característico de la región, la diferencia en el caso de Chile es mucho más acentuada (Piras & Pucci, 2014). Existen varias razones por las que la incorporación de las mujeres no ha sido mayor, una de ellas es la dificultad de conciliar trabajo y familia. De acuerdo a un estudio realizado por el INE (2015) un 37% de las mujeres indican que no pueden insertarse al mundo laboral por tener quehaceres del hogar que cumplir. En otro estudio realizado por Comunidad Mujer (2012) los resultados son similares, un 31,6% de las mujeres indican que la razón principal por la que no pueden trabajar es por el cuidado de niños, y un 21,4% por el cuidado del hogar.

La percepción de incompatibilidad entre familia y trabajo femenino – al menos con el trabajo de tiempo completo de la mujer, ha cedido algo en el lapso de una década, aunque todavía se ubica en un umbral muy elevado, sobre todo en el nivel socioeconómico más bajo (PUC & Adimark, 2015). De acuerdo a la encuesta Bicentenario (2015) el 53% de los encuestados indican que la familia se descuida si la mujer tiene un trabajo a tiempo completo (siendo esto un 34% en el nivel socioeconómico alto y 61% en el bajo).

Por otro lado también la brecha salarial que existe en comparación a sus pares hombres desalienta a muchas mujeres a incorporarse al mundo laboral. De acuerdo a información de la Fundación Sol (2015) la diferencia entre el sueldo promedio de hombres y mujeres

alcanza a un 42,6%, en donde la diferencia más alta se da entre hombres y mujeres con 1 año de escolaridad (62,3%) seguida por aquellos que tienen 13 años de estudio (58,1%).

Según un estudio de Felipe Larraín, presentado en el ESE (2016), si se despeja la diferencia de puesto, la brecha salarial entre hombres y mujeres es de un 18% en Chile.

2. La mujer en la alta dirección

La baja participación laboral femenina se hace aún más evidente e importante cuándo se observa la participación laboral femenina en la alta dirección general de las empresas y sobre todo en directorios. Las mujeres enfrentan mayores barreras a la hora de ascender en las organizaciones que se desempeñan. Esto es lo que se detecta en las cúpulas de las empresas, las entidades gremiales y en la política (Comunidad Mujer, 2014).

Sabemos que la creciente participación de la mujer en el ámbito laboral no ha sido acompañada de un acceso a puestos de dirección (Debeljuh, 2013). En todo el mundo y a todo nivel son pocas las mujeres que están en cargos de toma de decisión. Sin importar si la empresa es pública, privada o si cotiza en bolsa, la historia de la poca presencia de mujeres en comités directivos es una realidad en Chile y una constante en la región.

De acuerdo a un estudio realizado por Tokman para el SERNAM (2011) la presencia de las mujeres en la alta gerencia es algo mejor que en los directorios, del total de los 1.134 cargos analizados, 90 son representados por mujeres, siendo el 8% del total. Estos se descomponen en 5% de los cargos en empresas IPSA, 10% en empresas IGPA y 9% en empresas estatales.

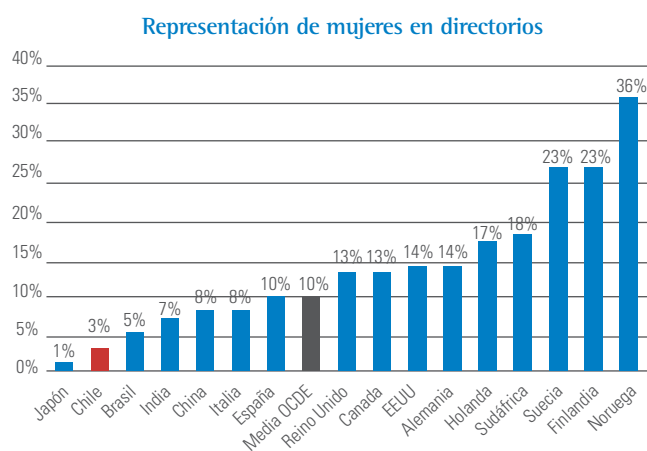
	Total de puestos	Mujeres	% del total de puestos	% total de empresas
Empresas IPSA (n=39) Ejecutivos	415	21	5%	46% (18 de 38 empresas)
Empresas IGPA (n=82) Ejecutivos	507	49	10%	41% (31 de 76 empresas)
Empresas del Estado (n=34) Ejecutivos	214	20	9%	38% (13 de 34 empresas)

Fuente: Tokman (2011)

Entre aquellas empresas que tienen mujeres en la alta gerencia la participación promedio es del 17%, siendo mayor en empresas IGPA y del Estado que para las empresas del IPSA (Tokman, 2011). Si bien la tasa de participación femenina en puestos de alta gerencia es baja, el aumento que ha habido en la exposición de profesionales es un ejemplo para que otras mujeres se atrevan a postular y aspirar a posiciones de mayor importancia estratégica (Bosch et. al, 2016).

A nivel de directorios la participación femenina en Chile es aún más baja que a nivel de alta gerencia. En Chile, al año 2015, de los 331 directores de las 40 empresas que componen el IPSA, sólo 18 (5,4%) son mujeres (Comunidad Mujer, 2015). A pesar de ser una tasa baja, esta cifra representa un avance, ya que el 2011 las mujeres eran un 1% del total de directores de empresas del IPSA y en 2012 y 2013, un 3% (Comunidad Mujer, 2015). A nivel regional, las mujeres ocupan solamente entre el 20% y el 30% de los niveles medios de gerencia, cifra que se reduce al 2% o al 5% cuando se trata de puestos de alta gerencia (Debeljuh, 2013).

Según el GMI Ratings (2013) que toma 5.977 empresas distribuidas en 45 países de todo el mundo, solo el 11% de los directores son mujeres. Este mismo estudio indica que la representación de mujeres en directorios en Chile fue de 3%, tasa bastante baja sobre todo si se compara con países como Estados Unidos y Noruega, dónde hay un 14% y un 36% de mujeres en los directorios respectivamente. De acuerdo a este mismo informe la representación de mujeres en los directorios de distintos países es la siguiente:



Fuente: GMI Ratings (2013) Women on board survey

Del gráfico anterior desprendemos que sólo en 3 países europeos las mujeres representan más del 25% del directorio (GMI Ratings, 2013). No es extraño observar que el ranking lo encabezan los países escandinavos ya que gozan de una fuerte tradición de apoyo a la diversidad y han sido pioneros en buscar formas de impulsar el trabajo femenino, uno de ellos es la incorporación de cuotas obligatorias (Debeljuh, Idrovo & Bernal, 2015).

En una publicación presentada por la Organización Internacional del Trabajo (2015), se indica que la presencia de las mujeres en las esferas directivas altas y medias ha progresado de manera insuficiente en las últimas 2 décadas, y que siguiendo el ritmo actual tomaría entre cien y doscientos años alcanzar la igualdad de género en la dirección de las compañías.

A pesar del impulso que ha tenido este tema a través de diversas organizaciones internacionales, el nivel global de participación femenina en los consejos de administración es aún muy bajo. Si se desea avanzar en el camino de mayor presencia de mujeres en la alta dirección de las empresas nos parece que es necesario conocer por qué es importante incorporarla y que beneficios le trae a la empresa y a la sociedad. Luego se debe también, examinar y entender cuáles son las principales barreras que obstaculizan ese acceso.

3. La importancia de la incorporación de la mujer a la empresa

En el mundo de los negocios, que se mueve por la cuenta de resultados, es clave cuantificar el aporte de la mujer en la empresa, ya que si bien, ella se ha abierto camino en el mundo laboral y se trata de una tendencia irreversible, es necesario demostrar que cada vez es más importante y conveniente contar con ella (Debeljuh, 2013). La mayor participación de las mujeres en los directorios no es un de equidad o justicia, sino que en definitiva es un buen negocio (Comunidad Mujer, 2015).

Desde el punto de vista macroeconómico, una mayor participación de la mujer en la actividad puede impulsar el ritmo de crecimiento del PIB, elevar el crecimiento potencial y compensar la caída de la población activa (Debeljuh, Idrovo & Bernal, 2015). En el mundo y en Chile, la mujer representa aproximadamente el 50% de la población, y por lo tanto un 50% del talento, por lo que sería absurdo que las empresas no las consideren y no intenten atraerlas y retenerlas. La presencia de la mujer en cargos jerárquicos puede otorgarle a la empresa una verdadera ventaja competitiva y puede

ser clave para enfrentar nuevos desafíos (Debeljuh, 2013). Así, debemos ser conscientes que la participación femenina en el mercado laboral es importante por múltiples razones.

En primer lugar, porque es necesario el aporte económico tanto de hombres como de mujeres para un crecimiento sostenible. Este aporte es una ayuda para tantas familias para salir de la pobreza. Para muchas familias chilenas el trabajo de la mujer significa su única fuente de ingreso. Según datos del Censo del 2002 en Chile el 31,5% de los hogares tiene una mujer como jefe de hogar.

También el trabajo de la mujer es importante, ya que la participación de hombres y mujeres en las decisiones que se toman en las organizaciones es relevante para que sean representativas de la sociedad. Un elemento clave de un buen gobierno corporativo es contar con consejos de administración activos e independientes, y la diversidad es un factor importante para ello (López Ibor et. al., 2008). El mercado cada vez valora más la diversidad y lo considera un activo para el crecimiento. Dentro de este concepto se pueden englobar muchos aspectos como la nacionalidad, educación, edad, etc., pero uno de los más visibles y más estudiados es el de género.

La participación de las mujeres en los directorios aporta a la diversidad ya complementar los puntos de vista y la información disponible. Diferentes estudios coinciden en el impacto que tiene la incorporación de la mujer en las organizaciones. Por ejemplo, McKinsey (2013) estudió el caso de 345 empresas Latinoamericanas que cotizaban en la bolsa, los resultados mostraron que aquellas empresas con una o más mujeres en sus directorios obtuvieron un rendimiento de capital 44% más alto y márgenes antes de intereses e impuestos 47% mayores en comparación a directorios integrados solo por hombres.

De acuerdo a Egon Zehnder (2016), la diversidad en los directorios es visto como un activo estratégico, entregándole a los consejos de dirección un espectro amplio de perspectivas con las cuales pueden enfrentar decisiones complejas y generar mayor diálogo y discusión.

Un informe publicado el año 2012 por la *Association of Chartered Certified Accountants* y la *Economic Social Research Council* indica que la diversidad de género "facilita la toma de decisiones, da más independencia, mayor adhesión al gobierno corporativo, más innovación, menos insolvencia, más creatividad, y menos pensamiento de grupo".

En el año 2001, el *Harvard Business Review* publicaba que la rentabilidad de las empresas con mayor promoción de mujeres era

entre un 18% y un 69% más alta que las demás empresas.

También se han desarrollado varios estudios que prueban una relación positiva entre la proporción de mujeres presentes en los directorios y los indicadores financieros de la compañía. En esta línea, Catalyst (2007) estableció que las empresas con más alta representación de mujeres en sus directorios tenían un 53% más de rentabilidad sobre su capital contable. Ya el año 2004, Catalyst publicó que entre 353 empresas del índice *Fortune 500* que tienen más directoras, reportan retornos sobre el patrimonio (ROE), un 53% mayor que la que tienen menor representación.

Así múltiples investigaciones siguen generando argumentos a favor de aumentar el número de mujeres participantes en puestos de toma de decisiones. Se observa que la incorporación de mujeres a los directorios contribuyen a una mejor comprensión el negocio por parte de las compañías, aumenta su habilidad de penetrar en nuevos mercados y a la vez promueve la creatividad e innovación empresarial (Debeljuh & Las Heras, 2010).

4. Las barreras para la incorporación de la mujer en la empresa

A pesar de los innumerables estudios que demuestran la importancia de tener mujeres en los directorios de las compañías, el porcentaje de participación femenina es aún bajo. A nivel mundial se ha estudiado este fenómeno y se han encontrado que existen una serie de barreras que impiden que más mujeres sean directoras. Habitualmente se han identificado estas barreras con el término *techo de cristal*, para significar la existencia de reglas invisibles, anónimas y sutiles, que dificultan el acceso de las mujeres al poder (Debeljuh, Idrovo & Bernal, 2015). Eagly y Carli (2007) plantean la figura del *labyrintho* para explicar que las dificultades que enfrentan las mujeres para acceder a puestos de alta dirección es un fenómeno más complejo, con múltiples variables interconectadas, que se presentan como encrucijadas en diferentes momentos de sus trayectorias profesionales y llevan muchas veces a tener que tomar otro camino, o incluso llegar de nuevo al punto de partida.

Dado que la existencia de estas barreras determina en qué medidas la mujeres son o no consideradas para puestos de alta dirección, nos parece necesario identificarlas y hacernos consciente de ellas. Algunas de las barreras identificadas en diversos estudios son:

- **Responsabilidades familiares:** El informe de la OIT en el 2015, menciona el hecho de que ellas tengan mayores responsabilidades familiares en el primer lugar de los obstáculos para que las mujeres asciendan en las organizaciones. Las mismas mujeres que quieren llegar a cargos directivos consideran que sus responsabilidades familiares son una barrera para ello. Por otro lado en las empresas y organizaciones, la percepción de mayores demandas familiares afecta la posibilidad de que ellas sean propuestas para estos cargos. Las mujeres con hijos tienden a tener menos opciones de promoción y desarrollo que las mujeres sin hijos con las mismas competencias, ya que la maternidad es vista como una señal de que la involucración en la empresa no será completa (Debeljuh, Idrovo & Bernal, 2015).
- **Insuficiente número de mujeres en los niveles de alta dirección para seleccionar:** una de las barreras de entrada se deben a que los requisitos para acceder a puestos directivos y ejecutivos requieren de haber ejercido previamente puestos de dirección. Existe un desafío para todas las empresas de poder generar un grupo atractivo de mujeres para promover (Egon Zehnder, 2016).
- **Insuficiente experiencia empresarial:** Muchas veces se asume que la mujer no tiene experiencia ni los niveles de formación que compitan con los de los varones, por lo que se terminan eligiendo para las juntas directivas a los más calificados, ósea ellos (Burke, 2000). Varios estudios tanto de Egon Zehnder, como de Burke y otros, muestran que la mujer si tiene experiencia en la empresa y en directorios, pero que se mantienen en posiciones más de staff (que de línea) y que es menos probable que cuenten con experiencia de CEO o COO. La investigación ha ido revelando que las mujeres no sólo tienen la capacidad, sino que además no difieren de sus compañeros en cuanto a motivación laboral (Barnett, 2004).
- **Sesgo de evaluación:** Existe un sesgo inconsciente al evaluar a las mujeres. Groysberg y Dell (2013) publicaron en Harvard Business Review, que las mujeres que pertenecen a directorios se les exigía mayores requisitos que a sus pares hombres. Ellos realizaron una investigación cualitativa en la cual se observó que las mujeres que ya formaban parte de juntas directivas mostraban calificaciones mayores que las de sus colegas.

- **Negación de la discriminación:** se enfatiza la igualdad de género, pero se continúa esperando y valorando comportamientos masculinos de liderazgo, tales como: competitividad, rudeza, entre otros (Debeljuh, Idrovo & Bernal, 2015). Uno de los mayores obstáculos que enfrentan las mujeres para entrar en el reservado espacio de las juntas directivas son los estereotipos, que el ser directivo equivale a varón (Hoobler, Wayne & Lemmon, 2009). En otras palabras esto significa que existe una visión estereotipada de cómo debe lucir y actuar un Director General o un CEO, y se trata de una perspectiva en la que no encaja la mujer.
- **Falta de políticas de flexibilidad:** la falta de políticas de flexibilidad en las empresas es percibida como un obstáculo que realmente impide el desarrollo de las mujeres y su llegada a las juntas directivas (Debeljuh, Idrovo & Bernal, 2015). Sin embargo, el problema no radica sólo en la falta de políticas, sino que también emergen obstáculos cuando esas políticas existen pero no se aplican, o porque dada la cultura de la empresa se piensa que al utilizarlas habrá un impacto negativo en la carrera (OIT, 2015). Es indudable que las demandas de la vida familiar son más exigentes para las mujeres que para los varones, por lo que en la medida que las empresas incluyan verdaderamente políticas de flexibilidad se estaría favoreciendo la incorporación de la mujer al mercado laboral y a la alta dirección.

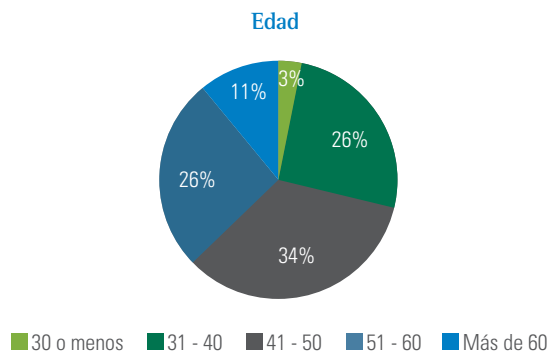
Las barreras mencionadas anteriormente son solamente algunas de las que se han identificado, y que se interponen en el camino de las mujeres hacia la alta dirección. En definitiva, las mujeres tienen que superar múltiples barreras si quieren acceder y mantenerse en puestos de media y alta responsabilidad. Analizar estos obstáculos permite señalar que en su mayoría están enraizados en estereotipos y prácticas que no resultan fáciles de cambiar, incluso implementando políticas que obliguen a ello (Debeljuh, Idrovo & Bernal, 2015).



METODOLOGÍA Y DATOS DE LA MUESTRA

En este informe se interpretarán los resultados obtenidos de una encuesta, realizada por el Centro Trabajo y Familia del Grupo Security del ESE Business School de la Universidad de los Andes, a un grupo de mujeres empresarias y directivas, a la luz de la información académica y pública disponible sobre el tema. Intentaremos, junto con mostrar los resultados del estudio, mencionar la realidad chilena sobre temas tales como la maternidad, dependencias, trayectoria profesional de las mujeres, tipos de trabajo que realizan las mujeres, y la participación de la mujer en la alta dirección.

La encuesta a la que haremos referencia fue realizada durante el mes de marzo de 2016 a un grupo de 666 mujeres directivas y ejecutivas chilenas, obteniendo una tasa de respuesta del 26%. El promedio de edad de las encuestadas es de 39 años, siguiendo la siguiente distribución:



1. Educación

Los niveles de educación afectan directamente la composición de la fuerza laboral. Existe una correlación positiva entre el nivel de educación y la participación laboral; ante un mayor nivel de educación presente se observa un mayor nivel de participación laboral tanto para hombres como para mujeres.

En niveles de educación primaria la participación laboral femenina es la más baja, llegando solamente al 31,2%. En la medida que aumenta el nivel de educación se ve un aumento en el nivel de participación laboral femenina. Al nivel de educación secundaria, ésta llega a 45,6%, en educación técnica al 63,1% y en educación universitaria al 56,7%. En niveles de post títulos, maestrías y doctorados, el porcentaje de mujeres incluso es casi el mismo que el de los hombres, llegando a un 87%. Durante los últimos años, ha habido un aumento de mujeres con formación superior que se incorporan al mercado laboral.

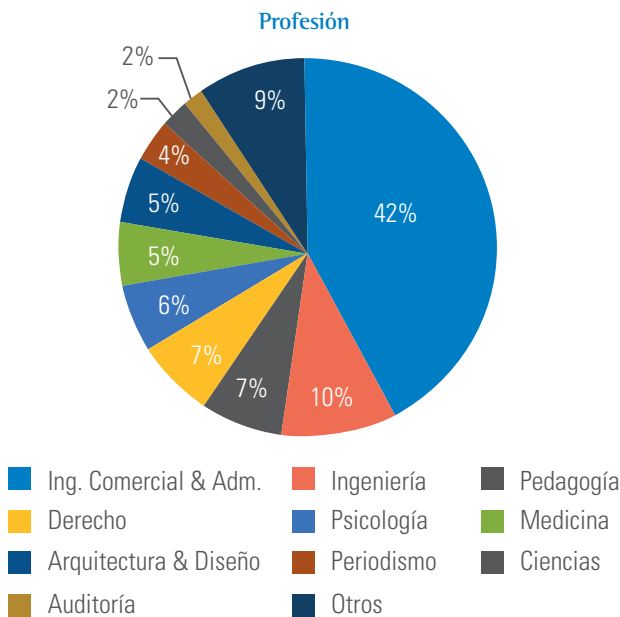
Tasa de ocupación según sexo y educación	Hombres	Mujeres
Educación primaria	62,2%	31,2%
Educación secundaria	69,1%	45,6%
Educación técnica	79,7%	63,1%
Educación universitaria	72,2%	58,7%
Post Títulos / Maestrías / Doctorados	89,0%	87,0%

Fuente: INE (2013)

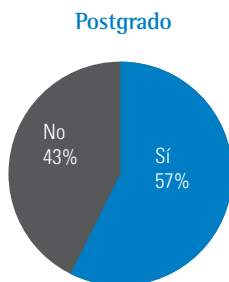
En el ámbito educacional, en las últimas décadas se ha expandido fuertemente la cobertura y el acceso a la educación de la población chilena. La educación universitaria se ha masificado en Chile. En el año 2013 se matricularon más de 170.000 jóvenes a primer año, de los cuáles más de la mitad fueron mujeres. Si bien aún existen algunas carreras emblemáticamente masculinas (matemáticas, ingenierías, informáticas y ciencias exactas) donde ellas aún son minoría, en muchas otras como derecho y administración, ellas ya se encuentran en torno al 50% (Comunidad Mujer, 2014). Más allá de la matrícula, según estadísticas de 2011 se están titulando más de 85.000 universitarias al año (55% del total de egresados serían mujeres).

El aumento de la mujer en el ingreso a las universidades ha sido consistente a través de los años. En Chile, según los datos de las matrículas, la educación superior femenina llegaba a un 52% en 2015, superando marginalmente al 48% de los hombres (Mineduc, 2015). Actualmente, 6 de cada 10 profesionales que salen al mercado laboral son mujeres. También las mujeres tienen mejores notas, se demoran un año menos en egresar y tienen un 10% menos de deserción en el primer año de educación superior (Mineduc, 2012). Esto ha permitido que las mujeres vayan ganando su espacio en el mundo laboral remunerado, y se puedan desarrollar en cargos que antes eran pensados.

Si analizamos los aspectos de educación de la muestra de nuestro estudio obtenemos lo siguiente. Un 42% de las encuestadas egresaron de la carrera de ingeniería comercial y/o administración, seguidas por un 10% que estudiaron carreras dentro del área de la ingeniería (incluye ingeniería agrónoma, civil, informática, forestal e industrial), un 7% derecho al igual que en pedagogía, un 6% psicología y un 5% carreras dentro del área de medicina (incluye kinesiólogía, enfermería, nutrición y medicina). El detalle completo se muestra en el siguiente gráfico.



Si siguiendo en la línea de los estudios, se les preguntó a las encuestadas si tenían o no estudios de postgrado. Del total, un 57% indicó que sí los tenían mientras que un 43% no.

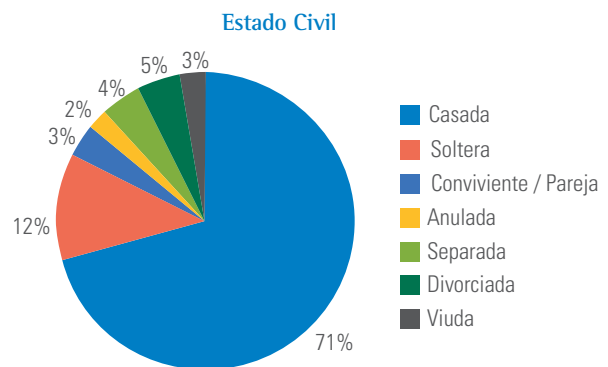


El nivel de educación es un factor determinante en los niveles de ocupación de las mujeres. En Chile, quienes tienen menos años de escolaridad presentan tasas de ocupación más bajas (31,2%

para quienes poseen educación primaria) y más alta (87,0%) para quienes cuentan con estudios de postgrado (INE, 2015).

2. Estado Civil

El 75% de la muestra indicaron que vivían en pareja, de las cuales un 71% se encuentran casadas y un 4% tiene un conviviente estable o viven en pareja. Un 12% de ellas indicaron estar solteras, un 5%



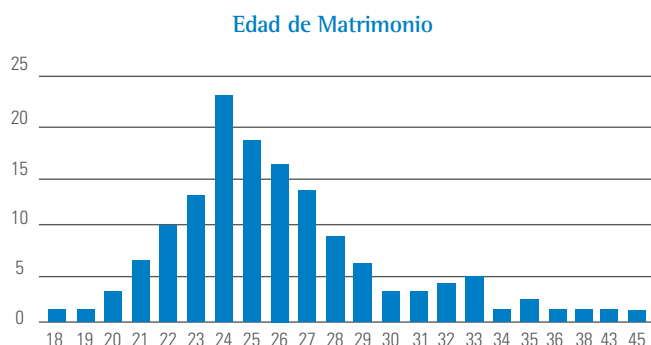
divorciadas, un 4% separadas, 3% son viudas y un 2% anuladas. La realidad chilena es un poco distinta. De acuerdo a la Encuesta Bicentenario (2013), un 40% indica estar casado, 29% son solteros, 14% solteros con pareja, 8% separados y/o divorciados y 5% viudos. En términos de tendencias, ha habido una disminución del número de casados, descendiendo de 49% el 2008 hasta un 40% el 2013.

A las encuestadas que se encuentran en pareja (casadas o en pareja) se les preguntó sobre el estado laboral actual de sus parejas. Un 72% indicaron que sus parejas trabajan a tiempo completo fuera del hogar, un 13% lo hacen a tiempo parcial, un 8% son responsables del hogar, un 4% se encuentran sin trabajo temporalmente, y un 3% indicaron que ellos no trabajaban.



3. Edad de Matrimonio

En la encuesta se les preguntó a las mujeres a qué edad se habían casado por primera vez. El promedio de edad en la cual las encuestadas se casaron fue de 26 años, en donde el 65% se casó antes de cumplir 27 años. La distribución de las encuestadas se observa en el siguiente gráfico:

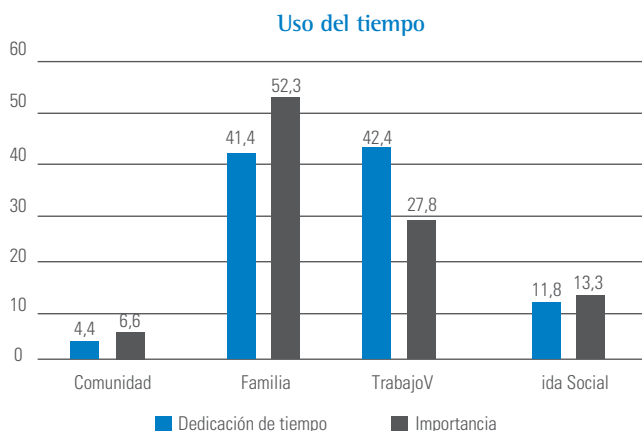


En Chile, entre el año 2000 y 2011, la edad media al matrimonio aumentó tanto en hombres como en mujeres, con diferencias entre los sexos, y las mujeres con una media inferior a la de los hombres. El año 2000 la edad promedio del primer matrimonio era de 28,8 años en el caso de los hombres, y de 26,1 años en el caso de las mujeres. Para el año 2011 la edad media aumentó fuertemente llegando a 35,1 en el caso de los hombres y a 32,3 en el caso de las mujeres (INE, 2014). La postergación de la edad para contraer matrimonio tanto para hombres como para las mujeres se viene dando como tendencia en todos los países desarrollados. Las razones para esto son variadas tales como el aumento en las expectativas de vida, las mayores oportunidades y educacionales, nuevos estilos de vida que privilegian las expectativas individuales, el matrimonio no es el espacio exclusivo para tener hijos, etc.

4. Uso del Tiempo

En nuestra encuesta, se les preguntó a las mujeres ejecutivas la importancia que tenían cuatro aspectos en sus vidas: la comunidad, la familia, el trabajo y la vida social. Paralelamente se les preguntó la dedicación de su tiempo para cada uno de estos aspectos. Para cada una de estas alternativas, las encuestadas debían asignar 100 puntos en total. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

	Dedicación de tiempo			Importancia		
	Prom.	Máx.	Mín.	Prom.	Máx.	Mín.
Comunidad	4,4	40	0	6,6	60	0
Familia	41,4	80	8	52,3	80	20
Trabajo	42,4	90	0	27,8	80	0
Vida social	11,8	40	0	13,3	40	0



Como se puede observar de los datos anteriores, para las encuestadas la familia es el aspecto de más importancia, seguido por el trabajo, la vida social y por último la comunidad. A nivel nacional observamos la misma tendencia. De acuerdo a un estudio realizado por la PUC y Adimark (2010), los chilenos valoran la vida en familia por encima de cualquier otra cosa y la entienden como un bien preciado que debe resguardarse. Es en la familia donde las personas encuentran su principal fuente de satisfacción. Un 93% de los encuestados (en la encuesta Bicentenario de la PUC y Adimark) indican que las personas deben permanecer en contacto con su familia más cercana, aún cuando no tengan mucho en común con ellos.

Por otro lado al preguntarles a nuestras ejecutivas a qué aspecto le dedican más tiempo, ellas indican que es al trabajo, seguido por la familia, la vida social y por último la comunidad. Se ve una dicotomía entre el trabajo y la familia, a pesar de que se indica que la familia es más importante que el trabajo, a este último se le dedica un porcentaje más de tiempo. En promedio se le asigna una importancia de 27,8% al trabajo pero se le dedica un 42,4% del tiempo.



MATERNIDAD

“La maternidad es un fenómeno social y cultural complejo que trasciende la vida de las personas y tiene la capacidad de influir y modificar la sociedad en la que se desarrolla” (Debeljuh & Destéfano, 2011)

Los cambios sociales, económicos y culturales, han provocado que la maternidad de hoy no sea la misma que hace 20 o 40 años. Si bien las madres han aumentado su participación en el mercado laboral, Chile sigue teniendo una baja tasa de inserción comparativa. Al mismo tiempo se observa la postergación y la disminución tanto de la maternidad deseada como de la efectiva.

Además estas transformaciones se producen en un contexto familiar de creciente heterogeneidad en cuanto a su morfología y a las dinámicas de sus miembros, lo cual hace replantear las funciones maternas y paternas (Debeljuh & Destéfano, 2011). En la actualidad hay un incremento en las uniones consensuales y en la disolución de vínculos conyugales. También han aumentado los hogares de doble ingreso y con jefatura femenina, y son cada vez más frecuentes las familias monoparentales en donde la mujer es la jefa de hogar. Los cambios en la forma de organizarse, tanto familiarmente como socialmente ha tenido un impacto en la maternidad.

A pesar de la importancia que tiene la maternidad en la sociedad, en Chile las responsabilidades y los costos de las tareas del hogar, del cuidado y crianza de los hijos es asumido por las familias, y dentro de las familias principalmente por las mujeres. De acuerdo al estudio IFREI 1.5¹ realizado el año 2012 en Chile, las mujeres, en promedio, dedican diariamente entre 1 y 2 horas más al día a sus hijos que sus pares hombres. Así las desventajas que enfrentan las mujeres con responsabilidades familiares condicionan su vivencia de la maternidad, afectando la edad que conciben su primer hijo, la cantidad de hijos que tienen, su inserción y desarrollo laboral, entre otros.

1. La fecundidad

En Chile la tasa de natalidad ha presentado una tendencia a la baja, lo que se refleja en el número de hijos por mujer. El año 1960 se anotó el mayor promedio de hijos por mujer, con 5,4 hijos nacidos vivos por mujer. A partir de esa fecha la tasa ha bajado constantemente. En el año 1997 el promedio de hijos por mujer era de 2,19 para luego bajar a 1,94 el año 2009 y a 1,89 hijos por mujer el año 2013 (INE, 2013). Esta tasa se encuentra por debajo de lo que se conoce como la tasa de reposición (tasa requerida para renovar la población actual) que es de 2,1 hijos por mujer. Como consecuencia esto impacta en la sociedad, ya que afecta la pirámide poblacional, generando un envejecimiento de la población.

Pero no solo las mujeres están teniendo menos hijos, sino que se ha observado también un cambio estructural que tiene que ver con la postergación de la maternidad y paternidad. Según datos del INE (2014), el año 1997 la edad promedio de las madres al nacimiento de su primer hijo era de 22,7 mientras que el año 2007 esto aumentó a 23,1. Una de las razones de las modificaciones en las decisiones familiares se sustenta en que las mujeres deciden postergar la maternidad en pos de su realización profesional (Calvo et. al, 2011).

Los últimos datos sobre fecundidad en Chile muestran una rápida e intensa caída de la tasa de natalidad. Normas y actitudes sociales, costos de tener hijos e hijas, y dificultades para compatibilizar la vida laboral con la maternidad y paternidad inciden sobre las personas y las parejas determinando la disminución de la fecundidad (Comunidad Mujer, 2013). Según el Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA), en todo el mundo las mujeres y las parejas se están casando y teniendo hijos más tarde.

Si se compara a las mujeres activas económicamente con aquellas que se encuentran inactivas o realizan trabajo doméstico no remunerado, se evidencia que las tasas de fecundidad son menores entre las mujeres activas económicamente que las no activas. Además, las mujeres con más años de estudio suelen tener hijos/hijas más tarde y en menor número que las de menos educación (OIT-PNUD, 2009).

La caída de la fecundidad efectiva está acompañada además de una baja de la fecundidad deseada. Por ejemplo, las mujeres mayores de 55 años quisieron o hubieran querido tener 3,8 hijos., mientras que las mujeres de hoy son menores de 30 y sólo desean

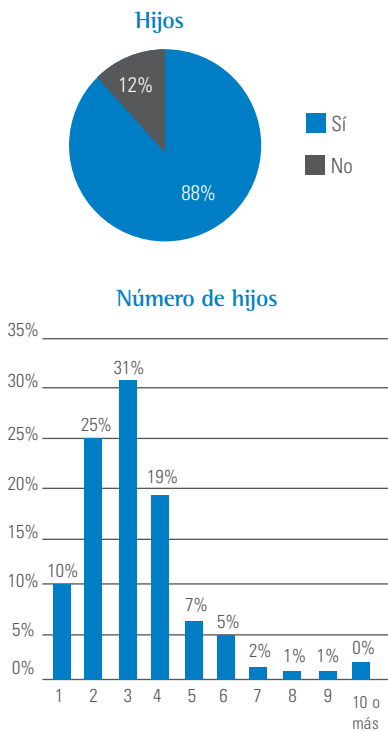
¹ IFREI 1.5: se trata de un estudio de encuestas cuantitativas, que fue desarrollado por el Centro Trabajo y Familia del IESE el año 2010. Este estudio mide la difusión de las políticas, las prácticas y el liderazgo de responsabilidad familiar corporativa, y su impacto sobre la salud, el vínculo de lealtad, la intención de dejar la empresa, y la satisfacción de los empleados. Para conocer más sobre los estudios IFREI realizados en Chile puedes ingresar en el siguiente link: http://www.ese.cl/?centros_interiores=investigacion-2

tener 2,4 hijos (PUC & Adimark, 2009). Un 53% de las mujeres que actualmente tienen un hijo no planean tener un segundo; del 46% restante que si desea otro niño, el 60% declara que solo quiere tener uno más. Solo el 14% de las que tienen dos niños desea un tercero.

En esta misma encuesta (Encuesta Bicentenario 2009), las razones económicas figuran como las más importantes a la hora de decidir no tener más hijos, especialmente en los sectores medios y bajos. Estos mismos estratos encuentran dificultades para conciliar el hecho de tener más niños con que la mujer trabaje. Un 77% indica que “es mejor tener pocos hijos para darles una educación de calidad”.

Las mujeres con hijos sufren de las denominadas “desventajas por la maternidad”, es decir participan menos en el mercado laboral que otras mujeres sin descendencia, tienen más probabilidades de insertarse en puestos de baja calidad y perciben menos ingresos (Lupica et. al, 2008).

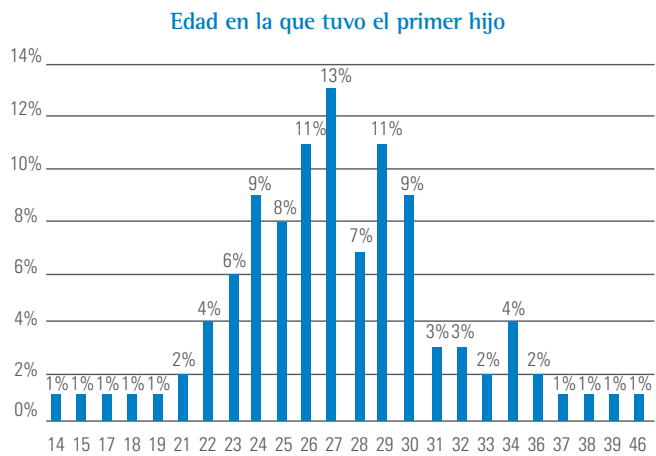
Para conocer la realidad de nuestras encuestadas, partimos preguntándoles si tenían hijos o no, a lo cual nos indicaron que el 88% si los tienen. Luego pasamos a preguntarles el número de hijos que tenían, obteniendo los siguientes gráficos.



Un 66% de las encuestadas tienen 3 o menos hijos, dentro de las cuales un 10% tienen un hijo, el 25% tienen dos hijos, y el 31% tienen 3 hijos. El promedio de hijos de las encuestadas fue de 3,17 hijos por mujer superior al de la media nacional.

La realidad nacional nos muestra que los hijos son un factor determinante en la decisión de entrar al mercado laboral. De hecho, la tasa de inactividad aumenta considerablemente con el número de hijos presentes en el núcleo familiar, pasando de 39,4% para las que no tienen hijos a 56,2% para las que tienen 2 o más hijos. Por el contrario, las mujeres ocupadas pasan de ser el 52,5% del total de mujeres sin hijos al 34,2% del total de mujeres con dos o más hijos (Tokman, 2011).

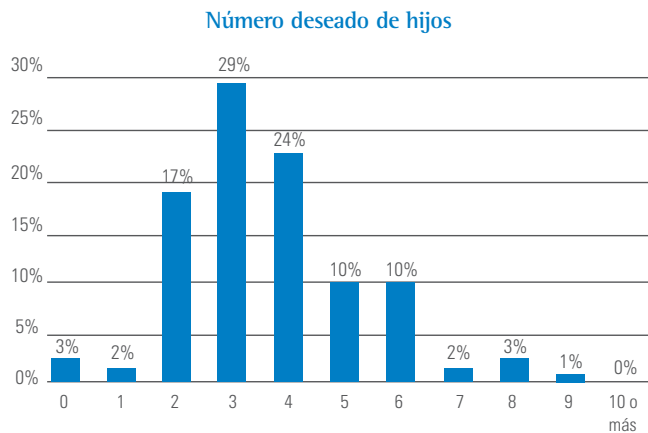
Siguiendo el propósito de conocer un poco más sobre la maternidad de las encuestadas, quisimos averiguar a qué edad habían tenido su primer hijo, obteniendo los resultados que se muestran en el gráfico siguiente. Un 82% de las encuestadas tuvo su primer hijo antes de los 30 años, y la edad promedio en la que tuvieron su primer hijo fue a los 27,4 años.



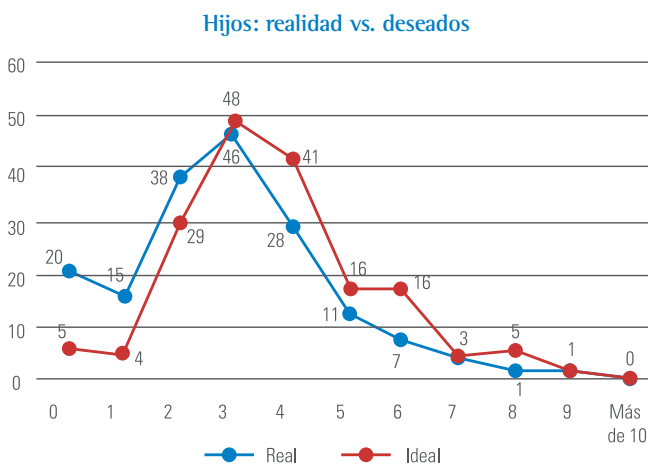
En Chile, uno de los cambios estructurales que se ha visto en la población tiene que ver con la postergación de la maternidad y paternidad. Según datos del INE, en el año 1997 la edad promedio de las madres al nacimiento del primer hijo era de 22,7 años, mientras que el año 2007 esto aumentó a 23,1 (Calvo et. al, 2011).

En la encuesta también se les preguntó a las ejecutivas cuál era su número deseado de hijos. El 76% de ellas idealmente habrían

tenido/tendrían 4 o menos hijos. En promedio el número deseado de hijos es de 3,67. Un 16% de nuestras encuestadas tendrían/hubieran tenido 6 o más hijos. Estos datos son notoriamente más altos que los indicadores nacionales.

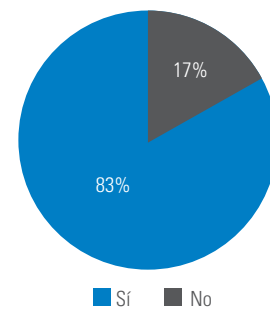


Siempre existe una brecha entre la fecundidad real y la fecundidad deseada, y en el caso de nuestras encuestadas esta brecha se puede observar en el siguiente gráfico.

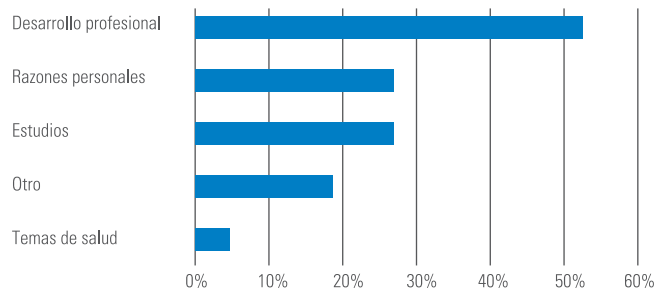


Se les preguntó a las encuestadas si consideraban que habían postergado su maternidad, y luego a las que contestaron afirmativamente se les preguntó las razones por las cuáles lo hicieron obteniendo la siguiente información.

¿Postergó su maternidad?



¿Por qué razones?



El 83% de las encuestadas indicó no haber postergado su maternidad mientras que un 17% si lo hicieron. De aquellas que si lo hicieron la mayoría (52%) lo hizo por motivos de desarrollo profesional, un 26% por razones personales, un 26% por estudios, un 19% por otras razones y un 4% por temas de salud.

2. Legislación - la maternidad en el trabajo

La protección de la maternidad es un derecho y ha quedado consagrado en diversos tratados universales. La maternidad posee trascendencia, no sólo personal, sino también social, por lo que la preocupación de protegerla es propia de los estados y organismos supranacionales (Bosch et al., 2014). Así, el bienestar infantil y la protección de la maternidad son una de las preocupaciones principales de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) desde su creación el año 1919. En la actualidad, prácticamente todos los países han promulgado leyes sobre la protección de la maternidad en el trabajo. Según datos de la OIT (2014) sobre 185 países y territorios, se infiere que el 34% de ellos cumple plenamente con los requisitos del Convenio n° 183 y de la Recomendación n°191 en tres aspectos claves: que conceden al menos 14 semanas de licencia de maternidad, el monto de las prestaciones no es inferior a 2/3 de las ganancias anteriores de la mujer, y se financian mediante un seguro social o con cargo a fondos públicos.

Pese a este avance, la amplia mayoría de las trabajadoras en el mundo – alrededor de 830 millones – carece de suficiente protección de la maternidad (casi el 80% son de África y Asia). La discriminación contra la mujer por razones de maternidad es un problema que se hace presente en todo el mundo. Incluso cuando la legislación existe, la aplicación efectiva de las leyes continúa siendo un problema para muchos países.

La duración de la licencia es crucial para que la mujer se recupere del parto y regrese al trabajo. Cuando dicha licencia es demasiado breve, las madres pueden no sentirse preparadas para retomar la vida laboral y tal vez abandonen la fuerza de trabajo. Y por otro lado si los periodos de licencia son muy prolongados y/o las licencias maternas son sólo tomadas por las mujeres, en especial cuando no existe protección del empleo, también se puede ver afectada la participación laboral femenina por la disminución en las contrataciones o promociones femeninas.

La legislación chilena es considerada como una de las que más apoya el equilibrio familia-trabajo en Latinoamérica (Chinchilla, Las Heras & Masuda, 2009). En Chile, los derechos relativos a la maternidad están por sobre la normativa internacional.

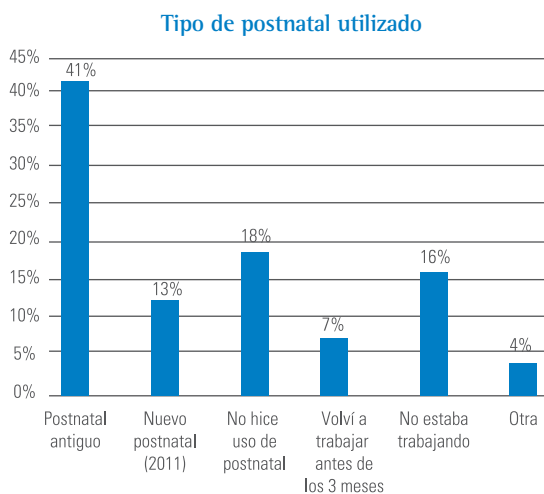
a. Licencias de maternidad

En términos de licencias de maternidad, la legislación chilena considera que puede llegar hasta un total de 36 semanas², siendo el país con la licencia maternal más larga de América Latina, seguido por Brasil (que considera seis meses, y Cuba con cuatro meses). Se trata de un derecho irrenunciable que es extensivo a los padres de hijos adoptados. La licencia de maternidad se divide en dos: descanso maternal y el permiso postnatal parental.

- **Descanso maternal:** La legislación laboral chilena dispone que las trabajadoras tendrán derecho a un descanso de maternidad de 6 semanas antes del parto (descanso prenatal) y 12 semanas después de él (descanso postnatal). Con respecto al descanso prenatal, si el nacimiento se produce antes de las 6 semanas, los días restantes se pierden. Si el parto se produce con posterioridad a las 6 semanas, el doctor encargado debe emitir una orden por prenatal suplementario. Se reconocen en la legislación circunstancias particulares que pueden extender el permiso maternal, tales como una enfermedad de la madre derivada del parto, parto prematuro y parto múltiple. Por ejemplo, las madres de niños prematuros que hayan nacido antes de las 32 semanas de gestación o pesos menos de un kilo y medio al nacer tienen derecho a 6 semanas adicionales de postnatal. A las madres que hayan tenido un parto múltiple, se les concederán 7 días corridos extra del postnatal por cada hijo adicional. En caso de prematuros y múltiples, se aplicará el permiso que sea mayor.
- **Permiso postnatal parental (PNP):** este permiso es por el periodo que comienza inmediatamente a continuación del permiso de postnatal (una vez cumplida las 12 semanas después del parto y los permisos suplementarios mencionados), con derecho a subsidio y que se puede ejercer de distintas maneras.
 - » o 12 semanas completas, con 100% subsidio y tope (66 UF brutos)
 - » o 18 semanas trabajando a media jornada, con 50% subsidio y tope (33 UF brutos)

Con este sistema (PNP) se le da al padre la oportunidad de disfrutar la crianza de su hijo por un período de tiempo que oscila entre una y seis semanas. Para esto la madre debe manifestar su voluntad en términos formales y explícitos, el padre debe estar afecto

² De acuerdo a la ley N°20.595 las madres cuentan con un permiso de prenatal de hasta 6 semanas, de un permiso postnatal de 12 semanas, y a continuación de este un permiso de postnatal parental. El que puede llegar a 18 semanas adicionales, según como se lo tome la trabajadora.



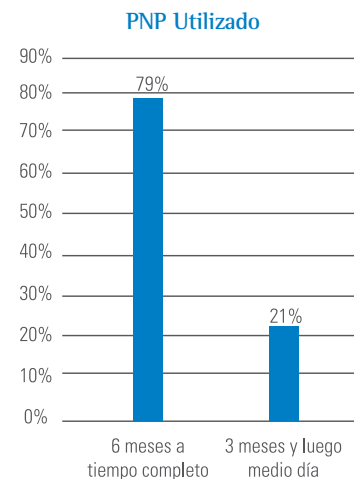
al sistema previsional, se pueden traspasar hasta 6 de las 12 semanas del PNP completo, o bien hasta 12 de las 18 semanas del PNP media jornada, las semanas deben ubicarse al final del PNP, solo se pueden ceder semanas completas, el padre debe hacer uso del permiso bajo la misma modalidad de la madre trabajadora, y el subsidio para el padre se calcula en base a sus remuneraciones.

Con el propósito de entender cómo se toman las licencias maternales las mujeres ejecutivas, en la encuesta se les preguntó lo siguiente: ¿Para su postnatal (el de su último hijo) de qué tipo de postnatal hizo uso? Los resultados se observan en el siguiente gráfico.

De lo anterior se desprende que la mayor parte de las encuestadas (41%), para su último hijo, hicieron uso del postnatal antiguo, esto es antes del año 2011. Sólo un 13% estuvieron afectas a la nueva ley de postnatal y por lo tanto pudieron acceder al PNP que mencionamos anteriormente. Un 18% no hizo uso de su postnatal, un 16% no estaba trabajando y un 7% indica que volvió a trabajar antes de los 3 meses.

Para aquellas que utilizaron el nuevo postnatal (13%), se les preguntó cuál modalidad del PNP eligieron para reincorporarse al trabajo. El 79% de ellas indicó haber elegido tomarse las 12 semanas completas del PNP y un 21% eligió volver medio día y tener 18 semanas adicionales. Ninguna de las encuestadas entregó parte de su PNP al padre.

En Chile, de acuerdo a datos entregados por la Superintendencia de Seguridad Social (2014), un 1,8% de las madres se han tomado



el postnatal parcial (18 semanas trabajando a media jornada). De aquellas madres que eligieron el postnatal parcial, el 30,7% de ellas se concentra en el tramo de renta igual o superior al tope del subsidio, mientras que en el caso del permiso completo solo el 5,9% tiene una renta superior a este monto. Estos resultados radican en el hecho de que las personas en aquel tramo, ven sus rentas afectadas por el tope imponible existente, y por lo tanto eligen esta la versión parcial del PNP para disminuir el efecto sobre sus ingresos.

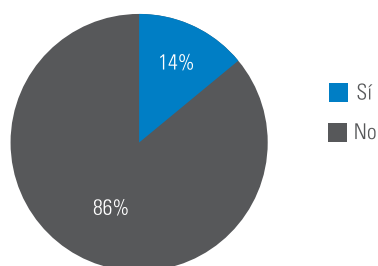
Los traspasos de días de permiso a los padres, han tenido un uso aún más bajo que el permiso parcial. De acuerdo a los datos de la misma Superintendencia, solamente un 0,3% de las mujeres trabajadoras han traspasado el PNP al padre.

b. Permisos especiales

En el caso de enfermedad de un hijo, la legislación chilena otorga ciertos permisos especiales a la madre y el padre trabajador. Se trata de los permisos por enfermedad grave de un hijo menor de un año y por enfermedad gravísima de un hijo menor de 18 años. Es interesante destacar que, en el caso que ambos padres sean trabajadores, cualquiera de ellos y a elección de la madre, podrá gozar del permiso y del subsidio respectivo. Si la madre fallece o el padre tiene la tuición del menor, es él quien goza del permiso completo.

El beneficio por enfermedad grave de un hijo menor de un año, se refiere a que cuando la salud de un niño menor de un año requiere atención en el hogar con motivo de una enfermedad grave, la

¿Ha utilizado licencias por enfermedad de hijos menores de 1 año?



madre trabajadora tiene derecho a un permiso y subsidio por el periodo que se necesite. Esta enfermedad debe ser acreditada con certificado médico.

En nuestra encuesta quisimos preguntarles a las mujeres si habían hecho uso alguna vez de la licencia por enfermedad de un hijo menor de 1 año. Del total de las encuestadas sólo un 14% hizo uso de ella.

Uno de los objetivos que se buscó con el postnatal extendido era disminuir el uso de licencias médicas por hijo menor de un año, lo que al parecer se habría logrado. De acuerdo a datos de la Superintendencia de Seguridad Social, el año 2010 se totalizaron un total de 487.951 licencias de este tipo, las cuáles bajaron en un 25% para el año 2011, para luego bajar un 62% más para el año 2013 (ese año las licencias por enfermedad de niño menor de 1 año fueron 136.075). Esto se habría logrado también debido a una fiscalización mayor ya que a partir del 2011 se emitió una circular que exigía exámenes médicos que justificaran la licencia entregada a las madres.



DEPENDENCIAS

Hoy las mujeres tienen más años de educación formal (11,8 años en promedio); son más autónomas económicamente (la participación laboral ha crecido más de 15 puntos porcentuales en las últimas tres décadas) y le están dando una nueva dimensión a su rol en la familia y la sociedad (Comunidad Mujer, 2012). A pesar de la magnitud de estos cambios y las nuevas obligaciones que están asumiendo las mujeres en el mundo del trabajo, siguen siendo las principales encargadas de las tareas domésticas, del cuidado de los hijos y muchas veces las únicas responsables del cuidado de adultos mayores y/o otros dependientes.

Una de las principales razones de la baja participación laboral de las mujeres adultas está en sus responsabilidades familiares permanentes (Comunidad Mujer, 2016). De hecho, de las mujeres que se encuentran inactivas, es decir que no se encuentran en el mercado laboral, un 63% esgrime ésta como la principal causa. Lo anterior nos indica que las actividades del hogar y de cuidado que las mujeres realizan por la tradicional división sexual del trabajo, condicionan en parte su participación laboral.

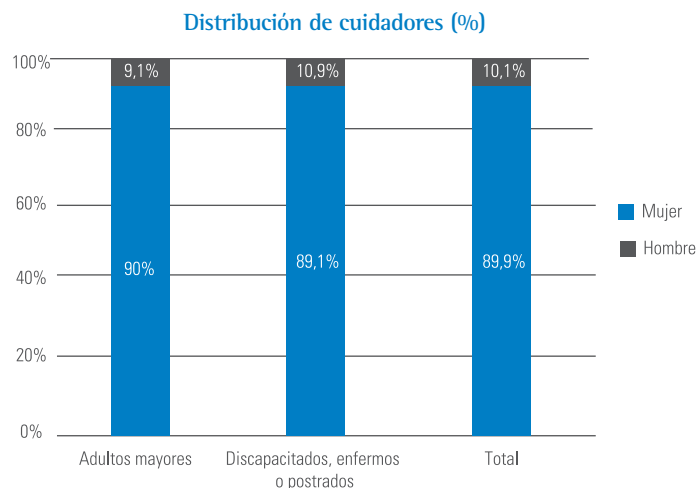
Pero el problema no está sólo en las mujeres “inactivas”, las mujeres que se encuentran en el mercado laboral también se ven afectadas por este problema. De acuerdo al informe de Comunidad Mujer (2016), aquellas mujeres que trabajan fuera del hogar destinan en promedio el triple de horas al día que los hombres en el trabajo doméstico no remunerado, esto es dedican 2,9 versus 0,8 horas. Y a la hora de atribuir responsabilidades para las tareas del hogar, generalmente son las mujeres quienes están “a cargo” y los hombres “ayudan”. El estudio IFREI 1.5 que realizamos el año 2010 y el año 2012 muestra la misma tendencia, las mujeres dedican un mayor porcentaje de su tiempo al cuidado de sus hijos. En el caso de los hombres en promedio contribuyen en un 33% al cuidado de los hijos mientras que la contribución de las mujeres al cuidado de ellos es el doble, siendo en promedio un 67% (Bosch & Riumalló, 2012).

Si no cuentan con apoyo de una 3era persona, es probable que sean las encargadas de realizar todas las labores del aseo del hogar. Son también ellas las que asumen las obligaciones relativas a los hijos: tareas, reuniones del colegio, visitas a doctores, etc. Además son ellas las que están a cargo del cuidado de los adultos mayores dependientes y discapacitados.

Hoy en día, con el envejecimiento de la población, una nueva carga de trabajo se suma a las mujeres, con el cuidado de las personas mayores y dependientes, dado que son las mujeres las que se encargan mayoritariamente de atenderlos. De acuerdo al Servicio Nacional del Adulto Mayor (2010) en el cuidado de los adultos mayores un 86% son las mujeres. De no mediar ninguna política pública al respecto, esto sólo se irá agravando.

El envejecimiento de la población se enmarca en un proceso de transición demográfica que está enfrentando Chile durante los últimos años, el cual se ha caracterizado por un descenso sostenido de la fecundidad y un aumento en la esperanza de vida. Así se estima que hacia el 2050 la población menor de 4 años será menor que la población de más de 80 años (Calvo et. al, 2011).

Según el Estudio Nacional de la Dependencia en las Personas Mayores (2009), en Chile el 24,1% de las personas de 60 años o más que tienen algún nivel de dependencia (que puede ser leve, moderada o severa). Se define como dependencia aquellas limitaciones funcionales que requieren ayuda. En términos de necesidades de cuidados por parte del grupo de personas mayores dependientes, se observa que quienes realizan esta labor en términos de parentesco, son los hijos(as) un 36,1%, el esposo(a) un 27,9%) y los yernos/nuera un 13,3%. Si se caracteriza por género, a quienes realizan estas labores de cuidado, se observa que en su mayoría son mujeres.

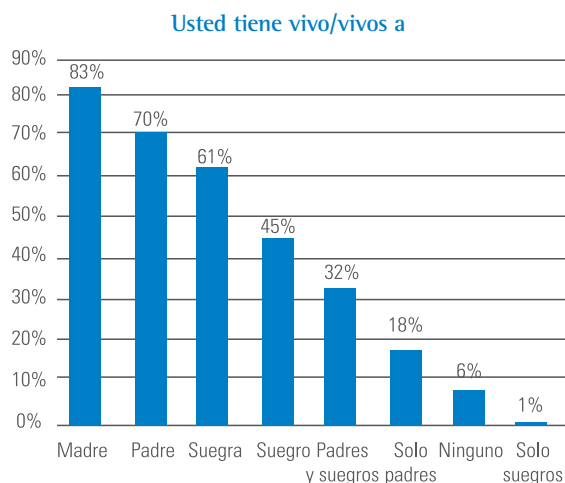


Fuente: Casen (2009)

Es necesario tener una política adecuada orientada a los adultos mayores debido al proceso de envejecimiento que está viviendo la población chilena, que trae consigo mayores necesidades de beneficios sociales y recursos destinados a la protección de adultos mayores.

Con el propósito de conocer la situación que viven las ejecutivas chilenas se les preguntó a las encuestadas quienes aún estaban vivos de sus padres y/o suegros obteniéndose la siguiente información:

Un 6% de nuestras ejecutivas indica no tener vivos ni a sus padres ni a sus suegros. Un 83% tiene viva a su madre, un 70% a su padre, un 18% a ambos padres y no a sus suegros, un 61% tiene viva a su suegra y un 45% a su suegro. Así un 32% tiene vivos a padres y suegros, y solamente un 1% tiene vivos a sus suegros y no a sus padres.



1. Composición del Hogar

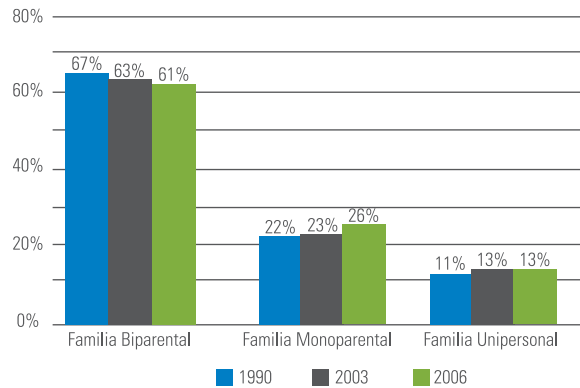
Durante la mayor parte del siglo XX, la vida familiar y laboral en Chile se organizó en torno al modelo tradicional de la familia, bajo la lógica de que el hombre era el jefe de hogar y encargado de trabajar remuneradamente y la mujer estaba a cargo de la casa y del cuidado de los niños (Pezoa, Riumalló & Becker, 2011). Actualmente este modelo no responde a la realidad de las familias ni en Chile ni tampoco en América Latina. La sociedad ha experimentado durante las últimas décadas una serie de cambios sociales y económicos que han modificado la forma de hacer familia y la organización del trabajo.

Algunos de los principales cambios han sido: se transformaron las estructuras familiares, disminuyeron los hogares extendidos (conformados por familias numerosas), aumentaron los hogares monoparentales, disminuyeron los hogares biparentales, las mujeres se han incorporado masivamente al trabajo, etc.

La familia chilena ha sufrido fuertes transformaciones tanto en su composición como en su organización. A pesar de esto sigue siendo el espacio vital más valorado. Según la Encuesta Bicentenario (2008) el 84% de los chilenos manifiesta la importancia de mantenerse en contacto con su familia más cerca, y el 70% considera que la vida familiar es la más satisfactoria de sus relaciones. En esta misma encuesta se vislumbran actitudes que favorecen la formación de familias pequeñas, por ejemplo un 77% piensa que es mejor tener pocos hijos pero darles educación de calidad.

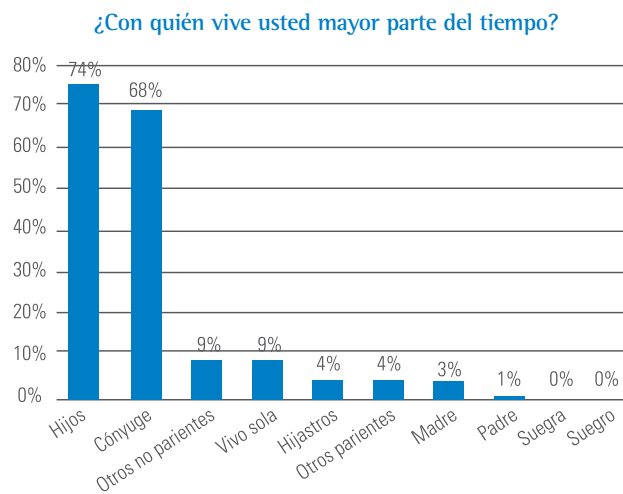
Las características más relevantes de la estructura y situación de las familias en Chile son las siguientes:

- La tasa de matrimonios ha caído en un 50% entre 1992 y 2008, de 6,6 matrimonios cada mil habitantes a 3,3 (INE, 2010)
- Según datos de la CASEN 2013, 37,9% de los hogares tienen una mujer como jefa de hogar
- La mayoría de las familias en Chile son biparentales, pero las familias monoparentales son las que han mostrado el mayor crecimiento. A continuación se puede ver cuál ha sido la evolución de los tipos de familia en Chile



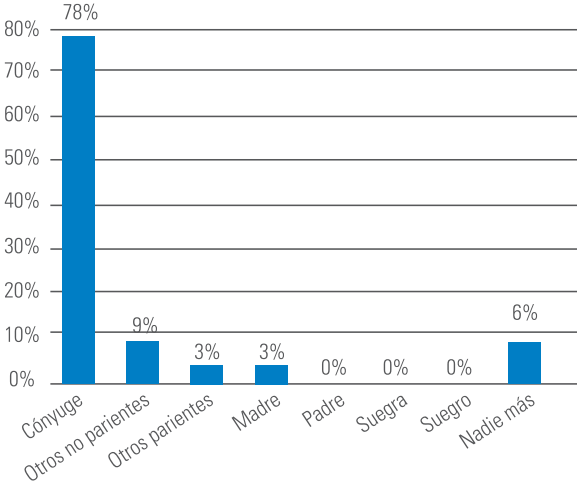
Fuente: INE (2016)

Para conocer la composición del hogar de nuestras encuestadas les preguntamos cuál o cuáles de las siguientes personas viven con ellas en el mismo hogar la mayor parte del tiempo. El 74% de nuestras encuestadas viven con sus hijos, el 68% con sus cónyuges, el 9% viven con otros no parientes, un 9% viven solas, un 4% con sus hijastros, el 4% con otros parientes, el 3% con su madre, el 1% con su padre y ninguna de las encuestadas viven con sus suegros.



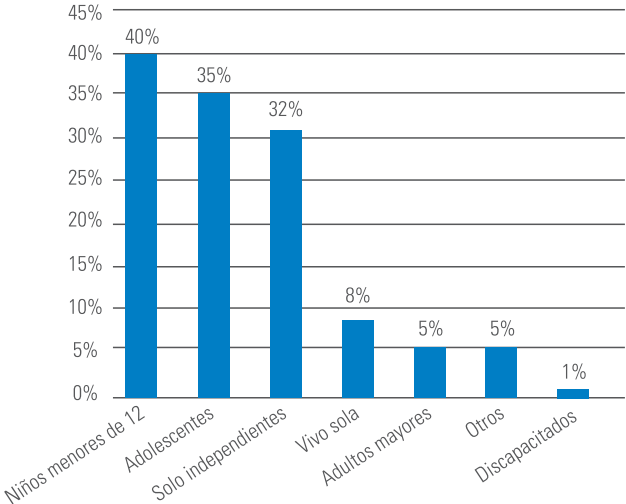
De las mujeres que viven con sus hijos y/o hijastros el 78% de ellas vive además con su cónyuge, un 9% vive con otros no parientes, además con su madre el 3% y con otros parientes también un 3%. De aquellos que viven con sus hijos y/o hijastros el 6% de ellas no tiene ninguna otra compañía en el hogar.

¿Con quién vive usted mayor parte del tiempo?

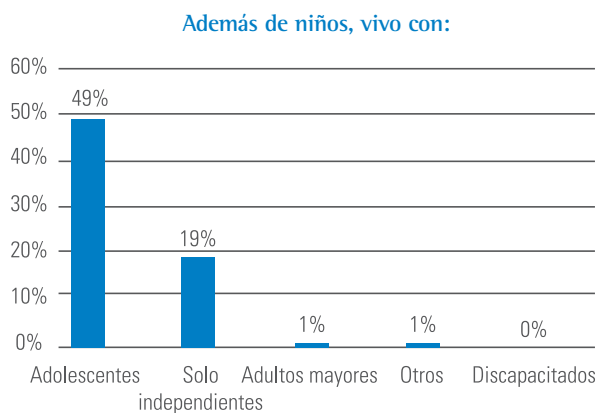


Se les preguntó también quienes habían en su hogar, a lo cual 40% de las encuestadas indicaron vivir con niños menores de 12 años, un 35% con adolescentes, un 32% viven solo con personas independientes, un 8% viven solas, un 5% con adultos mayores, un 1% con discapacitados, y un 5% con otros.

Tipo de dependencias



De las mujeres que viven con niños menores de 12 años, el 49% de ellas también vive con adolescentes, un 19% además indica que el resto de las personas que viven en su hogar son personas independientes, el 1% además vive con adultos mayores, y un 1% restante indica que hay otras personas.



2. Tareas de cuidado de dependientes

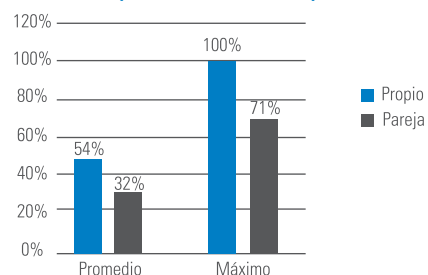
El año 2008 se realizó en Chile la Primera Encuesta Exploratoria del Uso del Tiempo en el Gran Santiago, en el cual se registró el número de horas que ocupan hombres y mujeres en actividades remuneradas, cuidado de personas, y otras actividades habituales. Los resultados de la encuesta muestran las mujeres tienen una importante dedicación a las actividades relacionadas con las tareas del hogar y el cuidado de las personas al interior del mismo. El predominio femenino en las actividades de trabajo doméstico siendo un 77,2% versus un 37,7% en el caso de los hombres (para los días de semana). En el caso del cuidado de miembros del hogar sólo 9,2% de los hombres dedica tiempo a ello, a diferencia del 35,9% de las mujeres.

Datos de otra encuesta realizada en Chile (2007) también evidencian el hecho de que las mujeres dedican mucho más tiempo al cuidado de las personas del hogar así como también a las tareas domésticas. Según este estudio del tiempo total destinado al cuidado de las personas del hogar, las mujeres ejecutan un 78,2% y los hombres un 22,8% (OIT-PNUD, 2009). Con respecto a las tareas domésticas las mujeres disponen de un 66,4% y los hombres de un 33,6%.

Se les preguntó a las encuestadas cuál era su contribución (en una escala de 1 a 100) al cuidado de las personas del hogar así como también cuál era la contribución de su pareja, obteniéndose los siguientes resultados.

Usted		Su pareja	
	%		%
Promedio	54	Promedio	32
Mediana	52	Mediana	30
Máximo	100	Máximo	71
Mínimo	0	Mínimo	0

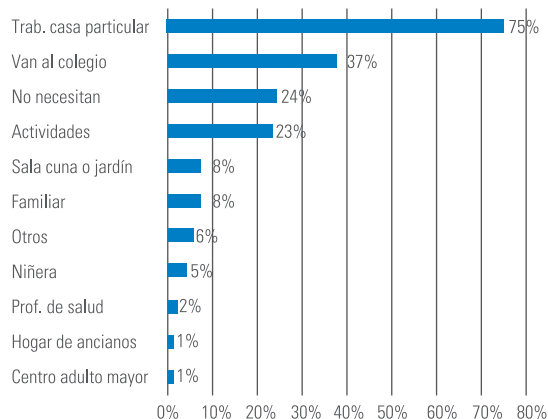
Dedicación de tiempo al cuidado de dependientes:



De lo anterior se desprende que nuestras encuestadas contribuyen en promedio un 22% más que sus parejas al cuidado de las personas del hogar. Del tiempo destinado al cuidado de las personas del hogar en promedio las mujeres contribuyen el 54% y sus parejas el 32%. Hay mujeres que se hacen cargo del 100% del cuidado de estas personas mientras que en el caso de sus parejas el máximo destinado es un 71%.

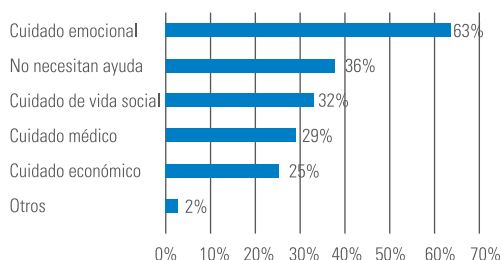
También se les preguntó a las ejecutivas quien cuida a sus hijos/adultos mayores y/o discapacitados cuando se encuentran trabajando a lo cual la mayoría (75%) indicó que lo hacía una trabajadora de casa particular. Un 32% indicó que iban al colegio, un 24% que no necesitaban a nadie que los cuidara, un 23% que ellos iban a actividades durante ese tiempo, un 8% que los mandaban a una sala cuna y/o jardín y un 8% que los cuidaba un familiar.

¿Quién cuida de los dependientes mientras ud. trabaja?



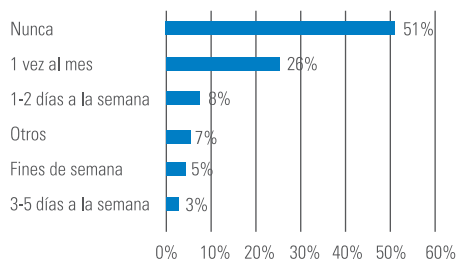
Las mujeres en Chile no solo cuidan de las personas que viven en su mismo hogar, sino que muchas veces también deben cuidar de sus padres y/o suegros. Así se les preguntó en la encuesta para conocer qué tipo de cuidados y/o necesidades debían hacerse cargo. Un 63% de las encuestadas se hace cargo del cuidado emocional (escucharlos, aconsejarlos, entenderlos, etc.) de sus padres y/o suegros. Un 36% indica que sus padres y/o suegros no necesitan ningún tipo de cuidado. Un 32% indica que necesitan entregarles cuidado de vida social, tales como llevarlos a lugares, invitarlos, etc. Un 29% se hace cargo de las necesidades de salud de ellos tales como llevarlos al doctor, exámenes, etc. Un 25% se hacen cargo económicamente de ellos, y un 2% indica cuidar otro tipo de necesidades.

Cuido de mi madre/padre/suegra/suegro en sus necesidades



Con el propósito de entender si los padres y/o suegros podían ser también una ayuda para nuestras encuestadas se les preguntó paralelamente cuándo recibían ayuda de ellos a lo cual se obtuvo la siguiente información.

Recibo ayuda de mis padres y/o suegros



Un 51% de las encuestadas indicó que sus padres y/o suegros nunca las ayudaban, un 26% que la ayuda era una vez al mes, un 8% que la ayuda era más permanente de 1 o 2 días a la semana, un 7% indican un otros (solo ocasiones especiales, aniversarios, matrimonios, etc.), un 5% todos los fines de semana y un 3% de tres a cinco días a la semana.

3. Tareas domésticas

Pese a que en la actualidad las mujeres comparten con los hombres el tiempo del trabajo remunerado, no se ha generado un proceso de cambio similar en la redistribución de las tareas domésticas. La mayoría del tiempo ellas son las responsables de estas labores aun cuando trabajan fuera del hogar. Por lo tanto muchas veces se genera una doble jornada laboral para las mujeres.

El modelo emergente de paternidad, por ejemplo, incluye la demanda sobre los varones para que asuman un mayor compromiso y responsabilidad en el ejercicio de las tareas domésticas (Debeljuh & Destéfano, 2011). Se observa generalmente que no obstante ha aumentado el compromiso de los hombres en la crianza de los hijos, poco ha variado su cooperación en las tareas domésticas, dónde la mujer tiende a hacer mayor parte del trabajo.

En una encuesta realizada en Chile se encontró que con respecto a las tareas domésticas las mujeres aportan realizando un 66,4% de ellas y los hombres de un 33,6% (OIT-PNUD, 2009). Además, la encuesta Bicentenario 2010, realizada por Adimark y la PUC,

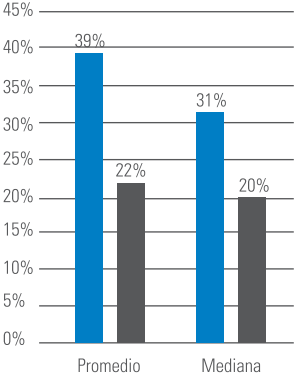
evidenció que existe una mala evaluación en cuánto a la equidad de la distribución de las labores del hogar, en desmedro de las mujeres. Así lo reclaman ellas y lo reconocen ellos, quienes en su mayoría admiten no desempeñar trabajo alguno en su casa. La distribución desigual de tareas se traduce en una percepción de injusticia así como también en una carga adicional para las mujeres.

Les preguntamos a nuestras encuestadas, en una escala de 1 a 100, cuál es su contribución a los quehaceres del hogar, y en paralelo también cuál es la contribución de sus parejas a estas mismas tareas.

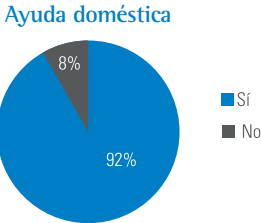
	Propia %	Su pareja %
Promedio	39	22
Mediana	31	20
Máximo	100	90
Mínimo	0	0

De lo anterior observamos que nuestras encuestadas en promedio realizan el 39% de las tareas del hogar, mientras que sus parejas realizan el 22%. La mayoría (mediana) realiza el 31% de las tareas y sus parejas el 20%.

Además de niños, vivo con



Un 92% de nuestras encuestadas indicó tener ayuda doméstica en su hogar, mientras que un 8% no la tiene.





TRAYECTORIA VIDA LABORAL

La trayectoria profesional se refiere a la secuencia de ocupaciones profesionales, adaptadas a las situaciones y circunstancias personales, que la persona tiene a lo largo del tiempo. Estas son distintas a lo que llamamos carrera profesional, que se refiere a una progresión ascendente en el tiempo, que llevaba a las personas a avanzar en su trabajo a través de sucesivas promociones y cambios, en línea vertical, subiendo escalones, siempre hacia arriba (Las Heras & Debeljuh, 2011).

El desarrollo de la trayectoria profesional no siempre es lineal, ni requiere de progresiones continuas para ser exitoso, y depende de que cada uno tome sus propias decisiones sobre qué es importante en cada momento y cuál es su destino final. En resumen, no es una competencia, no es necesario compararse con otros, sino que implica disfrutar el camino y lograr las metas que uno mismo considera valiosas.

Las trayectorias profesionales requieren de apoyo, el cuál es absolutamente necesario para afrontar los retos y desafíos con confianza, autoestima y seguridad. Los retos, por su propia naturaleza, suponen incertidumbre, y el apoyo facilita convivir con la incertidumbre, no rechazarla, y asumirla como necesaria para el crecimiento personal y profesional (Las Heras & Debeljuh, 2011). El apoyo es más crítico en las situaciones de cambio tales como promociones profesionales, cambios de carrera, reubicaciones y/o movilidad geográfica, paternidad, etc.

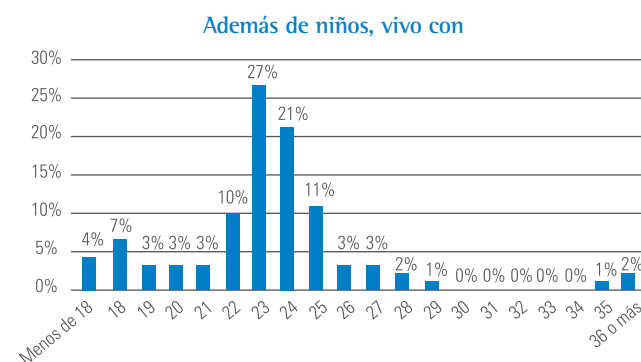
El Centro de Desarrollo Gerencia de la Universidad de Chile, junto con el Círculo de Ejecutivos de Recursos Humanos, realizó un estudio denominado "Trayectoria laboral de profesionales de Chile", el cual reveló que los ejecutivos chilenos son poco fieles a su empresa, de modo que sus carreras laborales se construyen a través de sucesivos cambios de empresas. La mayoría de los entrevistados declaró haber trabajado en a lo menos tres empresas durante su trayectoria, aunque la opción de haber trabajado en más de seis lugares igualmente obtuvo una gran cantidad de respuestas positivas. De acuerdo a este mismo estudio, la principal fuga de talentos se produce en puestos "claves" para la empresa: un 44% de los subgerentes, 47% de los gerentes y 65% de los gerentes generales logró su ascenso a través de un cambio de empleador. Este estudio también identificó que la trayectoria laboral en Chile consta de a lo menos tres fases: etapa técnica, etapa de desarrollo y etapa de consolidación.

Con el propósito de entender las tasas de participación laboral femenina en Chile es importante tener en cuenta la dinámica de

inserción laboral en el tiempo, la cual es muy diferente a la del hombre. Un análisis de las trayectorias laborales por género entre aquellos de 20 a 44 años de edad evidenció que casi el 80% de las mujeres han participado en el mercado laboral en algún lapso de su vida, aunque con mayor discontinuidad y menor intensidad que el hombre (PNUD, 2010).

Se debe destacar que, una vez concluido el ciclo de educación, los hombres se insertan en el mercado laboral y en su mayoría permanecen activos hasta la jubilación. En el caso de las mujeres, en cambio, ese proceso se ve condicionado por otros factores tales como la maternidad, el cuidado de sus mayores, la dedicación a sus hijos, etc. (Debeljuh, 2013). Así, a nivel general, mientras que fundar una familia hace que los hombres aumenten su participación laboral, en el caso de las mujeres, la disminuye.

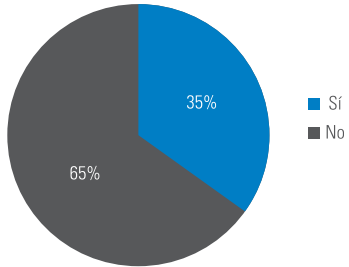
De acuerdo a un estudio realizado por el SERNAM (Tokman, 2011), el 70% de las ejecutivas de primera línea cuenta con un promedio de experiencia de 13 años y medio, es decir, su trayectoria laboral para asumir una posición de gerencia asciende a más de 10 años. Con el propósito de conocer sobre la trayectoria laboral de nuestras encuestadas, les preguntamos a qué edad iniciaron su vida laboral, obteniendo la siguiente distribución:



Un 89% de las encuestadas iniciaron su vida laboral antes de los 25 años, y un 69% lo hicieron entre los 22 y los 25 años. El promedio de edad para el inicio de la vida laboral de nuestras encuestadas es de 23,1 años.

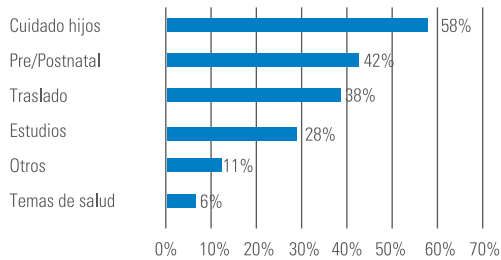
Ya sabemos que la gran mayoría (89%) iniciaron su vida laboral antes de los 25, pero es importante también reconocer cuántas han debido abandonar el trabajo en el camino. Dado esto se les preguntó si han interrumpido alguna vez su carrera profesional (considerando la interrupción el dejar de trabajar por más de 6 meses seguidos), y se obtuvo que un 35% indican que sí.

¿Ha interrumpido su carrera profesional?



A aquellas que sí la habían interrumpido se les preguntó la o las razones por las cuáles lo hicieron. Las principales razones mencionadas por nuestras encuestadas fueron el cuidado de los hijos (58%), el pre-postnatal (42%), por motivos de traslados (38%), por temas de estudios (28%), por otras razones (11%) y por motivos de salud (6%). De lo anterior desprendemos que las dos principales razones están relacionadas con los hijos y el cuidado de ellos.

Principales razones para interrupción de carrera



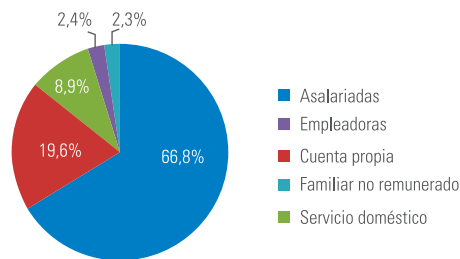


TIPO DE TRABAJO

Existe una relación importante entre la participación laboral femenina y la calidad de vida de las familias (Bosch et al., 2016). Una baja participación de la mujer en el mercado laboral se asocia con un menor crecimiento económico debido a la subutilización de capital humano en la economía.

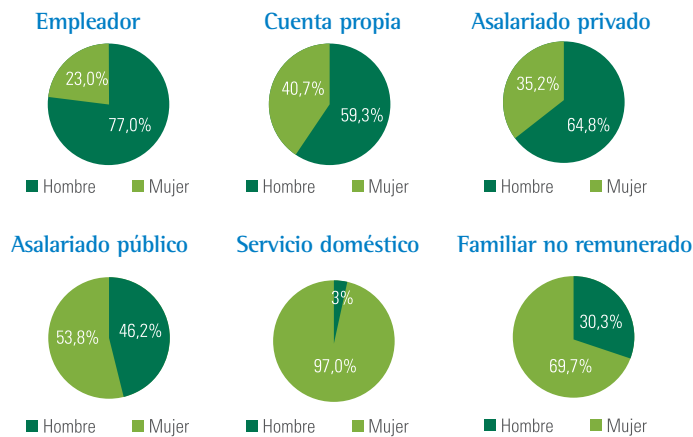
De acuerdo a datos publicados por el INE (2015b), de las mujeres laboralmente activas, la mayoría se encuentra en un empleo asalariado (66,8%) seguido por las mujeres que trabajan por cuenta propia (19,6%). Un 8,9% trabajan en el área de servicios domésticos y por último están las empleadoras (2,4%) y aquellas que trabajan en trabajos familiares no remunerados son un 2,3%.

Distribución de la población femenina activa



Fuente: INE 2015

Existen ocupaciones más comunes entre hombres y otras entre mujeres. La mayoría de los empleadores (77,0%) y trabajadores por cuenta propia (59,3%) son hombres. Por otro lado hay actividades más feminizadas como son los servicios domésticos dónde el 97,0% de los trabajadores son mujeres y el trabajo familiar no remunerado, dónde el 70,0% son mujeres, que trabajan, por ejemplo, ayudando en el almacén familiar sin recibir pago (Brega et. al, 2015). El siguiente gráfico muestra el empleo según categoría ocupacional y sexo en Chile (2014):



Fuente: INE 2014

Una de las principales características del trabajo femenino en Latinoamérica y Chile es la informalidad presente en el mercado laboral. Una gran proporción de mujeres participan en el sector informal, y por lo tanto se encuentran marginadas.

La cantidad de mujeres que empiezan sus propios negocios es menor a la de los varones, y muchas veces ellas suelen estar más motivadas por la necesidad económica que por la oportunidad de negocio. Las cifras de empleo indican que solo un porcentaje de mujeres trabajan

Actualmente muchos de los nuevos trabajos flexibles o empleos atípicos son precarios, ya que se vinculan a ingresos bajos.

1. Tipo de jornada laboral

El trabajo a tiempo parcial en Chile ha aumentado significativamente en la última década, especialmente para las mujeres, situándolo a niveles comparables al promedio de los países de la OECD. En general el trabajo a tiempo parcial presenta altos índices de informalidad e inestabilidad laboral, lo que repercute en la baja proporción de trabajadores a tiempo parcial que cotizan en el sistema provisional y participan del seguro de desempleo (Rau, 2008).

El trabajo a tiempo parcial puede constituir una alternativa para ciertos grupos específicos de la población que tradicionalmente no han estado vinculados al mundo del trabajo remunerado. Dentro de los ocupados a tiempo parcial se puede distinguir entre quienes están disponibles para trabajar durante más horas y aquellos que no. De acuerdo a datos entregados por el INE (2011), la mayoría de los trabajadores a jornada parcial son involuntarios (57% de los ocupados a tiempo parcial), y una proporción importante de ellos han estado buscando otros trabajos generalmente con el objetivo de tener mayores ingresos. Esto da cuenta de que los empleos a tiempo parcial en muchas ocasiones son una oportunidad provisional para quienes se encuentran desempleados para insertarse en una ocupación más que solo una expresión de necesidad de flexibilidad horaria. A continuación se presenta una caracterización socio-demográfica que muestra la realidad de los ocupados a tiempo parcial en Chile:

	Tipo de jornada		Tipo de jornada parcial	
	Jornada Parcial	Jornada Completa	Involuntaria	Voluntaria
Hombre	14,9%	85,1%	60,7%	39,3%
Mujer	29,3%	70,7%	54,9%	45,1%
Total	20,5%	79,5%	57,5%	42,5%

Fuente: INE (2011)

En la tabla anterior observamos que el porcentaje de ocupados en trabajos de jornada parcial es mucho mayor entre las mujeres (29,3%) que entre los hombres (14,9%), sin embargo en la mayoría de los casos esta modalidad horaria de trabajo no es asumida de manera voluntaria. Entre las mujeres que poseen jornada parcial a nivel nacional un 54,9% lo realiza de manera involuntaria.

Ahora si analizamos la situación chilena con respecto a la de otros países, observamos que la situación en Chile es muy similar al promedio de los países de la OECD. En la siguiente tabla se presentan estadísticas relativas al trabajo de jornada parcial para

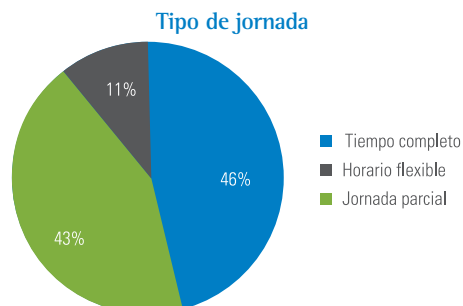
una lista de países de la OECD (elegidos ad hoc) dentro de los cuáles se incluye Chile. Se entiende por jornada parcial a jornadas de horas "usuales" de menos de 30 horas a la semana (de acuerdo a la definición usada por la OECD para comparaciones entre países).

	Tipo de jornada parcial			% de trabajadores de JP que son mujeres
	% de trabajadores en JP sobre total			
	Todos	Hombres	Mujeres	
Holanda	35,5	15,8	59,7	75,5
Australia	27,1	16	40,7	67,3
Suiza	25,5	8,8	45,7	81,2
Japón	24,5	12,8	40,9	69,4
Reino Unido	23,4	9,9	38,8	77,6
Hungría	2,7	1,5	4,2	70,4
Rep. Eslovaca	2,5	1,3	4,1	70,0
Rep. Checa	3,3	1,6	5,6	72,8
Corea	8,8	6,3	12,3	58,5
Prom OECD	16,1	8,1	26,4	72,1
Chile	16	10,7	24,6	58,9

Fuente: Rau (2008); CASEN 2006; OECD Labour Statistics & European Labour Force Survey

Las cifras en Chile están muy en sintonía con el promedio de los países de OECD a pesar de que existe la percepción de que no es algo muy utilizado. El caso de Holanda es sorprendente ya que muestra que seis de cada diez mujeres que trabajan lo hacen en una jornada parcial.

Con el propósito de observar el tipo de jornada que tienen las ejecutivas chilenas, se les preguntó lo anterior en la encuesta. El 46% de las ejecutivas encuestadas trabajan a tiempo completo, un 11% lo hacen en jornada parcial, y el 43% restante indican que tienen un horario flexible.



Por horario laboral flexible se entiende que las ejecutivas deben trabajar lo mismo que una persona de jornada laboral completa, pero que pueden ellas mismas disponer de su tiempo, decidiendo a qué hora empezar la jornada laboral y a qué hora marcharse de la organización. Este tipo de flexibilidad horaria es efectiva solo en la medida que el trabajador tenga claro que se espera de él, y que la empresa por su parte también.

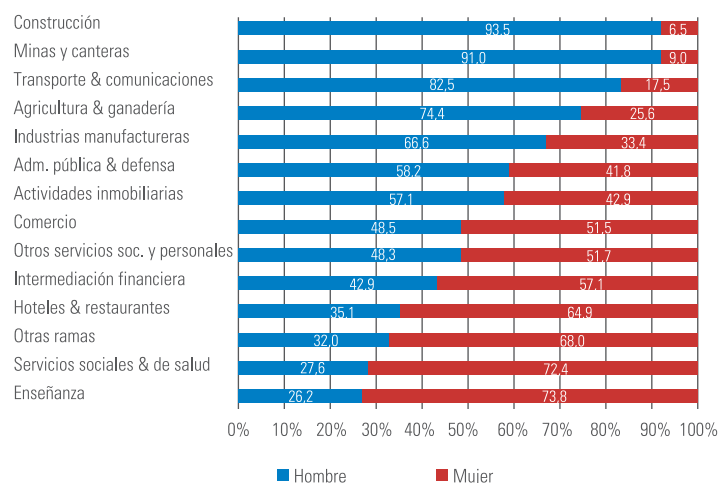
2. Empresa, industria y área de trabajo

En Chile la diferencia de participación laboral entre hombres y mujeres también se da por sectores industriales. Por una parte los principales sectores dónde participan los hombres son: comercio (17,8%), construcción (13,7%), industria manufacturera (12,9%), agricultura (22,1%) y transporte y comunicaciones (19,25%); agrupando en estos sectores al 69,7% de los hombres activos. Por otro lado, los principales sectores donde participan las mujeres son: comercio (23,2%), educación (14,6%), hogares privados con servicio doméstico (11,7%) e industria manufacturera (9,1%), agrupando al 58,6% de las mujeres activas (INE, 2015).

A pesar de la creciente incorporación de las mujeres al mercado de trabajo, los oficios en que se desempeñan varones y mujeres siguen siendo diferenciados, pues los roles tradicionales de género también se reproducen en la estructura del empleo (Brega et. al, 2015). El área más feminizada es el área de servicios (en dónde casi el 70% de los ocupados del sector son mujeres), mientras que el sector más masculinizado es el de operaciones de instalaciones y máquinas (un 93,5% son hombres).

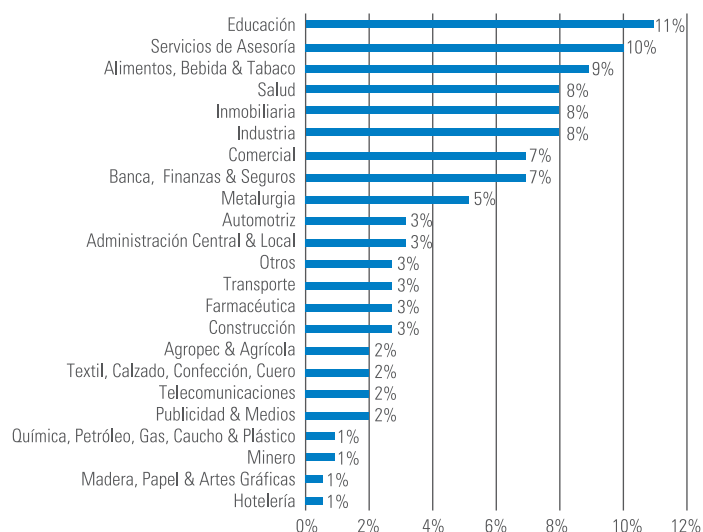
Si se observa en detalle las ramas de la economía de Chile, se ve muy claramente que las mujeres se desempeñan más en servicios, atención y cuidados, como por ejemplo en el área del comercio, servicios sociales, de la salud y la enseñanza. Las ramas de la construcción, minería, transporte, agricultura y las industrias manufactureras, están muy masculinizadas, pues más del 65 % de los ocupados son hombres. En las áreas de administración pública y defensa, además de las actividades inmobiliarias, también la mayoría de los ocupados son hombres. El gráfico siguiente muestra el empleo según rama de la economía y sexo del trabajador en Chile (2014):

Empleo según rama de la economía y sexo

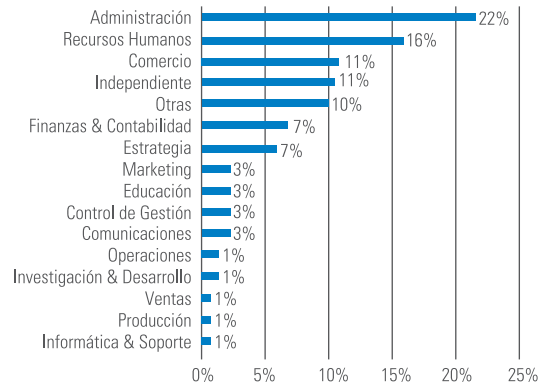


Fuente: Brega et. al. (2015)

Ahora entrando en los datos obtenidos en la encuesta realizada a las ejecutivas, obtuvimos que el 11% de las encuestadas trabajan en la educación y/o enseñanza, seguido por un 10% de ellas que realizan servicios de asesoría y un 9% en la industria de alimentos bebidas y tabacos. Un 8% trabajan en industrias tales como la salud, inmobiliaria y la industria comercial. Solo un 1% de la muestra trabaja en el sector minero, el sector químico, el sector maderero y en hotelería. La información detallada se muestra en el siguiente gráfico:

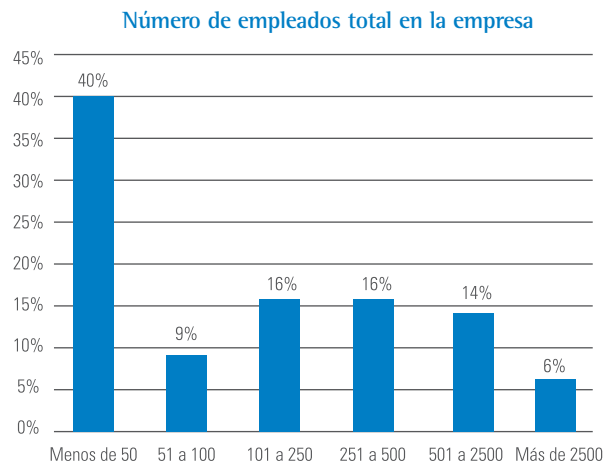


También se les preguntó a las ejecutivas en qué área de la empresa trabajan, obteniéndose la siguiente información:



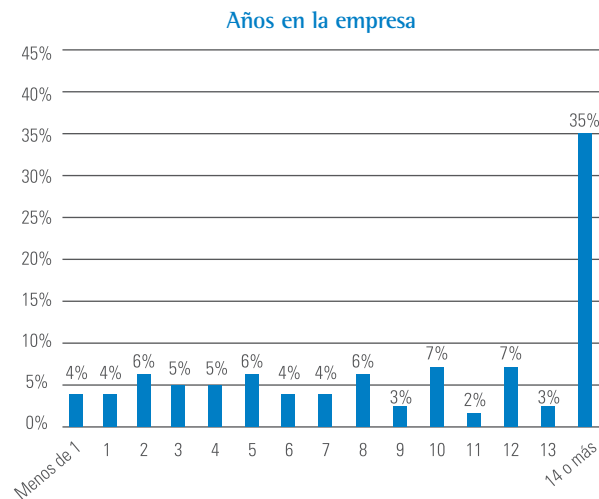
Un 22% de las encuestadas trabajan en el área de administración general, seguidas por un 16% en el área de recursos humanos, 11% en el área de comercio, y un 11% son independientes. En el otro extremo solamente un 1% trabajan en áreas como las de informática, producción, ventas, operaciones e investigación y desarrollo.

Con el propósito de obtener más información sobre el trabajo de las encuestadas, quisimos saber también en qué tipo de empresas (medidas por tamaño de la empresa) trabajaban. De los datos obtenidos, un 65% trabajan en empresas pequeñas con menos de 250 personas (46% en empresas de menos de 50 personas y un 9% con menos de 100 personas). El detalle de la información se observa en el siguiente gráfico:

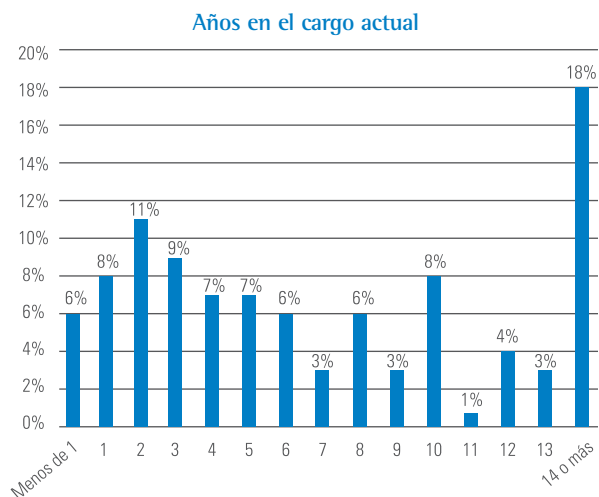


3. Condiciones y Expectativas laborales

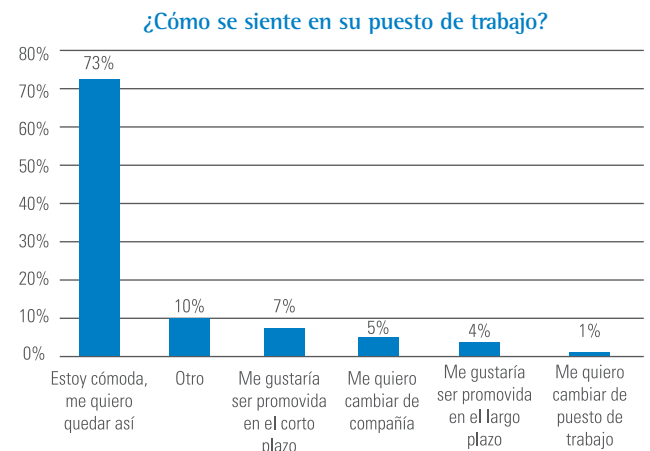
Para conocer las condiciones de trabajo de las ejecutivas encuestadas, se les preguntó cuántos años llevan trabajando en la empresa actual. La gran mayoría llevan muchos años trabajando en la misma empresa, más de la mitad de ellas (54%) llevan más de 10 años en la empresa actual, dentro de las cuales un 35% llevan más de 14 años.



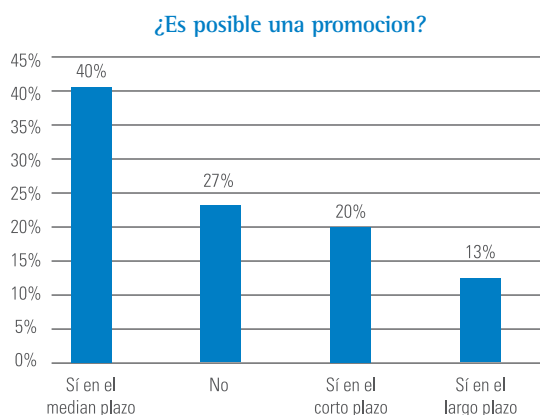
Más allá de la antigüedad en la empresa, es necesario conocer la antigüedad en el cargo laboral. En promedio las encuestadas llevan 6,8 años en su cargo actual. Un 34% lleva más de 10 años en el cargo, dentro de las cuales un 18% lleva más de 14 años. En el otro extremo aproximadamente un 34% lleva menos de 3 años en su cargo, dentro de los cuales un 6% lleva menos de un año.



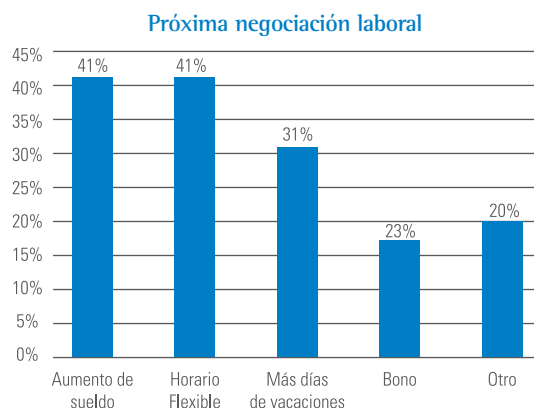
Al preguntarles a las encuestadas cómo se sienten en su puesto de trabajo, un 73% indica que se siente cómoda y quieren quedarse ahí, y solamente un 1% están tan disconformes que se quieren cambiar de puesto de trabajo. Un 7% indican que les gustaría ser promovidas en el corto plazo, un 4% promovidas en el largo plazo, un 5% indica que se quieren cambiar de empresa, y un 10% otros (quieren jubilar, más independencia, delegar, preparando un cambio de carrera, necesidad de un cambio, etc.).



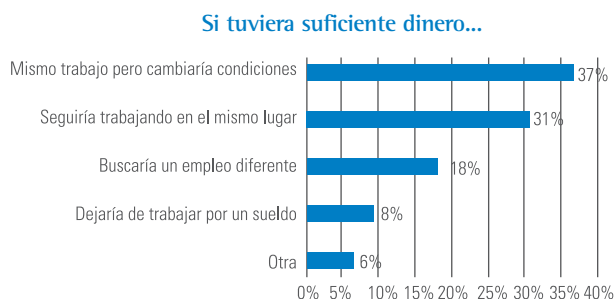
Se les preguntó también si consideraban posible tener una promoción de trabajo ante lo cuál un 40% indicó que si es posible obtenerla en el mediano plazo, un 20% que lo podrían obtener en un corto plazo, y un 13% que lo podrían conseguir en el largo plazo. Además un 27% indicó que no era posible obtener una promoción, probablemente ya que como estamos hablando de ejecutivas de primera línea, y en muchos casos independientes, no existen posibilidades de promoción.



Se les preguntó a las encuestadas que condiciones laborales, podían elegir más de una, les gustaría conseguir en su próxima negociación, siendo las más apetecidas el aumento de sueldo (41%) y el horario flexible (41%). Otro porcentaje de mujeres (31%) preferirían tener más vacaciones, un 23% obtener un bono, y un 20% otras cosas (tales como realizar otras tareas, pedir más responsabilidad, mayores desafíos, etc.).

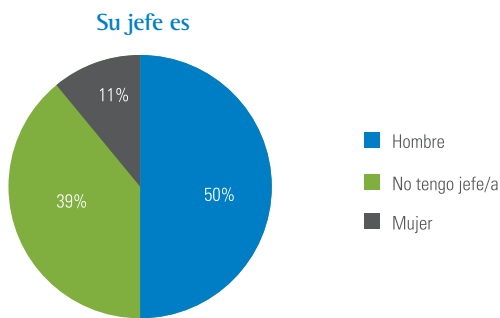


Por último, se les preguntó qué harían con su trabajo si tuvieran suficiente dinero para vivir cómodamente, a lo cual la mayoría (37%) contestó que seguirían en el mismo trabajo pero cambiarían las condiciones bajo las cuales lo realizan. Un 31% indicó que seguiría trabajando en el mismo lugar de la misma forma en que lo hacen actualmente, un 18% buscaría un empleo diferente, un 8% dejaría de trabajar por un sueldo, y un 6% restante harían otras cosas.

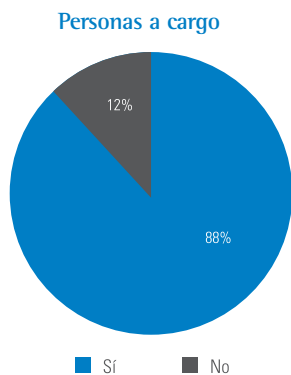


4. Jefaturas y Responsabilidad directa

El 50% de nuestras ejecutivas encuestadas tiene un jefe hombre, un 11% una jefa mujer, y el 39% restante no tiene jefe.

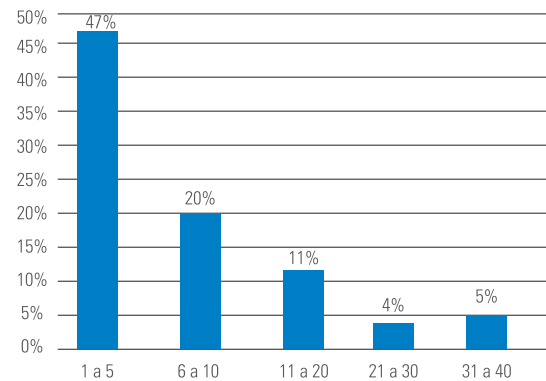


Además el 88% de nuestras encuestadas tiene personas a su cargo, mientras que el 12% restante no las tiene.



De aquellas que si tienen personas a cargo, el 47% tiene entre una y cinco personas a su cargo, un 20% tienen entre seis y diez personas, un 11% tiene entre once y veinte personas, un 4% entre veintiuno y treinta, y el 5% restante supervisa a más de 30 personas.

Personas bajo responsabilidad directa



5. Sueldos y brecha salarial

A pesar de que en Chile existe una ley de igualdad de remuneraciones, la brecha salarial entre hombres y mujeres sigue existiendo. Al año 2014, Chile ocupó el lugar 128 (de 142 países) en el ranking de igualdad de salarios entre hombres y mujeres que realizan trabajos similares (World Economic Forum, 2014). Es decir, aunque las mujeres de todo el mundo ganan menos que los hombres y la demanda por igualdad salarial es común en la mayoría de los países, en el nuestro el tema reviste mayor gravedad (Comunidad Mujer, 2015)

Estas diferencias salariales existen en todas las categorías ocupacionales y se da independientemente del nivel de estudios que tengan las personas. Si comparamos los sueldos promedio de las mujeres y los hombres en Chile, la diferencia llega al 43% (Brega et. al, 2015).

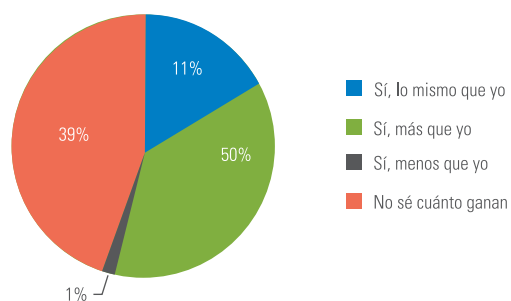
Sueldo promedio hombre	Sueldo promedio mujer	Diferencia en pesos	% diferencia
\$491.009	\$344.384	\$146.625	42,6

Las diferencias salariales entre hombres y mujeres existen en todas las categorías ocupacionales. Desde 1952, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) ha enfocado gran parte de su trabajo en enfrentar la discriminación y desigualdad que sufren gran parte de las mujeres en el lugar de trabajo. En la mayoría de las regiones del mundo, las mujeres con frecuencia ocupan empleos infravalorados y mal remunerados.

Se les preguntó a nuestras encuestadas si sabían cuánto ganan sus pares hombres a nivel nacional. Un 45% indicó no saber cuánto ganaban ellos, un 37% señaló que son conscientes de que ellos ganan más, un 17% que ellos ganan lo mismo y sólo un 1% creen que ellos ganan menos.

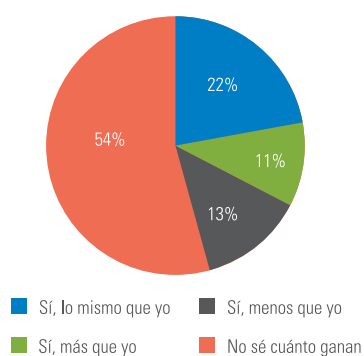
De los dos gráficos anteriores llama principalmente la atención que la mayoría de ellas (un 45% y un 54% respectivamente) no tienen conocimiento de cuánto ganan los hombres y mujeres que ejercen sus mismos cargos. También destacamos que un 37% de nuestras encuestadas reconocen que los hombres ganan más que ellas por un mismo cargo.

Sueldo pares hombres



También se les preguntó si sabían cuánto ganan sus pares mujeres a nivel nacional, ante lo cual un 54% indicó no saber cuánto ganaban, un 22% indicaron que ganan lo mismo que ellas, un 13% que ganan menos, y un 11% que ganan más.

Sueldo pares mujeres





MUJERES EN LA ALTA DIRECCIÓN

Tal como se mencionó en el inicio de este documento, la incorporación de mujeres a los directorios se ha convertido en un tema de particular interés en muchos países y ha generado un gran número de estudios e iniciativas desde diferentes ámbitos de la vida social, cómo es la política, la academia, las comunicaciones, la economía, etc.

Es difícil comparar cifras de participación de las mujeres en los distintos países, ya que si bien los números siempre son un dato objetivo, no hay que olvidar que detrás de ellos se esconden realidades e idiosincrasias muy diversas que dan un contexto histórico y cultural concreto (Debeljuh, Idrovo & Bernal, 2015). A pesar de esto los números constituyen parámetros que muestran la realidad y que nos permiten indagar en el tema. Tal como se mencionó en el primer capítulo, la participación laboral femenina en la alta dirección en Chile es baja, y es aún más baja a nivel de directorios.

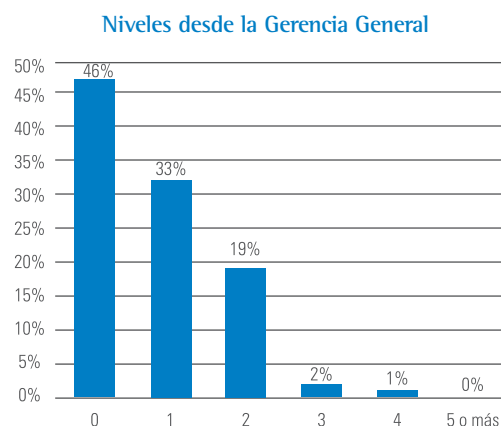
Este tema ha tenido un impulso a través de los organismos internacionales, por ejemplo la Organización Internacional del trabajo (OIT) ha promovido desde distintos actores la búsqueda de políticas y estrategias para instalar esta cuestión a través de la investigación, la difusión de buenas prácticas, la cooperación técnica y la elaboración de normas. Cada vez hay más ejemplos que muestran que el aprovechamiento de las competencias tanto de los hombres como de las mujeres no sólo beneficia a las empresas sino también a toda la sociedad (OIT, 2015).

Frente a esta situación, una primera reacción de muchos países ha sido fomentar desde la normativa y/o recomendaciones, una mayor presión para que se promoviera la participación de las mujeres en los directorios (Debeljuh, Idrovo & Bernal, 2015). Se han proliferado requerimientos de transparencia e indicadores de reportes que den cuenta de esta diversidad. En Chile, el año 2015 se emitieron las normas N°385 y N°386 en las que se obliga a las sociedades anónimas abiertas a difundir al público sus prácticas de gobierno corporativo, responsabilidad social y desarrollo sostenible. Dentro de estas normas se les obliga a las empresas a informar sobre la diversidad en sus gerencias, directorios y organización, así como también a informar sobre la brecha salarial por género.

Lo anterior es un gran avance en esta línea de realmente incorporar a la mujer a las empresas y a la alta dirección, ya que está obligando a las empresas a conocer su situación y a realmente ver qué están haciendo en términos de incorporar la diversidad (no sólo de género) en sus organizaciones. Se está reconociendo la relevancia

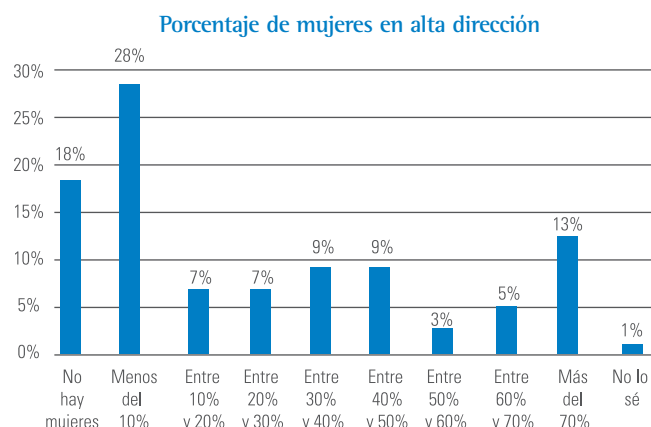
que tiene la diversidad como factor en el gobierno corporativo para una buena gestión empresarial.

Con el propósito de conocer más sobre la realidad a la que están expuestas nuestras encuestadas, se les preguntó a cuántos niveles se encuentran desde la gerencia general obteniendo la siguiente información.



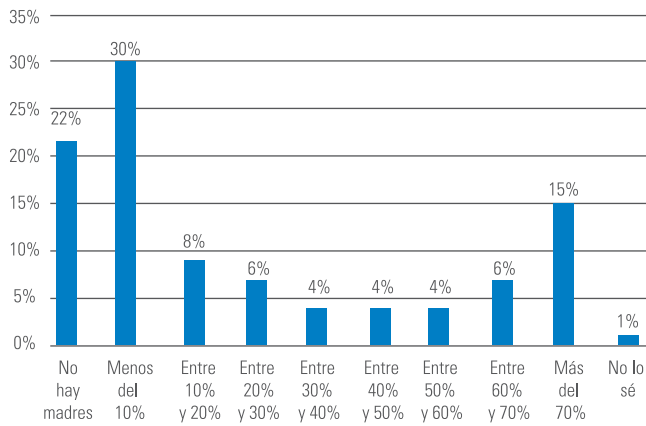
Como se puede observar el 46% indican que se encuentran a 0 niveles de la gerencia general, un 33% se encuentran a 1 nivel de la gerencia general, el 19% a dos niveles, y un 3% a más de 3 niveles desde la gerencia.

Se les preguntó también el porcentaje de mujeres en puestos de dirección de sus empresas. Más de la mitad de las encuestadas (53%) indica que hay menos del 20% de mujeres en la alta dirección de sus empresas, dentro de las cuales un 18% dice que no hay ninguna mujer.



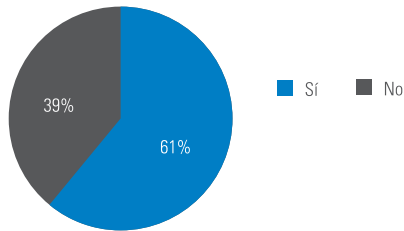
Se preguntó el porcentaje de madres en puestos de alta dirección obteniéndose que un 52% indica que hay menos del 10% que son madres, dentro de las cuales un 22% indica que no hay madres en la alta dirección. Por otro lado un 15% indica que más del 70% de las mujeres en la alta dirección de su empresa son madres.

Porcentaje de madres en alta dirección



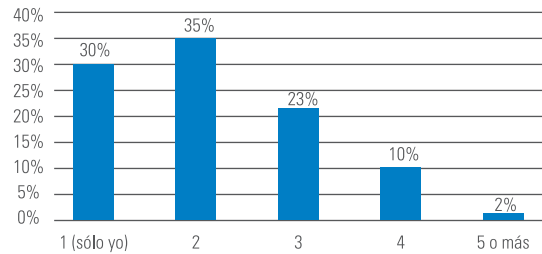
Se les preguntó a nuestras ejecutivas si participaban en directorios, indicándonos el 61% que si lo hacían, y un 39% que no.

Forma parte de un directorio



Para conocer cómo son los directorios en los que participan las encuestadas se les preguntó cuántas mujeres (incluidas ellas) componen el directorio en el que participan, observándose lo siguiente:

¿Cuántas mujeres forman parte del directorio?



Un 30% de las encuestadas indicó que ellas eran las únicas mujeres que participan en su directorio, un 35% indicó que habían dos mujeres en el directorio, un 23% que habían tres mujeres, un 10% que habían cuatro, y un 2% que las mujeres participantes eran más de cinco.



CONCLUSIONES

Chile aún tiene un largo camino por recorrer en el desarrollo de la mujer en el mundo del trabajo. La forma en que nos organizamos como sociedad aún asume que la mujer es la principal responsable del cuidado del hogar y de los niños o dependientes. Esto ha limitado las oportunidades de desarrollo profesional de muchas mujeres en nuestro país. Hay muchas iniciativas que pretenden cambiar esta realidad en el mediano plazo. Existe una estrecha relación entre la participación laboral femenina y el bienestar de las familias, debido a que una mayor participación laboral femenina impacta en mayores ingresos familiares.

En los últimos años se han generado cambios profundos en las vivencias de la maternidad y en la configuración de los hogares tanto de Chile como del mundo. Esta nueva configuración impone retos a las agendas de políticas públicas y privadas. La implementación de las políticas y programas públicos deben incluir en su definición las modificaciones en la conformación y dinámica de los hogares. Sólo así podrán satisfacer las verdaderas necesidades de los individuos.

El mundo está cambiando para todos: hombres y mujeres. La mujer se ha convertido en un sujeto activo, con roles combinados en distintos ámbitos, con una mayor participación en el espacio público, conciliando su familia con el trabajo, el estudio y su participación en la vida social y cultural (Bernal & Taracena, 2012). Las soluciones a las barreras que enfrentan las mujeres para incorporarse efectivamente al mundo laboral deben analizarse desde tres perspectivas: individual, empresarial y social.

Individual

Desde el punto de vista individual, hay mucho que las mujeres pueden hacer por ellas mismas. Mientras el mundo laboral no cambie, las mujeres deben ser estratégicas a la hora de buscar los trabajos. Hay trabajos dónde la flexibilidad es más fácil, ya que son trabajos más autónomos, individuales y/o tecnológicos, que permiten una mayor conciliación trabajo y familia. Es necesario también que las mujeres tengan autoconocimiento tanto de sus debilidades como de sus fortalezas, así como también que tengan claro adónde quieren llegar. Deben tener claras sus prioridades y ser francas a la hora de comunicar sus necesidades e inspiraciones.

El coaching, mentoring y los programas de networking son muy efectivos en ayudar a las mujeres ejecutivas a ser exitosas, por ejemplo al incentivarlas a buscar nuevas posiciones de manera más agresiva. En un estudio interno realizado por HP se descubrió que las mujeres solo postulan a puestos de trabajo cuando cumplen con el 100% de los requerimientos, mientras que los hombres postulan si sienten que cumplen con el 60% de ellos (Desvaux et. al, 2008)

Las mujeres deben considerar el mentoring como alternativa de aprendizaje y avance hacia la alta dirección. Las trayectorias profesionales requieren de acompañamiento. El mentoring consiste en desarrollar, cuidar, compartir y ayudar en una relación en la que la persona invierte tiempo, know-how y esfuerzo en potenciar el desarrollo de la otra persona, en el ámbito de conocimientos y habilidades, y dar respuestas a las necesidades críticas de la vida de esa persona.

Uno de los principales frenos en la trayectoria de las mujeres viene dado por las escasas posibilidades de contactos informales que desarrollan las propias mujeres. Generalmente la doble agenda que llevan (la del trabajo y la del hogar) limitan las horas de encuentros informales con sus colegas. Las mujeres deben generar redes de networking. Los varones tienen más facilitado el espacio de networking con sus colegas que las mujeres, por lo tanto estas últimas tienen que trabajar en lograr este espacio.

Las mujeres que quieren ser seleccionadas para los directorios y gerencias deben proactivamente promocionarse y presentarse disponibles. Para ser consideradas en estos procesos de selección las mujeres deben hacerse visibles a través del networking, coaching y participar activamente en conferencias públicas. Por ejemplo, incentivamos a todas las mujeres que cumplen con los requisitos a inscribirse para ser directora de una AFP. Es una forma que tienen las mujeres de ingresar al mundo de los directorios, de darse a conocer y de generar redes.

Es importante también que las mujeres hagan un trabajo también en el plano familiar. Es necesario que ellas trabajen "en equipo". La conciliación y el cuidado compartido, tanto de padres como madres, incidirían positivamente sobre mujeres y hombres facilitándoles la decisión de la cantidad de hijos que desean tener, así como también facilitándoles la conciliación entre el mundo del trabajo y el mundo del hogar.

Empresa

Existen muchas empresas promoviendo políticas, liderazgos y culturas que fomentan la conciliación trabajo y familia, permitiendo que tanto hombres como mujeres puedan desarrollarse tanto en el ámbito profesional como en el ámbito familiar. La maternidad, la paternidad y las responsabilidades familiares deben pasar a ser un elemento normal de la dinámica empresarial. Se debe organizar el ámbito productivo sobre la base del paradigma “trabajadores y trabajadoras con responsabilidades familiares”, en contraposición al actual trabajador ideal, masculino y sin obligaciones familiares (Debeljuh & Destéfano, 2011).

La conciliación trabajo-familia es clave para crecer. Uno de los principales frenos para la incorporación de la mujer al trabajo y en especial a la alta dirección es la imposibilidad que sufren de compatibilizar las exigencias del ámbito profesional con las del ámbito familiar. Las dificultades que enfrenta la mujer para conciliar las largas jornadas de trabajo con las responsabilidades familiares, son el punto de inflexión para las organizaciones a la hora de atraer o retener no sólo talento femenino (Debeljuh, Idrovo & Bernal, 2015).

Las empresas deben crear un ambiente que apoye y ayude a las mujeres que si quieren llegar a puestos de liderazgo. Estas deben reconocer en que parte del camino las mujeres están enfrentando desafíos y barreras, y se están saliendo de la carrera a la alta dirección. Por lo tanto, si queremos que las mujeres ingresen al mundo laboral, las empresas deben contar con políticas que apoyen la conciliación trabajo y familia y promover el uso de estas tanto por los hombres como por las mujeres. Es interesante observar que algunas empresas que han comenzado con criterios de flexibilización para poder atraer y retener mujeres, encuentran que muchas veces, estas políticas son “aprovechadas” y usadas mayormente para hombres. Se deben realizar acciones concretas en esta vía, por ejemplo no poner reuniones a últimas horas del día, no invadir con llamadas o emails en horarios fuera de la oficina, etc.

Para que esto sea efectivo es necesario el compromiso de todos: accionistas, consejeros y alta dirección de la empresa. Se deben movilizar recursos y transmitir la convicción de que la diversidad tanto en la empresa como en la alta dirección es importante y que genera un valor estratégico para el negocio. Hay que lograr una verdadera transformación de la cultura de la organización en donde la alta dirección y la gerencia general se conviertan en los promotores del cambio.

Sociedad

Desde la perspectiva social hay que analizar cuáles son las barreras que la mujer está enfrentando para incorporarse verdaderamente al mercado laboral, y que puede hacer el Estado y la sociedad en su conjunto para ayudarla. Las empresas no son las únicas responsables de la vida familiar de las personas, son complementarias de muchas otras medidas que pueden ser tomadas por distintos agentes sociales, entre ellos el Estado y las administraciones públicas, pero si pueden contribuir de manera significativa a mejorarla.

La disponibilidad de cuidado infantil formal y de calidad, sería un elemento clave que, según la evidencia, resulta efectivo para efectos de maternidad. Por ejemplo, países nórdicos enfrentaron mediante políticas públicas este tema, y enfrentaron la caída en las tasas de fecundidad, revirtiendo la tendencia decreciente. Actualmente tienen las mayores tasas de fecundidad y las mayores tasas de empleo femenino en la OCDE.

Solo si la maternidad, entendida como función de crianza o cuidados que desempeñan hombres y mujeres, es reconocida como valor social, se asumirá como una responsabilidad social que debe ser compartida entre las familias, el Estado, las empresas, y la sociedad como un todo (Debeljuh & Destéfano, 2011).

Es clave reforzar las medidas que posibiliten una mayor incorporación de la mujer en la economía. Se debe aumentar la cobertura de políticas y programas públicos que contribuyan a que las mujeres puedan extender sus horarios de trabajo, con programas de jornada extendida en colegios, salas cunas y guarderías. Es necesario que las mujeres tengan la posibilidad de conciliar trabajo y vida familiar. Aunque la flexibilidad horaria y presencial es una alternativa, no es lo único, y no debe estar asociado a precariedad e informalidad.

La velocidad con la que las mujeres han ingresado al mundo laboral no ha tenido un correlato con el ingreso de los hombres al espacio doméstico. Es importante que ellos también se apropien de este espacio, y no solo se compartan los roles del cuidado de los hijos y el hogar. Es importante fomentar la conciliación trabajo y familia, para que ambos, hombres y mujeres puedan desarrollarse tanto laboral como familiarmente, sin optar por sólo uno de los roles.

Es importante que como sociedad potenciemos el trabajo remunerado de la mujer, de manera formal y de buena calidad. El liderazgo femenino es muy positivo tanto para las empresas como para la sociedad. El hecho de llegar a ocupar posiciones de poder, ya sea para hombres como para mujeres, implica la capacidad de actuar y tomar decisiones para transformarlas en acciones en función de los objetivos elegidos.



BIBLIOGRAFÍA

Barnett, R.C. (2004) "Preface: Women and Work: Where are we, where did we come from, and where are we going?" *Journal of Social Issues*, 60 (4), 667-674

Berlien, K.; Franken, H.; Pavez, P.; Polanco, D. & Varela, P. (2016) *Mayor Participación de las Mujeres en la Economía Chilena*. Santiago: Subsecretaría de Economía de Menor Tamaño – Isónoma Consultorías Sociales Ltda

Bernal, M.C & Taracena, E. (2012) *Talento Femenino en la Alta Dirección en México*. Centro de Investigación de la Mujer en la Alta Dirección, LID Editorial Mexicana: México

Brega, C.; Durán, G. & Sáez, B. (2015) *Mujeres Trabajando: una exploración del valor del trabajo y la calidad del empleo en Chile*. Fundación Sol: Santiago de Chile

Bosch, M.J. & Riumalló, M.P. (2012): *Índice de Entornos de Responsabilidad Familiar Corporativa, Chile 2012*. Santiago de Chile: ESE Business School

Bosch, M.J., Cano, V.; Riumalló, M.P. & Tarud, C. (2014): *Estudio percepciones y prácticas de conciliación y corresponsabilidad en organizaciones públicas y privadas*. SERNAM

Bosch, M.J.; Riumalló, M.P. & Capelli, R. (2016) *Conciliación Trabajo y Familia: Buenas Prácticas en Chile*. Santiago de Chile: Editorial Valente

Burke, R. (2000) *Company size, board size and the numbers women corporate directors en Women on corporate boards of directors*: Springer Netherlands

Calvo, A., Tartakowsky, A. & Maffei, T. (2011) *Transformaciones en las estructuras familiares en Chile*. Profesionales División de Estudios MIDEPLAN

CASEN (2009) *Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional*. Santiago de Chile

CASEN (2011) *Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional*. Santiago de Chile

CASEN (2013) *Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional*. Santiago de Chile

Catalyst (2007) *Catalyst Census: Women on Board Survey*

Chinchilla, N., Las Heras, M. & Masuda, A. (2009): *Balancing Work-family: no matter where you are*. Massachusetts: HRD Press

Comunidad Mujer (2012) *Encuesta Nacional sobre Mujer y Trabajo en Chile*. Voz de Mujer 2012; Comunidad Mujer

Comunidad Mujer (2013) *Mujer y trabajo: radiografía de la maternidad*. Boletín Comunidad Mujer Mayo 2013, Santiago de Chile

Comunidad Mujer (2014) *Mujer y trabajo: Género y trayectorias profesionales*. Boletín Comunidad Marzo 2014

Comunidad Mujer (2015) *Mujer y trabajo: brecha salarial, la gran deuda con las trabajadoras en Chile*. Junio 2015

Comunidad Mujer (2016) *Género, Educación y Trabajo: La brecha persistente*. Informe GET. Comunidad Mujer: Santiago de Chile, Abril 2016

Calvo, A.; Tartakowsky, A.; Maffei, T. (2011) *Transformaciones en las Estructuras Familiares en Chile*. Ministerio de Planificación, Santiago, Chile

Debeljuh, P. (2013) *Varón más Mujer igual complementariedad*. Buenos Aires: LID Editorial Empresarial

Debeljuh, P. & Destéfano, A. (2011) *Hacia una empresa Familiarmente Responsable: Guía de Buenas Prácticas*. Universidad Austral: Buenos Aires

Debeljuh, P. & Las Heras, M. (2011) *Mujer y liderazgo: construyendo desde la complementariedad*. México: LID Editorial Mexicana

Debeljuh, P.; Idrovo, S. & Bernal, M.C. (2015) *El lado femenino del poder*. Buenos Aires, Argentina: LID Editorial Argentina

Desvaux, G.; Devillard-Hoellinger, S. & Meaney, M. (2008). *A business case for women*. The McKinsey Quarterly: McKinsey & Company, September 2008.

Doherty, N. & Sealy, R. (2012) *Women in Finance: a springboard to corporate board positions?* Association of Chartered Certified Accountants and the Economic Social Research Council

- Eagly, A.H. & Carli, L. (2007): "Women and the labyrinth of leadership". *Harvard Business Review*, September, pp. 62-71
- Egon Zehnder (2016) *Latin American Board Diversity Analysis*. Reino Unido
- Fundación Sol (2015): *Mujeres trabajando: Una exploración al valor del trabajo y la calidad del empleo en Chile*. Fundación Sol
- Gladman, K., & Lamb, M. (2013) *GMI ratings' 2013 women on boards survey: GMI Ratings*, April 2013
- Groysberg, B. & Bell, D. (2013) "Dysfunction in the BoardRoom". *Harvard Business Review*, June 2013
- Hoobler, J.M.; Wayne, S.J. & Lemmon, G. (2009) "Bosses' Perceptions of Family Work conflict and women's promotability: glass ceiling effect". *Academy of Journal Management*. 52(5), 939-957
- INE (2009) *Encuesta exploratoria de uso del tiempo en el Gran Santiago: ¿Cómo distribuyen el tiempo hombres y mujeres?* INE: Santiago, Chile.
- INE (2010): *Población adulta mayor en el bicentenario*. INE: Santiago, Chile
- INE (2011) *Caracterización de los trabajadores a jornada parcial en Chile*. Documento de Trabajo n°1. Departamento de estudios sociales, Mayo 2011.
- INE (2013) *Estadísticas de educación, cultura y medios de comunicación*. INE: Santiago, Chile.
- INE (2014) *Infografía Matrimonios*. INE: Santiago, Chile.
- INE (2015) *Mujeres en Chile y mercado del trabajo: Participación laboral femenina y brechas salariales*. INE: Santiago de Chile, Enero 2015
- INE (2015) *Nueva encuesta nacional de empleo*. Noviembre 2014 – Enero 2015
- Lagos, M.P. (2007) *Conciliación Familia y Trabajo: Guía de Buenas Prácticas*. Fundación Chile Unido: Santiago, Chile
- Las Heras, M. & Debeljuh, P. (2011) "Carrera profesional vs. Trayectoria: ¿qué cuenta hoy?" *Revista Istmo*, año 53, n°313, México, Marzo – Abril 2011
- López-Ibor, R., Escot, L., Fernández, J. A. y Mateos, R. (2008). *Análisis de la presencia de las mujeres en los puestos directivos de las empresas madrileñas*
- Lupica, C.; Cogliandro, G. & Mazzola, R. (2008) "Situación laboral de las madres en la Argentina: los desafíos pendientes". *Anuario de la Maternidad*. Observatorio de la Maternidad: Buenos Aires
- Maxfield, S.; Cárdenas, M.C. & Heller, L. (Eds) (2008) *Mujeres y Vida Corporativa en Latinoamérica. Retos y Dilemas*. Bogotá, Universidad de los Andes
- Mckinsey & Company (2013) *Women matter 2013. Gender diversity in top management: moving corporate culture, moving boundaries*. Mckinsey.
- MINEDUC (2012): *Serie evidencias: deserción en la educación superior en Chile*.
- MINEDUC (2015): *Panorama de la educación superior en Chile*.
- NENE (2014). *Nueva Encuesta Nacional de Empleo 2014*
- Piras, C. & Pucci, G. (2014) *Chile: Participación laboral femenina y calidad del empleo*. Santiago de Chile: Banco Interamericano de Desarrollo (BID)
- OECD (2011) *Education at a Glance 2011*
- OECD (2014) *Education at a Glance 2014*
- OIT (2014) *Panorama Laboral 2014: América Latina y el Caribe*. Lima, Peru: Organización Internacional del Trabajo.
- OIT (2015) *La mujer en la gestión empresarial: cobrando impulso*. Ginebra.
- OIT-PNUD (2009) *Trabajo y Familia: hacia nuevas formas de conciliación con corresponsabilidad social*. Santiago de Chile: Organización Internacional del Trabajo y Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

Pezoa, Á., Riumalló, M.P., & Becker, K. (2011): *Conciliación Familia-Trabajo en Chile*. Santiago de Chile: Editorial Valente

PNUD (2010) *Desarrollo Humano en Chile 2010. Género: Los desafíos de la Igualdad*. Santiago, Chile: PNUD

PUC & Adimark (2008) *Una mirada al alma de Chile*. Encuesta Nacional Bicentenario UC – Adimark, Seminario Enero del 2008

PUC & Adimark (2009) *Una mirada al alma de Chile*. Encuesta Nacional Bicentenario UC – Adimark, Seminario Enero del 2009

PUC & Adimark (2010) *Una mirada al alma de Chile*. Encuesta Nacional Bicentenario UC – Adimark, Seminario Enero del 2010

PUC & Adimark (2015) *Una mirada al alma de Chile*. Encuesta Nacional Bicentenario UC – Adimark, Seminario Enero del 2015

Rau, T. (2008) *Trabajo a tiempo parcial: Análisis del caso chileno*. Serie de Documentos de Trabajo. Departamento de Economía. Universidad de Chile

Roy, A. (2001) "Women in the Executive Suite Correlate to High Profits". Harvard Business Review, 2014

Tokman, A. (2011) *Mujeres en puestos de responsabilidad empresarial*. Informe de Estudio, Santiago de Chile: Servicio Nacional de la Mujer

