



LIDERAZGO FEMENINO



María José Bosch

Directora del Centro Trabajo y Familia Grupo Security. Ph.D. in General Management y Master of Research in Management, IESE, Universidad de Navarra.
mjbosch.ese@uandes.cl



María Paz Riumallo

Directora Ejecutiva Centro Trabajo y Familia Grupo Security del ESE Business School. MBA, ESE Business School de la Universidad de los Andes.
mpriumallo.ese@uandes.cl

“ 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”

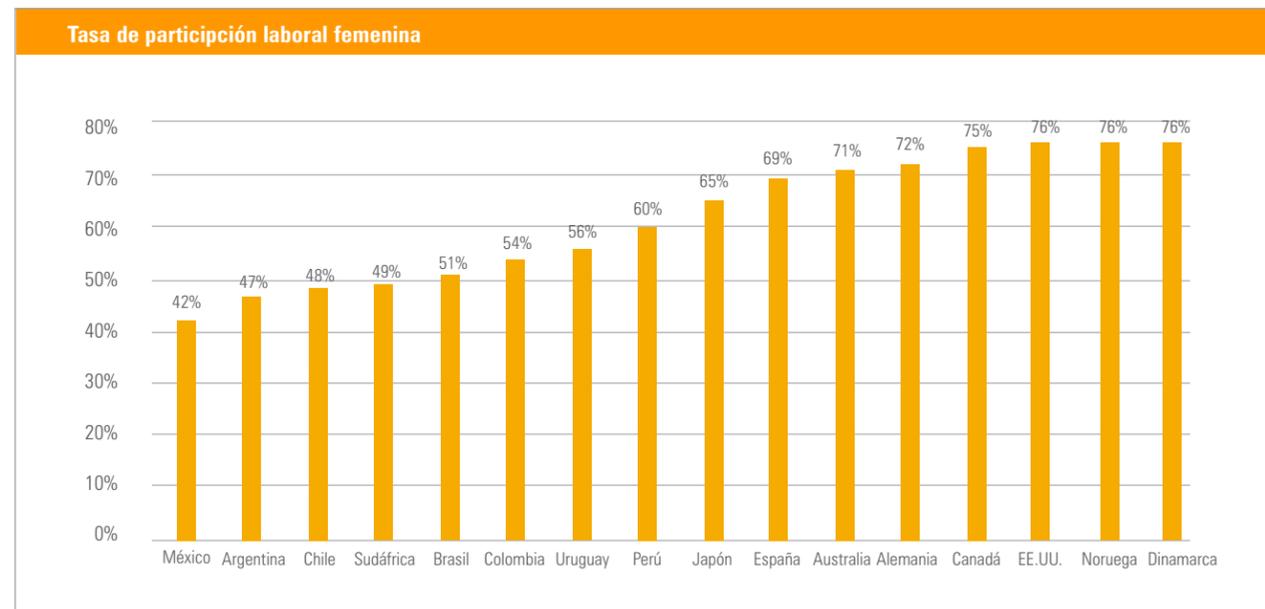
La participación de las mujeres en el mercado del trabajo fue el gran punto de quiebre que motivó una gran transformación social. Se trata de un fenómeno irreversible, que ha ido aumentando con los años. Ya es común que el mundo del trabajo no sea únicamente para hombres, si no para ambos géneros. Hoy 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).

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 solo 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 redundará 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).

La participación laboral femenina en Chile

En Chile, hemos observado un cambio importante en la participación laboral femenina, pero no tan significativo sobre todo si se compara con otros países. En el 2014, en Chile, la tasa de participación laboral femenina era de un 48,4% (INE, 2015) mientras que en América Latina al 2013 era de un 54% (INE, 2013) 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 con un 79,9%. (OCDE, 2014). Sin duda, son los países desarrollados y las principales potencias económicas quienes lideran esta tendencia y desde donde la mujer ha abierto camino en el mundo profesional, tal como se observa en el siguiente gráfico.

“ 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 ”.

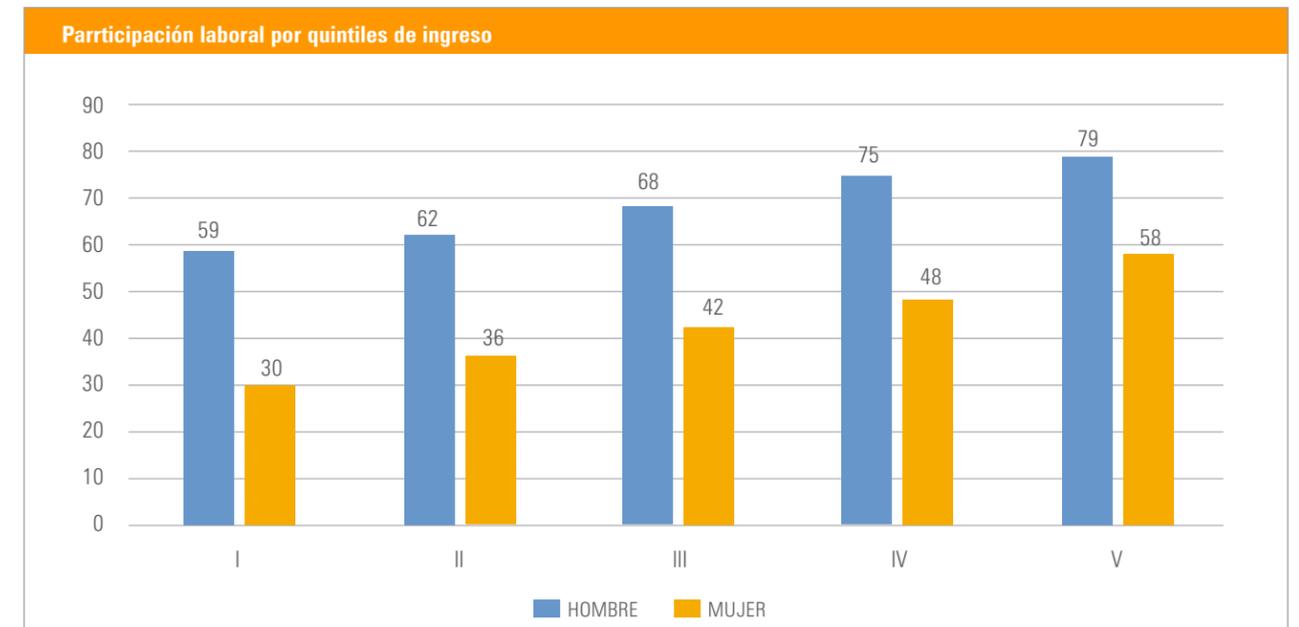


Fuente: OIT (2014)

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 la de las mujeres sin educación o con básica incompleta. Lo mismo se observa si se comparan la participación femenina en los quintiles primero (29,8%) y quinto (57,7%), cómo se observa en el siguiente gráfico (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 pronunciada (Piras & Pucci, 2014).

Existen varias razones por las que la incorporación de las mujeres no ha sido mayor, entre las cuales se encuentra la dificultad de conciliar trabajo y familia. De acuerdo a un estudio realizado por Comunidad Mujer (2012), 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.

Otra razón es la brecha salarial en comparación a sus pares hombres que 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%).



Fuente: CASEN (2011)

La mujer en la alta dirección

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.

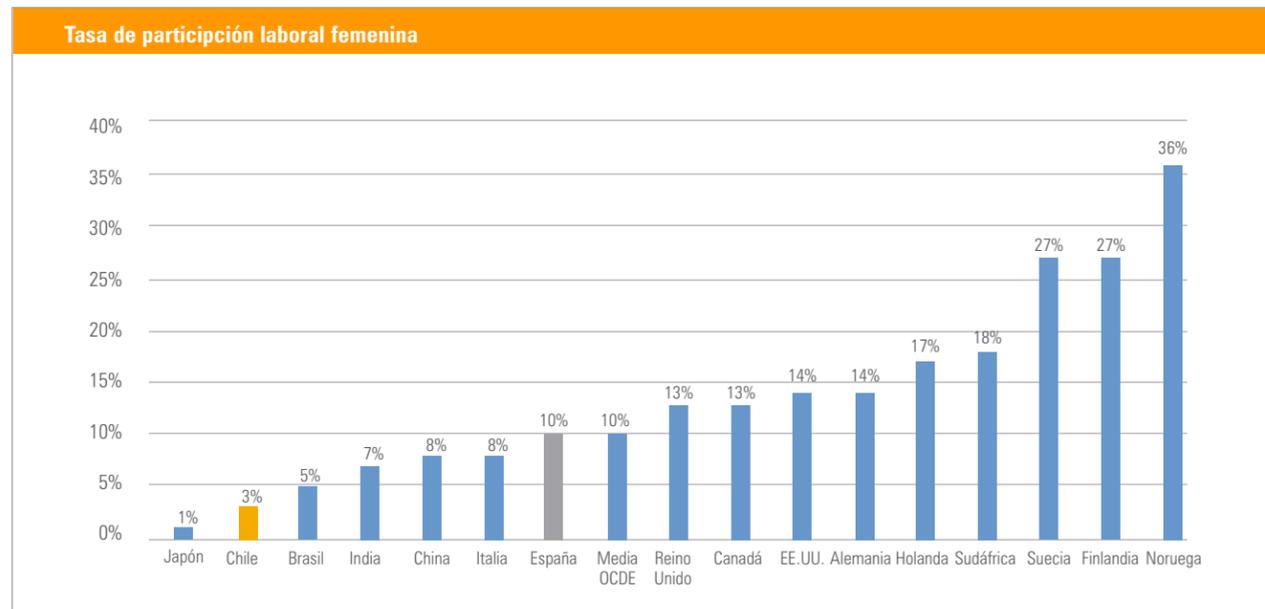
De acuerdo a un estudio realizado por Andrea Tokman para el SERNAM (2011) la presencia de las mujeres en la alta gerencia es algo mejor que en los directorios, siendo el 8% del total. Estos se descomponen en 5% de los cargos en empresas IPSA, 10% en empresas IGPA y 9% en empresas estatales, de acuerdo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

	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)

A nivel de directorios la participación femenina en Chile es aún más baja. En Chile, al año 2015, solo el 5,4% de las directoras de las empresas IPSA son mujeres (Comunidad Mujer, 2015). A pesar de ser una tasa extremadamente baja, esta cifra representa un avance, ya que en el 2011 esta cifra era de 1%.

Según el GMI Ratings (2013), a nivel global solo el 11% de los directores son mujeres. Este mismo estudio indica que en Chile la representación de mujeres en directorios fue de 3%, mientras que en Estados Unidos y Noruega hay un 14% y un 36% respectivamente. 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 la instalación de cuotas obligatorias (Debeljuh, Idrovo & Bernal, 2015).



Fuente: GMI Ratings (2013)

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, ellas se han 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 ellas (Debeljuh, 2013). La mayor participación de las mujeres en los directorios no es solamente por 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. En el mundo y en Chile, la mujer representa aproximadamente el 50% de la población, y por lo tanto un 50% del talento. 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). 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.

Según datos del Censo del 2002 en Chile el 31,5% de los hogares tiene una mujer como jefe de hogar. Para muchas familias chilenas el trabajo de la mujer significa su única fuente de ingreso.

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). 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 es un aspecto dentro de la diversidad, ya que ellas aportan a la empresa otra mirada, con características propias del género. Las mujeres aportan un enfoque diferente al de sus pares hombres, desarrollando nuevas oportunidades y perspectivas complementarias (Debeljuh, Idrovo & Bernal, 2015). Múltiples estudios coinciden en el impacto positivo 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 resultaron

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.

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.

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 consejos de administración 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).



Las barreras para la incorporación de la mujer en la empresa

Existen innumerables estudios que demuestran la importancia de tener mujeres en los directorios de las compañías, pero a pesar de esto el porcentaje de participación femenina es aún bajo. Por esto, mundialmente se ha estudiado este fenómeno, encontrando que existen una serie de barreras que lo impiden. 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 laberinto 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.

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 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.
- 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 solo 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.
- 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). 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 estas políticas en las empresas es percibida como un obstáculo que impide el desarrollo de las mujeres y su llegada a las juntas directivas (Debeljuh, Idrovo & Bernal, 2015). Sin embargo, el problema no radica solo 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 al utilizarlas habrá un impacto negativo en la carrera (OIT, 2015).

El futuro

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 personas 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. 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 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. Desde el Centro Trabajo y Familia del ESE seguimos investigando para poder proponer alternativas desde estos tres puntos de vista.

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
- Bosch, M.J.; Riumalló, M.P. & Capelli, R. (2016) Conciliación Trabajo y Familia: Buenas Prácticas en Chile
- Burke, R. (2000) Company size, board size and the numbers women corporate directors en *Women on corporate boards of directors*: Springer Netherlands
- CASEN (2011) Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional. Santiago de Chile
- Comunidad Mujer (2012) Encuesta Nacional sobre Mujer y Trabajo en Chile. *Voz de Mujer* 2012
- Comunidad Mujer (2015) Mujer y trabajo: brecha salarial, la gran deuda con las trabajadoras en Chile
- Comunidad Mujer (2016) Género, Educación y Trabajo: La brecha persistente. Informe GET
- Debeljuh, P. (2013) Varón más Mujer igual complementariedad. Buenos Aires: LID Editorial Empresarial
- Debeljuh, P. & Las Heras, M. (2010) 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
- Eagly, A.H. & Carli, L. (2007): Women and the laberynth 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
- 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
- INE (2013) Estadísticas de educación, cultura y medios de comunicación.
- INE (2015) Mujeres en Chile y mercado del trabajo: Participación laboral femenina y brechas salariales
- 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.
- Mckinsey (2013) Women matter 2013. Gender diversity in top management: moving corporate culture, moving boundaries
- OECD (2011) Education at a Glance 2011
- OECD (2014) Education at a Glance 2014
- OIT (2014) Panorama Laboral 2014: América Latina y el Caribe
- OIT (2015) La mujer en la gestión empresarial: cobrando impulso
- 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
- Piras, C. & Rucci, G. (2014) Chile: Participación laboral femenina y calidad del empleo. Santiago de Chile: Banco Interamericano de Desarrollo (BID)
- Tokman, A. (2011) Mujeres en puestos de responsabilidad empresarial. Informe de Estudio, Santiago de Chile: Servicio Nacional de la Mujer.