



Índice de Trayectoria Laboral e Inclusión de mujeres en Chile

2020

DIARIO FINANCIERO



CENTRO
TRABAJO
Y FAMILIA

Contactos

María José Bosch K.

Directora Centro Trabajo y Familia

María Paz Riumalló H.

Directora Ejecutiva Centro Trabajo y Familia

Información Corporativa

ESE Business School Chile

Avenida La Plaza 1905, Las Condes

Sitio web: www.esec.cl/ctf

Correo:

clubetf.esec@uandes.cl



Lorena Cavieres

Directora de Proyectos

Francisca Muñoz P.

Subgerente Marketing

Información Corporativa

Diario Financiero

Badajoz 45, piso 11, Las Condes

Sitio web: www.df.cl

DIARIO FINANCIERO

Contenido

1. Sobre el Índice	3
a. ¿Quiénes somos?.....	4
b. Metodología	5
Instrumento de medición	5
c. El Índice	5
2. Principales hallazgos.....	7
Generales.....	7
Equidad de género en la organización.....	7
Trayectoria laboral.....	8
Trabajo a distancia.....	8
3. Datos de la muestra.....	9
4. Principales resultados.....	12
5. Equidad de género.....	15
Representación de mujeres en la alta dirección y promoción de la diversidad.....	17
Servicios de apoyo al cuidado familiar.....	19
El rol del director de diversidad.....	19
6. Trayectoria laboral.....	23
El rol de la corresponsabilidad.....	24
Percepciones sobre la maternidad y paternidad y el mundo laboral	26
Renuncias familiares y personales.....	26
Barreras en la trayectoria laboral femenina	27
Posibles soluciones a la problemática	29
7. Trabajo a distancia.....	31
Dificultades.....	31
Aprendizajes	32
8. Conclusiones y desafíos	33
9. Recomendaciones.....	35
10. Bibliografía.....	36
11. Sobre los Autores.....	37

1. Sobre el Índice

El ingreso de las mujeres en el mundo de la empresa no ha pasado inadvertido. El cambio demográfico, de políticas y de estilos de liderazgo ha sido tan importantes que ya se ha convertido en un área de estudio.

En Chile, es interesante hablar de liderazgo femenino. Por una parte, teníamos una penetración de la participación femenina de un 52,6%, por debajo del nivel latinoamericano, que disminuyó a un 42,0%, producto de la crisis del covid-19 (INE, 2020). Por otra parte, cuando se observa la alta dirección y las posiciones de liderazgo, vemos que las mujeres solamente representan un 18,0% de la línea ejecutiva principal de las empresas chilenas que cotizan en bolsa, y cuando nos concentramos aún más y vemos los cargos en directorios el número se reduce a 15,0% (IMAD, 2020). O sea, las mujeres están presentes en el mundo laboral, pero no lo están en posiciones de liderazgo, o las que están son muy pocas.

¿Por qué sucede esto? En la literatura existen múltiples explicaciones para la falta de representatividad de la mujer en la alta dirección. Una de las explicaciones es la falta de inversión en capital humano que hacen las mujeres a lo largo de su carrera. Otra de las posibles explicaciones es la cantidad de interrupciones que tiene una mujer en su carrera versus sus compañeros hombres; otra explicación es la existencia de *“mommy tracks”*, carreras que facilitan la conciliación trabajo y familia, pero que ponen techos a la carrera de la mujer. Por ejemplo, desarrollar una carrera horizontalmente en la empresa, en vez de verticalmente, estar en áreas de apoyo en vez de estratégicas, etc. Esto se produce ya que el costo personal de asumir un cargo de mayor responsabilidad es demasiado alto familiarmente y prefieren seguir carreras que les permita conciliar trabajo y familia.

Otra explicación para la falta de presencia femenina en la alta dirección es por discriminación y prejuicio. La evidencia empírica de diferentes estudios demuestra que existe sesgos al elegir entre candidatos hombres y mujeres. Por ejemplo, algunas empresas siguen teniendo puestos estratégicos para hombres, otras no contratan mujeres por una potencial futura maternidad y por el riesgo que interrumpan su carrera, también otras empresas asumen que las mujeres de su organización no quieren subir de puesto.

Al dejar de lado el talento femenino estamos omitiendo las consecuencias que esto tiene para nuestras organizaciones. Distintos estudios muestran una relación positiva entre la proporción de mujeres en el directorio y los indicadores financieros de la compañía. Por ejemplo, las empresas con políticas favorables a la inserción de la mujer superan la media de su sector en 34% (Debeljuh, 2013), también existe evidencia que cuando hay al menos 3% de mujeres directivas aumenta la efectividad en distintas dimensiones de la empresa tales como: innovación, responsabilidad, coordinación y control, etc. (Mc Kinsey & Company 2013).

A nivel nacional también existe evidencia de una mayor participación femenina en los altos puestos de poder trae consigo beneficios macroeconómicos. Estudios confirman la correlación entre equidad de género y la competitividad de un país tales como: incremento de la productividad, mejores resultados para las próximas generaciones y una adopción de decisiones más representativas (Banco Mundial, 2012).

Entonces, si es tan bueno fomentar el liderazgo femenino en nuestras organizaciones ¿qué podemos hacer? Existen diferentes caminos y no hay una única respuesta a esta pregunta, además hay distintos actores involucrados (empresa, familia, sociedad, estado, etc.), y debemos generar iniciativas acordes a cada uno de ellos.

En este contexto surge este proyecto académico y de difusión, que busca conocer las percepciones de hombres y mujeres sobre la inclusión y trayectoria laboral de las mujeres en las empresas en Chile. Es así como el Centro Trabajo y Familia del ESE Business School y el Diario Financiero han aunado esfuerzos a fin de implementar y desarrollar el “**Índice de Trayectoria Laboral e Inclusión de las Mujeres en Chile**”.

a. ¿Quiénes somos?

El **Centro Trabajo y Familia del ESE Business School** de la Universidad de los Andes, es un centro de investigación que tiene por objetivo 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. Busca constituirse como principal referente en Chile en cuanto a Responsabilidad Familiar Corporativa (RFC) al realizar distintas actividades como investigaciones, seminarios, foros y programas académicos.

El **Diario Financiero** es un diario líder de prensa en negocios, fundado 1988 por un grupo de periodistas especialistas en economía y negocios. Al año 2019 fue el diario de negocios más leído por ejecutivos de Chile. El Club #SomosFinancieras es una comunidad del Diario Financiero, que tiene por objetivo dar visibilidad al aporte de las mujeres profesionales y trabajadoras de los más diversos ámbitos económicos del país.

b. Metodología

Instrumento de medición

Este instrumento de medición fue desarrollado por el Centro Trabajo y Familia del ESE Business School específicamente para este proyecto. La encuesta consta de tres secciones además de los datos demográficos. La primera sección buscó evaluar el tema de equidad de género en la compañía, la segunda se refirió a la trayectoria laboral, y la tercera a un tema de actualidad que irá variando año a año. Este año 2020 el tema elegido fue el trabajo a distancia.

Las variables elegidas con sus respectivas escalas surgen de investigaciones académicas ya probadas como son las siguientes:

Sección	Fuente
Equidad de Género	2019 Bloomberg Gender Equality Index Survey
Trayectoria Profesional	Maternidad y trayectoria profesional en España (2017) de Nuria Chinchilla, Esther Jiménez y Marc Grau.
Trabajo a distancia	Teletrabajo 2020 (Estudio liderado por el Centro Internacional Trabajo y Familia del IESE Business School, España)

En conjunto, este índice mide la percepción de hombres y mujeres respecto a las trayectorias laborales y la inclusión de las mujeres en Chile. Toma en cuenta datos demográficos, tales como sexo, estado civil, edad, entre otros, así como también las políticas organizacionales y datos de la inclusión de mujeres en las empresas y en la alta dirección.

La información se recolectó a través de una encuesta on-line estandarizada y uniforme durante el mes de agosto de 2020, por tres semanas, obteniendo un total de 1228 respuestas.

c. El Índice

El cálculo del índice está basado en los tres pilares de la encuesta, entregándole un peso relativo a cada uno de ellos. En esta versión, el peso del índice de acuerdo con cada uno de los factores fue el siguiente: la equidad de género utilizando preguntas del Índice de Bloomberg (con un 40% de ponderación), la trayectoria profesional (con un 50% de ponderación), y el trabajo a distancia (con un 10% de ponderación).

Dentro de cada sección se asignaron puntos a las preguntas validadas de acuerdo a la importancia que tiene cada uno de los temas para el desarrollo y equidad de las mujeres dentro de la empresa.

En términos generales, un mayor puntaje, significa que los consultados, perciben un mejor entorno empresarial y cultural para la inclusión laboral femenina, y su posibilidad de llevar una trayectoria profesional sostenida.

2. Principales hallazgos

Generales

- El Índice de Trayectoria e Inclusión Laboral Femenina tuvo en promedio una baja puntuación siendo este un 42,5 de un total de 100.
- Tanto hombres como mujeres percibían un entorno poco propicio para la inclusión femenina en el mundo laboral, sin embargo, los hombres tenían una visión más positiva que las mismas mujeres, tendencia que se acentuaba en personas que trabajan en empresas con más de 50 trabajadores.
- Los rubros con mejores índices de inclusión fueron: el sector financiero (puntaje), el sector de producción de alimentos (puntaje), bebidas y tabaco (puntaje), la consultoría (puntaje) y la salud (puntaje).

Equidad de género en la organización

- El indicador de equidad de género en las organizaciones alcanzó un puntaje promedio de 17,8 de un máximo de 45. Lo que representa un 39,5%. En este aspecto no existen diferencias significativas de género y tamaño de empresa (dotación).
- Los rubros con mejores puntajes fueron: consultoría (puntaje), banca (puntaje), finanzas y seguros (puntaje), y salud (puntaje).
- Las empresas con una menor dotación de trabajadores tienen una mejor representación de sus trabajadoras en plantilla, en la alta dirección, que aquellas con un mayor número de trabajadores.
- Sin embargo, las empresas con más de 50 trabajadores ofrecen en mayor proporción servicios o beneficios de cuidado familiar que aquellas con una menor dotación.
- Tener un director o encargado de diversidad de género en la empresa se asocia a ofrecer una mayor proporción con políticas o beneficios de cuidado, sin embargo esto no se traduce en un flujo ascendente de mujeres en plantilla hacia la alta dirección.

Trayectoria laboral

- El indicador de trayectoria laboral tuvo un puntaje promedio de 18,7 de un máximo de 50 puntos. Lo que representa un 37,4%. Esto denota una baja percepción de facilitadores para una trayectoria profesional femenina sostenida.
- En este aspecto existen diferencias de percepción según sexo. Los hombres observan un escenario más favorable para la trayectoria laboral femenina, que las mismas mujeres.
- Dentro de los obstaculizadores principales que se percibieron para el avance de la mujer en el mundo laboral se nombraron el escaso reconocimiento del papel social de la maternidad y la paternidad, la falta de flexibilidad laboral y culturas empresariales poco amigables con la familia.

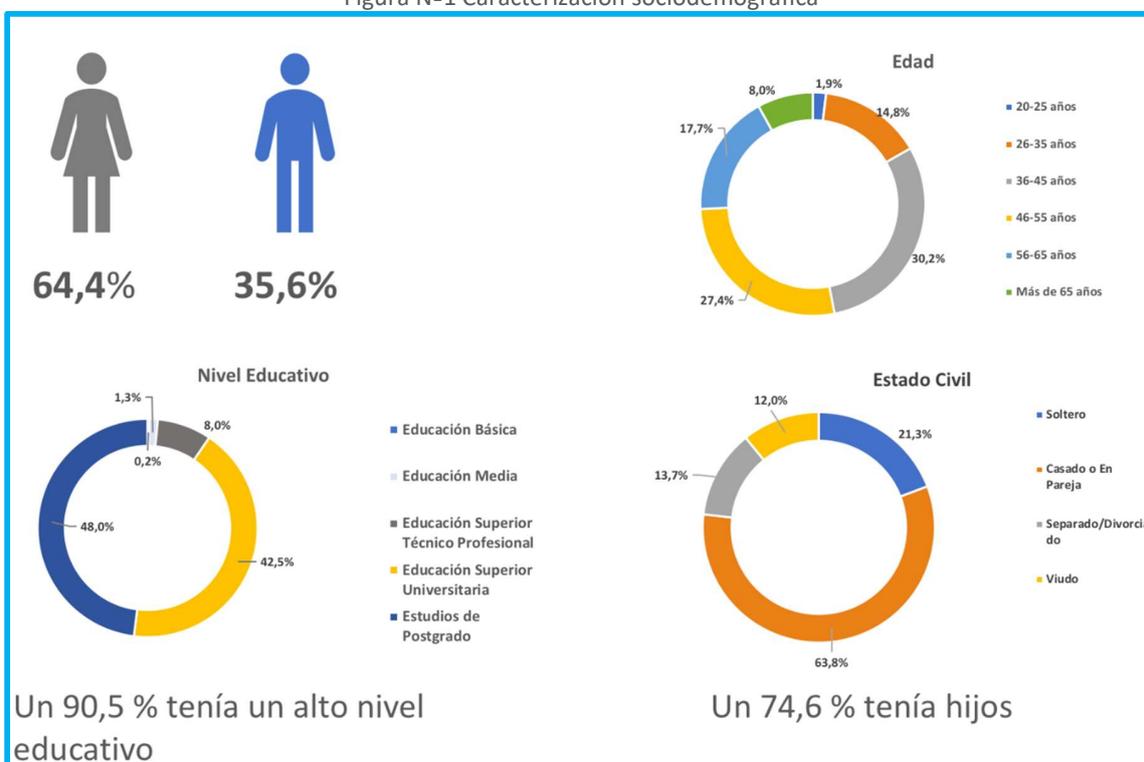
Trabajo a distancia

- El indicador de experiencia del trabajo a distancia obtuvo un puntaje promedio de 2,9 de un máximo de 10. Lo que presenta un 29%.
- Entre las principales dificultades que percibieron los encuestados frente al trabajo a distancia en pandemia, se encontró la resistencia por parte de las jefaturas (18,1%) y la resistencia cultural en la empresa (16,9%).

3. Datos de la muestra

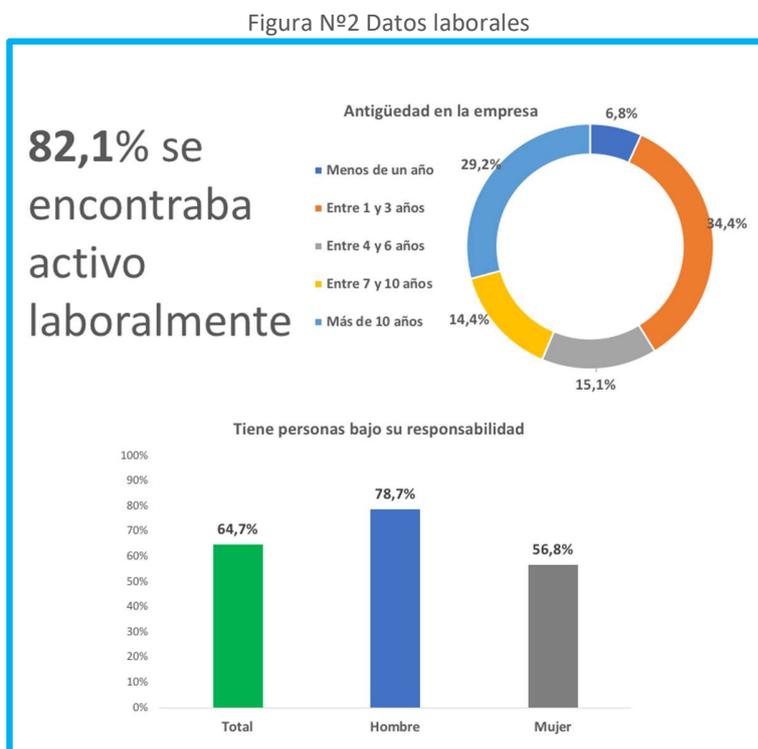
La muestra en que se basa el estudio se compone de un 64,4% de mujeres y un 35,6% de hombres. En cuanto a grupos etarios, estos son bastante heterogéneos. Analizando el perfil de los encuestados, se destaca que poseían un alto nivel educativo, siendo que el 42,5% contaba con educación universitaria y un 48,0% con estudios de postgrado. A su vez, un 63,8% estaba casado o vivía en pareja y un 74,6% tenía hijos.

Figura N°1 Caracterización sociodemográfica



En cuanto a su perfil laboral, el 82,1% se encontraba activo laboralmente en el período de recolección de datos. De estos un 64,7% tenía personas bajo su responsabilidad directa en el trabajo. En este aspecto, se encontró una diferencia de género, donde había una proporción mayor de hombres (78,7%) que de mujeres (56,8%) que tuvieran personas bajo su responsabilidad.

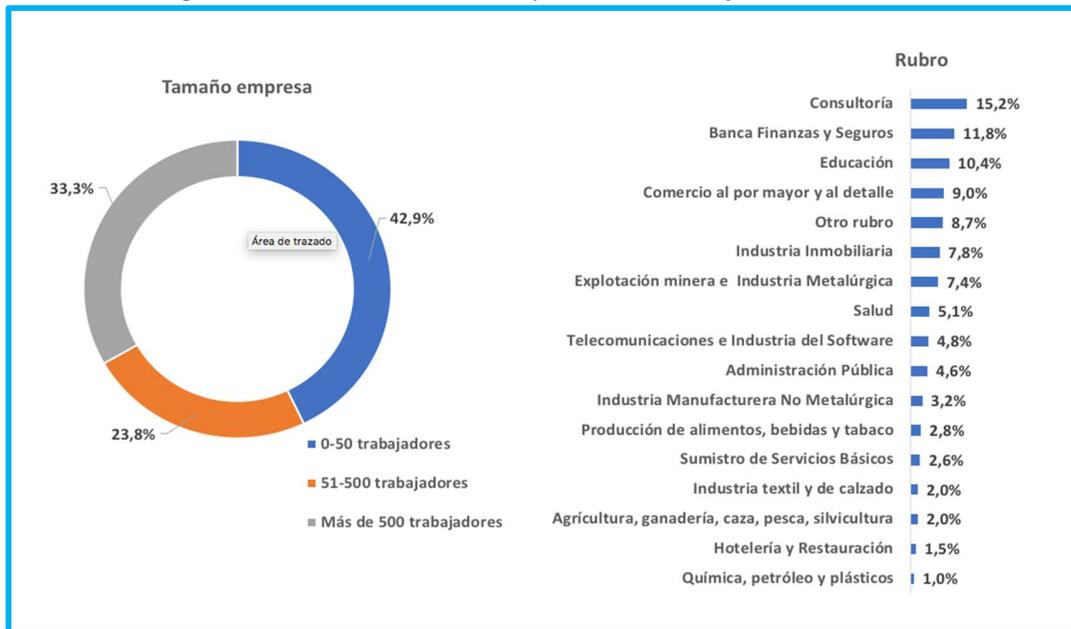
Respecto a la antigüedad en la empresa de los encuestados se encontró lo siguiente:



Las empresas donde trabajaban los encuestados eran de variado tamaño en términos de cantidad de trabajadores. El 42,9% afirmaba trabajar en una organización con entre 0-50 trabajadores, el 23,8% en una del tramo 51-500 trabajadores y finalmente, el 33,3% en una compañía de más de 500 trabajadores.

Los rubros con mayor representación en la muestra fueron los rubros de consultoría, banca, finanzas y seguros; educación y comercio, como se muestra a continuación:

Figura N°3 Características de la empresa donde trabajan los consultados



4. Principales resultados

A continuación, presentamos, los resultados del índice de trayectoria e inclusión laboral de la mujer. Como se mencionó, este se calcula en base a tres pilares, equidad de género en la empresa, facilitadores en la trayectoria laboral y experiencia del trabajo a distancia. El cálculo de estos indicadores se convierte en un puntaje que va del 0 al 100.

En la presente muestra, el puntaje mínimo obtenido fue de 6,0 y el máximo de 86,2. Sin embargo, el puntaje promedio fue de un 42,5; el cual es menor a la mitad del puntaje máximo. Es destacable que el 74,8% de la muestra no obtuvo más de 50 puntos. Lo anterior, pone de manifiesto que no se percibe una óptima trayectoria laboral e inclusión de la mujer en los encuestados, más bien, se percibe que el entorno imposibilita u obstaculiza en gran medida, el desarrollo profesional equitativo entre hombres y mujeres.

Al observar diferencias de género en esta percepción, se encuentran brechas significativas. El puntaje promedio para hombres fue de un 46,3, mientras que para las mujeres fue de un 40,5. Esto indica que si bien, los hombres de la muestra, perciben obstaculizadores en la inclusión y trayectoria laboral femenina, estos no conciben esta problemática en la misma medida que las mujeres.

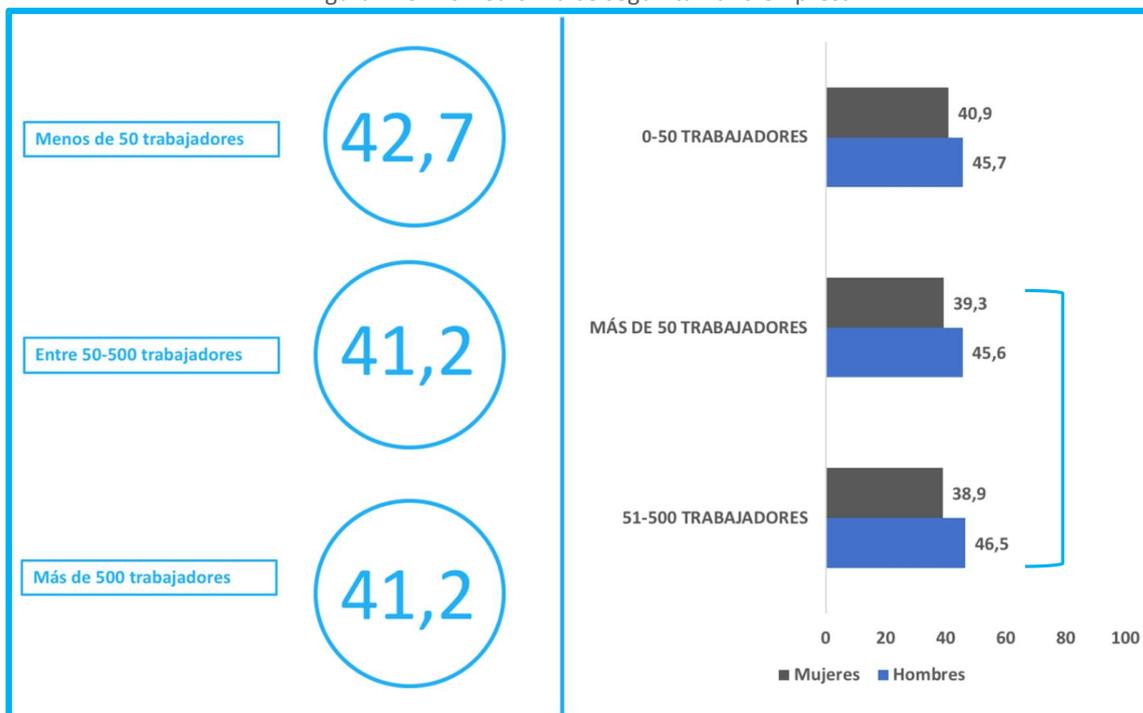
Los resultados del índice según sexo fueron los siguientes:

Figura N°4 Promedio índice de trayectoria e inclusión laboral de la mujer según sexo



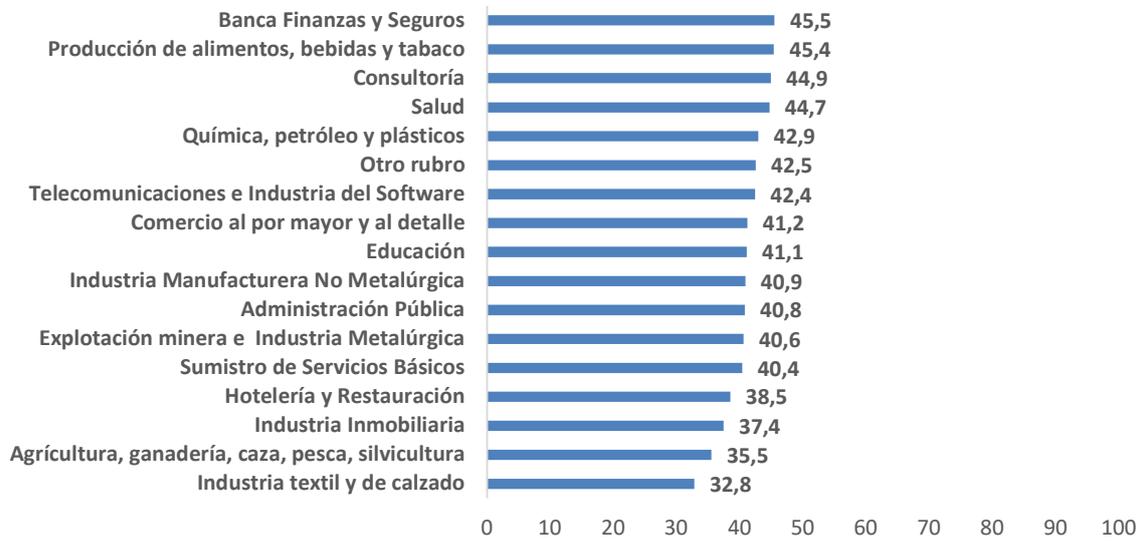
Al buscar diferencias de puntaje según el tamaño de la empresa donde trabajan los encuestados, no se encontraron brechas relevantes. Sin embargo, es interesante constatar que, en las empresas con más de 50 trabajadores, los hombres perciben un mejor entorno para la trayectoria laboral e inclusión de las mujeres que ellas mismas.

Figura N°5 Promedio índice según tamaño empresa



Los rubros que presentan mejores índices de inclusión y trayectoria laboral para las mujeres son el sector financiero (45,5), producción de alimentos, bebidas y tabaco (45,4), consultoría (44,9) y salud (44,7), los cuales se ubican levemente sobre la media general. Por su parte, los rubros con un menor índice corresponden a la industria textil (32,8), agricultura, ganadería y pesca (35,5) e industria inmobiliaria (37,4).

Gráfico N°1 Índice de trayectoria e inclusión laboral según rubro



5. Equidad de género

Las preguntas de esta sección están basadas en el *Bloomberg Gender Equality Index*¹ y buscan medir el nivel de equidad de género percibido por mujeres y hombres respecto a las organizaciones del país. Para obtener esta información se realizaron preguntas buscando conocer percepciones y conocimientos sobre el número de mujeres de la alta dirección, número de mujeres en la planilla de la empresa, políticas y servicios de cuidados ofrecidos por la empresa, entre otros.

En base a lo anterior, se construyó un indicador de equidad de género en la organización el cual tiene un peso del 40%. De esta manera, se crea un puntaje que va desde el 0 al 45, dado que existe una bonificación de cinco puntos, en base a variables de inclusión de mujeres en presidencia, gerencia y la existencia de beneficios familiares excepcionales. Este método ha sido utilizado en otros indicadores de equidad de género como Bloomberg (2019) e IMAD (2020).

En este estudio, la sección equidad de género tuvo un puntaje mínimo de 0 y un puntaje máximo de 44. El puntaje promedio fue de 17,3, es decir, nuevamente, este representa menos de la mitad del puntaje posible de obtener (38,4%). Si bien, los hombres (18,0) obtuvieron un puntaje promedio mayor que las mujeres encuestadas (16,9), esta diferencia no tiene significancia estadística.

Figura N°6 Promedio equidad de género en la organización según sexo



Buscando posibles diferencias de equidad en la organización según la cantidad de trabajadores que tenía la empresa, las diferencias no fueron relevantes.

¹ Bloomberg Gender Equality Index: mide el desempeño financiero de las compañías públicas comprometidas con hacer públicos sus esfuerzos para apoyar la igualdad de género a través del desarrollo de políticas, representación y transparencia organizacional.

Figura N°7 Promedio equidad de género según tamaño empresa



Sin embargo, se observaron rubros con un puntaje significativamente mejor, siendo esta consultoría (20), banca, finanzas y seguros (18,5), salud (17,9) y otros rubros (17,7). En contraste, la agricultura, pesca y ganadería (11,6), hotelería (12) y la industria inmobiliaria (12,9), fueron las que tenían peores índices de equidad de género en la organización.

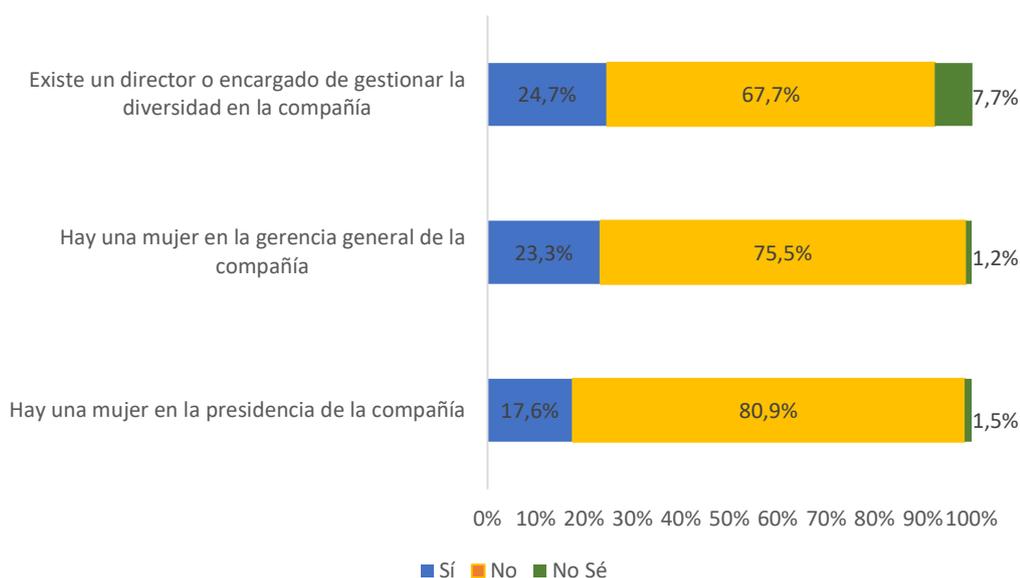
Gráfico N°2 Equidad de género en la organización según rubro



Representación de mujeres en la alta dirección y promoción de la diversidad

Al observar más de cerca las variables de equidad de género en la organización, se encontró que solo un 24,7% de los encuestados afirmaba que existía una persona a cargo de promocionar y gestionar la diversidad de género en las empresas que trabajaban. Por otro lado, solo un 23,3% afirmó que había una mujer en la gerencia general y un 12,1% que había una mujer como presidenta de la compañía.

Gráfico N°3 Mujeres en la alta dirección y promoción de la diversidad



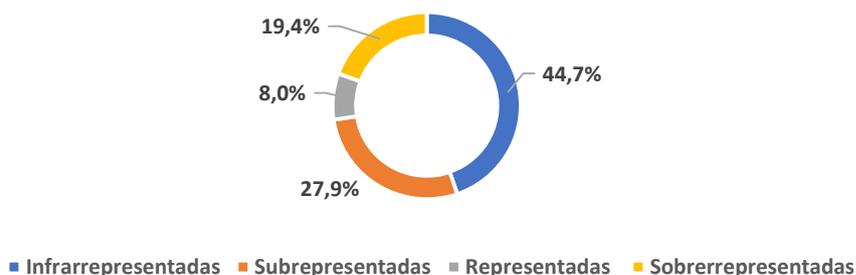
Para analizar la representación de las mujeres de la empresa en la alta dirección, se les preguntó a los encuestados el porcentaje de mujeres en plantilla y el porcentaje de mujeres en la alta dirección. De esta manera se creó una razón que arrojó cuatro categorías, las que se explican en la siguiente tabla:

Tabla N°1 Categorías de representación femenina en la alta dirección

Infrarrepresentadas	La proporción de mujeres en la alta dirección es muy baja respecto a la cantidad de mujeres en plantilla.
Subrepresentadas	La proporción de mujeres en la alta dirección es menor a la cantidad de mujeres en plantilla.
Representadas	La proporción de mujeres en la alta dirección es igual a la cantidad de mujeres en plantilla.
Sobrerrepresentadas	La proporción de mujeres en la alta dirección es mayor a las mujeres en plantilla.

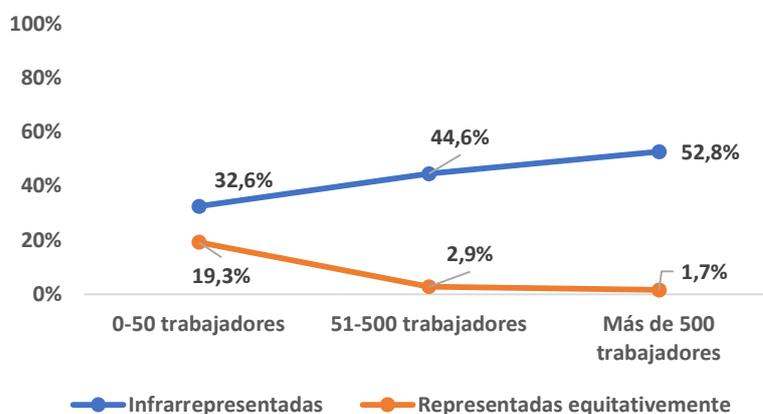
De esta manera se encontró que un 44,7% de los encuestados afirmaba que en su empresa las mujeres estaban infrarrepresentadas en la alta dirección. Mientras que solo el 8,0% informó que existía equidad de representación.

Gráfico N°4 Representación de mujeres en plantilla en la alta dirección



Es destacable la asociación que existe entre el número de trabajadores que tienen las empresas donde trabajaban los encuestados y la representación femenina en la alta dirección. En las empresas de más de 50 trabajadores, las mujeres estaban infrarrepresentadas en una mayor proporción que en empresas con una plantilla menor. En el caso de quienes afirmaban que las mujeres estaban representadas equitativamente en la alta dirección de sus empresas, se observó una asociación al hecho de pertenecer a una organización de menos de 50 trabajadores.

Gráfico N°5 Representación de mujeres en la alta dirección según tamaño empresa²

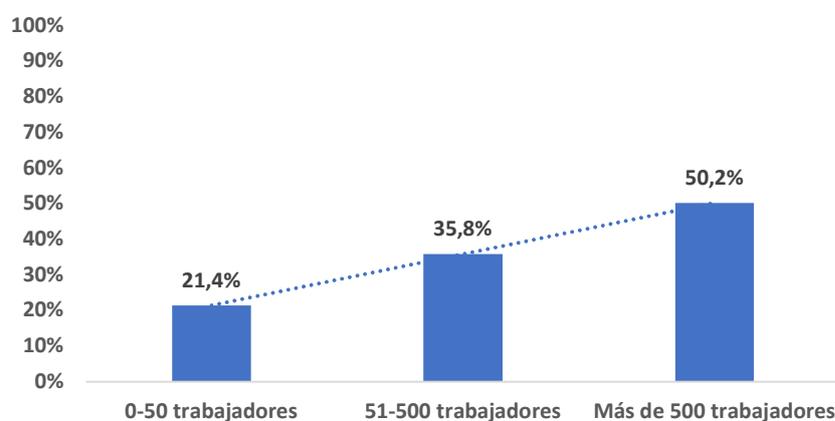


² Se analizaron dos de las cuatro categorías de representación femenina en la empresa (infrarrepresentadas, subrepresentadas, representadas y sobre representadas).

Servicios de apoyo al cuidado familiar

Si bien, en las empresas de mayor dotación existe una menor representación de las mujeres en altos cargos, estas tienen una ventaja por sobre las empresas con menos trabajadores en términos de apoyo a la maternidad/paternidad. Esta corresponde a la tenencia significativamente mayor de beneficios o servicios de cuidado familiar.

Gráfico N°6 Personas que reciben beneficios y apoyo al cuidado familiar en su empresa según dotación



El rol del director de diversidad

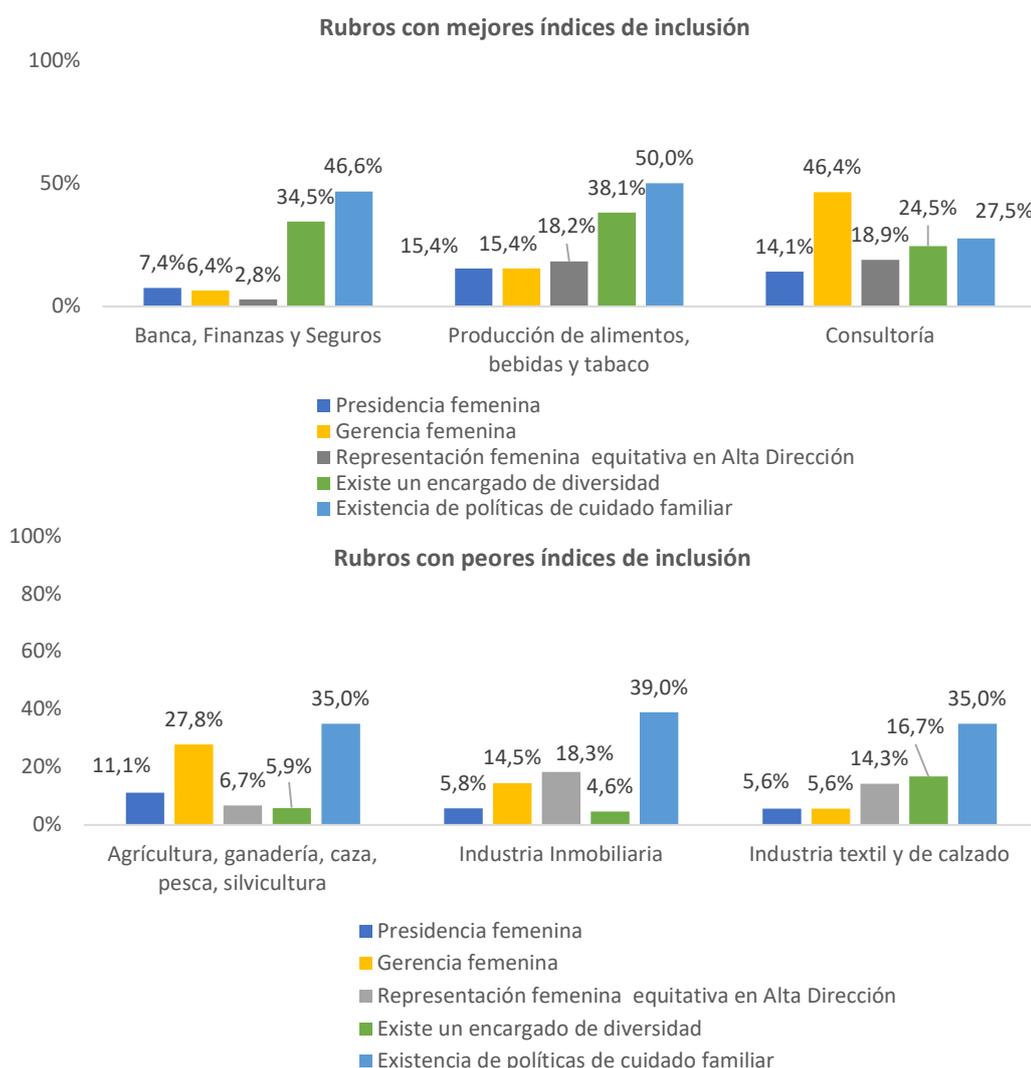
Si bien, la existencia de políticas familiares aparece como una variable clave para el desarrollo laboral femenino, su uso puede traer una serie de consecuencias negativas para su carrera profesional, si la cultura organizacional penaliza dichas prácticas (Chinchilla, Las Heras, Bosch, Riumalló, 2017). Este fenómeno parece avistarse en la presente muestra. Como se observó anteriormente, en empresas pequeñas, las mujeres están mejor representadas en puestos de alta dirección, pero carecen de políticas de conciliación trabajo-familia. En contraparte, en las empresas con mayor dotación, existen este tipo de políticas en gran proporción, pero esto no se traduce en un flujo ascendente de mujeres hacia puestos de poder.

Para entender mejor que ocurría en este caso, primero analizamos las variables que Bloomberg considera clave para la promoción de la diversidad en la organización en los rubros con mejores y peores índices. En este sentido, se lograron hallazgos interesantes. Por un lado, se encontró que independiente del rubro en el que se este, la presencia de mujeres en la alta dirección es bastante baja. Se observó que incluso hay rubros con bajos índices de inclusión, donde los encuestados declaran una mayor proporción de mujeres en cargos de gerencia, como lo es en la rama de “agricultura, ganadería, pesca y silvicultura”, (27,8%), siendo esta mucho mayor que en “banca, finanzas y seguros” (6,4%) y “producción de alimentos, bebidas y tabaco” (15,4%), los dos rubros

con mejor puntaje. Solo los encuestados del rubro “consultoría” afirmaron poseer una gerente general mujer en un 46,4% de los casos.

Más bien, la gran ventaja que tenían rubros con alto puntaje era tener un encargado de diversidad y políticas de conciliación. Lo que se observa en el gráfico N°7:

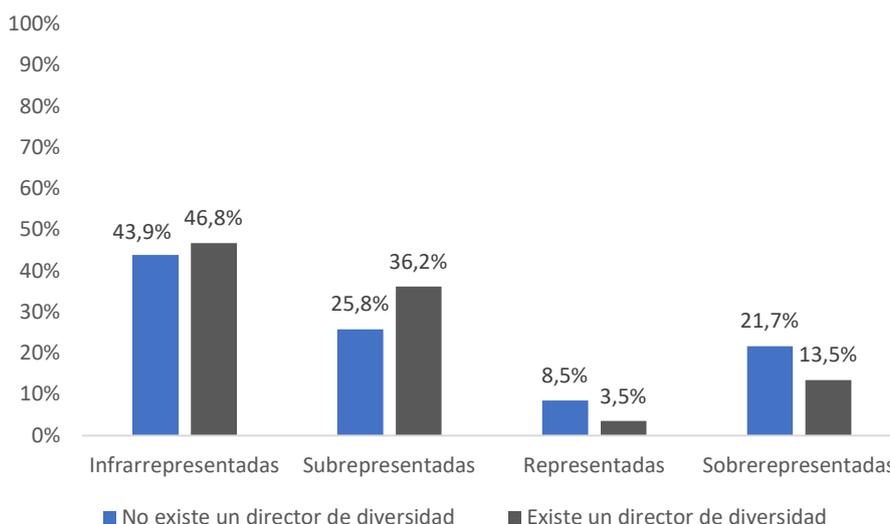
Gráfico N°7 Personas que reciben beneficios y apoyo al cuidado familiar en su empresa según dotación



Dado lo anterior, analizamos las implicancias que tiene la existencia de un encargado de diversidad dentro de las organizaciones. En primer lugar, se encontró una asociación entre trabajar en una empresa donde existe un encargado de diversidad y que en esta las mujeres estén infrarrepresentadas y subrepresentadas en la alta dirección. Por el contrario, aquellas personas que trabajaban en empresas donde no había un encargado de diversidad,

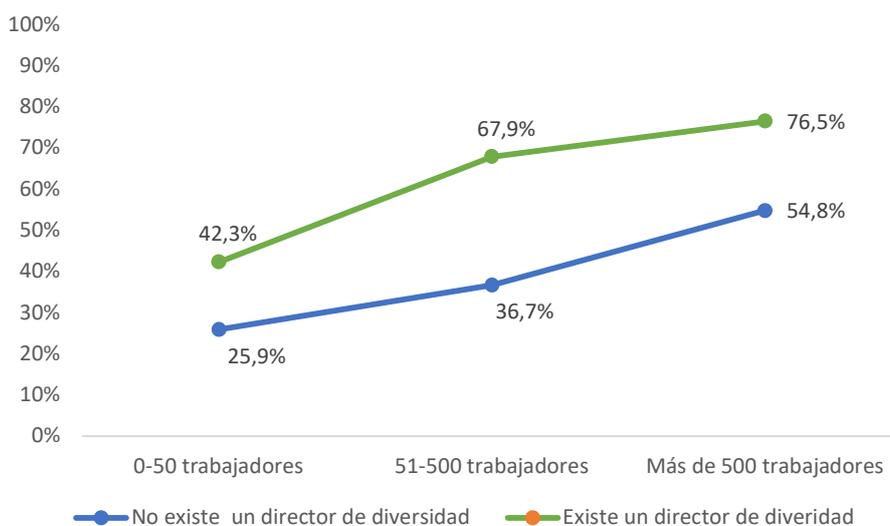
afirmaban en mayor proporción que había una representación mejor de mujeres en la alta dirección en relación a la plantilla.

Gráfico N°8 Representación de mujeres en plantilla en la alta dirección según existencia de un director o encargado de diversidad y equidad de género en la organización



Sin embargo, existe una clara relación entre la existencia de un director de diversidad y la afirmación de que la empresa cuenta con políticas de apoyo al cuidado. Si bien, siempre hay una mayor proporción de personas que afirman tener este tipo de beneficios en empresas grandes, el hecho de que haya alguien en este puesto hace la diferencia, independiente del tamaño de la empresa.

Gráfico N°9 Personas que reciben beneficios y apoyo al cuidado familiar en su empresa según existencia de un encargado de diversidad y dotación de la compañía



A partir de los datos que se exponen anteriormente, es posible concluir que uno de los aspectos que aumenta el índice de inclusión y trayectoria laboral en esta muestra, es la existencia de un encargado de diversidad en la empresa. Este puesto se asocia fuertemente a la promoción de servicios de apoyo al cuidado dentro de las organizaciones, sin embargo parece tener un efecto nocivo en la ascensión laboral femenina. En este sentido, cabría indagar sobre el enfoque corresponsable del uso de estos beneficios. Asimismo, es destacable que el rol de este cargo no compete solo a la creación de políticas de conciliación, si no que a la creación de oportunidades de ascenso laboral libres de sesgos de género (McKinsey, 2019).

6. Trayectoria laboral³

La carrera profesional por mucho tiempo fue entendida como la progresión ascendente de un trabajador dentro de una misma empresa o industria. Sin embargo, el desarrollo de carrera en la realidad contemporánea supone trayectorias profesionales que se adaptan a las necesidades personales, no necesariamente siendo ascendentes en el tiempo, lo que generalmente obedece a factores familiares (Bosch, Riumalló, & Fernández, 2017).

Las carreras profesionales rígidas del siglo XX obedecían a un modelo que divide el trabajo en base a los roles de género (Rönkä, Oralava, & Pulkkinen, 2003). De esta manera, la existencia de trayectorias laborales flexibles es también la cristalización de una serie de decisiones que se van tomando en pareja para compatibilizar dos carreras laborales con el cuidado y crianza, de manera de velar por el bienestar global familiar.

No obstante, muchas organizaciones, siguen teniendo como trabajador ideal, al hombre proveedor que puede dedicarse 24/7 a su trabajo, con una mujer que se queda en el hogar preocupándose de todo lo demás. Esto implica, que la organización social del trabajo a nivel institucional sigue descansando en los roles tradicionales de género (Killewald, 2012). De esta manera, las trayectorias vitales femeninas, incluidas las laborales, se caracterizan por ser diversas y no lineares, mientras que las trayectorias laborales masculinas suelen ser más rígidas (Rönkä, Oralava, & Pulkkinen, 2003). De esta manera, este estudio incorporó el concepto de trayectoria profesional para comprender los facilitadores u obstaculizadores que se perciben en el entorno para que padres y madres vivan un pleno desarrollo familiar y profesional. Esto sin necesidad de recurrir a sacrificios familiares para poder progresar en su carrera profesional⁴.

En esta parte del cuestionario se incluyeron preguntas sobre percepciones sobre la maternidad y paternidad en el mundo laboral, renuncias familiares en pos del trabajo y barreras para el avance e inclusión laboral de la mujer.

De esta manera, se creó un indicador de trayectoria laboral con una escala de puntaje del 1 al 50, indicando que, a mayor puntaje, las personas perciben más facilitadores para la trayectoria laboral femenina.

A nivel general, la muestra obtuvo un puntaje promedio de 18,7 de un total de 50 (37,4%). Por otro lado, la mitad de la muestra obtuvo menos de 17,4 puntos en esta sección. Este promedio es bastante bajo, dando cuenta de que en general, se perciben más obstáculos que facilitadores para la trayectoria laboral femenina. Es destacable que en este indicador si existió una diferencia

³ El estudio completo realizado en Chile el año 2019 se puede obtener aquí:

<https://www.esec.cl/esec/centros-de-investigacion-area-de-interes/centro-trabajo-y-familia/trabajo-y-familia/bosch-m-j-riumallo-m-p-2019-trayectoria-profesional-y-familia/2019-08-19/130915.html>

⁴ Preguntas obtenidas del estudio realizado por Nuria Chinchilla, Esther Jiménez y Marc Grau el año 2017 en España en "Maternidad y Trayectoria Profesional: Análisis de las barreras e impulsores para la maternidad de mujeres españolas".

relevante de percepción entre hombres y mujeres. Así, los hombres advierten menos obstáculos para inclusión laboral femenina que las mismas mujeres.

Figura N°8 Promedio facilitadores de trayectoria laboral según sexo



Corresponsabilidad: un valor generacional

La literatura ha documentado que una de las principales soluciones para el cierre de brechas de género en las trayectorias laborales es el aumento de la corresponsabilidad en las labores del hogar y crianza. Por el contrario, las relaciones especializadas, donde se asume que el hombre es el principal proveedor del hogar y la mujer la principal encargada de la crianza, inducen a la toma de decisiones que afectan la trayectoria laboral femenina en favor de la familia (Radcliffe & Cassell, 2015).

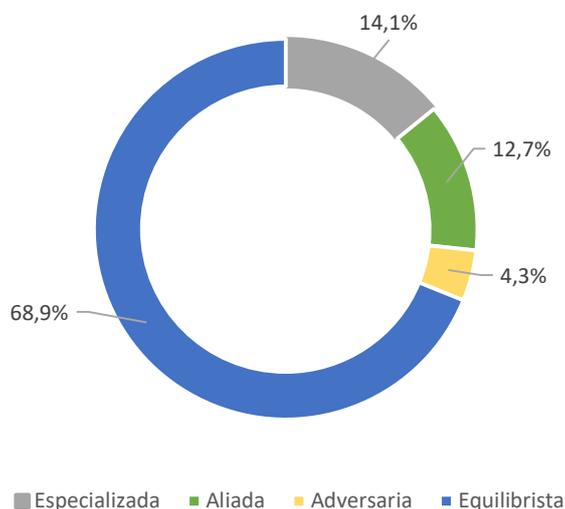
Para medir la existencia de corresponsabilidad familiar, Chinchilla, Jiménez y Grau (2017) definieron tipos de relaciones en función del grado de compromiso que las personas asumen en el ámbito familiar y profesional.

En primer lugar, están las relaciones “Aliadas”, las que corresponden a parejas donde los dos trabajan profesionalmente sin grandes exigencias en el hogar. En segundo lugar, están las relaciones “Equilibradas”, las que implican que ambos trabajan tanto dentro como fuera del hogar y tratan de hacer las cosas lo mejor posible en ambos lugares, lo que se asemejaría al término de corresponsabilidad. Por otro lado, se definieron como relaciones “Especializadas” aquellas donde cada uno se concentra en lo laboral y el otro/a en el ámbito del hogar. Finalmente, se entiende como relación “Adversaria”, aquel tipo de pareja donde ambos se concentran en el área profesional esperando que el otro se ocupe del hogar.

Dentro de esta muestra se encontró que una mayor proporción de personas con pareja, afirmaba que tenía un relación equilibrada o corresponsable (68,7%). Posteriormente, un 14,1% decía tener

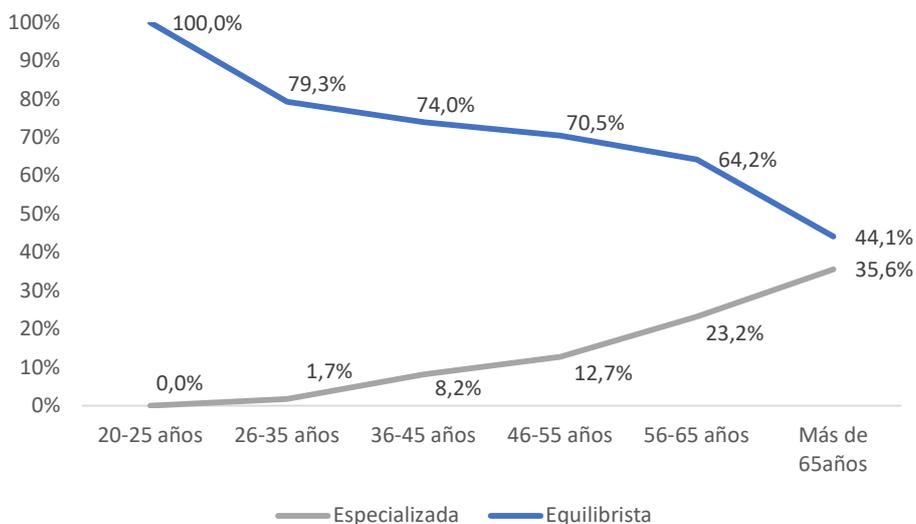
una relación especializada y un 12,7% una relación aliada. Finalmente un 4,3% de la muestra afirmó que su relación de pareja era del tipo adversaria.

Gráfico N° 10 Tipo de relación



Ahora bien, las relaciones equilibristas o corresponsables son un fenómeno generacional. Por ejemplo, un 100,0% de los encuestados que tenía entre 20-25 años afirmó que este era su tipo de relación. Sin embargo, en el siguiente tramo etario este porcentaje desciende a 79,3%, tendencia que persiste hasta el tramo de mayores de 65 años, donde solo el 44,1% de los encuestados afirmaba que así definía su relación de pareja. En contraste, la existencia de relaciones especializadas parece ser nula en las nuevas generaciones alcanzando un 35,6% en personas mayores de 65 años. Sin embargo, cabe destacar que la siguiente muestra se compone de personas que se encontraban en el mercado laboral en el período de aplicación de la encuesta.

Gráfico N°11 Tipo de relación según tramo etario



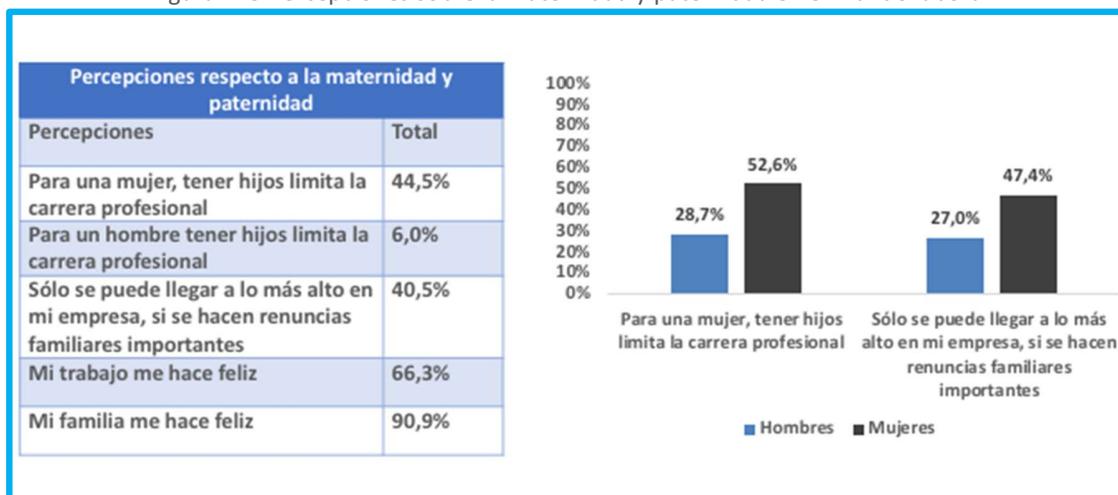
Percepciones sobre la maternidad y paternidad y el mundo laboral

Para comprender mejor estas diferencias de visión entre hombres y mujeres, se analizaron una serie de variables relacionadas con percepciones respecto a la maternidad y paternidad. En primer lugar, se encontró que el 90,5% afirmaba que su familia los hacía felices, mientras que el 66,3% declaró que su trabajo los hacía felices.

Ahora bien, la formación de una familia genera distintas percepciones entre hombres y mujeres en relación al avance profesional. En este sentido, se encontró que en general la maternidad (44,5%) es vista como un obstaculizador en la trayectoria laboral femenina, mientras que la paternidad (6,0%) no parece ser una piedra de tope para el ascenso profesional masculino.

Al observar diferencias de género en relación a estas percepciones se encontró una brecha relevante en dos aspectos. Primero, el 52,6% de las mujeres afirmaba que la maternidad limita la carrera profesional, mientras que solo 28,7% hombres cree que ser madre obstaculiza el avance profesional de la mujer. En segundo lugar, se encontró que las mujeres (47,4%) percibían en mayor medida que los hombres (27,0%) que, para llegar a lo más alto de la empresa, es necesario hacer renunciencias familiares importantes.

Figura N°9 Percepciones sobre la maternidad y paternidad en el mundo laboral



Renunciencias familiares y personales

En relación con las renunciencias familiares y personales, se encontró que tanto hombres como mujeres las percibían como necesarias para avanzar en la carrera profesional. Entre las principales renunciencias destacan, el hecho de disponer de menos tiempo: personal (60,2%), con los hijos (53,8%), las amistades (51,0%) y la pareja o cónyuge (49,3%).

A pesar de que esta es una apreciación general, son nuevamente las mujeres quienes han tenido que renunciar en mayor medida a su tiempo personal y familiar. Es destacable la brecha de género que existe en tomar la decisión de tener hijos, o tener menos hijos de los deseados, en pos de avanzar en la carrera profesional.

Tabla N°2: Renuncias familiares y personales según sexo

Renuncias familiares	Total	Hombres	Mujeres
Disponer de menos tiempo para mi	60,2%	50,5%	65,1%
Dedicar menos tiempo a los niños	53,8%	45,0%	59,4%
Disponer de menos tiempo para mis amigos	51,0%	44,2%	54,3%
Disponer de menos tiempo para mi cónyuge/pareja	49,3%	44,2%	52,0%
A tener menos hijos para progresar en mi carrera profesional	24,5%	12,0%	32,2%
Tener menos hijos de los deseados	20,9%	14,4%	24,9%

Barreras en la trayectoria laboral femenina

En este apartado se buscó conocer los obstáculos que pueden percibir las personas para equilibrar su vida familiar y laboral. Estas dificultades se denominan barreras, ya que no permiten una plena armonía entre el desarrollo profesional y familiar. Se organizaron en dos grandes grupos que son: barreras organizativas y barreras sociopolíticas (Chinchilla, Jiménez, & Grau, 2017).

La siguiente tabla resumen los dos tipos de barreras y se ordenaron de acuerdo con la importancia manifestada por los encuestados. Resulta evidente que las barreras más importantes son las y sociopolíticas, las cuales corresponden a estereotipos o compresiones sobre los roles femeninos y masculinos que dificultan el desarrollo profesional de la mujer. Estos resultados son similares al estudio "Maternidad y Trayectoria Laboral" realizado en España (Chinchilla, Jiménez, & Grau, 2017) donde estas barreras fueron las más percibidas.

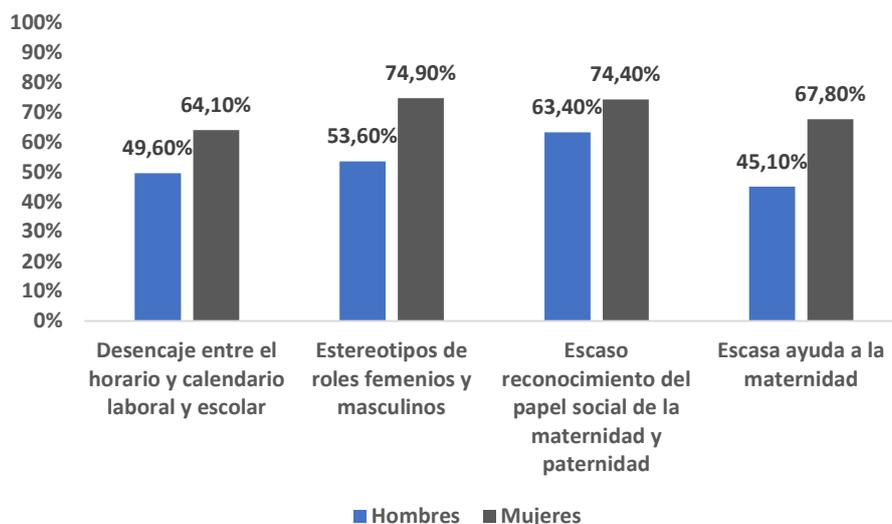
Así se observó que el 71,7% de los encuestados declaraba que existe un escaso reconocimiento del papel social de la maternidad y paternidad y un 70,0% un escaso reconocimiento del papel social de la familia en general. Por otro lado, el 68,8% declaró que existen estereotipos de roles masculinos y femeninos. En cuanto las barreras organizativas, las más mencionadas corresponden a la falta de flexibilidad laboral (65,8%) y culturas empresariales poco sensibles con la maternidad y paternidad (64,7%).

Tabla N° 3 Barreras según tipo

Tipo	Barreras	
Sociopolítica	Escaso reconocimiento del papel social de la maternidad y paternidad	71,1%
Sociopolítica	Escaso reconocimiento del papel social de las familias	70,0%
Sociopolítica	Estereotipos de roles femeninos y masculinos	68,0%
Organizativa	Falta de flexibilidad	65,8%
Organizativa	Cultura empresarial poco sensible con la maternidad y paternidad	64,7%
Sociopolítica	Escasa ayuda a la maternidad	60,4%
Sociopolítica	Desencaje entre el horario y calendario laboral y escolar	59,3%
Sociopolítica	Poca ayuda a las familias	58,1%
Organizativa	Los hombres prefieren promocionar hombres	53,4%
Sociopolítica	Comprensión masculina del éxito	51,6%
Organizativa	Se discrimina a las mujeres por ser madres	46,5%
Organizativa	Carencia de referentes femeninos	34,9%
Organizativa	Falta de oportunidades profesionales	33,6%
Sociopolítica	Horarios de comidas extensos y tardíos	31,6%
Organizativa	Falta de apoyo de mis supervisores	26,3%
Organizativa	Las mujeres prefieren promocionar hombres	23,0%
Organizativa	Los mujeres prefieren promocionar mujeres	15,7%
Organizativa	Los hombres prefieren promocionar mujeres	3,9%

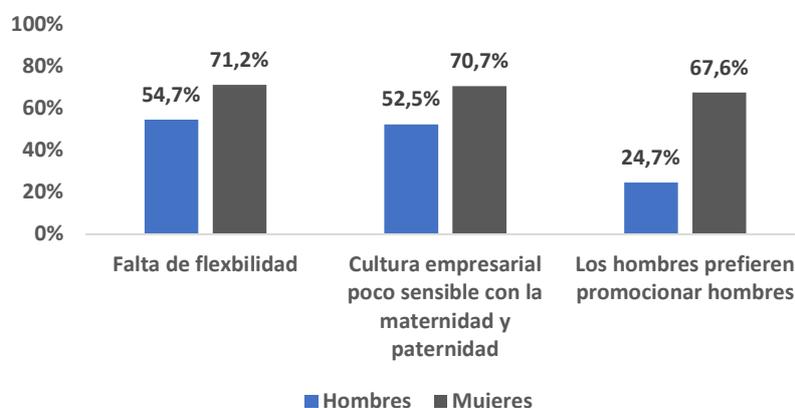
En relación a las brechas de género en la percepción de las barreras sociopolíticas, se encontró que las mujeres las resentían en mayor proporción. En este sentido, son ellas quienes más observaban estereotipos de roles de género, un escaso reconocimiento del papel social familia, poca ayuda a la maternidad y un desencaje entre el horario y calendario laboral-escolar.

Gráfico N°13 Barreras sociopolíticas según sexo



Por último, se encontraron claras diferencias en la percepción de barreras organizativas. Son las mujeres quienes perciben en mayor medida falta de flexibilidad y, culturas empresariales poco amigables con la familia. Es destacable que el 67,7% de las mujeres encuestadas afirmaba que los hombres prefieren promocionar hombres, mientras que solo el 24,7% de los hombres lo veía así.

Gráfico N°14 Barreras organizativas según sexo



Posibles soluciones a la problemática

Se les preguntó a los encuestados qué soluciones consideran relevantes y factibles para revertir esta situación, información que recoge la siguiente tabla, donde se exponen las respuestas de quienes estaban “Totalmente de acuerdo” o “Bastante de acuerdo” con implementar estas soluciones.

Entre las acciones que tuvieron mayor nivel de acogida se encuentran se encuentran la promoción de la flexibilidad laboral en tiempo y espacio (85,0%), además del establecimiento de horarios

laborales más racionales (81,0%), temas que competen fuertemente a la gestión de personas en las organizaciones.

Adicionalmente se recomienda en gran medida revalorizar el papel social de las familias (78,6%), potenciar la autoconfianza en las mujeres (76,5%) y mostrar más modelos femeninos a nivel empresarial (76,1%).

A nivel de políticas públicas, un 59,0% de los encuestados señalaba que se debería pagar un cheque de sala cuna universal, un 50,5% recomienda alargar la duración del postnatal masculino y un 46,7% declaró que se debe igualar la duración del postnatal femenino y masculino.

Tabla N°4 Recomendaciones

Recomendaciones	
Se ha de facilitar más flexibilidad laboral en tiempo y espacio	85,0%
Se han de establecer horarios laborales más racionales	81,0%
Se ha de impulsar un reparto más equitativo de las tareas del hogar	80,1%
Se ha de revalorizar el papel social de las familias	78,6%
Se ha de potenciar la autoconfianza en las mujeres	76,5%
Se han de mostrar más modelos femeninos en las empresas	76,1%
Se ha de poner valor en la paternidad	74,8%
Se ha de poner valor en la maternidad	72,0%
Se ha de ver la maternidad como un beneficio social, familiar y empresarial	71,4%
Se ha de ver la paternidad como un beneficio social, familiar y empresarial	70,3%
Se ha de incrementar el número de cupos en jardines infantiles y salas cunas	68,6%
Se han de incrementar las ayudas a las familias	60,1%
Se ha de pagar un cheque de sala cuna para todos	59,0%
Se ha de alargar la duración del postnatal masculino	50,5%
Se ha de igualar la duración del postnatal masculino y femenino	46,7%
Se han de establecer cuotas de ley para las mujeres	43,6%
Se han de establecer horarios de TV más racionales	41,2%
Se ha de alargar la duración del postnatal femenino	38,5%
Se ha de pagar una mensualidad suficiente por cada hijo hasta los 20 años	34,1%

7. Trabajo a distancia

Esta sección del índice corresponde a un 10% de su peso y será modificada de acuerdo con los temas que sean más relevantes cada año. Este 2020, el tema elegido fue el trabajo a distancia. Se buscó conocer la realidad del trabajo a distancia de los encuestados, así como también sus percepciones respecto a dificultades y aprendizajes que vivieron en sus organizaciones al trabajar de esta forma durante esta época de pandemia.

En base a estas preguntas que formó un indicador con una escala del 0-10, donde la mayor puntuación corresponde a una buena experiencia con el trabajo a distancia durante la pandemia. En este aspecto el promedio fue de 2,9 (29%); existiendo una diferencia entre hombres y mujeres, donde ellas observaron menores dificultades dentro de su organización para trabajar de esta forma.

Figura N°10 Promedio experiencia del trabajo a distancia según sexo.



Dificultades

Entre las principales dificultades organizacionales que percibieron los encuestados frente al trabajo a distancia en pandemia, se encontró la resistencia por parte de las jefaturas (18,1%) y la resistencia cultural en la empresa (16,9%). También tuvieron una alta mención, el cumplimiento de trabajos en los tiempos establecidos y la medición de la eficiencia y efectividad (12,7%).

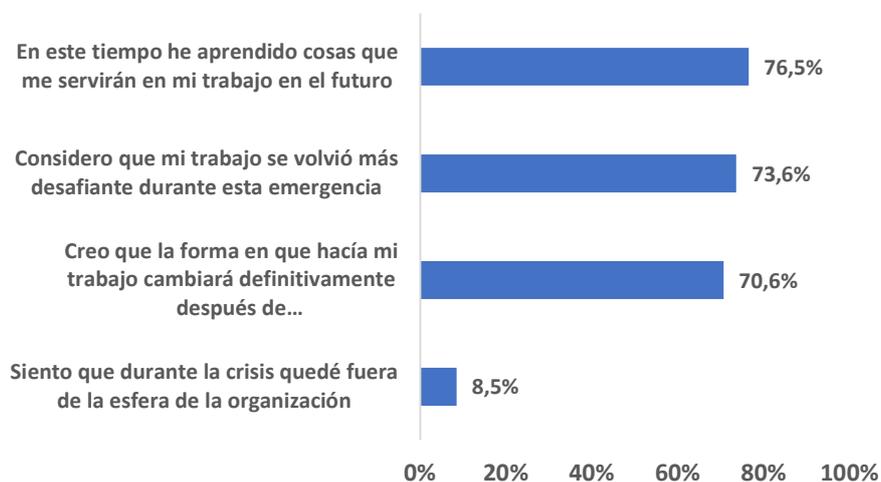
Gráfico N°15 Dificultades en el trabajo a distancia



Aprendizajes

A pesar de que el trabajo a distancia fue una época desafiante, también se encuentran aprendizajes importantes en la muestra. Por ejemplo, el 76,5% afirmó que aprendió cosas que el servirán en su trabajo futuro. El 73,6% declaró que su trabajo se volvió más desafiante y un 70,6% cree que la forma en que hará el trabajo en el futuro cambiará definitivamente.

Gráfico N°16 Aprendizajes en el trabajo a distancia



8. Conclusiones y desafíos

Para poder avanzar en la participación laboral femenina, primero debemos tener un diagnóstico de la situación actual. Este estudio presenta información relevante para trabajar las barreras y brechas que enfrentan las mujeres en Chile para avanzar en sus trayectorias.

A nivel general se concluye que aún existen importantes brechas en la inclusión laboral de las mujeres y en su capacidad de tener una trayectoria que permita su desarrollo profesional. Por otro lado, si bien el índice muestra que tanto hombres como mujeres perciben estas dificultades, los hombres parecen subestimarlas.

Analizando cada aspecto que compone el índice es posible definir cuáles son las áreas más desafiantes o urgentes de abordar para impulsar la participación femenina en el mundo laboral.

En primer lugar, en la sección equidad de género, se encontró que las organizaciones tienen bajos niveles de equidad de género en su interior, lo que se refleja en una baja representación de mujeres en altos cargos y una escasez de planes y encargados para promover la diversidad en las empresas. Un hallazgo interesante es que, en las empresas de mayor tamaño en términos de dotación, es más difícil que las mujeres avancen hacia puestos de alta dirección. Sin embargo, a pesar de que las empresas más pequeñas tienen como punto a favor una mejor representación de la mujer en altos cargos, un aspecto a mejorar es la oferta de beneficios de cuidado familiar, tanto para hombres como mujeres.

Sobre este punto, existe una oportunidad para la búsqueda de buenas prácticas entre empresas de distinto tamaño e industrias para acelerar el proceso. Así, sería interesante comprender por qué las empresas con menor dotación permiten un mejor avance de la mujer a puestos de liderazgo, para luego incorporar dichas prácticas en empresas de mayor tamaño. En contraparte, las empresas más pequeñas, tienen como desafío encontrar políticas que faciliten la conciliación familiar-laboral, que sean acordes a su cultura y características del negocio, para fomentar la retención de talento femenino.

De todas formas, algo que sí está claro, es que la existencia de un encargado de diversidad en la empresa se asocia fuertemente a la promoción de políticas, sin embargo su presencia no está impulsando la ascensión laboral femenina. Dado lo anterior, es oportuno recordar que estos beneficios no deben ir destinados solo a mujeres. Por otro lado, el rol de un encargado de diversidad debe también enfocarse en formalizar procesos de promoción dentro de la empresa creando oportunidades de ascenso laboral para hombres y mujeres, a través de mentoría, capacitación y eliminación de sesgos inconscientes (McKinsey, 2019).

En segundo lugar, en la sección “trayectoria laboral”, se observan las mayores diferencias de percepción al analizar según sexo. Los datos apuntan a la existencia de sesgos de género a nivel social. Estos resultan en una serie de barreras que enfrentan las mujeres, sobre todo al momento de ser madres, las que las llevan a optar por una carrera o la maternidad. De ahí que las mujeres afirmaran en mayor proporción que habían tenido menos hijos de los deseados y que tenerlos, limitaba la carrera profesional. Este contexto, permite entender porque se generan “*mommy tracks*” los cuales no permiten que la mujer asuma mayores responsabilidades laborales y lleguen a cargos de alta dirección.

El principal desafío respecto a estos resultados corresponde a la necesidad de visibilizar estos sesgos, dado que los hombres no perciben las barreras que tiene la mujer en la misma medida. Este hecho se vuelve aún más relevante, porque la mayoría de los puestos de poder son ocupados por hombres, siendo ellos quienes pueden impulsar cambios para reducirlas.

En cuanto al trabajo a distancia, los datos aquí recabados indican que la experiencia no ha sido óptima, en relación a una serie de variables asociadas al funcionamiento de la empresa, liderazgos y trabajo en equipo. Esto es comprensible dada la capacidad de adaptación que ha sido necesaria para cambiar masivamente el método en una gran cantidad de puestos de trabajo. En este sentido, uno de los principales desafíos de aquí en adelante será la evaluación de la concordancia entre la cultura organizacional y los estilos de liderazgo con estas nuevas modalidades laborales, las cuales no tienen una fecha de expiración visible hasta el momento.

Esperamos que este índice brinde información a las empresas para que puedan tomar acciones, conocerse y reconocer las barreras que existen en el mercado laboral chileno para las mujeres. En este sentido, un primer paso que facilita que más mujeres lleguen a puestos de liderazgo en las organizaciones es el fomento de la conciliación entre trabajo, familia y vida personal, tanto para hombres como mujeres. Tomar en cuenta esta información es un primer paso para avanzar en un contexto donde hombres y mujeres puedan desarrollarse familiar y laboralmente, aportando a las empresas, las familias y a la sociedad.

9. Recomendaciones

1. Las cuotas en directorios y alta dirección no funcionan por sí solas. Es necesario establecer metas, más que cuotas, de equidad en toda la ruta de un colaborador desde la plantilla hacia la alta dirección. En este sentido se recomienda solicitar listas con diversidad de candidatos para promociones, entrenar a reclutadores sobre sesgos inconscientes, establecer criterios claros de evaluación y formar a las mujeres para asumir cargos de responsabilidad.
2. Es necesario diseñar políticas de conciliación trabajo y familia orientadas de manera corresponsable. En este aspecto, es clave la formación de liderazgos que sean un modelo a seguir en conciliación, generando una cultura empresarial amigable con la familia.
3. Para que el trabajo de un director o encargado de diversidad de género en la empresa tenga los frutos esperados, es necesario que las políticas o decisiones sigan un enfoque de conciliación y liderazgo femenino al mismo tiempo. De lo contrario será más difícil para las mujeres avanzar hacia puestos de responsabilidad ya sea por temas familiares u organizacionales.

10. Bibliografía

- Banco Mundial. (2012). *The Effect of Women's Economic Power in Latin America and the Caribbean*. Latin America and the Caribbean poverty and labor brief. Washington.
- Bloomberg (2019) Bloomberg Gender Equity Index.
- Bosch, M. J., Riumallo, M. P., & Juan de Dios, F. (2017). *Carrera vs Trayectoria Laboral*. Santiago de Chile: ESE Business School.
- Chinchilla, N., Jiménez, E., & Grau, M. (2017). *Maternidad y trayectoria profesional en España*. Barcelona: IESE Business School.
- Chinchilla, N., Las Heras, M., Bosch, MJ., Riumalló, MP.(2017) Responsabilidad Familiar Corporativa: Estudio IFREI 1.5
- Debeljuh, P. (2013) Varón más Mujer igual complementariedad. Buenos Aires: LID Editorial Empresarial
- Killewald, A. (2012). A Reconsideration of the Fatherhood Premium: Marriage, Coresidence, Biology and Fathers' Wage. *American Sociological Review*, 78(1), 96-116.
- IMAD/DESUC. (2020). *Ranking IMAD Empresas 2019*. Santiago de Chile.
- INE (2020). Boletín Estadístico: Empleo Trimestral. Edición N°263.
- McKinsey (2007) Women matter: gender diversity, a corporate performance driver.
- McKinsey. (2013). *Global Media Report 2013*. Designed by VME London: McKinsey.
- McKinsey (2019) Women in the Workplace.
- Rönkä, A., Oralava, S., & Pulkkinen, L. (2003). Turning Points in Adults' Lives: The Effect of Gender and the Amount of Choice. *Journal of Adult Development*, 10(3).
- Radcliffe, L., & Cassel, C. (2014). Resolving couples' work family conflicts: The complexity of decision making and the introduction of a new framework. *Human Relations*, 67(7), 739-819.

11. Sobre los Autores



María José Bosch K.

Directora del Centro Trabajo y Familia del ESE Business School y Profesora Titular de la misma escuela.

Investiga y enseña en materias de dirección de personas como conciliación trabajo-familia, liderazgo, liderazgo femenino, desarrollo de competencias, diferencias culturales, confianza y comportamiento organizacional.

Es miembro del ICWF.



María Paz Riumalló H.

Directora Ejecutiva del Centro Trabajo y Familia del ESE Business School.

Directora del Club Empresas Trabajo y Familia Chile, que es el punto de encuentro para empresas interesadas en desarrollar entornos que promuevan la Responsabilidad Familiar Corporativa.

Investiga tanto en temas de dirección de personas como conciliación trabajo-familia, mujeres en la dirección y liderazgo.



María José Urzúa P.

Asistente de investigación del Centro de Trabajo y Familia del ESE Business School.

Investiga temas de conciliación trabajo-familia y liderazgo femenino.