

REVISTA CENTRO TRABAJO Y FAMILIA

EDICIÓN Nº2 / II SEMESTRE 2018

PÁG
4

¿En qué estamos?

PÁG
21

El Centro en cifras

PÁG
22

Actividades del Centro
2do Semestre 2018





Universidad de los Andes



editorial

Centro Trabajo y Familia

CENTRO DE INVESTIGACIÓN QUE NACE CON EL OBJETIVO DE FOMENTAR UNA CULTURA EMPRESARIAL QUE FAVOREZCA LA INTEGRACIÓN Y ARMONIZACIÓN ENTRE EL TRABAJO PROFESIONAL Y LA VIDA FAMILIAR.

SER EL PRINCIPAL PUNTO DE REFERENCIA SOBRE **RESPONSABILIDAD FAMILIAR CORPORATIVA (RFC)** EN CHILE.

EQUIPO



María José Bosch
Directora
Centro Trabajo y Familia



María Paz Riumalló
Directora Ejecutiva
Centro Trabajo y Familia



Catalina Prado
Subdirectora Club IFREI



María José Urzúa
Investigadora

CONTACTO



clubifrei.ese@uandes.cl



+56 2 2618 1579 / 1565

REDES SOCIALES



ctfese



CTF_ESE



ctfese

Carta Directora

Con mucha alegría les presento la segunda edición de nuestra Revista Centro Trabajo y Familia, idea que finalmente se pudo materializar este año. Los cambios que ha sufrido la sociedad y las empresas en estos últimos años ha confirmado la importancia del objetivo fundamental de nuestro centro, que es 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 y enriquecer la actividad empresarial de la sociedad chilena. Integrar trabajo y familia no es un tema exclusivo de mujeres, es un tema de personas distribuyendo su tiempo y energía entre los diferentes roles de su vida.

A través de esta revista queremos mostrarles las actividades que hemos realizado durante este año y que nos llenan de orgullo. Para el Centro este 2018 ha sido un año de consolidación. Destacamos entre estas actividades el Encuentro Internacional Club IFREI realizado en el mes de abril al cual asistieron más de 170 personas y que contó con la participación de académicos, ministros y ejecutivos.

Cerramos así un año completo de actividades e investigaciones y nos preparamos para los desafíos que el año 2019 nos entregará. Buscaremos aumentar nuestra producción de libros y estudios enfocados en temas de conciliación trabajo-familia y de liderazgo femenino. En suma, queremos seguir avanzando para lograr ser un punto de referencia de Responsabilidad Familiar Corporativa (RFC) en Chile.

El desafío es enorme, pero nos encontramos muy entusiasmadas. Los invito entonces a apoyar nuestro trabajo y a difundir al máximo, desde dónde puedan, las mejores prácticas de Responsabilidad Familiar Corporativa.

María Paz Riumalló

Directora Ejecutiva

Centro Trabajo y Familia

ESE Business School, Universidad de los Andes

club ifrei



Club de empresas que busca promover la conciliación entre trabajo-familia y flexibilidad laboral, a través del intercambio de experiencias y la entrega de información y últimas tendencias en este campo

MIEMBROS



contenido

¿en qué estamos? 04

Implementando Buenas Prácticas
Trayectoria Profesional y Familia
Conciliación y NSE

posts del Centro 05

Liderazgo Personal
Implementando políticas en las organizaciones
Nutrición Laboral: ¿debemos preocuparnos?

enfoque 11

Mujeres en La Alta Dirección

¿qué está pasando en Chile? 17

Mujeres en La Alta Dirección
Nueva Segmentación y
clasificación socioeconómica

el centro en cifras 21

actividades del centro 22

Columnas de opinión María José Bosch
Apariciones en prensa
Actividades del Centro



1

2

3

Investigaciones en curso

LIBRO: IMPLEMENTANDO BUENAS PRÁCTICAS

Se encuentra en edición el segundo libro de RFC del Centro. Este libro busca entregar una versión holística de la conciliación trabajo y familia desde el punto de vista de la empresa, la familia y la sociedad. Busca entregar herramientas concretas de políticas y buenas prácticas que pueden ser implementadas en las empresas.

ESTUDIO: TRAYECTORIA PROFESIONAL Y FAMILIA

Este estudio tiene por objetivo entender la situación por la que atraviesan hombres, mujeres y familias en Chile. Nos interesa conocer tu opinión sobre temas relacionados con el trabajo de la mujer, la maternidad/paternidad, la igualdad de oportunidades, y las posibles soluciones que pueden ser factibles para mejorar la situación personal, familiar, laboral y social de todos.

ESTUDIO: CONCILIACIÓN Y NSE

Este estudio tiene como objetivo general describir las percepciones de conflicto/enriquecimiento trabajo-familia y sus determinantes según el nivel socioeconómico y el género de una muestra de chilenos y chilenas que están insertos en el mundo laboral.

Liderazgo Personal



La conciliación de la vida laboral, familiar y personal ha sido un tema recurrente en los últimos años debido a una serie de razones tales como la incorporación masiva de la mujer al mercado laboral, la globalización, los tiempos de traslados, cambios en las familias, etc. Los efectos de este conflicto son visibles en una serie de indicadores tales como el aumento de licencias por stress, mayor número de rupturas familiares, problemas de salud y depresiones, etc.

Imaginemos un triángulo en el que cada uno de nosotros está en el centro. Los vértices son la familia, la empresa y la sociedad. Este triángulo está siempre en constante evolución e interrelación: lo que ocurre en cualquier área influye en las demás. Este triángulo es dinámico, se mueve en todas las direcciones y

depende de las decisiones que tomamos o dejamos de tomar. Conciliar implica armonizar los distintos ámbitos en los que nos movemos, integrándolos en una sola vida.

Es importante tomar consciencia que la conciliación siempre empieza por una decisión personal y una experiencia vital, que se transmite después y se plasma en las organizaciones, pero siempre existe un amplio campo de actualización donde las decisiones individuales son decisivas (Chinchilla & León, 2010).

El liderazgo personal es la habilidad para liderarse a sí mismo con respecto a su propia vida. Dentro de cada uno de nosotros existen grupos de elementos que necesitan ser liderados correctamente para



poder llevar a esa organización (en este caso, uno mismo) a su objetivo o meta planeada. Hablamos de elementos tales como cualidades, habilidades, valores, creencias, talentos, fortalezas, debilidades, aptitudes entre otras cosas.

La literatura¹ recoge información de los hábitos que son claves para nuestro propio liderazgo y que distinguen entre las personas altamente efectivas y las que no. Algunos de ellos son:

1. PROPÓSITO CLARO: implica tener una misión en la vida y todo lo que se haga debe contribuir hacia ella. Generalmente nos preocupamos en el “hacer” sin preguntarnos hacia dónde vamos. Esto aplica tanto a nuestros trabajos como a nuestras familias. Cada uno debería tener una “misión personal” y en base a ella tomar decisiones y resolver sus problemas. Solo en la medida que tengamos claro qué nos importa, podremos distinguir entre lo que nos hace perder tiempo y lo que no.

2. PROACTIVIDAD: los seres humanos somos responsables de nuestras vidas, por lo tanto, tenemos la iniciativa y la responsabilidad de hacer que las cosas pasen. Para esto debemos analizar en qué estamos gastando nuestro tiempo y energía. Las personas proactivas se centran en su círculo de influencia, esto es en aquello sobre lo cual tienen poder de decisión (por ejemplo, en la paz familiar, participar en una ONG, hacer deporte, etc.) y pueden cambiar. Mientras que las personas reactivas se centran en el círculo de preocupaciones, que son cosas que los ocupan, pero sobre las cuales no tienen poder de acción y culpan a otros de sus errores. Si dedican más tiempo al círculo de influencia (siendo proactivos) este será cada vez mayor y les permitirá ser más eficaces y felices.

3. AUTOCONOCIMIENTO: significa conocerse realmente a uno mismo. Implica ser consciente de sus puntos fuertes y también de las áreas de debilidad. El autoconocimiento comporta pasar a un estado de conciencia respecto a la existencia de los puntos débiles y finalmente a la acción. Por ejemplo, todos poseemos puntos ciegos respecto a nuestras debilidades y fortalezas y para salir de ellos necesitamos que nos entreguen *feedback*.

4. PRIORIZAR: se refiere a la disciplina de elegir y trabajar hacia lo importante, nuestra misión personal. Esta característica está relacionada con la administración de la vida y del tiempo. Implica poder priorizar lo importante para lograr nuestros propósitos, y permite no enfocarse solo en lo urgente que muchas veces nos desenfoca y nos hace perder tiempo de lo realmente importante. Podemos hacernos constantemente esta pregunta: ¿qué puedo hacer en mi vida personal y laboral que, de hacerlo regularmente, afectaría positivamente mi vida?

5. TEMPERAMENTO VERSUS CARÁCTER: es necesario ser consciente de algunas características propias de nuestra personalidad. Solo en la medida que exista un autoconocimiento será posible facilitar el equilibrio personal y eludir situaciones negativas que pueden evitarse. Cada persona parte con un temperamento, que es una realidad genética que no podemos variar, pero si se puede dirigir. Carácter por otro es lo que vamos haciendo con nuestro temperamento, lo educamos. Los hábitos se aprenden o se abandonan por repetición, requieren de entrenamiento y acaban formando nuestro carácter. La gestión de uno mismo integra todos los elementos de la personalidad sabiendo que la persona perfecta no existe.

¹S. Covey en “Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva”. N. Chinchilla & M. Moragas en “Dueños de nuestro destino”

Implementando políticas de conciliación en las organizaciones

En el transcurso del tiempo, cada vez más empresas le están dando importancia a la implementación de políticas de conciliación de la vida laboral, familiar y personal de sus colaboradores. Las medidas de conciliación son todas aquellas iniciativas formalizadas que adoptan las empresas, adicionales a las establecidas en la ley, con el propósito de que sus colaboradores puedan desarrollarse de modo integral, logrando el cumplimiento de sus responsabilidades familiares, laborales y personales, alcanzando así una relación más armónica entre todas estas dimensiones. Estas prácticas proporcionan flexibilidad, tanto de tiempo como de espacio, e incluyen el apoyo profesional y los servicios y beneficios familiares y/o personales que van más allá de una retribución económica.

Las políticas RFC producen un impacto en las personas, las empresas y también en la sociedad. En las personas porque principalmente les facilitan organizar su tiempo de modo que no interfiera o dificulte las responsabilidades que tienen con su propia familia o con sus intereses personales. Los beneficios de estas políticas no solo son en virtud de los empleados, sino que también tienen un impacto positivo para las empresas, facilitando horarios más amplios de atención al público, menores gastos por absentismo laboral y mayor compromiso de las personas con su trabajo.

A su vez, estas políticas también tienen un impacto positivo en la sociedad como por ejemplo facilitar la disminución de la contaminación industrial debido a menores desplazamientos de los trabajadores, se reducen los costos de salud ya que estas medidas facilitan la disminución del estrés y otras enfermedades relacionadas, y por último tienen también un impacto en el nivel educativo del país, ya que los padres pueden involucrarse más en la educación de sus hijos.

Las políticas que contribuyen a la armonización entre la vida laboral, familiar y personal, buscan reducir las tensiones entre las demandas del trabajo y de la vida familiar y personal. Dado el cambio de composición demográfico de la fuerza laboral, la incorporación de medidas de conciliación que ayuden a la integración, se han vuelto fundamentales para la atracción y retención del talento en todas las industrias.

Sin embargo, no basta con investigar y copiar las políticas de otras empresas. Para diseñar y poner en práctica un plan de políticas recomendamos tomar en cuenta los siguientes aspectos:

1. ADAPTARSE A LA ORGANIZACIÓN: el manual de políticas que genere la organización debe adaptarse al modelo de gestión, negocio principal, estrategia, misión, valores, cultura corporativa y plan estratégico de cada empresa. No todas las empresas son iguales.

2. REALIZAR UN AUTODIAGNÓSTICO: permite saber en dónde se encuentra la organización, en qué etapa de desarrollo está, qué políticas tiene, y conocer las características de sus colaboradores. Para elaborar programas con políticas RFC es necesario conocer qué necesitan los colaboradores de la organización, recolectando información sobre sus necesidades personales y familiares, características demográficas y cantidad de personas por área. Esto nos entregará información para crear planes de acción e indicadores, con políticas asociadas a los diferentes grupos y a las diferentes unidades de negocio.

3. TENER UN PRESUPUESTO ASIGNADO: para que las iniciativas tengan éxito, deben contar con el apoyo de la alta dirección y tener un presupuesto asignado.



4. NO A TODOS POR IGUAL: reconocer que no a todos se les puede facilitar las mismas políticas, ya que cada colaborador puede tener necesidades distintas, gustos diferentes, o bien dado que no todas las políticas son aplicables a todos los puestos de trabajo. Así, en una misma organización para una persona puede ser útil y factible el teletrabajo (trabajo desde el hogar u otro lugar fuera de la empresa), mientras que para otra persona en la misma organización puede ser impracticable e incluso puede no valorarlo/necesitarlo.

5. ASIGNAR UN ENCARGADO: es recomendable que exista un comité o al menos un coordinador del tema trabajo-familia en la organización. Así será más fácil hacerle seguimiento y se logrará darle la importancia necesaria.

6. DIRECTIVOS MODELO: en todo este proceso es esencial la ejemplaridad y la formación de los propios directivos. Es por esto que es fundamental que exista un compromiso con la implementación de la conciliación trabajo y familia desde la alta dirección.

7. IMPLEMENTACIÓN LENTA: se trata de un cambio cultural por lo que no es aconsejable aplicar en primera instancia el plan en toda la organización. Puede resultar útil ir probando en algunos departamentos, ir haciendo los ajustes necesarios, para luego ir ampliando al resto de la organización.

8. TRABAJAR CON LOS LÍDERES: es necesario preparar y educar a los colaboradores y jefaturas en la implementación de políticas, beneficios y servicios que promuevan la conciliación.

Cada uno debe saber qué se espera de su trabajo, educarlos en el manejo del tiempo, que entiendan la importancia que tiene la conciliación para la empresa, la importancia de su comportamiento sobre la cultura organizacional, etc. Por ejemplo, resulta impensado la implementación de un horario flexible si las personas no tienen claro cuáles son las metas que deben cumplir laboralmente o lo que realmente se espera de ellos.

9. COMUNICACIÓN: en todo proceso de implementación la comunicación interna toma un rol protagónico. La comunicación dentro de la empresa debe ser bidireccional, es decir debe ir desde la Dirección hacia los colaboradores y viceversa.

Proporcionar a los trabajadores/as la opción de conciliar su vida laboral, familiar y personal es un elemento importante de la gestión del capital humano, motivado principalmente por los fuertes cambios sociales, demográficos y culturales vividos en el último tiempo. La importancia que tiene el tiempo de libre disposición para la vida personal y familiar, en definitiva, es un tema que ahora cobra mayor relevancia que en las generaciones pasadas. Existen muchas alternativas de medidas de conciliación que van más allá de la conocida reducción de jornada. De hecho, la reducción de jornada es sólo una de las posibles medidas dentro de la amplia gama de políticas de flexibilidad de tiempo.

Sin embargo, las organizaciones no deben preocuparse sólo de crear un manual de políticas de conciliación, ya que las políticas formales (por sí solas) no son suficientes para crear un entorno RFC. Para llevarse plenamente a cabo necesitan el refuerzo del liderazgo y de la cultura corporativa de la organización.

Nutrición Laboral: ¿debemos preocuparnos?

De acuerdo a datos entregados por la Encuesta Nacional de Salud (2017) publicados por el Ministerio de Salud, el 74% de los chilenos sufren de obesidad. Con estas cifras, según la OCDE, Chile se posiciona en el tercer lugar de mayor obesidad, detrás de México y Estados Unidos. Según varios profesionales dentro de los factores que estarían generando esta condición se encuentran la falta de tiempo para realizar ejercicio, la cantidad y calidad de la comida, el exceso de consumo de calorías y el sedentarismo de la población chilena. Según este mismo estudio, en Chile, el 86,7% de la población es sedentaria, condición que afecta mayormente a las mujeres (90% ellas versus 83% en hombres).

Las extensas jornadas de trabajo que se viven en Chile, la duración de los traslados, la ansiedad, el estrés, el poco tiempo para almorzar, las preferencias alimentarias inadecuadas, entre otros, son algunas de las razones recurrentes en cuanto a los factores que imposibilitan una alimentación adecuada en el trabajo. Además, es necesario ser conscientes que, así como no todos los trabajos son iguales, tampoco lo son las necesidades nutricionales. El consumo de energía diaria dependerá directamente del rol que ejerzamos en nuestra jornada laboral y cada uno debiese conocer cuál es su consumo ideal.

La Organización Panamericana de la Salud (OPS) ha señalado en varias ocasiones que el lugar de trabajo es un entorno prioritario para la promoción de la salud en el siglo XXI. Pero no sólo se ha convertido en una preocupación del ámbito público sino que también, el concepto alimentación saludable se ha convertido en un tema recurrente entre las empresas. Ellas han detectado en la ingesta de alimentos de sus colaboradores una oportunidad de mejora. Una buena alimentación genera beneficios en el rendimiento, en la prevención de accidentes, en la prevención de fatiga y en el bienestar general de los trabajadores.

Es por esto que hoy en día muchas empresas están cumpliendo un rol educativo con sus trabajadores, orientando y explicando cómo incide la alimentación en el rendimiento, cuánto necesitan para estar bien y cómo tener una vida saludable dentro y fuera del trabajo. Muchas empresas han desarrollado programas integrales de bienestar. Programas que, no buscan imponer un estilo de vida saludable a quienes colaboran dentro de la organización, sino que están orientados a generar una cultura en la que los trabajadores elijan adoptar hábitos saludables de forma voluntaria.

A nivel mundial y en Chile existen una serie de compañías que se destacan por sus programas de bienestar corporativo y que han incorporado prácticas para promover la vida sana entre sus colaboradores. Algunas de las prácticas observadas incluyen:



Charlas sobre **educación de hábitos** de alimentación y de vida sana



Entregar el **tiempo necesario** para que los trabajadores almuerzen



Creación de programas para dejar de fumar



Snacks saludables en el horario de trabajo



Pausas activas en el lugar de trabajo



Disponibilidad de **alimentos saludables** en los quioscos, máquinas y cafeterías



Publicar artículos relevantes en el boletín de la empresa o en los murales



Ofrecer **menús saludables** en los casinos



Premiar a los trabajadores que **llegan a pie o en bicicleta** a su trabajo



Mujeres en La Alta Dirección

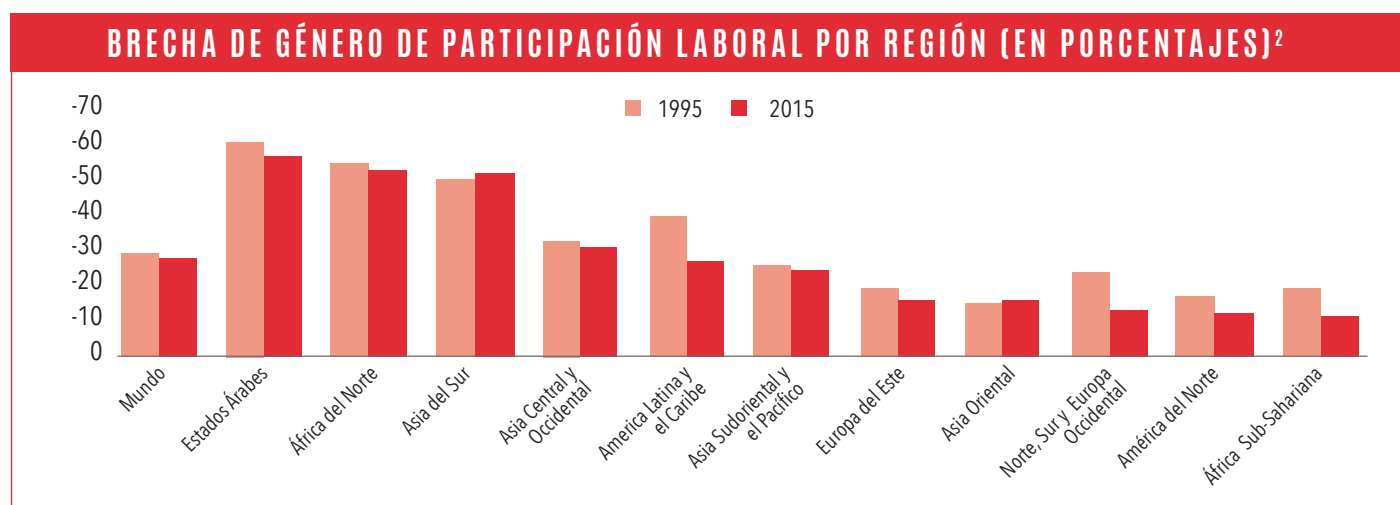


En el mundo y en Chile, la mujer representa aproximadamente el 50% de la población, y por lo tanto un 50% del talento, por lo que sería ilógico que las empresas no las consideren y no intenten atraerlas y retenerlas. En este sentido las mujeres personifican una porción muy relevante del talento disponible para las empresas. Este fenómeno genera retos en las propias empresas, en diferentes sectores de la sociedad y particularmente en la familia.

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). Sin embargo, se habla mucho de que son pocas las mujeres que llegan a directorios y en las gerencias de las empresas. ¿Es en realidad así? ¿Cuál es el valor de la participación laboral de las mujeres? ¿Qué barreras enfrentan?

PARTICIPACIÓN LABORAL FEMENINA

De acuerdo a datos del World Economic Forum (2016) participan en la economía formal el 54% de las mujeres y el 81% de los hombres, ambos en edad de trabajar. Globalmente, la participación de las mujeres en el mercado laboral sigue siendo de aproximadamente 27 puntos porcentuales por debajo de las de los hombres. En las regiones donde la brecha de participación laboral ha sido tradicionalmente alta, esta se ha mantenido así.



Fuente: International Labor Organization (ILO). (2016). Women at work: trends 2016.

² La brecha laboral se mide como la diferencia entre las tasas de participación de la mano de obra femenina y masculina.

El cambio que hemos visto en la representación femenina en el mercado laboral en Chile ha sido importante, pero no tan significativo como se esperaba, sobre todo si lo comparamos con otros países. En Chile, la tasa de participación laboral femenina para el año 2017 alcanza un 48,5% (INE, 2017) mientras que el promedio en América Latina, según datos de la OIT, era de 50,2% y en los países de la OECD de un 64% (OCDE, 2017). El mayor nivel de participación femenina se observa en Suiza alcanzando un 79,3%. (OCDE, 2017).

Existen varias razones por las que la incorporación de las mujeres no ha sido mayor, entre las cuales están la dificultad de conciliar trabajo y familia y la brecha salarial. De acuerdo a un estudio realizado por el INE (2015) un 37% de las mujeres indican que no pueden insertarse al mundo laboral por razones familiares permanentes que deben cumplir (cuidado de hijos, hijas y/u otras personas dependientes). En Chile, al igual que en el resto del mundo, existe una brecha salarial, que también es un desaliento para muchas mujeres a incorporarse al mundo laboral.

MUJERES EN LA ALTA DIRECCIÓN

El tema de la diversidad de género ha estado en la agenda empresarial desde hace varios años. A pesar de ello, el 33% de las empresas en el mundo aún no tiene mujeres en la alta gerencia (Grant Thornton, 2016). En el año 2016 el 24% de los puestos de alta gerencia a nivel mundial fueron ocupados por mujeres. El panorama global de las mujeres en la alta gerencia se muestra en la siguiente tabla, de la cual podemos concluir que las regiones de Europa del Este y África son las que más mujeres tienen en sus gerencias, con un 35% y 27% respectivamente. Ahora si observamos el porcentaje de empresas que no tienen mujeres en la alta gerencia, podemos destacar a Europa del Este en donde sólo un 13% de las altas gerencias no cuentan con mujeres.

Ahora si analizamos la situación de la alta gerencia en Chile se observa que de los 394 cargos de gerentes de primera línea de las empresas IPSA solamente el 10,6% son ocupados por mujeres (Comunidad Mujer, 2016). Es más, el 36,6% de las empresas

IPSA no tienen ninguna mujer en cargos de gerencia de primera línea y solamente una gerencia general está a cargo de una mujer (2,4%) (Comunidad Mujer, 2016). Si revisamos las empresas que componen el Sistema de Empresas Públicas (SEP)³ se observa que, del total de gerentes de primera línea, sólo el 15% son mujeres, y el 45% de las empresas no tienen ninguna mujer en cargos de gerencia de primera línea (Comunidad Mujer, 2016).

A pesar de que en Chile, así como a nivel mundial, la participación femenina en puestos de alta dirección ha aumentado, el crecimiento ha sido lento, irregular y desalentador, debido a las dificultades que las mujeres deben enfrentar (OIT, 2004). Se observa que un gran número de mujeres están quedando fuera del mercado laboral, lo cual es una gran pérdida de talento (Hewlett, 2002).

DIVERSIDAD DE GÉNERO EN LA ALTA GERENCIA

	Porcentaje de puestos de alta gerencia ocupados por mujeres	Empresas sin mujeres en la alta gerencia
Europa del Este	35%	13%
África	27%	25%
Países emergentes de Asia Pacífico	26%	20%
Unión Europea	24%	37%
Norteamérica	23%	31%
Latinoamérica	18%	52%
Países desarrollados de Asia-Pacífico	13%	57%

Fuente: Grant Thornton. (2016). Women in business: turning promise into practice



LA IMPORTANCIA DE LA MUJER EN LA ALTA DIRECCIÓN

En un mundo de negocios, que se mueve por la cuenta de resultados, es clave cuantificar el aporte de la mujer a 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 es cada vez más importante y conveniente contar con ella (Debeljuh, 2013). Observamos que la incorporación de la mujer al mercado laboral produce, entre otros, los efectos positivos que se indican a continuación.

La participación laboral femenina es relevante para el crecimiento económico y reducción de la pobreza (Tokman, 2011). Existe evidencia que cuando la mujer ingresa al mercado laboral, los beneficios macroeconómicos son significativos (Loko & Diouf, 2009; Dollar & Gatti, 1999). Un aumento del número de mujeres en el

trabajo, aumenta potencialmente el PIB (Aguirre et al., 2012). Es más, en algunas localidades se ha estimado que la pérdida del PIB per cápita se debe a la brecha de género en el mercado laboral (Cuberes & Teignier, 2012). Hoy 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 ya que para muchas familias chilenas el trabajo de la mujer significa su única fuente de ingreso.

Diversos estudios coinciden en el impacto positivo que tiene la incorporación de la mujer en las organizaciones, declarando la relación positiva que existe entre la presencia de las mujeres en los directorios y el mejor desempeño de las empresas. La diversidad hace referencia al valor de la variabilidad individual, de manera que cada persona se valora por lo que es y puede aportar por sí misma. La diversidad de género en las organizaciones, la

heterogeneidad en los equipos directivos y la variedad en los estilos de liderazgo aporta nuevos valores y presenta ventajas para las personas y para el progreso social, además de beneficios en la rentabilidad económica (Heredia et al., 2002).

El trabajo de la mujer también es importante ya que aumenta la diversidad en las decisiones y resulta más representativo de la sociedad. Las mujeres aportan a la empresa una mirada diferente, con características propias del género. Son capaces de entregar distintos puntos de vista que sus pares hombres dentro del grupo en el que están trabajando. El liderazgo femenino se caracteriza por ser transformador, comunicador, participativo y con una mirada global y multifuncional. Las mujeres pueden aportar opiniones en los consejos, a veces distintas a los hombres, haciéndolos más sensibles a otras perspectivas (Debeljuh, Idrovo & Bernal, 2015).

IDENTIFICANDO LAS BARRERAS

Hay un gran número de investigaciones que demuestran lo necesario que es poder contar con mujeres en los consejos de dirección y directorios, sin embargo, la participación de mujeres en estos órganos de decisión aún es baja en muchos países. ¿Por qué sucede esto?

Eagly y Carli (2007) hablan de que la carrera profesional de una mujer enfrenta un laberinto de barreras. Ellas identifican este "laberinto de barreras" exponiendo que los conflictos que deben enfrentar las mujeres son bastante complejos, ya que se enfrentan a diversos obstáculos que pueden aparecer simultáneamente, y que se presentan en diferentes momentos de la carrera profesional.

Varias investigaciones han estudiado este fenómeno y han encontrado una serie de barreras que impiden que las mujeres sean consideradas para los puestos de dirección, identificándolas

con el término techo de cristal. El techo de cristal es el conjunto de normas no escritas o que están en la cultura de la empresa que impiden el acceso de las mujeres a la cúspide (Chinchilla & León, 2004). Esta barrera invisible surge cuando las mujeres se aproximan a la parte superior de la escala corporativa y les bloquea la posibilidad de progresar en su carrera hacia cargos de alta dirección. Se refiere a elementos de la estructura empresarial, así como también la instauración de políticas y el apoyo institucional que no propicia una cultura empresarial en la cual las mujeres llegan a puestos directivos. Por lo tanto, si la existencia de estas barreras es lo que determina en gran medida que las mujeres no sean consideradas en los puestos de dirección, entonces resulta necesario identificarlas y hacernos conscientes de ellas.



EL DESAFÍO

Entonces, si es tan bueno fomentar el liderazgo femenino en nuestras organizaciones ¿qué podemos hacer? Existen diferentes caminos, hay muchos involucrados (empresa, familia, sociedad, estado, etc.) y no hay una única respuesta a esta pregunta.

Si bien la tasa de participación femenina en puestos de alta gerencia es baja, este aumento en la exposición de las profesionales es un ejemplo para que otras mujeres se atrevan a postular a posiciones de mayor importancia estratégica. También es un incentivo para que las mujeres que aún no son profesionales se atrevan a estudiar carreras que les permitan alcanzar puestos de alta gerencia o a lograr lo que ellas aspiran.

Algunas empresas y/o países, para asegurar la participación femenina y eliminar estas barreras culturales, han optado por implementar cuotas. Está claro que las leyes de cuota facilitan y



aceleran la diversidad en los consejos de administración, esto es, son un instrumento de ayuda. Sin embargo, son insuficientes y el talento femenino se sigue perdiendo ya que efectivamente conducen al cumplimiento formal pero no impulsan un compromiso genuino.

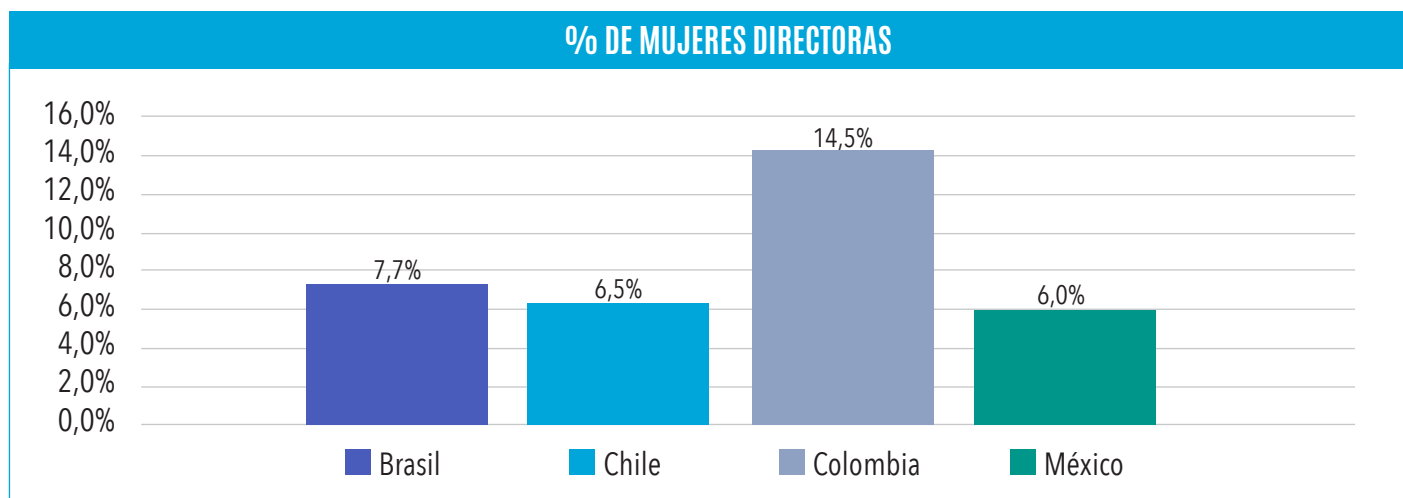
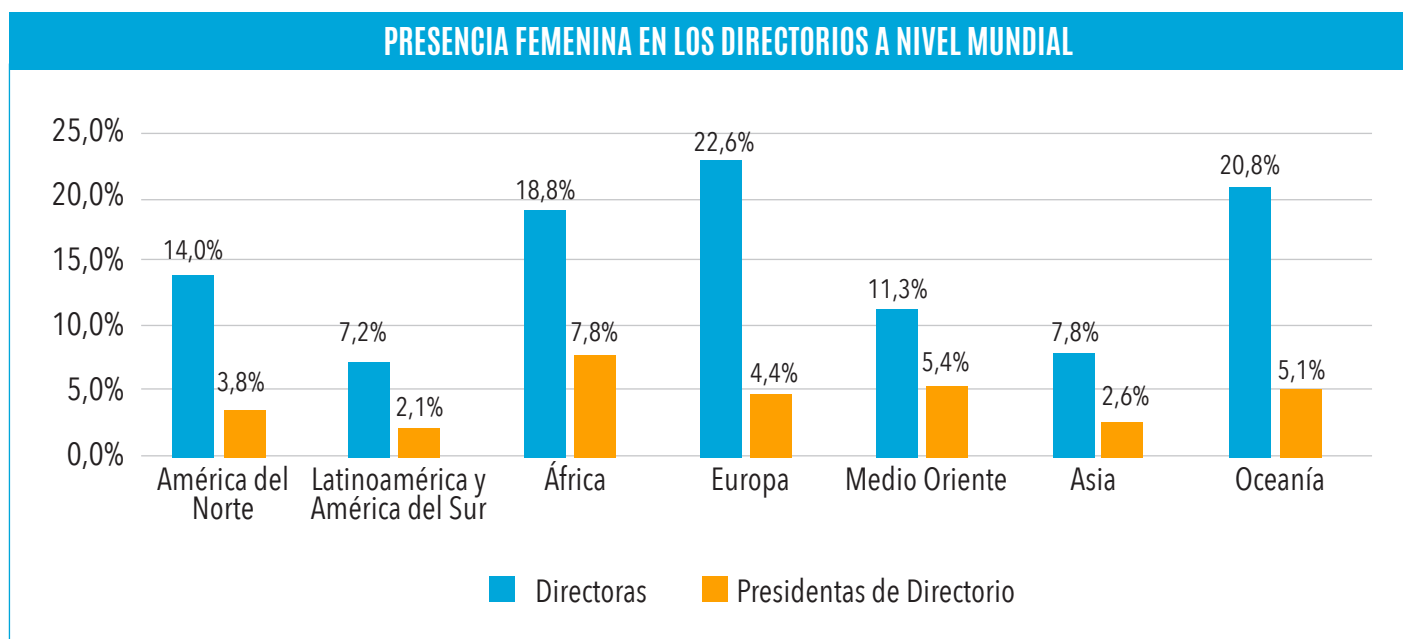
Lo que sí está en el ámbito de acción de la empresa es facilitar y fomentar la conciliación entre trabajo, familia y vida personal en nuestras organizaciones. La conciliación trabajo y familia es un elemento indispensable para el desarrollo sostenible de nuestra sociedad. Como vimos, el liderazgo femenino es muy positivo tanto para las empresas como para la sociedad, ya que afecta la representatividad de las decisiones y también los resultados de forma positiva. Pero al integrar hombres y mujeres al mercado laboral y aumentar su participación, es importante también fomentar la conciliación trabajo y familia, para que ambos, hombres y mujeres, pueden desarrollarse tanto laboral como familiarmente, sin tener que optar por uno u otro rol, y finalmente desarrollarnos como sociedad, sin poner en riesgo a la familia.

Mujeres en la Alta Dirección

Las mujeres siguen sub-representadas en los directorios a nivel mundial a pesar de los esfuerzos continuos por aumentar la diversidad en ellos.

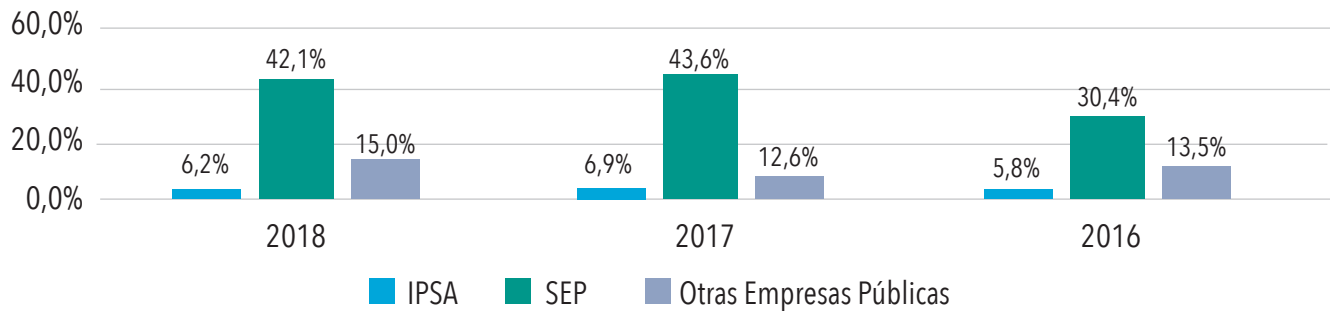


REALIDAD EN EL MUNDO

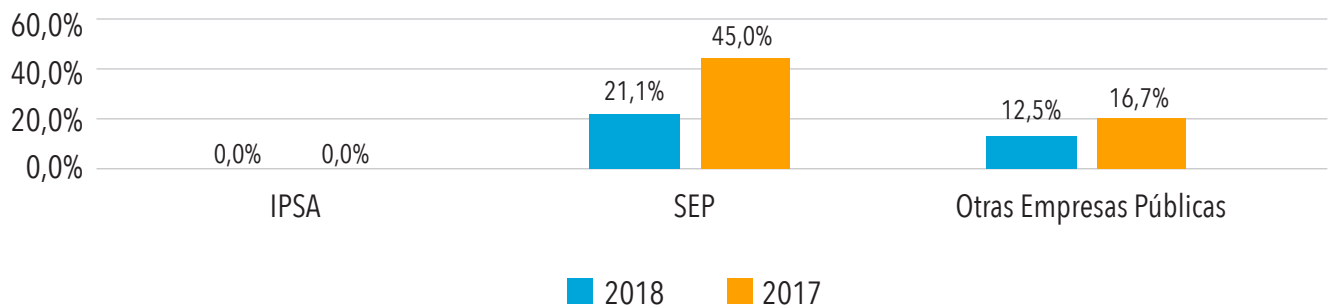


REALIDAD EN CHILE

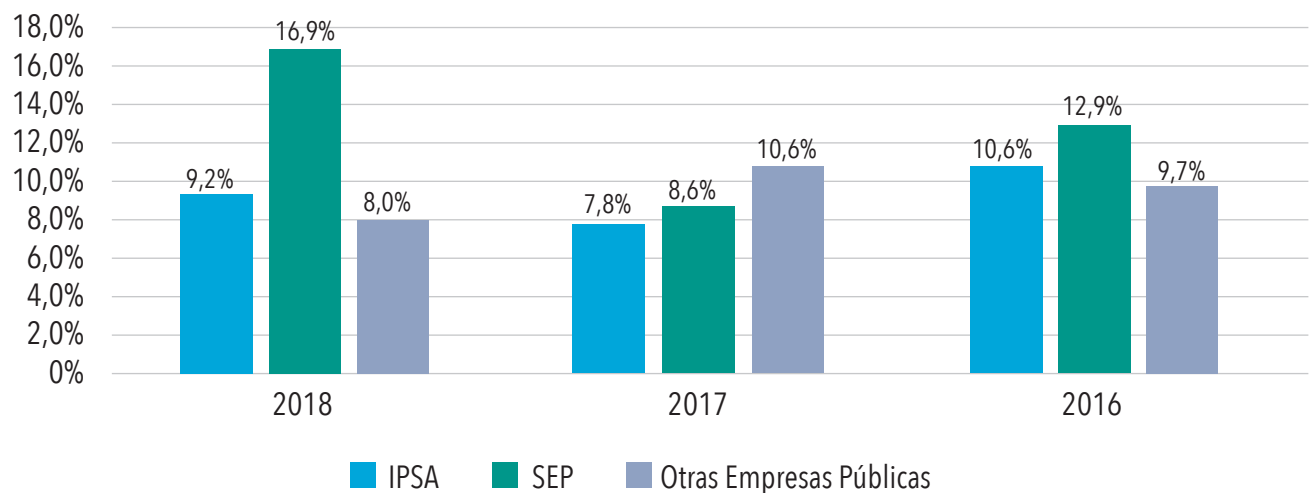
PARTICIPACIÓN PROMEDIO MUJERES EN DIRECTORIOS



MUJERES PRESIDENTAS DE DIRECTORIOS



PARTICIPACIÓN PROMEDIO DE MUJERES EN CARGOS DE EJECUTIVAS PRINCIPALES



Fuente: "Women in the boardroom: A global perspective", Deloitte; Ranking Mujeres alta dirección 2018, 2017 y 2016, Comunidad Mujer; La Tercera y Pulso.

NUEVA SEGMENTACIÓN Y CLASIFICACIÓN SOCIOECONÓMICA

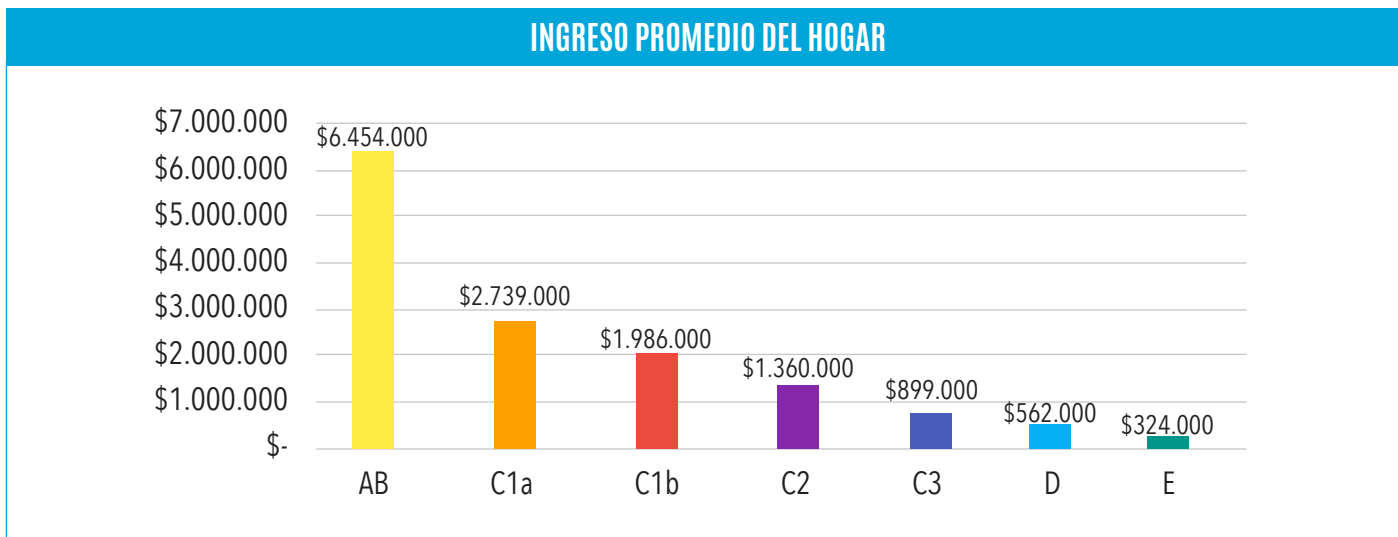
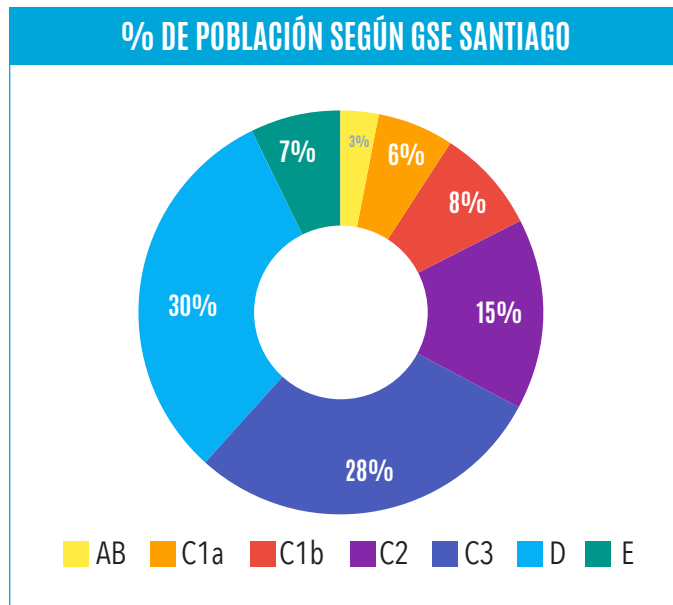
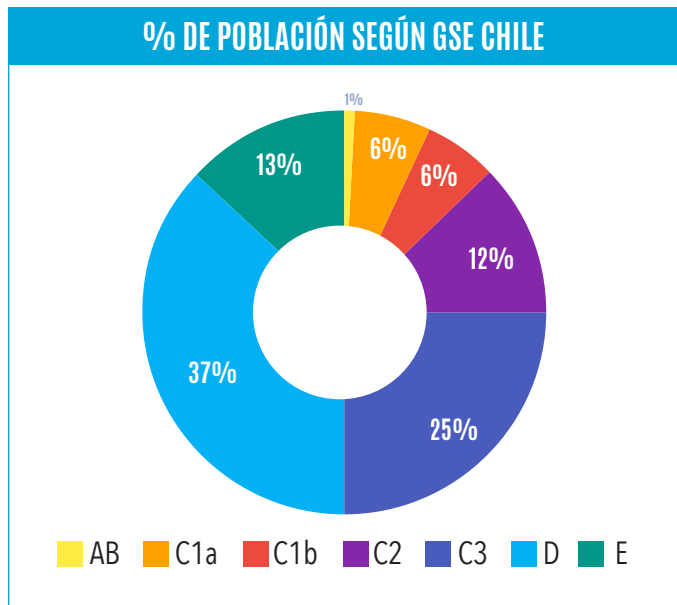
El 17 de octubre, la Asociación Nacional Automotriz de Chile (ANAC) y la Asociación de Investigadores de Mercado (AIM), en un seminario realizado en nuestra Escuela, presentaron una nueva metodología de segmentación y clasificación socioeconómica.

Esta modificación se basa en los cambios sociales y demográficos que ha tenido Chile en los últimos años tales como el crecimiento económico, mayor escolaridad, aumento en la participación laboral femenina, estructura de hogares, descenso de la natalidad, entre otros.

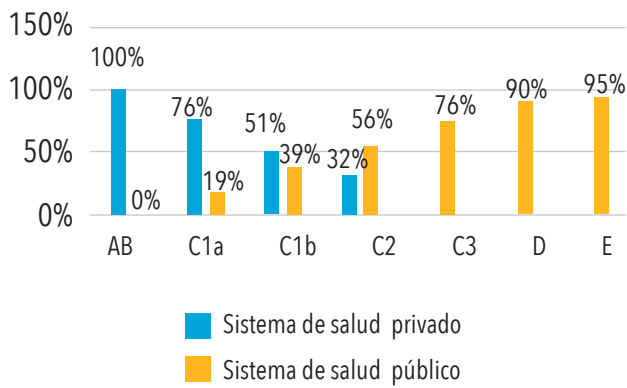
La nueva medición calcula el grado de bienestar relativo de un hogar chileno y subdivide al grupo ABC1 en tres, contemplando así 7 categorías diferentes: AB, C1a, C1b, C2, C3, D y E.

Se calcula en base a tres aspectos principales:

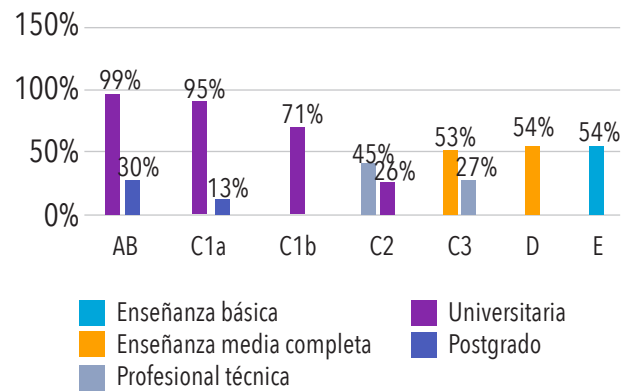
1. Ingreso per cápita equivalente: esto es ajustado al tamaño del hogar.
2. Nivel educacional del principal sostenedor.
3. Nivel ocupacional del principal sostenedor.



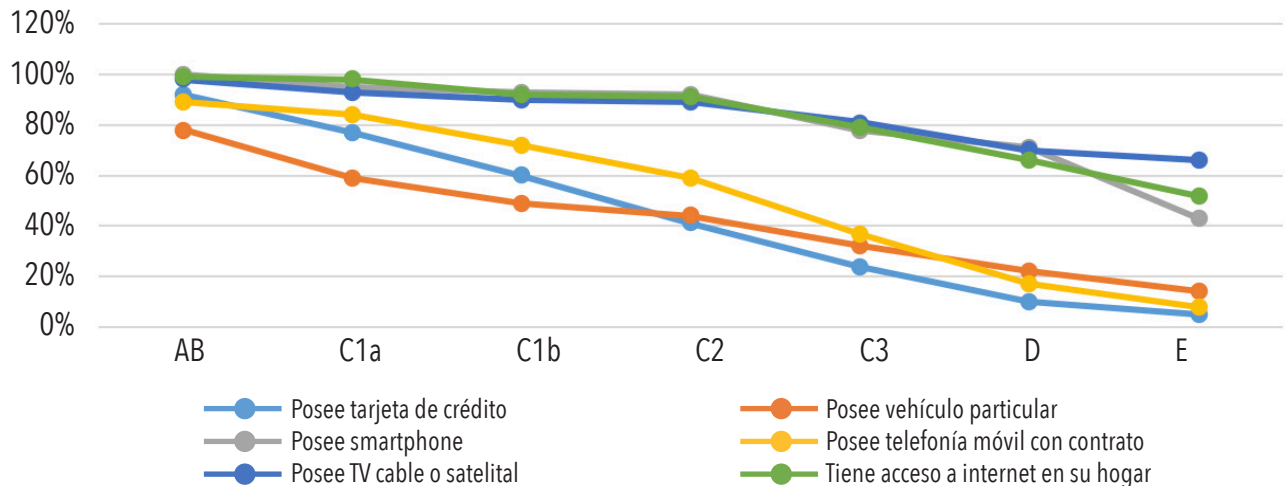
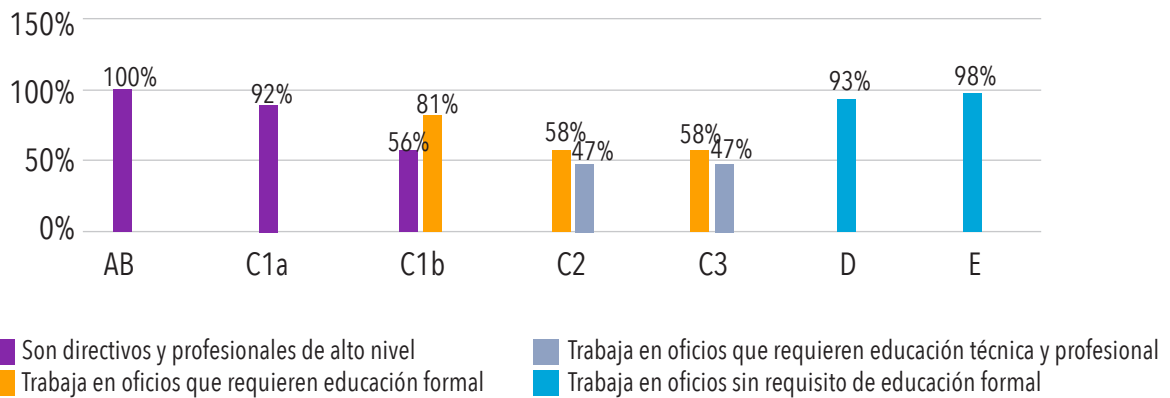
SISTEMA DE SALUD



EDUCACIÓN



OCUPACIÓN



7
AÑOS
Promoviendo la
**Responsabilidad
Familiar Corporativa**

+ de **900**
SEGUIDORES
En Redes Sociales



22
FOROS
Club IFREI

4
EMPRESAS
Acreditadas IFREI

7
SEMINARIOS
del Centro

Publicaciones

6

PAPERS PUBLICADOS

2

LIBROS

11

CUADERNOS ESE

4

INFORMES IFREI

3

CAPÍTULOS DE
LIBROS

23

PRESENTACIONES
EN CONFERENCIAS

16

ARTÍCULOS EN
REVISTAS

+ de **15**

COLUMNAS DE
OPINIÓN

+ de **370**
ALUMNOS
En el
Club IFREI
este año



Columnas de opinión María José Bosch

10 DE JULIO
Somos copiones y qué bueno que lo seamos

16 DE AGOSTO
Si me lo repites tanto, puede que me lo termine creyendo

24 DE SEPTIEMBRE
No se trata de tú o yo, se trata de nosotros

23 DE OCTUBRE
¿Trabajo o familia? ¿y si quiero las dos?

19 DE NOVIEMBRE
Quien quita la primera valla de la carrera de obstáculos



Apariciones en prensa

17 DE SEPTIEMBRE
Empoderamiento e
igualdad salarial, entre los
principales desafíos según
las Mujeres Líderes

9 DE OCTUBRE
Colaboración
improbable



Actividades del Centro



4 DE SEPTIEMBRE
Tercer Foro Club IFREI "El impacto social de las empresas"



25 DE SEPTIEMBRE
Artículo de María Jose Bosch fue aceptado para su publicación en el journal Human Relations



3 DE OCTUBRE
María José Bosch expone ante la comisión de trabajo y previsión social en el Congreso Nacional junto a Marta Manríquez y Carlos García de la Universidad Alberto Hurtado



11 DE OCTUBRE
María José Bosch participó en la reunión del grupo de liderazgo de la Iniciativa Paridad de Género (IPG)



23 DE OCTUBRE
Cuarto Foro Club IFREI "¿Quién dijo que RR.HH. es soft?"



26 DE OCTUBRE
María José Bosch elegida entre las 100 mujeres líderes por cuarta vez



30 DE OCTUBRE
Ceremonia de Acreditación IFREI Walmart



8 DE NOVIEMBRE
María José Bosch asistió al lanzamiento de la campaña "Tolerancia Cero a la Violencia contra la Mujer"



21 DE NOVIEMBRE
María José Bosch participó en de Desayuno organizado por la Fundación ChileMujeres

TELÉFONOS:

(56) 22618 1565 - 22618 1579

clubifrei.ese@uandes.cl

www.ese.cl



Universidad de los Andes

