

Barómetro Liderazgo Femenino 2021

Una mirada a los países
latinoamericanos, iberoamericanos,
y del Caribe



Contenido

1. Resumen Ejecutivo	3
Resultados preliminares.....	4
Desafíos futuros	5
2. Introducción	6
Descripción organizaciones participantes y equipo de investigación.....	6
Estructura del equipo de investigación.....	8
Objetivos generales y específicos de la investigación.....	9
Alcances y limitaciones de la investigación.....	10
3. Marco teórico: contexto de liderazgo femenino	12
3.1 Participación de la mujer.....	12
3.2 Participación de las mujeres en la alta dirección y directorios.....	21
3.3 ¿Por qué es importante incorporar a la mujer en las empresas?	25
3.4 Pero si es tan importante, ¿Por qué no hay más?	31
3.5 Estrategias para afrontar los escenarios laborales actuales	41
4. Metodología de la investigación	44
Desarrollo de la Investigación	44
Dimensiones de la investigación	47
5. Resultados del Barómetro.....	52
A. Indicadores de referencia	52
B. Indicadores de desarrollo	56
C. Datos demográficos.....	65
D. Empleo y participación femenina	85
E. Brecha de género y salarial.....	102
F. Políticas públicas.....	107
G. Corresponsabilidad y paternidad	112
6. Conclusiones.....	119
Impacto del COVID-19	138
Desafíos que plantea la investigación.....	142
7. Glosario	146
8. Bibliografía	153

1. Resumen Ejecutivo

La presente investigación tiene por objetivo ser una herramienta de medición para conocer los niveles de liderazgo femenino y participación laboral femenina en los países latinoamericanos, iberoamericanos, y del Caribe. La selección de estos países, para las regiones definidas anteriormente, fueron seleccionados ya que sus características y escenarios son representativos en cuanto al liderazgo femenino, y sobre los cuales es posible la recolección de datos relevantes para análisis. Los países que se incluyeron en este informe son: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, España, México, Panamá, Perú, Portugal, República Dominicana y Uruguay¹.

Este informe cuenta con un **marco teórico**, en el cual se describe el contexto mundial respecto al liderazgo femenino y las principales teorías que describen el fenómeno. Se busca explicar el avance en la participación que ha tenido la mujer en distintas esferas de la sociedad, y específicamente en aquellas dimensiones que están relacionadas con los negocios y las empresas. Se detalla también cual es la importancia de la participación femenina y su inclusión en la sociedad. Se indagan, además, cuáles son los principales desafíos, ya sean conocidos o desconocidos, que se presentan en las trayectorias profesionales de las mujeres y que dificultan su trayectoria laboral. Por último, se reflexiona en torno a los actuales sistemas de cuidados, y la urgencia de crear políticas públicas y programas que fortalezcan estos sistemas.

Para lograr los objetivos propuestos, el informe presenta de manera descriptiva diferentes datos demográficos y sociales, que tienen relación con el liderazgo femenino, la participación femenina, las diferentes y posibles brechas entre hombres y mujeres, y datos que dan cuenta de las características y realidad de los diferentes países seleccionados.

Los datos recolectados se agruparon de la siguiente manera:

- Indicadores de referencia: datos relacionados con las características demográficas y económicas de cada país.
- Indicadores demográficos: datos relacionados con las características de la población de cada país y en mayor detalle. Por ejemplo, se buscaron datos en torno a la fertilidad, la maternidad, tasa de matrimonios, tipología de los hogares, proporción de tiempo en tareas domésticas según género, entre otros.

¹ Clasificado según orden alfabético

- Indicadores de empleo y participación femenina: datos que describen la realidad económica y de participación laboral, en cada país.
- Indicadores de brecha salarial y de género: información que hace referencia a las brechas existentes entre hombres y mujeres en cada país, con respecto a temas como salario, oportunidades económicas, índices de igualdad internacionales, entre otros.
- Indicadores de desarrollo: datos que hacen referencia a nivel de desarrollo de cada país. Para este índice se tomaron en cuenta la esperanza de vida, la tasa de mortalidad, la media esperada en años de escolaridad, el año de jubilación de las personas, entre otros indicadores.
- Indicadores de políticas públicas: información relacionada con políticas públicas en cuanto a cuidados infantiles, gastos públicos en educación pre-primaria, leyes y políticas en apoyo a la incorporación femenina, entre otras.
- Indicadores de corresponsabilidad y paternidad: datos relacionados a políticas y leyes que apoyan la paternidad, como por ejemplo la existencia de la licencia parental, su duración y si esta es remunerada o no.

Resultados preliminares

Los resultados fueron analizados según las dimensiones establecidas y según aquellas características que hacen tener a los países un escenario favorable o desfavorable para que se potencie el liderazgo femenino.

De manera general se destacan los países de la península Ibérica como los países con mejores escenarios, que fomentan de la mejor manera el liderazgo femenino. Esto porque, tanto España como Portugal cuentan con menos desigualdades, a nivel poblacional y a nivel de género. Además, se destaca positivamente la implementación de más leyes y políticas en torno a la corresponsabilidad y parentalidad. Ambos países cuentan con mejores resultados en los indicadores revisados, en comparación con los otros países seleccionados.

Dentro de los países de Latinoamérica se destacan Chile, Colombia, México y Uruguay. En el caso de Chile, este país se destaca por tener más leyes y políticas en favor de la paternidad, que los otros de la región. Colombia resalta como el país con más participación femenina dentro de la propiedad de las empresas. En cuanto a México, este país se destaca por su alta participación femenina en la

política. Por último, es posible destacar a Uruguay como el país de la región que tiene menor brecha de desigualdad de género entre hombres y mujeres.

En el otro lado de la moneda, hay países que presentan ciertos escenarios adversos para propiciar el liderazgo femenino como son Costa Rica, Paraguay y República Dominicana. De la muestra observada, fueron principalmente los países del Caribe quienes presentaban peores indicadores.

Debemos destacar si, que el propósito de este análisis no fue generalizar situaciones en base a estos indicadores, sino que pretende mostrar datos y observaciones respecto a qué indicadores y factores pueden estar causando la desigualdad del liderazgo femenino en la región.

Desafíos futuros

Los resultados de este Barómetro Liderazgo Femenino 2021 muestran los desafíos que tienen los distintos países y sus respectivas organizaciones, ya sea públicas o privadas como las empresas, en cuanto a potenciar e impulsar el liderazgo femenino, a través de distintas políticas, estrategias y programas. Esperamos en un futuro, poder complementar el presente trabajo con entrevistas cualitativas a diferentes directores de gestión humana, para comprender, en términos prácticos, mejor los datos e indicadores de esta investigación.

Una de las limitaciones de este estudio se debe a la dificultad de conseguir algunos datos, así como la vigencia de estos, para algunos países (principalmente en los países del Caribe), lo que puede explicar en parte las variaciones de algunos indicadores.

2.Introducción

Descripción organizaciones participantes y equipo de investigación

La presente investigación es un trabajo del **Centro Trabajo y Familia del ESE Business School** de la Universidad de los Andes (Santiago – Chile), que actuó como *partner investigador* del proyecto. Este proyecto se realizó con el apoyo de **DCH – Organización Internacional de Directivos de Capital Humano**.

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. Desde el enfoque de liderazgo femenino, el **Centro Trabajo y Familia**, busca promover el avance profesional de la mujer, así como la integración de los diferentes ámbitos de la vida con el fin de conseguir su pleno desarrollo y aporte a la familia, a la empresa y a la sociedad, en colaboración con los hombres.

El Centro Trabajo y Familia del ESE Business School tiene como objetivos principales:

- Fomentar una cultura empresarial que favorezca la integración y la armonización entre el trabajo profesional, la vida familiar y la vida personal de las personas.
- Fortalecer la institución de la familia.
- Enriquecer la actividad empresarial en la sociedad chilena.
- Constituirse en el principal punto de referencia en Chile sobre la Responsabilidad Familiar Corporativa (RFC).

DCH – Organización Internacional de Directivos de Capital Humano, es el mayor ecosistema global de Directores de Recursos Humanos de la Península Ibérica y América Latina. La Organización cuenta en la actualidad con más de 3.500 miembros pertenecientes a grandes empresas multinacionales y desarrolla su actividad en España, Portugal, Argentina, México, Perú, Chile, Colombia, Paraguay, Uruguay, Brasil, Centroamérica, Caribe, U.S.A. En España, DCH cuenta con más de 1.500 Directivos de RR. HH. asociados.

DCH ofrece a sus miembros actividades en formatos presenciales, on-line e híbridos; puntos de encuentro diseñados con el objetivo de favorecer el intercambio de ideas y la compartición de experiencias y buenas prácticas llevadas a cabo por los responsables de Recursos Humanos. Digitalización, Gestión del Talento, Salud y Bienestar, el Futuro del Trabajo, Aprendizaje y Desarrollo, Tendencias en RR. HH., son algunas de las temáticas que se abordan en nuestros eventos exclusivos para los miembros de la asociación.

La finalidad de DCH se puede resumir de la siguiente manera:

- Promocionar y desarrollar el ámbito Directivo de Capital Humano en las organizaciones, así como el desarrollo técnico y social de estas funciones.
- Facilitar el intercambio de experiencias internacionales entre Directivos de Capital Humano de diferentes países.
- Informar y divulgar cualquier iniciativa, tendencia o noticia relacionada con el sector de los Recursos Humanos a los miembros de DCH.

A continuación, se detallan otras **entidades colaboradoras** de esta investigación:

La **Confederación de Organizaciones Empresariales-CEOE** es una entidad privada sin ánimo de lucro, cuyo fin primordial es la defensa y representación de los intereses empresariales ante los poderes públicos y la sociedad en general. Fundada en 1977, integra con carácter voluntario a dos millones de empresas y autónomos de todos los sectores de actividad, que se vinculan a CEOE a través de más de 4.000 asociaciones de base. La Confederación integra de forma directa a 225 organizaciones territoriales y sectoriales a nivel autonómico y provincial. Se logra así que las empresas estén representadas por la doble vía del sector al que pertenecen y por el territorio en el que están ubicadas

La **Asociación Española de Ejecutivas y Consejeras-EJE&CON** nació en Mayo de 2015 por iniciativa de 110 ejecutivas que hasta la fecha han participado en el Proyecto Promociona “Programa Ejecutivo de Mujeres en la Alta Dirección”, para dar continuidad a dicha idea favoreciendo, a través del propio impulso e implicación personal, el talento y la visibilidad de las mujeres en la Alta Dirección y el acceso a los Consejos de Administración.

La asociación se constituye con el objetivo firme y claro de ser inclusiva, incorporando a profesionales que, en base a su demostrada experiencia y valía profesional, superen los requerimientos especificados para ser miembros de esta excelencia directiva. Del mismo modo, también se busca incorporar al talento masculino en la Asociación. Con este elemento diferenciador de la asociación, se pretende conseguir el propósito común de favorecer la selección del mejor talento y capacitación, sin sesgos de edad, ni de género.

El **Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM)** es una institución de educación superior con sede principal en Monterrey, Nuevo León, México. Fundada en 1943 por Eugenio Garza Sada, un destacado industrial regiomontano egresado del *MIT*, la universidad siempre ha tenido estrechos vínculos con la élite empresarial mexicana; en el 2019, fue listada como la decimoquinta universidad del mundo con el mayor número de egresados multimillonarios según el *Times Higher Education* y la única universidad de América Latina que aparece en el *ranking*.

Se caracteriza por tener una presencia activa tanto en las áreas de negocio como de innovación tecnológica por parte de sus ingenierías. Tiene una de las mejores escuelas de negocios en México y es una de las universidades mejor posicionadas del país. Además, es una de las 45 universidades en el mundo nombradas con 5 *QS Stars*. Se destaca por ser la universidad privada con más patentes registradas en todo el país, gracias a su investigación destinada principalmente a biotecnología, salud, sector automotor, alimentos e industria manufacturera.

Estructura del equipo de investigación

Partner Investigador:

Centro Trabajo y Familia, ESE Business School, Universidad de los Andes (CTF)

Dirección de la investigación:

- María José Bosch Kreis (Directora CTF)
- Juan Carlos Pérez Espinosa (DCH)

Equipo de Investigación:

- María José Bosch Kreis (Directora CTF)
- María Paz Riumalló Herl (Directora Ejecutiva CTF)
- Martina Morgado (Asistente Investigación CTF)

Comisión técnica investigación:

- Georgeanne Barceló (Directora Corporativa de Personas BUPA Chile)
- Susana Sanchiz (Directora del Proyecto Promociona, CEOE)
- Karla Mendoza (Coordinadora de la Secretaría Internacional DCH)

En esta ocasión, el Barómetro estará dirigido a conocer los niveles de participación femenina en distintas esferas de la sociedad de los países seleccionados con el fin de indagar cuales podrían ser los factores o características que influyan en los niveles de **liderazgo femenino**.

Estas organizaciones han puesto en marcha sus recursos y capacidades con el objeto de conocer los niveles de participación femenina, y los diversos factores que pueden influir en este objeto de interés, en los siguientes países; Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, España, México, Panamá, Perú, Portugal, República Dominicana y Uruguay.

Objetivos generales y específicos de la investigación

En las últimas décadas, el ingreso de las mujeres al mundo laboral ha tenido un crecimiento acelerado; sin embargo, su ascenso en algunas esferas, como la corporativa, ha mostrado ser más lento. De acuerdo con los datos existentes a nivel global, la presidencia de las compañías y la alta gerencia sigue estando a cargo principalmente de varones, situación evidentemente desigual, si se consideran las actuales condiciones de las mujeres a nivel educativo y social. El liderazgo femenino, puede hacerse presente en múltiples esferas de la sociedad, como en la política, las ciencias, o los negocios, que históricamente han estado masculinizados.

Las razones de este fenómeno, la escasa presencia de **liderazgo femenino** ya sea en países de Iberoamérica o en el continente latinoamericano, aún no son suficientemente claras. Las explicaciones pueden variar desde variables psicológicas, sociales y culturales, a quizás factores

demográficos. **El propósito de este estudio** es abordar esta problemática a partir de una revisión de literatura y recolección de datos, que dé cuenta de la situación actual de la mujer en el mundo laboral, en los países seleccionados. Esto con el fin de analizar las circunstancias que le han impedido ocupar altos cargos en las empresas, en proporciones similares a las de los hombres, y comprender de mejor manera el contexto de liderazgo femenino, para intervenir favorablemente en la promoción de la equidad.

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

Objetivos de la investigación

Objetivo general:

Ser una herramienta de medición para conocer los niveles de liderazgo femenino y participación laboral femenina en una muestra de países latinoamericanos, iberoamericanos, y del Caribe.

Objetivos específicos:

- Comparar los niveles de liderazgo femenino en los países seleccionados.
- Generar un Barómetro de liderazgo femenino en los países seleccionados.

Alcances y limitaciones de la investigación

Se espera que el alcance de esta investigación descriptiva sea especificar las propiedades, características y los elementos importantes que definen y que están relacionados con el liderazgo femenino. Será útil entonces para mostrar con mayor precisión ciertas dimensiones de este fenómeno (Hernández-Sampieri, 2018). A partir de los datos analizados se podrán describir eventuales tendencias de la población de cada país, pero no será posible realizar correlaciones o conclusiones causales debido al origen de los datos. Esto dado, a que si bien se encuentran datos que hacen referencia a lo mismo, su naturaleza puede variar en cuanto a años, o a la forma en que están medidos.

A raíz de lo anterior, es posible decir, que una de las limitaciones de este informe, radica en la imposibilidad de realizar conclusiones generalizadas. En primer lugar, esto porque el origen de los datos, en la mayoría de los casos, es distinto. En segundo lugar, tampoco se podrán realizar conclusiones sobre eventuales tendencias de la población de otros países que no estén dentro de aquellos que son parte de la muestra de esta investigación.

Dado que esta es la primera vez que se realiza un Barómetro de Liderazgo femenino, existe la posibilidad de que no se hayan abarcado ciertas dimensiones importantes del fenómeno. Por otro lado, los datos presentados son los más actualizados que se encontraron disponibles, por lo que, es probable que el análisis realizado pueda diferir de los escenarios actuales.

Frente a esta situación, se considera que, para una próxima versión del informe, sería positivo realizar entrevistas de carácter cualitativo a los diferentes directores de recursos humanos, que pertenecen a DCH, sobre las percepciones que tienen de liderazgo femenino en sus organizaciones. Esto con el fin de complementar la información recolectada, a partir de diferentes fuentes secundarias.

3. Marco teórico: contexto de liderazgo femenino

En el siguiente apartado se describirá de manera breve el cambio de roles que han tenido las mujeres, producto de las últimas transformaciones demográficas y sociales que se han vivido en el mundo occidental. Esto se realizará con el fin de contextualizar y explicar la participación de las mujeres en las empresas y específicamente en las áreas de alta dirección. Se expondrá además la evidencia que hay en el mundo y en Latinoamérica, y las razones que dan pie a justificar la incorporación laboral femenina. Tras describir las múltiples ventajas y beneficios asociados, se observa que la realidad no condice a este contexto, ya que la participación de mujeres en los países analizados es bastante baja. Esta situación surge debido a la existencia de una serie de barreras, las cuales se describirán. Para terminar este apartado, se hablará de la corresponsabilidad y la importancia que tiene el sistema de cuidado.

Abordar el rol de la mujer en cargos de alta dirección implica volcar la mirada hacia las organizaciones, la familia, la cultura y la sociedad como un todo. Y es que este hecho posee trascendencias en las formas de hacer y organizar dentro de una sociedad.

3.1 Participación de la mujer

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

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

3.1.1 Cambios y procesos sociales

En las últimas décadas, dos fenómenos sociodemográficos han impactado fuertemente la composición y estilo de vida de la población de Latinoamérica y la del Caribe. Hablamos de la masiva entrada de las mujeres al mercado laboral y del cambio al interior de las familias. En el mundo Ibérico² estos procesos se vivieron antes, alrededor de la década del 1970. Dentro de los factores que pueden explicar este proceso, están las necesidades económicas de la familia, la necesidad de contar con un ingreso autónomo, la realización personal y la necesidad de protección frente a las diversas situaciones de la vida. (Abarca & Errazuriz,2007).

El proceso social y económico que gestó el marco cultural de la tensión entre género y trabajo en Occidente fue, la radical separación de esferas privada y pública, devenida de los procesos de modernización (principalmente la industrialización y la migración campo-ciudad). Esto sentó las bases para la construcción de un ideario burgués -posterior clase media acomodada- de especialización de roles en base al sexo biológico, distinguiendo lo masculino de lo femenino (Tilly & Scott, 1981).

Es así como se hizo aún más evidente en occidente, la separación existente entre la esfera **privada y pública** siendo la primera relegada a los hombres y la segunda a las mujeres. Al hablar de la esfera pública, nos referimos al mundo político, científico e industrial. Mientras que el mundo privado, está relacionado con las labores domésticas y de cuidado. Esto, refleja la clara división de tareas que existe entre los sexos, y, por lo tanto, de los **roles desempeñados** por cada uno de ellos/as (MinMujeryEG, 2021).

De los **principales problemas** que trae consigo la incorporación de la mujer a dicha esfera, es que no se ha producido de forma paralela una incorporación del hombre a la esfera privada. Esto ha ocasionado que la mujer se vea sometida a una doble jornada laboral, y otros problemas como el trabajo informal, el trabajo precario, y por ende también la existencia de una brecha salarial en desmedro de las mujeres (OIT- PNUD,2009).

Otro de los grandes cambios que ha experimentado la sociedad occidental en las últimas décadas son los relacionados en cuanto a la familia. Según la Convención sobre los Derechos del Niño (ONU,

² Se hace referencia a España y Portugal.

1989) la familia es “un grupo fundamental de la sociedad y medio natural para el crecimiento y el bienestar de todos sus miembros, y en particular de los niños, debe recibir la protección y asistencia necesarias para poder asumir plenamente sus responsabilidades dentro de la comunidad”. Al observar a la **evolución y cambios estructurales que ha tenido la familia en el continente latinoamericano**, es posible decir que en general hay menos hogares biparentales, sumado a un aumento de los hogares monoparentales. De los cuales, en su mayoría son encabezados por mujeres (Ullmann et al, 2014). Estos cambios se ven respaldado en los datos demográficos de cada país, de la región, lo cual será expuesto en los siguientes capítulos.

Ahora bien, es necesario expresar que, en conjunto con estas transformaciones observadas, está el paso de un hogar tradicional (hombre proveedor y mujer cuidadora del hogar), a “una sociedad en que ambos padres comparten su preocupación por las labores del hogar, el cuidado de las personas dependientes y el trabajo fuera del hogar” (Bosch et al, 2016, pág 20). Actualmente, se observa una motivación por fomentar un ambiente corresponsable dentro del hogar y la familia. Este ambiente puede comenzar a desarrollarse desde diferentes áreas, como por ejemplo desde la empresa y su cultura organizacional, o también desde el Estado, y las políticas públicas que se generan en materia de corresponsabilidad.

Es así, como a consecuencia de estas transformaciones sociales se han producido diferentes cambios en los roles desempeñados tanto como en la familia, como en la sociedad.

3.1.2 Cambio de roles y corresponsabilidad

Actualmente, observamos que las mujeres se encuentran dentro del mercado laboral, aunque en comparación con los hombres, en muchos de los países estudiados, esto es en menor cantidad y en trabajos más precarios. En conjunto a ello, la mujer es quien todavía lleva la mayor carga en cuanto a cuidados del hogar e hijos.³

En otras palabras, los cambios relacionados con la fecundidad, los cambios en los patrones de participación laboral femenina y los cambios más generales en las estructuras de las familias latinoamericanas no han sido acompañados por cambios paralelos en la manera como se organizan y reparten las responsabilidades domésticas y de cuidado dentro del hogar. Las encuestas sobre uso

³ Esto está respaldado a través de datos. En los siguientes capítulos se desarrollarán estos.

del tiempo permiten comparar la distribución de las labores domésticas no remuneradas entre hombres y mujeres⁴.

Esta situación genera un escenario complejo, ya que la mujer sigue desenvolviéndose en diferentes y múltiples roles, tales como siendo la principal cuidadora de niños o de miembros dependientes, o como ya fue comentado, como proveedora económica del hogar (Ullmann et al, 2014). Ahora al observar la situación del hombre, es posible decir que no se ha producido la misma incorporación del hombre a la esfera privada. Por lo que, en él no se ha observado el cambio hacia nuevos roles.

Tras esto se hace necesario, reflexionar sobre la **corresponsabilidad**, y trabajar desde este enfoque. El término corresponsabilidad familiar ha tenido distintas concepciones que no han sido consensuadas en una definición única. Según Gomez et al (2015) se lo considera como “un trabajo no remunerado, entendido como la energía, tiempo y desarrollo de habilidades que resultan determinantes en una familia para llevar a cabo las tareas del hogar y el cuidado de los hijos” (pág.379). El término se ha derivado desde una conceptualización de roles y tareas enmarcado dentro de la sensibilización social que tiene como principal objetivo el lograr la igualdad entre géneros, fomentando de esta forma la conciliación de la vida laboral y familiar (Maganto et al, 2010).

En la consecución de dicha conciliación existen elementos relevantes definidos por Maganto, Bartau y Etxeberria (Maganto et al., 2010), quienes han enfatizado en los patrones de comportamiento e interacción que influyen en la distribución y consenso de los roles y tareas repartidas entre los miembros de la familia, definiendo tres características principales de la corresponsabilidad familiar. En primer lugar, se considera la **percepción de un reparto justo**, entendida como la percepción de los miembros de la familia acerca de la asignación de tareas de manera justa que favorezcan el desarrollo de las personas dentro de la familia y de la familia en sí misma, considerando las capacidades, dificultades de la tarea y el tiempo de cada cual. En segundo lugar, la dimensión actuación coordinada considera la **coordinación y establecimiento de las tareas entre los miembros de la familia** y modificaciones que se puedan dar en virtud del tiempo y las tareas. En tercer lugar, se considera la dimensión **asunción de responsabilidad compartida** que implica la realización de tareas, organización y control, de tal modo que la familia como un todo debe responsabilizarse de la dinámica en la realización de las tareas del hogar.

⁴ Esto también está respaldado en los datos.

Al avanzar en corresponsabilidad, se progresará hacia una nueva organización de la sociedad, en donde mujeres y hombres puedan hacer compatibles sus diferentes roles en la vida. Es decir, hacia una sociedad en donde todas las personas puedan desarrollarse y desenvolverse de la mejor manera posible, de manera íntegra (UNODC, 2021). La corresponsabilidad propone que tanto hombres como mujeres pueden desenvolverse en lo público y lo privado, y que el sexo no determina los roles sociales. Por una parte, invita más presencia de mujeres en la vida pública, y por otra parte, invita una mayor presencia de hombres en los asuntos domésticos y en la educación de los hijos (Elósegui, 2009). Es por ello, que las medidas impulsadas deben ser aplicadas para todos los miembros de la sociedad, no es solo la mujer quien debe conciliar, sino que es necesario que todos comiencen a tomar responsabilidades que por lo general estaban en manos de las mujeres.

Así, la mayor inclusión de la mujer debe incluir también un **cambio estructural** que redefine los roles de género. Mientras la mujer se mantenga vinculada a la esfera privada, donde está el cuidado, y el hombre relacionado a la esfera pública, independiente de la mayor participación laboral de la mujer, éstas seguirán llevando la mayor carga de trabajo en la sociedad. “Dada la división sexual del trabajo – hombre proveedor y mujer cuidadora – la conciliación de las responsabilidades laborales y las familiares sigue siendo tarea femenina (eso incluso cuando se observan transformaciones en el mercado de trabajo y en la diversificación de tipos de familia; y aunque exista algún cuestionamiento y debates sobre las responsabilidades parentales)” (Comunidad Mujer, 2018, pág.1). En otras palabras, el concepto de conciliación pasa por un cambio cultural de hombres y mujeres, quienes deben ser capaz de reorganizar y compartir de manera equilibrada las responsabilidades tanto en el hogar como las laborales, considerando que el escenario que hoy enfrenta la mujer es completamente diferente a lo vivido años atrás (Mckinsey, 2007).

Por último, la promoción de la conciliación de vida laboral, familiar y personal generará sin duda una mayor participación laboral de la mujer y les entregará a los hombres la posibilidad de asumir mayores responsabilidades familiares participando activamente en la crianza de los hijos, en el cuidado de otras personas dependientes, y/o en las tareas del hogar (Bosch et al, 2014).

3.1.3 Principales obstáculos

Como fue expuesto anteriormente, las mujeres producto de compatibilizar estos dos roles, cuidadora y proveedora, se han visto relegadas a ciertas ocupaciones y escenarios, que no les

favorecen. A continuación, se exponen de manera breve los principales obstáculos observados que afectan directamente la participación femenina.

Doble Jornada

Para el pequeño volumen de mujeres que ha accedido a estas esferas, el camino no ha estado exento de algunos costos y consecuencias, representados principalmente en fricciones de índole cultural o bien relacionadas a la postergación de otros ámbitos importantes de la vida como el cuidado y atención familiar, cuestión que para muchas mujeres es tan fundamental como el desarrollo profesional que deciden emprender. En este escenario, se da el caso de mujeres expuestas a una sobrecarga de trabajo importante donde deben cumplir una especie de “doble jornada” asumiendo roles en diversos frentes que no permiten la plena compatibilización de sus actividades. Esto se da porque en el escenario actual, las mujeres comparten con los hombres el tiempo de trabajo remunerado, pero no se ha generado un proceso de cambio similar en la redistribución de la carga de tareas domésticas, ni en el cuidado de personas dependientes. Tampoco se ha producido un aumento significativo en la provisión de servicios públicos en apoyo a estas tareas, como tampoco la reorganización de la vida social (OIT, PNUD 2009). Esta situación se ve reflejada en los datos, en donde a partir de diferentes encuestas sobre el uso del tiempo, evidencia la brecha que existe entre hombres y mujeres en cuanto a este tipo de trabajo específico⁵.

Brecha salarial

Por brecha salarial de género, se entiende como el porcentaje resultante de dividir dos cantidades, la diferencia entre el salario de los hombres y las mujeres, dividida entre el salario de los hombres (ONU Mujeres, 2021). Esta brecha, para América Latina figura entre las más elevadas (Atal et al, 2009) e incluso ésta se ha incrementado de forma considerable en los últimos años (OCDE,2021). Esta diferencia salarial, es una de las variables externas que afecta la integración de las mujeres en el mercado laboral.

En este sentido, los avances que ha tenido Chile, a través de la promulgación reciente de la Ley de Igualdad Salarial, entre mujeres y hombres, representa un significativo avance para la equidad de

⁵ La idea es profundizar más sobre esto en el apartado de resultados.

género en la medida que se establecen parámetros objetivos para que justifique un salario distinto a hombres y mujeres que realizan igual labor a través de factores como capacidad, calificación, idoneidad, responsabilidad y productividad, entre otros. Estos avances van en concordancia con el objetivo número 5, propuesto por las naciones unidas, para lograr un desarrollo sostenible para el 2030. Este objetivo indica que es necesario lograr la equidad de género, y a través de leyes como estas, se avanza en esta materia.

Trabajo informal y de peor calidad

Uno de los principales desafíos que presentan la región latinoamericana, no es la falta de puestos de trabajo, ya que el desempleo abierto no suele ser un problema en estos países. Más bien, las mayores preocupaciones se relacionan con la falta de empleos de calidad. De hecho, los datos disponibles confirman que las trabajadoras en Chile tienen más probabilidades de estar empleadas en empleos marginales que los trabajadores (OCDE, 2021). Por ejemplo, la proporción de trabajadores a media jornada es aproximadamente el doble entre las mujeres que, entre los hombres, ya que un 25% de las mujeres trabaja media jornada, mientras que para los hombres esto representa el 13% (OCDE, 2021). Este nivel es similar al de Colombia y a la media de la OCDE, pero inferior al observado en Costa Rica y Perú (OCDE, 2021). Además, es más probable que la mujer trabaje de manera informal, en comparación al hombre. Esto, dado los eventuales “beneficios” que podría entregar este tipo de trabajo, como la flexibilidad o horarios laborales de menor duración.

3.1.4 Participación de la mujer en la esfera laboral y social

El presente estudio tiene como objetivo describir y conocer la situación actual de liderazgo femenino, en el continente latinoamericano, en el caribe y en la península ibérica. Para lo anterior, es necesario observar y reflexionar sobre la realidad de la participación femenina en diferentes ámbitos, como la política, la ciencia y en las empresas.

La mujer en la política

Luego de los procesos de transición a la democracia se produjo en América Latina un aumento gradual de la participación de las mujeres en los espacios de decisión política, especialmente en los Poderes Legislativos a partir de la implementación de leyes de cuotas. Asimismo, en los últimos años, a partir de las demandas de los movimientos y organizaciones feministas y de los acuerdos

regionales como el Consenso de Quito (2007) y la norma marco -aprobada por el Parlamento Latinoamericano en 2015- para consolidar la democracia paritaria en la región, fueron avanzando la aprobación de leyes de paridad (ATENEA, 2021).

En ese marco, se han producido importantes progresos normativos e institucionales a favor de la participación de las mujeres en la política. Sin embargo, los avances no son homogéneos y aún quedan muchos desafíos pendientes en el camino hacia la consolidación de democracias paritarias en la región (ATENEA, 2021). Para el caso de España, por ejemplo, la participación de mujeres en los distintos ámbitos del poder político se ha incrementado notablemente en los últimos años. La Ley Orgánica 3/2007, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, dedica especial atención al fomento del principio de presencia o composición equilibrada, entendiendo por tal la presencia de mujeres y hombres en órganos y cargos de responsabilidad, de forma que las personas de cada sexo no superen el sesenta por ciento ni sean menos del cuarenta por ciento (INE, 2020).

La mujer en las ciencias

Durante siglos en nuestra cultura han surgido estereotipos que han limitado la participación de las mujeres en las ciencias y la tecnología. Estos estereotipos que alejan a las niñas de las ciencias desde una temprana edad son transmitidos por profesores y familias. Por ejemplo, en Chile, un 50% de los padres espera que sus hijos se desempeñen en áreas vinculadas a la ciencia, tecnología, ingeniería o matemática, mientras que solo un 16% de los padres espera lo mismo de sus hijas (Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación ,2020). A lo anterior se suma la falta de visibilización de mujeres en la investigación como referentes, lo que influye en el hecho de que las niñas pierdan el interés por las ciencias en la enseñanza básica, y no lo recuperen a menos que se implementen intervenciones adecuadas (Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación ,2021). Siguiendo con el ejemplo de Chile, las niñas de este país, ya a los 15 años se perciben a sí mismas como peores para las matemáticas y ciencias en comparación a los niños de su cohorte, y reportan tener un mayor temor al fracaso. Con estos antecedentes, no es de extrañar que solo un 28% de los estudiantes matriculados en carreras de ingenierías y ciencias el 2020 en Chile sean mujeres (Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación ,2021).

Sumado a esto, es posible observar que la presencia de mujeres disminuye a medida que se avanza en el grado académico y laboral. Al avanzar en su formación y carrera, las mujeres van

desapareciendo progresivamente de los espacios de poder, del liderazgo en grandes proyectos y de la toma de decisión (Pollitzer, 2019). Es así como la brecha de género en las ciencias es evidente, e impacta el sistema de creación y aplicación de conocimiento, así como también en las áreas de nuestra sociedad en las que este conocimiento incide.

La mujer en las empresas

Es posible afirmar también que, en este sector, las mujeres aún no han penetrado suficientemente el nivel superior de la organización, comúnmente asociado de manera simbólica al poder, los negocios, el dinero y las influencias. La participación de mujeres a nivel jerárquico es acotada y significativamente menor frente a la participación masculina.

Desde la perspectiva de la mujer, el poder participar en esferas de alta responsabilidad y dirección responde a una necesidad de desarrollo que, a modo particular, no debiera verse restringida por la condición sexual. Por el lado de la empresa, la promoción de la diversidad resulta ser un factor básico para innovar, crear elementos de ventaja competitiva y finalmente escalar y crecer en su trayectoria evolutiva. Por tanto, la presencia de mujeres en puestos de decisión constituye un reto social que enfrentará desafíos de carácter transversal en nuestras sociedades (McKinsey, 2018).

Si bien la cantidad de mujeres en cargos de alta responsabilidad aún es baja, se percibe que hoy en día existen mayores condiciones para que ésta aumente en el mediano plazo, dado que parte importante de lo que ha hecho esta masa crítica de mujeres es abrir oportunidades en ese sentido. Las mujeres han demostrado que valores como la flexibilidad y la empatía son necesarios para un efectivo liderazgo. En este sentido, para España se destaca las iniciativas y recomendaciones que ha realizado “Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas”. Dentro de las recomendaciones se destacan el propósito de “favorecer la diversidad de conocimientos, experiencias, edad y género. A estos efectos, se considera que favorecen la diversidad de género las medidas que fomenten que la compañía cuente con un número significativo de altas directivas” (CNMV, 2020, pág 8).

Tras esto, se puede decir que las mujeres en altos cargos de dirección están siendo protagonistas de un cambio cultural importante, que avanza lentamente y va transformando la sociedad en la cual vivimos. La mujer apuesta por un liderazgo que ataca los valores fundamentales de la sociedad a través del trabajo, el espíritu de formación, el sentido de equipo, la comunicación que enriquecen y complementan el proceso de toma de decisiones.

3.2 Participación de las mujeres en la alta dirección y directorios

Si bien, en el continente latinoamericano y en la península ibérica, ha aumentado la participación femenina en la fuerza laboral durante los últimos años, aún existe una amplia brecha de participación entre hombres y mujeres. Según el Banco Mundial, el porcentaje de participación femenina para el 2019 de los países de América Latina y el Caribe, fue de un 57,9%, mientras que el porcentaje masculino fue de 81,6%. Para el caso de los países de la Unión Europea, para este mismo año, el porcentaje femenino fue de 67,9% y el masculino de un 79,0%. En ambos casos, el porcentaje masculino es mayor al femenino, en al menos más de 10 puntos porcentuales (Banco Mundial, 2019).

Sumado a esto, también se aprecia una segregación ocupacional horizontal y vertical, las cuales se manifiestan en la existencia de profesiones o áreas de desarrollo feminizadas, así como en la concentración hacia los niveles más bajos de la jerarquía laboral (Pizarro y Guerra, 2010). Esto último, hace referencia a la baja participación femenina en la alta dirección y en los directorios. En este informe se profundizará y se intentará explicar a modo general, las causas y efectos de esta situación.

De forma positiva y optimista, la participación laboral femenina es un fenómeno internacional e histórico que progresivamente se está revirtiendo sobre la base de políticas públicas o programas especialmente diseñados, como, por ejemplo, "Más Mujeres, mejores empresas"⁶ en España. Este programa en específico busca fomentar la participación equilibrada de mujeres y hombres en puestos de representación y toma de decisión de estas. En la misma línea, dentro de los programas especialmente diseñados, el Proyecto Promociona impulsado por la CEOE busca específicamente que haya más mujeres en puestos de alta dirección en las empresas. Por él han pasado más de 1000 directivas y más de 600 empresas; habiendo promocionado un elevado porcentaje de las alumnas participantes⁷. Como se comentó, se intentará explicar las dificultades y obstáculos que enfrentan

⁶ En el programa "Más Mujeres, mejores empresas", participan más de 140 empresas, las cuales se comprometen a incrementar la presencia de mujeres en un plazo de 4 años, en aquellos niveles en donde no exista una participación equilibrada. Información obtenida <https://www.inmujeres.gob.es/areasTematicas/PromProfesional/MasMujMejoresEmpr.htm>. Consultado en Agosto del 2021.

⁷ Información recolectada en la página Web del proyecto Promociona <https://proyectopromociona.com/> en Octubre del 2021.

las mujeres para llegar a la alta dirección. Diversos estudios e investigaciones evidencian que las mujeres enfrentan mayores barreras a la hora de ascender en las organizaciones que se desempeñan. Esto se puede observar en las cúpulas de las empresas, las entidades gremiales y en la política (Comunidad Mujer, 2014). De esta forma, para avanzar en esta materia, es importante describir la participación de la mujer en la alta dirección y las barreras con las que se encuentran durante su trayectoria laboral.

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. A pesar del creciente conjunto de pruebas que muestran los beneficios de la diversidad de género en los niveles directivos, las mujeres siguen estando subrepresentadas en la alta gerencia. La proporción de puestos directivos ocupados por mujeres a nivel global en 2021 es del 31% y sólo el 26% de los puestos de Dirección Ejecutiva (CEO)/Dirección General están ocupados por mujeres. Sin embargo, entre 2019 y 2021 ha habido un avance; hemos visto aumentar el porcentaje de directoras ejecutivas y directoras generales primero del 15% al 20% en 2020, y luego otros seis puntos porcentuales en 2021 (Grant Thornton, 2021).

Aunque exista bastante información de la importancia y rentabilidad que implica tener mujeres en la alta dirección de las empresas (Mckinsey, 2020), un aumento de la presencia de las mujeres en estas posiciones de liderazgo no se observa en la evidencia. Aún existen pocas mujeres en los cargos de toma de decisiones. Específicamente en Chile, la participación femenina en directorios de las empresas IPSA y en las TOP100, nunca ha superado el 10% (Enrione et al, 2021). Si bien, han existido esfuerzos por aumentar esta realidad, el avance ha sido lento y la participación femenina aún baja. En términos sustantivos, al analizar la velocidad de cambio en la última década, alcanzar la paridad de género en los directorios IPSA tomaría 64 años. El Gobierno de Chile a través de las Empresas SEP, se ha esforzado por cambiar esta realidad. Es así como, en el año 2014 se impulsa la incorporación de mujeres en sus directorios, aumentando más de 20 puntos porcentuales la presencia de mujeres en comparación con el año anterior (2013). De acuerdo con el informe presentado por MSCI ESG RESEARCH LLC, en Chile a nivel de **directorios**, las mujeres alcanzaban un 8,5%, por debajo de otros países emergentes y aún más abajo de otros países desarrollados. Al comparar estas cifras con otros países latinoamericanos, como Brasil (11,9%) observamos que Chile

también se encuentra por debajo (Enrione et al, 2021). De igual forma, al observar países desarrollados y de la península ibérica, como España (26,2%), se identifica una brecha de 17,7 puntos porcentuales (Alhashemi, 2021).

3.2.1 Perfil de la mujer directora

A partir de diversos estudios que han observado la participación de la mujer en la alta dirección, es posible definir, en cierta forma, el perfil sociodemográfico y el perfil de liderazgo que encarnan. A continuación, se detallarán las características del perfil de estas mujeres.

Perfil sociodemográfico

Tras un estudio realizado en Chile, cuyo foco de interés era la participación femenina en los altos directorios, Pizarro y Guerra (2010) describieron las características que identificaban a estas mujeres. El rango etario que caracterizaba a estas mujeres es entre los 38 y 50 años de edad. En su mayoría estaban casadas, y el promedio de hijos era 3. Según las autoras, se puede señalar que las mujeres -salvo en contadas ocasiones- no relegan la maternidad en pos de un desarrollo profesional, puesto que ambas opciones resultan deseables y constituyen parte integral de su desarrollo. El trabajo aparece como un tiempo que las mujeres dedican a sí mismas; el trabajar no sólo les permite contar con recursos económicos e información, sino que además sienten que ahí se desarrollan y crecen a nivel personal y profesional.

Ahora, con respecto al nivel de estudios y/o experiencia de estas mujeres, pertenecen a un nivel alto. La formación profesional considera carreras de al menos cinco años de estudios e incluso puede llegar a la formación de dos disciplinas. También es posible apreciar una proporción significativa de mujeres que poseen estudios de postgrado y/o especialización, maestría, diplomados o cursos de especialización. Con respecto a las áreas donde se encuentra una mayor proporción de mujeres, estas corresponden en mayor medida a empresas asociadas al *retail*, industria vitivinícola, y al sector financiero (DESUC, 2016).

Por último, se pudo observar que las profesionales que llegan a ocupar cargos de alta dirección, además de contar con un nivel de educación de a lo menos cinco años, evidencian un tipo de capital encubierto, que está condicionado a funcionar como capital simbólico, es decir desconocido y

reconocido: el **capital cultural** (Bourdieu, 1979). Este tipo de capital ha sido en este caso heredado y transmitido desde padres con variados ámbitos de educación, entre los que cuentan: ingenieros, profesores, filósofos, cantante de ópera, profesionales de la salud, contador, comerciantes y/o pequeños empresarios. En aquellos casos en que los padres no poseen formación superior, existen elementos característicos particulares como el emprendimiento en ámbitos agrícolas o asociados a la inmigración europea, asentados en el sur de Chile. Tanto la condición emprendedora como la de los inmigrantes, representan dinámicas, influencias, particularidades, estilos, valores y prácticas que marcaron a estas mujeres. Las autoras explican, que este capital cultural se manifiesta en la proyección de las mujeres para consigo mismas, que no siempre son pensadas y concebidas en forma temprana, sino más bien en la trayectoria se va gestando bajo un sentido de superación y proyección del desarrollo de las propias capacidades.

Perfil y estilo de liderazgo

El que hombres y mujeres enfrenten de manera distinta algunos aspectos de la vida no es algo nuevo. Sin embargo, lo que sí es relativamente nuevo - por la propia dinámica que se ha dado en el mercado laboral - son las diferencias entre hombres y mujeres en la organización, especialmente al momento de enfrentar el poder (Pizarro y Guerra, 2010).

Para comprender cuales eran estos factores diferenciadores entre mujer y hombre, Helgesen (1990) estudió las agendas de trabajo de directoras de empresa, los que, si bien pueden ser sensibles a las culturas de los países, se detectan ciertas pautas de comportamiento relacionadas al liderazgo. La amplitud de mirada es una característica ampliamente reconocida como femenina y en ocasiones también es un foco de fricción entre hombres y mujeres. Dentro de la investigación, se logró señalar que las mujeres poseen claridad respecto a sus atributos, como la autoconfianza, seguridad, un alto nivel de perseverancia y su sentido de la responsabilidad y compromiso. Se autodefinen a sí mismas como portadoras de un estilo abierto y participativo el que se manifiesta en la capacidad para establecer relaciones y la aptitud para trabajar en equipo.

Mckinsey (2007) por su parte demuestra el vínculo existente entre la presencia de mujeres en los equipos de dirección de las compañías y el comportamiento financiero de las mismas a través de nueve dimensiones de comportamiento organizacional: liderazgo del equipo, dirección, medio ambiente de trabajo y valores, responsabilidad, coordinación y control, capacidades, motivación,

innovación y orientación externa. Adicionalmente se centra específicamente en el estudio del comportamiento de liderazgo y apoyándose en estudios de Bernard Boss y Bruce Avolio (2002) identifican nueve características de liderazgo que permiten mejorar el comportamiento empresarial: participación en la toma de decisiones, modelos de rol, inspiración, expectativa y recompensa, desarrollo de personas, estimulación intelectual, comunicación eficiente, toma de decisiones individual y control y acciones correctivas. Se demuestra que las mujeres aportan de manera más frecuente que los hombres, características como desarrollo de personas, expectativas y recompensas, modelo de rol, inspiración y participación en la toma de decisiones, mientras que los hombres aportan con mayor frecuencia que las mujeres características como la toma de decisiones a nivel individual y las acciones correctivas. El mismo estudio establece una masa crítica de al menos tres mujeres en los equipos de dirección de las empresas para que se materialicen efectivamente los beneficios de sus aportes.

En otro estudio realizado en Chile por el ESE Business School (2021), a las mujeres que pertenecen a los directorios de las empresas SEP⁸, se encontraron los siguientes hallazgos. Si bien hay aspectos donde hombres y mujeres presentan experiencias y capacidades similares, como, por ejemplo; conocimiento financiero, liderazgo y experiencia internacional, en otras áreas sí hay diferencias significativas. El valor agregado de las mujeres se concentraría más en el conocimiento de sostenibilidad, la gestión de *stakeholders* y experiencia de RRHH, mientras que los hombres perciben que aportan más en el conocimiento del rubro y en operaciones (Enrione et al, 2021).

Por último y para complementar, también se ha estudiado la relación entre el liderazgo y los resultados de las organizaciones, para evaluar la relación entre la existencia de mujeres dentro de los ámbitos de responsabilidad y el resultado de la empresa. A continuación, se destacarán algunas de las evidencias encontradas que fundamentan la importancia de la incorporación femenina en los puestos de decisión, así como en los negocios y las empresas.

3.3 ¿Por qué es importante incorporar a la mujer en las empresas?

En el mundo empresarial, que se mueve por la cuenta de resultados, es clave cuantificar el aporte de la mujer a la compañía, ya que si bien, ella se ha abierto camino en el mundo laboral y se trata

⁸ El Sistema de Empresas - SEP es el organismo técnico del gobierno de Chile encargado de maximizar el beneficio de las empresas estatales.

de una tendencia irreversible, es necesario demostrar que cada vez es más importante y conveniente contar con ella (Debeljuh, 2013). Una mayor participación de las mujeres en los directorios y en los puestos de decisión, es en definitiva un buen negocio (Comunidad Mujer, 2015).

Desde el punto de vista macroeconómico, una mayor participación de la mujer en la actividad puede impulsar el ritmo de crecimiento del PIB, elevar el crecimiento potencial y compensar la caída de la población activa (Debeljuh, Idrovo & Bernal, 2015). En el informe “Las mujeres en la gestión empresarial: Argumentos para un cambio” (2019), también se pone de manifiesto que, el aumento de la integración laboral de la mujer guarda relación directa con el desarrollo del PIB. Esa conclusión se apoya en el análisis de datos de 186 países para el período 1991-2017. Su relevancia se hace visible si se tienen en cuenta los esfuerzos que despliegan las empresas en otras esferas para lograr únicamente un dos o tres por ciento de aumento de su beneficio. Es por esto que, las empresas deberían considerar el equilibrio de género una cuestión primordial, no solo un aspecto de recursos humanos (OIT, 2019).

En el mundo y en el grupo de países en los que se centra este estudio, la mujer representa aproximadamente el 50% de la población, y por lo tanto un 50% del talento, por lo que no es estratégico que las empresas no las consideren y no intenten atraerlas y retenerlas. La presencia de la mujer en cargos jerárquicos puede otorgarle a la empresa una verdadera ventaja competitiva y puede ser clave para enfrentar nuevos desafíos (Debeljuh, 2013). Así, debemos ser conscientes que la participación femenina en el mercado laboral es importante por múltiples razones.

En primer lugar, porque es necesario el aporte económico tanto de hombres como de mujeres para un **crecimiento sostenible**. Este aporte es una ayuda para tantas familias para salir de la pobreza. Por ejemplo, como se evidenció en un principio, el nivel de hogares monoparentales en Latinoamérica ha ido creciendo con los años, y sumado a esto, en su mayoría en estos hogares los jefes de hogar son mujeres (Ullmann et al, 2014).

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

Las organizaciones con diversidad de género en niveles directivos tienen **un mejor desempeño que otras organizaciones** (Grant Thornton, 2021). La participación de las mujeres en los directorios aporta a la diversidad y a complementar los puntos de vista y la información disponible. Diferentes estudios coinciden en el impacto que tiene la incorporación de la mujer en las organizaciones. Por ejemplo, McKinsey (2013) estudió el caso de 345 empresas Latinoamericanas que cotizaban en la bolsa, los resultados mostraron que aquellas empresas con una o más mujeres en sus directorios **obtuvieron un rendimiento de capital 44% más alto** y márgenes antes de intereses e impuestos 47% mayores en comparación a directorios integrados solo por hombres. De acuerdo a Egon Zehnder (2016), la **diversidad en los directorios es visto como un activo estratégico**, entregándole a los consejos de dirección un espectro amplio de perspectivas con las cuales pueden enfrentar decisiones complejas y generar mayor diálogo y discusión. En la misma línea, un informe publicado el año 2012 por la *Association of Chartered Certified Accountants* y la *Economic Social Research Council* indica que la diversidad de género “facilita la toma de decisiones, da más independencia, mayor adhesión al gobierno corporativo, más innovación, menos insolvencia, más creatividad, y menos pensamiento de grupo” (Bosch et al, 2017).

También se han desarrollado varios estudios que prueban una **relación positiva entre la proporción de mujeres presentes en los directorios y los indicadores financieros de la compañía**. En esta línea, Catalyst (2007) estableció que las empresas con más alta representación de mujeres en sus directorios tenían un **53% más de rentabilidad** sobre su capital contable. Ya el año 2004, Catalyst publicó que entre 353 empresas del índice Fortune 500 que tienen más directoras, reportan retornos sobre el patrimonio (ROE), un 53% mayor que la que tienen menor representación. En la misma línea, y con datos más actualizados, en el informe “Las Mujeres en la gestión empresarial: Argumentos para un cambio” (2019), se evidencia que las medidas e iniciativas a favor de la **diversidad de género contribuyen a mejorar su rendimiento empresarial**. En casi tres cuartas partes de las empresas que promovieron la diversidad de género en cargos directivos se registró un **aumento de su beneficio** del 5 por ciento al 20 por ciento (OIT, 2019).

Así múltiples investigaciones siguen generando argumentos a favor de aumentar el número de mujeres participantes en puestos de toma de decisiones. Se observa que la incorporación de mujeres a los directorios contribuye a una mejor comprensión del 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).

Al incluir mujeres en los directorios de las empresas, estas mismas obtienen beneficios tales como menor *group thinking*, mayor innovación y creatividad a respuestas a temas complejos y mayor razonamiento moral (Barrone, 2011; Bart & McQueen, 2013 & Sandoval, 2014). Y por último los beneficios no solo se observan a nivel organizacional y económico, sino que también genera beneficios a nivel de la sociedad como beneficios macroeconómicos debido a la participación femenina en puestos de dirección, **fomentan culturas más incluyentes en las organizaciones**, construyen modelos a seguir que alientan a más mujeres, mujeres representadas debido a su importancia como segmento importante para negocios (Loko & Diouf, 2009; OCDE, 2012 & PwC, 2016).

Michel Ferrary (2009), profesor de la Business School de Ceram, buscó testear el aporte femenino en el contexto de la crisis económica mundial que tuvo lugar en 2008. Para ello tomó los balances de las cuarenta y cuatro mayores empresas francesas, observó el porcentaje de mujeres entre sus asalariados y entre sus cuadros directivos, para después correlacionar ambos índices con su comportamiento en la bolsa. El resultado era que, a **mayor tasa de feminización, en particular en sus equipos directivos, mayor su resistencia a las turbulencias económicas**. Este hallazgo, lo explica el investigador, por una actitud en que la mujer huye del riesgo, es decir, “las mujeres tienen una actitud conservadora frente al riesgo, prefieren ganar menos que perder, planifican a largo plazo, tienen menos agresividad en la toma de decisiones; son, fundamentalmente, consensuales. Es lo contrario a la visión masculina de los negocios” (Pizarro y Guerra, 2010, pág.16), lo cual es recompensado por los mercados en períodos de crisis. En efecto la crisis financiera vivida en 2008 ha servido para poner en evidencia la falta de mujeres en los equipos de dirección de las empresas y las ventajas que proporciona la diversidad en los equipos de dirección.

Por último, también es necesario destacar que aquellas empresas que cuentan con niveles medios y altos de diversidad, tienen más posibilidades **de atraer y retener a los profesionales con talento**. Según el informe de la OIT (2019), más del 54 por ciento de las empresas, que contaban con diversidad, manifestaron que observaron mejoras en materia de creatividad, innovación y apertura, y un porcentaje análogo de empresas señaló que la inclusión de género mejoró su reputación; por último, casi el 37 por ciento reconoció que dicha inclusión permitió evaluar de forma más eficaz la opinión de sus clientes.

3.3.1 Principales beneficios de la inclusión del talento femenino

Tal como se vio anteriormente, potenciar e incluir el talento femenino trae consigo una serie de beneficios, los cuales resumimos a continuación.

1. Mejora la calidad de liderazgo y resultados económicos

Aquellas organizaciones con 3 o más mujeres en puestos de alta gerencia, tienen mejores resultados en calidad de equipos de liderazgos, capacidad de comunicar su visión, una dirección clara en valores y ambiente de trabajo e innovación, entre otros. Asimismo, existe una cifra positiva entre la presencia de mujeres en puestos de alta responsabilidad, ya que hay mejores resultados financieros en las organizaciones: un 47% de diferencia en el retorno del capital y un 55% de diferencia en resultados operacionales. Esto, en comparación a aquellas organizaciones que cuentan con mayor presencia femenina en los puestos de alta responsabilidad frente a las que no cuentan con ninguna mujer en aquellos cargos (McKinsey & Company, 2017). Por último, según el informe de la OIT (2019), aquellas empresas que cuentan con iniciativas de género, y sobre todo dentro de los cargos directivos, cuentan con un aumento de aproximadamente un 15% en sus beneficios (OIT,2019).

2. Aumenta la diversidad y mejora la resolución de problemas

La diversidad de personas permite mejorar las distintas perspectivas para resolver problemas y tomar decisiones. Las mujeres en posiciones de liderazgo producen un efecto positivo que fomenta culturas laborales más incluyentes, además construyen modelos a seguir que ayudan a otras mujeres (OCDE, 2012). Una de las aptitudes más cotizadas en las empresas, es la creatividad. La forma de fomentarla es siendo capaces de ver los distintos puntos de vista. Cuando hay problemas que resolver, la decisión idónea no existe. Por lo tanto, los modos diferentes de afrontar los problemas –de hombre y mujeres enriquecen a la empresa (Chinchilla et al, 2004). Por último, también es necesario destacar que, la integración de mujeres no sólo aporta en cuanto a diversidad de género, sino que también de aporta en cuanto a la diversidad de formación y edad (Enrione et al, 2021).

3. Aumenta la probabilidad de ser empresa líder en el sector

Según *Conference Board* de Canadá -que siguió la evolución de compañías canadienses entre 1995 y 2001- aquellas empresas con 2 o más mujeres en su consejo de administración, presentaron una mayor probabilidad de ser líderes, en términos de beneficios en su sector industrial; 6 años más tarde. Estos estudios nos demuestran el valor que existe para las organizaciones y para el país en una mayor incorporación de mujeres en cargos gerenciales (Las Heras et al, 2010). Por otro lado, los directores perciben que la participación de mujeres influye positivamente en el clima de directorio y en el posicionamiento de ciertos temas en la agenda, como la gestión de talento, *compliance* y sostenibilidad y *stakeholders* (Enrione et al, 2021).

4. Mayor nivel de organización y efectividad

Los directorios presididos por mujeres presentan un mayor nivel de organización y efectividad. Esto puede explicarse, ya que los directores perciben que la presidencia femenina influye en discusiones más profundas, en un mejor flujo de información y en mayores mecanismos para evaluar a la gerencia general, en comparación con directorios presididos por hombres (Enrione et al, 2021).

Así, la influencia femenina a través de los estilos de liderazgo penetra el clima y la cultura organizacional a través de variables como la flexibilidad, responsabilidad, los estándares, las recompensas, la claridad y el compromiso, la aversión al riesgo, entre otros. Todo esto influye sobre la creatividad y la productividad posibilitando mejores resultados dentro de las organizaciones (Comunidad mujer, 2018). A pesar de que existe una basta evidencia de los aportes del talento femenino a las empresas y a los puestos de decisión, todavía su representación es baja.

En la literatura existen múltiples explicaciones para la falta de representatividad de la mujer en la alta dirección. Entre estas explicaciones se encuentra la falta de inversión en capital humano que hacen las mujeres a lo largo de su carrera, la cantidad de interrupciones que tiene una mujer en su carrera versus sus compañeros hombres, la existencia de *mommy tracks*⁹, discriminación y prejuicio, entre otras. Cabe mencionar que al dejar de lado el talento femenino, se omiten las consecuencias positivas que ellas tienen en las organizaciones y equipos.

⁹ Hace referencia a carreras que facilitan la conciliación trabajo y familia, pero que ponen techos a la carrera de la mujer.

3.4 Pero si es tan importante, ¿Por qué no hay más?

A pesar de los innumerables estudios que demuestran la importancia de tener mujeres en los directorios de las compañías, el porcentaje de participación femenina es aún bajo. A nivel mundial se ha estudiado este fenómeno y se han encontrado que existen una serie de barreras que impiden que más mujeres sean directoras. Otro de los obstáculos que pueden tener las mujeres durante su trayectoria laboral, está relacionado con el tema del cuidado. La actual crisis producida por el Covid-19, evidenció aún más el desigual reparto de tareas relacionados al cuidado del hogar, de hijos o de miembros dependientes de la familia, entre hombres y mujeres. Avanzar en un cuidado corresponsable, es esencial para lograr la equidad de género. Ya que, la actual crisis de los cuidados es una de las barreras estructurales más fuertes frente a la incorporación femenina en el mercado laboral (OCDE, 2021). A continuación, se expondrán las principales barreras.

3.4.1. Principales barreras del liderazgo femenino

Techo de cristal

El conocido concepto del techo de cristal está asociado a las barreras invisibles que la mujer enfrenta dentro de la empresa para acceder a los puestos de mayor responsabilidad (Debeljuh, Idrovo & Bernal, 2015). Si bien constituye una realidad para muchas mujeres, cuando éstas llegan a cargos de alto nivel no ven tan claramente la existencia de esa barrera, que de alguna forma ya la han superado, lo que no significa que el camino que se transcurre sea más expedito que antes.

En 1987, un estudio de Morrison y otros acuñaron el concepto “techo de cristal” - reforzado a principios de los noventa por Segerman-Peck (1991)- que hace alusión a las barreras invisibles que impiden a mujeres con elevada calificación y capacidad personal y profesional acceder a niveles de responsabilidad más elevados. Alguna evidencia empírica refuerza este argumento; de hecho, la existencia del “techo de cristal” es señalado en el 30% de los casos como una de las razones que poseen las mujeres para salir del mundo corporativo y dedicarse a emprender algún negocio propio (Catalyst, 1998).

Los factores que explican el techo de cristal se clasifican en la literatura como externos e internos a las mujeres. En el primer caso, la variable principal es la cultura social, que determina relación

asimétrica de poder entre hombres y mujeres en el establecimiento de los roles de género (Sarrió, 2004), lo que se encuentra asociado también a ciertos estereotipos que se plasman dentro de la organización, y que en ocasiones resultan mucho mayores a las reales diferencias entre hombres y mujeres. La función que asigna la sociedad a uno y otro sexo constituye según algunos autores (Lipsey y otros, 1990) la base de esa trampa cultural que opera a distintos niveles tales como: la atribución de las responsabilidades laborales referidas a cuando la mujer tiende a pensar que lo que le sucede es producto del azar y no necesariamente de su esfuerzo, bajas expectativas, miedo al éxito pues éste no se encuentra muchas veces socialmente valorado, seguridad en sí mismas, deseo de poder y papel dependiente.

Adicionalmente, existen otros condicionantes sociales y organizacionales como la segregación y discriminación laboral, algún tipo de acoso en el trabajo, las menores oportunidades de desarrollo dentro de las organizaciones, la ausencia de políticas laborales consolidadas que favorezca la conciliación de la vida laboral y familiar y la dificultad para compartir las responsabilidades domésticas y de cuidado de los hijos (Agut, 2007).

Por el lado de los factores internos se encuentra la identidad de género femenina, en donde no se cultivan por parte de la mujer actitudes asociadas a funciones de poder y autoridad. Otras variables como la baja auto-eficacia de las mujeres en algunas áreas tradicionalmente masculinas, debido entre otras razones a la menor formación de las mismas, pueden desembocar también significativas barreras para acceder a cargos de alta responsabilidad (Agut, 2007). Por el contrario, la actitud de “menor ambición”, propia de algunas mujeres alimenta un círculo de profecía auto cumplida, en donde la mujer no se siente apta para desempeñar ciertas funciones, poniendo menos empeño para este fin y por ende, tampoco son convocadas para ello.

Las oportunidades para llegar a cargos gerenciales existen, lo que no es tan claro a nivel de directorio. En cualquier caso, la decisión de la mujer es determinante en el nivel de participación en estas esferas. No obstante, no puede perderse de vista los factores que inciden en la decisión de la mujer, que son todas aquellas condiciones de entorno como los aspectos culturales, el establecimiento de políticas empresariales más equitativas y transparentes, así como de la actitud de la mujer en cuanto ser capaz de desprenderse de roles tradicionales e impulsar un mayor equilibrio en el seno de su hogar y entorno.

Techo de cemento

A diferencia del techo de cristal que hace referencia a barreras invisibles puestas por la cultura y sociedad, el **techo de cemento** es una expresión que intenta explicar las barreras internas auto impuestas inconscientemente por las propias mujeres en el momento de ascenso en su carrera profesional para ocupar cargos de mayor responsabilidad. Es decir, es lo que se auto-imponen las mujeres que deciden no querer promocionar su nuevo puesto, por el alto coste personal y familiar que puede tener este. Las mujeres, inconscientemente o no, se auto-consideran las principales responsables del cuidado de la familia y el hogar (Chinchilla, 2012). La maternidad coincide, en muchos casos, con el momento de desarrollo profesional clave para acceder a puestos superiores. La ausencia de verdaderas políticas de conciliación de vida laboral y personal puede dificultar en gran medida la decisión de la mujer. Resulta importante entonces, avanzar en estas políticas para alcanzar una mayor incorporación femenina ya sea a la alta dirección, o a directorios.

Por otro lado, el estereotipo social que acompaña a las personas que ejercen puestos de responsabilidad, comúnmente vinculados a la existencia de largos horarios de trabajo, viajes y traslados, muchas veces no compatibiliza con los roles que debe enfrentar la mujer en otros contextos de su vida, resultando que son ellas mismas las que no están dispuestas a realizar este *trade-off* (Agut, 2007). En efecto, se constata que el deseo de conciliar el trabajo con otros ámbitos de la vida es un deseo más propio de la mujer que del hombre (Cliff, 1998).

Así, al final, es posible decir que se trata de una elección personal de cada mujer, que pasa por tener claros los propios objetivos vitales, acompañada de un fuerte autoconocimiento que le permita saber cuáles son sus fortalezas y debilidades y también, por supuesto, sus valores personales. En muchas ocasiones, la mujer se encuentra en una encrucijada entre decidir a favor de su carrera profesional o del cuidado de sus hijos, de su hogar, de familiares dependientes o simplemente de su vida personal.

Responsabilidades familiares

El informe de la OIT (2015), ubica como principal obstáculo el hecho de que las mujeres tengan mayores responsabilidades familiares para que las mujeres asciendan en las organizaciones. Las mismas mujeres que quieren llegar a cargos directivos consideran que sus responsabilidades familiares son una barrera para ello. Por otro lado, en las empresas y organizaciones, la percepción

de mayores demandas familiares afecta la posibilidad de que ellas sean propuestas para estos cargos. Las mujeres con hijos tienden a tener menos opciones de promoción y desarrollo que las mujeres sin hijos con las mismas competencias, ya que la maternidad es vista como una señal de que la involucración en la empresa no será completa (Debeljuh, Idrovo & Bernal, 2015).

Falta de políticas de flexibilidad

Sumado a lo anterior, la falta de políticas de flexibilidad en las empresas es percibida como un obstáculo que realmente impide el desarrollo de las mujeres y su llegada a las juntas directivas (Debeljuh, Idrovo & Bernal, 2015). Sin embargo, el problema no radica sólo en la falta de políticas, sino que también emergen obstáculos cuando esas políticas existen, pero no se aplican, o porque dada la cultura de la empresa se piensa que al utilizarlas habrá un impacto negativo en la carrera (OIT, 2015). Es indudable que las demandas de la vida familiar son más exigentes para las mujeres que para los varones, por lo que en la medida que las empresas incluyan verdaderamente políticas de flexibilidad se estaría favoreciendo la incorporación de la mujer al mercado laboral y a la alta dirección.

Escalón roto

En el informe de McKinsey "*Women in the Workplace*" (2020), se expone otro problema que pueden encontrar las mujeres durante su carrera, especialmente en los procesos de promoción a los primeros puestos gerenciales. En este informe se muestra que las mujeres parten su vida laboral en una proporción equivalente a los hombres con cargos y sueldos similares. A nivel de entrada la brecha de género solo es de un 4,0%. Esta diferencia aumenta a un 24,0% en la primera categoría gerencial. Este fenómeno no es un hecho aislado, sino que se repite como patrón en todas las industrias estudiadas y se encuentra en el principio de la carrera de las mujeres.

A partir del análisis anterior, McKinsey advierte que la llegada al primer ascenso laboral tiene un escalón roto para las mujeres, lo que no les permite seguir ascendiendo a cargos con mayor responsabilidad, que impacta la experiencia y se convierten en la base del problema para la posterior existencia de un techo de cristal.

Suelo pegajoso

Se denomina **suelo pegajoso** en el ámbito de los estudios de género, a la realidad por la cual las mujeres tienen numerosas dificultades para poder abandonar la esfera de lo privado, hacia el espacio público, y que dificultan el acceso al mercado laboral. Es decir, se refiere a la realidad a través de la cual las mujeres sufren una serie de impedimentos que les impiden que se desarrolle en el mundo laboral o en la esfera de lo público. Este término fue acuñado por Catherine White (1992) como un factor que convierte determinados trabajos en puestos "feminizados", y que por facilitar la conciliación, estos trabajos que no son a jornada completa. Es por esto, que acaban por desarrollarlos sobre todo mujeres y con ello en muchos casos con un salario menor que si lo ejecutara un hombre. Según la autora, un ejemplo podrían ser los trabajos de cuidadores y limpiadores, que están muy feminizados y se reciben bajos salarios.

Insuficiente experiencia empresarial

Muchas veces se asume que la mujer no tiene experiencia ni los niveles de formación que compitan con los de los varones, por lo que se terminan eligiendo para las juntas directivas a los más calificados, ósea ellos (Burke, 2000). Varios estudios tanto de Egon Zehnder, como de Burke y otros, muestran que la mujer si tiene experiencia en la empresa y en directorios, pero que se mantienen en posiciones más de staff (que de línea) y que es menos probable que cuenten con experiencia de CEO o COO. La investigación ha ido revelando que las mujeres no sólo tienen la capacidad, sino que además no difieren de sus compañeros en cuanto a motivación laboral (Barnett, 2004).

Sumado a esto, existe también un bajo número de mujeres en los niveles de alta dirección para seleccionar. Una de las barreras de entrada se debe a que los requisitos para acceder a puestos directivos y ejecutivos requieren de haber ejercido previamente puestos de dirección (Egon Zehnder, 2016).

Sesgo de evaluación

Existe un sesgo inconsciente al evaluar a las mujeres. Este se refiere a los posibles sesgos inconscientes que aparecen al momento de evaluar a una persona, los cuales surgen debido a los roles y estereotipos de género que existen (Godoy & Mladinic, 2009). Cabe destacar que los sesgos

están basados en estereotipos y prejuicios, por lo que impiden la toma de decisiones con objetividad (Hinestrosa, 2009).

Más adelante, G Groysberg y Dell (2013) publicaron en *Harvard Business Review*, que las mujeres que pertenecen a directorios se les exigía mayores requisitos que a sus pares hombres. Ellos realizaron una investigación cualitativa en la cual se observó que las mujeres que ya formaban parte de juntas directivas mostraban cualificaciones mayores que las de sus colegas.

Negación de la discriminación

Se enfatiza la igualdad de género, pero se continúa esperando y valorando comportamientos masculinos de liderazgo, tales como: competitividad, rudeza, entre otros (Debeljuh, Idrovo & Bernal, 2015). Uno de los mayores obstáculos que enfrentan las mujeres para entrar en el reservado espacio de las juntas directivas son los estereotipos, que el ser directivo equivale a varón (Hoobler, Wayne & Lemmon, 2009). En otras palabras, en ocasiones existe una visión estereotipada de cómo debe lucir y actuar un director general o un CEO, y muchas veces se trata de una perspectiva en la que no encaja una mujer.

3.4.2 Otras barreras menos conocidas

Micromachismos

El término de micro-machismo fue acuñado por Bonino (2004) y se refiere a una serie de actitudes e imposiciones cotidianas que tienen los hombres con las mujeres. Estos hechos son invisibles o imperceptibles por el carácter de normalidad que se les da. Se trata de injusticias de la vida cotidiana que se basan en la normalización de la tradicional división de los roles de género. Como ejemplo de esto se observa la predisposición de la mujer a utilizar su tiempo libre en cuidar a los hijos y al trabajo doméstico, del que el hombre suele aprovecharse (Bosch et al, 2019).

En este sentido existen varios tipos de micro-machismos, dentro de los que se cuentan los encubiertos (mentiras), los coercitivos (control), los de crisis (hipercontrol) y los utilitarios. Este último tipo da cuenta de la situación de ventaja en el hogar que tienen ciertos hombres al delegar las tareas domésticas y de cuidado en las mujeres, a pesar de que ellas también trabajen jornada completa (Bonino, 2004).

En la misma línea, según Taracena (2004), existen varias teorías que explican el hecho de que las mujeres no accedan a altos puestos organizacionales, siendo la más aceptada, la teoría del mandato cultural, la cual establece que las mujeres deben dedicar su tiempo al cuidado de su familia. La autora manifiesta que esta teoría está sustentada por una cultura organizacional “insensible” a las necesidades profesionales y familiares de las mujeres, donde prevalecen los prejuicios acerca de su desempeño más que una evaluación real de lo que pueden hacer (Pizarro y guerra,2010).

Lo problemático de esta situación, es que cuando es asumida y generalizada ex ante y se ocupa como fundamento para limitar que la mujer se involucre en áreas estratégicas o conozca toda la gama de actividades de la empresa, actúa como un factor crucial para evitar el ascenso a los puestos de alta dirección. Estudios sobre percepciones de la mujer consideran que el predominio de los valores masculinos en la cultura corporativa es el principal obstáculo para que ellas logren desarrollarse en las organizaciones, lo cual es significativamente mayor que el asociado a sus responsabilidades familiares. Así, naturalmente el fundamento resulta relativo puesto que depende de otros factores como por ejemplo, las posibilidades que observe la mujer en su contexto laboral, la etapa de desarrollo en la cual se encuentre, la forma de manejo de su entorno familiar, entre otros.

A pesar del progreso logrado en la representación del liderazgo femenino, la región aún se caracteriza por actitudes tradicionales y machistas, con respecto a los roles de género. Por ejemplo, en Ecuador, una vez que los trabajadores llegan a la franja de edad de 30-34, los hombres disponen de más oportunidades para desarrollar sus carreras a una edad que coincide con el promedio de cuando las mujeres tienen hijos y, por este motivo, asumen la mayor parte del trabajo doméstico no remunerado. De hecho, entre los 25 y 29 años, la fuerza laboral ecuatoriana es del 51,22% de las mujeres y del 48,78% en los hombres. En la franja de los 30 a los 34, esta representación femenina baja al 47,28% y continúa decreciendo con la edad (Grant Thornton, 2021). Por ejemplo, para el caso de Chile, también es posible observar a través de los datos, la proporción de hombres y mujeres con opiniones tradicionales sobre el rol de la mujer en la vida económica (OCDE, 2021).

Además, en América Latina, cuanto mayor es la empresa, menos son las oportunidades de crecimiento profesional para las mujeres. El número de mujeres que ocupan puestos directivos disminuye cuanto más grande es la empresa. De hecho, el 24% de las pequeñas empresas tienen una mujer en un rol directivo, mientras que en el mercado medio el porcentaje es del 21% y en las grandes corporaciones es del 11% (Grant Thornton, 2021).

Acantilado de Cristal

En este concepto, refiere a la situación en donde las mujeres son tomadas en cuenta, pero hay que hacer esfuerzos por estar demostrando sus méritos intelectuales y tienen que recalcar que es debido a su conocimiento y no a otras habilidades que fue tomada en cuenta para cierta posición (Ryan & Haslam, 2005). Sumado a esto, las mujeres tienen más probabilidades de ser nombradas en puestos de liderazgo en tiempos de crisis que cuando todo va bien. Esto hace que sus posiciones sean potencialmente más precarias y de riesgo. Si no logran atravesar la crisis, la experiencia sirve para reforzar la percepción de que ellas no sirven para liderar. Es necesario e importante visibilizar el fenómeno, ya que es muy sutil.

Este concepto se origina de forma análoga al techo de cristal, ya que se identifica como un acantilado con un borde invisible y que, por tanto, no permite percibir el peligro de precipitarse hacia el fracaso. El riesgo está en acceder a una posición ejecutiva que, aparentemente, permite traspasar el techo de cristal, pero que en realidad, solo puede conllevar un fracaso. Esto porque, desde un principio los objetivos eran inalcanzables.

La cuerda floja

Este sesgo proviene de estereotipos prescriptivos, es decir de cómo pensamos que la gente debería comportarse basándose en los estereotipos sobre su grupo (Bowles, Babcock y McGinn, 2005). La gente puede enfrentarse a una reacción no esperada, si su comportamiento no se ajusta a las nociones tradicionales de cómo deberían comportarse los miembros de ciertos grupos.

Específicamente este concepto refiere, a que las mujeres necesitan comportarse con actitudes masculinas para ser vistas como competentes, pero al mismo tiempo se espera que sean femeninas. Esta cuerda floja significa que con frecuencia son vistas como demasiado femeninas para ser competentes y demasiado masculinas para caer bien a todos.

Las mujeres a menudo caminan por la cuerda floja entre ser vistas como "demasiado masculinas" y, por lo tanto, son respetadas, pero no les agradan, son "demasiado femeninas" y les agradan, pero no las respetan

Según Williams, las mujeres se ven bajo el estereotipo de “jugadoras de equipo”, en lugar de las “líderes del equipo”. Eventualmente esto significa que las mujeres hacen más "tareas domésticas de oficina". Esto incluye no solo las tareas domésticas literales (tomar café, pedir el almuerzo, planificar fiestas) sino que también tareas administrativas como tomar notas y reservar la sala de conferencias, y el trabajo infravalorado o de memoria, a diferencia de otros trabajos que conducen a promoción. (Williams et al., 2018).

3.4.3 La importancia del cuidado

Es de conocimiento general que el cuidado, es una actividad indispensable para la supervivencia. Desde que la humanidad existe, el cuidado ha sido relevante como una función primordial para promover y desarrollar todas aquellas actividades que hacen vivir a las personas y a las sociedades (Salvador, 2011).

La crisis producto del Covid-19 ha hecho aún más evidente una de las principales reclamaciones que, desde los organismos de Igualdad, se lleva reivindicando hace años. Esta es la puesta en valor de la atención a los cuidados como elemento capital de nuestras vidas y la denuncia de que este recaiga mayoritariamente en las mujeres. El reparto de las tareas de cuidado y domésticas es abismantemente desigual entre hombres y mujeres. En un día normal, las mujeres de América Latina dedican un promedio de 1,5 horas más a las actividades de cuidado de los miembros de su propio hogar que los hombres (3,4 horas frente a 2,1 horas) (OCDE,2021). En Chile la diferencia es mayor, ya que las mujeres dedican casi el doble de tiempo a dichas actividades (3,0 horas frente a 1,6 horas) (INE, 2015).

Por ejemplo, en Chile, cerca de un 95% de las personas que cuidan a familiares son mujeres, quienes se dedican “naturalmente” a ello. La mayoría no puede conciliar trabajo-cuidado, por lo que se ve obligada a dejar su empleo (MinMujeryEG, 2021). Asimismo, muchas mujeres postergan sus proyectos personales, dejan de lado amistades y actividades para dedicarse por completo al cuidado de un familiar. Este rol es invisible y solitario, aísla y progresivamente enferma tanto de manera física como psíquica, a quien lo ejerce (MinMujeryEG, 2021). Por otra parte, Chile enfrenta un nuevo escenario debido a la transición demográfica más acelerada de América Latina. La población ha envejecido, y ha aumentado su esperanza de vida hasta los 90 años. A su vez, ha disminuido las tasas de natalidad, por lo que las familias son cada vez más pequeñas, promediando actualmente 1,9 hijos

por familia (INE,2018). La baja inserción laboral femenina (cerca del 47%), ubica a Chile en niveles inferiores al promedio latinoamericano y al de los países de la OCDE. Las tensiones que generan las interacciones entre las esferas laboral y familiar también provocan altos costos para el crecimiento económico y la productividad del país.

Otra realidad que hace urgente poner el foco en las políticas de cuidado, es la realidad familiar de Chile y el continente latinoamericano. Las familias monoparentales han ido en aumento en la región, y esta situación es especialmente sensible para ella (Ullmann et al, 2014). Ya que en promedio un 90% se encuentran encabezadas por mujeres. La situación en estos casos muchas veces es compleja, ya que se deben garantizar los recursos esenciales, pero no existe una alternativa de cuidado, alguien con quien corresponsabilizar.

Es necesario insistir, que los temas de cuidado no son cosa exclusiva de mujeres, sino que ha de ser algo corresponsable, ejercido por hombres y mujeres, y por personas de todas las edades. De este modo, se potencia la autonomía y se convierte en una labor más llevadera. En los cuidados y la corresponsabilidad se debe actuar a tres niveles (Salvador,2021). En primer lugar, desde lo público, garantizando recursos esenciales para el cuidado. En segundo lugar, desde las empresas, aportando sus propios servicios de conciliación. Por ejemplo, el covid-19 ha demostrado que otros horarios son posibles, así como el teletrabajo, el que ha de hacerse con corresponsabilidad y con regulación. Finalmente, desde la sociedad, construyendo un espacio común de encuentro entre todas las entidades para planificar un trabajo común y transversal. La organización social de los cuidados se refiere a las interrelaciones entre las políticas económicas y sociales del cuidado. Es decir, las formas de distribuir, entender y gestionar la necesidad de cuidados que sustentan el funcionamiento económico, y de la política social (MinMujeryEG, 2021).

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

3.5 Estrategias para afrontar los escenarios laborales actuales

En el siguiente apartado se describirán diferentes estrategias que se hacen o que pueden usar las mujeres para enfrentar los desafíos y obstáculos que se les presentan durante su trayectoria laboral. Las estrategias seleccionadas pueden ser clasificadas desde dos puntos de vista. El primero hace referencia a la construcción de confianza e imagen que debe hacer la mujer para avanzar en el mundo laboral. Para esta esfera hace referencia el *networking* y el *personal branding*. Las segundas, están relacionadas con aquellas estrategias y medidas que se deben implementar para disminuir y eliminar la discriminación y sesgos en contra de la mujer. Aquí guardan relación el lenguaje neutro y no discriminatorio, la incorporación del principio de igualdad de género dentro de las compañías y el uso del curricular ciego. Estas estrategias son solo algunas de las existentes, pero no son excluyentes a otras que puedan ser realizadas por las mismas mujeres o por las empresas.

Creación de Redes (*networking*)

Al hablar de *networking* se hace referencia a mujeres concienciadas de la importancia de tener un círculo de contactos de calidad, para crear asociaciones y avanzar de manera más rápida, a nivel profesional como también a nivel personal. Ser parte de una red, mantiene a la persona cerca de nuevas conexiones e ideas, por lo tanto, se está en un constante proceso de aprendizaje (Reaksecker, 2018). También, la red puede entregar apoyo emocional en minutos de estrés, ayudando a restaurar la energía y el optimismo (Reaksecker, 2018). Este concepto, no hace referencia a pertenecer a un club, o trabajar solo por el bien de crear redes. Sino que es sobre entender el sentido humano de “afinidad” y cómo influye este, en la elección de líderes.

La creación de redes es entonces una gran herramienta que ayuda a el crecimiento profesional. Sin embargo, según diversos informes, como *en Making the Invisible, Visible* (2021) explican que muchas mujeres se sienten intimidadas por estas prácticas. Esto porque, no se sienten seguras en generar una conversación con personas que no conocen o lo ven como una venta.

A través de la creación de redes, se desarrolla la afinidad a medida que las personas realmente llegan a conocerse. Lo más importante entonces, es generar confianza. En el informe se explica también, que es más fácil desarrollar afinidad cuando eres partes de un grupo en el cual se es mayoría. Esto, porque muchas de tus experiencias son contables o incluso compartidas. Por ejemplo, se evidencia que la relación que pueden entablar las mujeres con aquellos patrocinadores

que las ayudan a ampliar sus redes, puede ser difícil de darse. Esto debido a que la afinidad natural que ya existe en las redes de liderazgos, ya están dominadas por hombres (Oliver Wyman, 2021).

En esta misma línea, algunas mujeres encuentran una conexión o afinidad más natural con patrocinadoras, pero la persistente falta de mujeres en la parte superior deja una escasez de opciones para las mujeres posicionadas para ser patrocinadoras (Oliver Wyman, 2021). Las mujeres a menudo terminan con mentores más jóvenes que no tienen el personal capital para defender y promover sus propias carreras.

Es necesario que las mujeres aprecien por qué estas relaciones importan, tanto, así como lo hacen los resultados, y concentrarse en su desarrollo. Del mismo modo, los hombres mayores necesitan entender cómo la dinámica de afinidad influye en ellos y hace más esfuerzos proactivos para desarrollar conexiones más uniformes, con mujeres y hombres (Oliver Wyman, 2021).

Marca Personal

Relacionado con lo anterior, una estrategia que puede ayudar las mujeres es la creación de su marca personal (*personal branding*). Según el informe de Oliver Wyman, las mujeres tienden a mostrar menos confianza en sí mismas en comparación con los hombres. Esto se ve reflejado, ya que una mujer a menudo no postula para un trabajo a menos que ella siente que cumple con el 100% de las calificaciones descritas. En contraste con un hombre que necesita alrededor de un 60%.

Una forma de potenciar la confianza es a través de la creación de la marca personal. Esta debe ser clara, consistente, entendible y debe reflejar el valor que la persona puede aportar (Salenbacher, 2010). Es necesario transmitir seguridad a la hora de presentarse como experto en una materia y exponer de manera muy clara y medible los logros que respaldan las propias capacidades.

Lenguaje neutro y no discriminatorio en las ofertas de empleo

Aunque no sea de forma explícita o evidente, el lenguaje y tono empleados en el reclutamiento de los candidatos pueden dirigirse más a un sexo que a otro. Así, de forma más o menos inconsciente, muchas empresas reflejan cierta preferencia por los hombres en el planteamiento de sus ofertas laborales, conduciendo al auto descarte de las aspirantes femeninas (Oliver Wyman, 2021). Resulta fundamental, en este sentido, el uso de un lenguaje neutro, libre de condicionamientos y/o

valoraciones culturales, de modo que el sexo o la edad del candidato no sean atributos de peso. Por ejemplo, algo tan simple como adaptar el enunciado una oferta laboral a ambos géneros, puede ayudar a que todos los profesionales se sientan identificados (Fundación Adecco,2021).

Incorporación del principio de igualdad de género en todas las políticas de la empresa

Otra de las estrategias para afrontar esta situación, es eliminando o prohibiendo expresamente cualquier discriminación (Fundación Adecco, 2021). Tanto en los procesos de selección como en las políticas empresariales de retribución, promoción, entre otros. Este principio ha de ser integral y contemplar, por ejemplo, planes de promoción profesional que garanticen igualdad entre hombres y mujeres, una política de comunicación no sexista tanto a nivel interno como externo o el diseño de protocolos de prevención y denuncia de acoso sexual.

Es importante que los líderes incorporen estos cambios, a modo de ejemplo para todos los colaboradores de la compañía. Impulsar cambios culturales, sin que todos estén sincronizados puede ser complejo (Oliver,2021).

Currículum ciego

Este modelo consiste en retirar del currículum todo dato vinculante, como el sexo, la edad o la procedencia del profesional. El objetivo es que la empresa sólo disponga de la información relevante para el puesto, como las habilidades y la experiencia del empleado. Así, la organización desconoce si el candidato es hombre o mujer o, por ejemplo, si ésta se encuentra en edad reproductiva.

Un ejemplo de este caso, puede ser la vicepresidenta de recursos humano de Walmart en México y Centroamérica. Ella tenía como objetivo aumentar la diversidad en los puestos de liderazgo, lo cual lo realizó a través de currículum's ciegos. Lo importante para llevar a cabo esta estrategia, es definir bien cuáles serán las habilidades y capacidades necesarias de la persona para desempeñar el cargo. Al tener eso claro, se puede delimitar que aspectos no se requerirán en el CV¹⁰.

¹⁰ Información obtenida en <https://mujeres.expansion.mx/actualidad/2021/03/02/cv-ciegos-estrategia-para-hallar-nuevos-lideres-sin-sesgos>

4. Metodología de la investigación

Desarrollo de la Investigación

Método

El método de investigación utilizado es descriptivo, ya que, a partir de una revisión de literatura y la recolección de datos en fuentes secundarias¹¹, se intenta comprender el liderazgo femenino en los países seleccionados, con el fin de realizar un barómetro. La base de datos se consolidó a partir de datos administrativos, para los países seleccionados, lo cuales por efectos prácticos serán analizados de forma transversal. Los criterios de selección de los datos fueron el año (el último disponible) y las variables definidas¹² en un inicio, que guardan relación con los indicadores que construirían el barómetro de liderazgo femenino¹³.

Muestra

Los países que conforman parte de la muestra de esta investigación fueron seleccionados dado que la organización DCH-Directivos de Capital Humano, cuenta con representantes y sedes en dichos territorios. Los países considerados fueron los siguientes:

1. Argentina
2. Brasil
3. Chile
4. Colombia
5. Costa Rica
6. España
7. México
8. Panamá
9. Perú
10. Portugal
11. República Dominicana

¹¹ Estas fuentes estarán detalladas en el anexo.

¹² Las variables observadas en esta investigación están detalladas en el apartado Anexo.

¹³ Los índices fueron definidos en el apartado de Resumen ejecutivo.

12. Uruguay

Cronograma de la investigación

La investigación se desarrolló en base a las fases, etapas y tiempos que se desarrollan a continuación.

1. Fase de preparación: MARZO-JUNIO 2021

Con el objetivo de definir la estructura de la investigación y los investigadores encargados, se realizó una reunión, en donde los integrantes de DCH se presentaron al Centro Trabajo y Familia, del ESE Business School, con el fin de expresar cuales eran los motivos e intenciones para realizar la presente investigación.

Con la información propuesta, se definió que la metodología del informe sería la recolección y el análisis de datos secundarios. En una segunda reunión se definieron los países que serían incluidos en el barómetro y por parte del Centro Trabajo y Familia, del ESE Business School se propuso aquellas variables importantes que construirían los índices del instrumento.

2. Fase de recolección de datos: JULIO-SEPTIEMBRE 2021

Una vez definidos los países de la muestra y las variables críticas comenzó la recolección de los datos. Las fuentes utilizadas corresponden a los diferentes Institutos de estadística de cada país, páginas web de los países en cuestión, así como proyectos de ley y programas de políticas públicas. Para aquellas variables que hacen referencia a indicadores económicos, los datos fueron obtenidos en el Banco Mundial. A partir de páginas de diferentes organismos internacionales que contaban con Bases de datos, tales como; OCDE, CEPAL y UNDP, se registró información que hace referencia a índices y rankings. Esto permite comparar a los países en cuestión. Por último, también se utilizaron como base de datos distintos documentos e informes que contaban con sus propias investigaciones, y que por lo tanto contaban con resultados que eran de beneficio para nuestra base de datos.

3. Construcción del marco teórico: JULIO-SEPTIEMBRE 2021

En paralelo a la recolección de datos se trabajó en el marco teórico de esta investigación y por consecuencia la revisión de literatura. Ambas tareas fueron responsabilidad del Centro Trabajo y Familia, del ESE Business School. Para comenzar el trabajo de este apartado, se elaboró un índice que contenía toda la información relevante a desarrollar. La información y literatura que fue utilizada fue aquella que respalda los datos recolectados y que es útil para la construcción del barómetro.

4. Análisis de datos, resultados y conclusiones: SEPTIEMBRE-OCTUBRE 2021

En esta etapa se realizó el procesamiento de la información obtenida en las etapas anteriores. A partir de este trabajo fue posible elaborar conclusiones en torno al Liderazgo Femenino que se puede identificar en los países seleccionados.

Tras la recolección de datos el equipo de investigación procedió a trabajar la información utilizando Microsoft Excel. Los datos mencionados se transformaron en conclusiones que permiten describir los niveles de Liderazgo Femenino.

Por último, en esta etapa se creó un documento donde se encuentra todo el proceso que se llevó a cabo, desde los objetivos, las personas involucradas, las herramientas utilizadas, hasta las conclusiones y demás factores que influyen en los resultados. Se intentó dar a conocer los resultados de una forma clara, concreta y concisa, para que sea de ayuda al momento de comparar con futuros informes.

5. Edición del Documento: NOVIEMBRE 2021

La edición gráfica del presente documento estuvo a cargo de DCH-Organización Internacional de Directivos de Capital Humano.

6. Presentación del Documento: DICIEMBRE 2021

Las principales conclusiones de este informe serán presentadas a todos los miembros que forman parte de DCH-Organización Internacional de Directivos de Capital Humano en un seminario final.

Dimensiones de la investigación

A continuación se detallarán en profundidad las siete dimensiones que conforman el Barómetro de Liderazgo Femenino, y se explicará porque es relevante para el instrumento. Cada dimensión está construida a partir de una serie de variables que se exponen a continuación¹⁴.

1. Indicadores de referencia: datos relacionados con las características demográficas y económicas de cada país. La información de las variables seleccionadas para este índice es relevante, ya que ayuda describir a modo general a los países, con el fin de compararlos bajo un marco compartido.
 - a. Población total
 - b. Mujeres
 - c. Hombres
 - d. Población Activa (en miles)
 - e. PIB (Billones de dólares)
 - f. PIB (per cápita)
 - g. Índice de Gini (0-100)
 - h. GNI per capita, PPP (*current international \$*)

2. Indicadores demográficos: datos que relacionados con las características de la población de cada país. Las siguientes variables fueron seleccionadas, ya que aportan información más detallada de las características y comportamientos de las personas de los países seleccionados.
 - a. Tasa de fertilidad (nacimientos por mujer)
 - b. Edad Media Maternidad mujeres
 - c. Edad Media Paternidad hombres
 - d. Matrimonios anuales
 - e. Tasa de Nupcialidad
 - f. Edad promedio primer matrimonio, mujer
 - g. Edad promedio primer matrimonio, hombre

¹⁴ Creo que lo mejor es poner la definición de las variables en el anexo, cosa de que esté la información pero que no sea mucha en el documento mismo. Para que no dificulte la lectura.

- h. Autonomía Económica: proporción de población sin ingresos propios, por sexo (%)
- i. Autonomía Económica: proporción de tiempo dedicado a quehaceres domésticos y cuidados no remunerados, según sexo
- j. Autonomía Económica: tiempo gastado en tareas domésticas, mujeres mayores a 15 años
- k. Autonomía Económica: tiempo gastado en tareas domésticas, hombres mayores a 15 años
- l. Autonomía Económica: Tiempo de trabajo no remunerado según ingresos propios por sexo (horas semanales)
- m. Autonomía toma de decisiones: año en que Países ratificaron el Protocolo Facultativo de la Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer
- n. Autonomía toma de decisiones: proporción de escaños elegidos ocupados por mujeres en los órganos deliberantes de los gobiernos locales (%)
- o. Autonomía toma de decisiones: mujeres alcaldesas electas
- p. Autonomía toma de decisiones: participación de mujeres en gabinetes ministeriales, último período presidencial disponible (%)
- q. Autonomía toma de decisiones: porcentaje de escaños ocupados en los parlamentos nacionales
- r. Autonomía toma de decisiones: porcentaje de escaños ocupados en el parlamento
- s. Autonomía Física: número de femicidios
- t. Autonomía Física: tasa de femicidios
- u. Autonomía Física: mujeres adolescentes de 15 a 19 años que son madres, último año disponible (%)
- v. Autonomía Física: razón de mortalidad materna según datos informados por los países a la Organización Panamericana de la Salud, último año disponible (por cada 100.000 nacidos vivos)

3. Indicadores de empleo y participación femenina: datos que describen la realidad económica y de participación laboral, en cada país. Incorporar esta información para el Barómetro, es relevante ya que permite observar y describir los niveles de participación femenina (en diversas áreas) para acercarse al fenómeno en cuestión, el liderazgo femenino.

- a. Población Activa (en millones)
- b. Tasa de participación (% de la población mayor a 15 años)
- c. Tasa de participación mujer (%)
- d. Tasa de participación hombre (%)
- e. Tasa de empleo
- f. Tasa desempleo
- g. Tasa de desempleo mujer
- h. Tasa de desempleo hombre
- i. Empleo informal, mujer
- j. Empleo informal, hombre
- k. Participación mujeres sector público
- l. Tasa de participación femenina en alta dirección
- m. Tasa de ocupación por industria mujer
- n. Tasa de ocupación por industria hombre
- o. Proporción de empleo femenino en sectores no relacionados con la agricultura
- p. Proporción de empleo informal femenino en sectores no relacionados con la agricultura
- q. Distribución ocupacional según sexo

4. Indicadores de brecha salarial y de género: información que hace referencia a las brechas existentes entre hombres y mujeres en cada país, con respecto a temas como salario, oportunidades económicas, índices de igualdad internacionales, entre otros. Las variables seleccionadas para esta dimensión dan cuenta de la inequidad de género existente en los países seleccionados. Tener esta información es relevante, ya que permite comprender los eventuales niveles de liderazgo femenino en los países.

- a. Equidad de género (Informe Win Win)
- b. *Gender Gap Report*

- c. Brecha en Teletrabajo
 - d. Porcentaje de trabajadores independientes
 - e. Brecha salarial
 - f. *Gender Inequality Index*
 - g. Brecha participación y oportunidades económicas
 - h. Puntaje *Women Business and the Law Index*
5. Indicadores de desarrollo: datos que hacen referencia a nivel de desarrollo de cada país. Las variables seleccionadas para esta dimensión entregan información relevante sobre la proyección (en cuanto a diferentes desarrollos) como los años por vivir, la media esperada de educación o la edad de jubilación, de los países en los que se está interesado.
- a. *Human Development Index (HDI)*
 - b. Esperanza de vida
 - c. Esperanza de vida hombre
 - d. Esperanza de vida mujer
 - e. Tasa de mortalidad en un año (por cada 1.000 personas)
 - f. Tasa de natalidad (por cada 1.000 personas)
 - g. *Gender Development Index*
 - h. Años esperados de escolaridad
 - i. Promedio de años de escolaridad
 - j. Uso de métodos anticonceptivos Contraceptive
 - k. Porcentaje de mujeres que reciben pensión
 - l. Edad de jubilación (años)
6. Indicadores de políticas públicas: información relacionada con políticas públicas en cuanto a cuidados infantiles, gastos públicos en educación pre-primaria, leyes y políticas en apoyo a la incorporación femenina, entre otras. Es importante observar en los países seleccionados si cuentan con apoyo a estas temáticas, ya que como se evidenció en el marco teórico, los cuidados infantiles y familiares, están relacionados con la participación y liderazgo femenino.
- a. Cuidados infantiles

- b. Gasto público en educación pre-primaria como porcentaje de PIB
 - c. PP en apoyo a la incorporación femenina (empleo)
 - d. Leyes de Autonomía Económica
 - e. Leyes de Autonomía en Toma de Decisiones
 - f. Leyes de Autonomía Física
7. Indicadores de corresponsabilidad y paternidad: datos relacionados a políticas y leyes que apoyan la paternidad, como por ejemplo la existencia de la licencia parental, su duración y si esta es remunerada o no. Al igual que la dimensión anterior, el apoyo que existe por parte de los gobiernos o empresas a estas políticas, es esencial para potenciar la corresponsabilidad y así, la participación laboral femenina y el liderazgo femenino.
- a. Leyes en favor de la paternidad
 - b. Licencia postnatal de mínimo 14 semanas para las madres
 - c. Duración de la licencia postnatal para las madres (semanas)
 - d. Mujeres embarazadas que reciben cuidado prenatal (%)
 - e. Duración de la licencia parental con protección laboral (semanas)
 - f. Existe licencia parental pagada
 - g. Existencia de licencia pagada exclusiva para padres
 - h. Duración de licencia posnatal exclusiva para padres (días)
 - i. Uso Licencia parental
 - j. Tiempo Licencia parental total
 - k. Empleados que trabajan muchas Horas
 - l. Tiempo destinado al ocio y el cuidado personal
 - m. Permisos por enfermedad niños
 - n. Fuero laboral

5. Resultados del Barómetro

Se realizó la recolección de los datos para cada uno de los países y dimensiones descritas en los capítulos anteriores, de las cuales surgieron múltiples y diferentes hallazgos. En este apartado se presentarán los principales resultados observados, para luego ahondar en ellos en las conclusiones. Resulta relevante mencionar que los datos presentados son los más actuales publicados para cada país, esto con el fin de poder observar la realidad actual en liderazgo femenino para cada uno de estos países, tomando en cuenta los posibles impactos que trajo la pandemia del COVID-19 para la participación laboral y liderazgo femenino.

A. Indicadores de referencia

En esta dimensión se consideran variables generales para describir a la población de cada uno de los países. Para ello se toman en cuenta las siguientes variables: población total, población según sexo, PIB Nacional, PIB per cápita e Índice de GINI.

Población total

En la tabla N°1 se puede ver la población total y activa de cada país, además la composición de la población según sexo.

Tabla N°1: Distribución de la población según sexo (2020)

País	Población total	% población femenina	% población masculina	% población activa
Argentina	45.376.763	51%	49%	42%
Brasil	212.559.409	51%	49%	47%
Chile	19.116.209	51%	49%	46%
Colombia	50.882.884	51%	49%	49%
Costa Rica	5.094.114	50%	50%	48%
España	47.351.567	51%	49%	48%
México	128.932.753	51%	49%	42%

Panamá	4.314.768	50%	50%	46%
Paraguay	7.132.530	49%	51%	50%
Perú	32.971.846	50%	50%	49%
Portugal	10.305.564	53%	47%	50%
República Dominicana	10.847.904	50%	50%	45%
Uruguay	3.473.727	52%	48%	49%

Fuente: Base de datos Banco Mundial, 2020

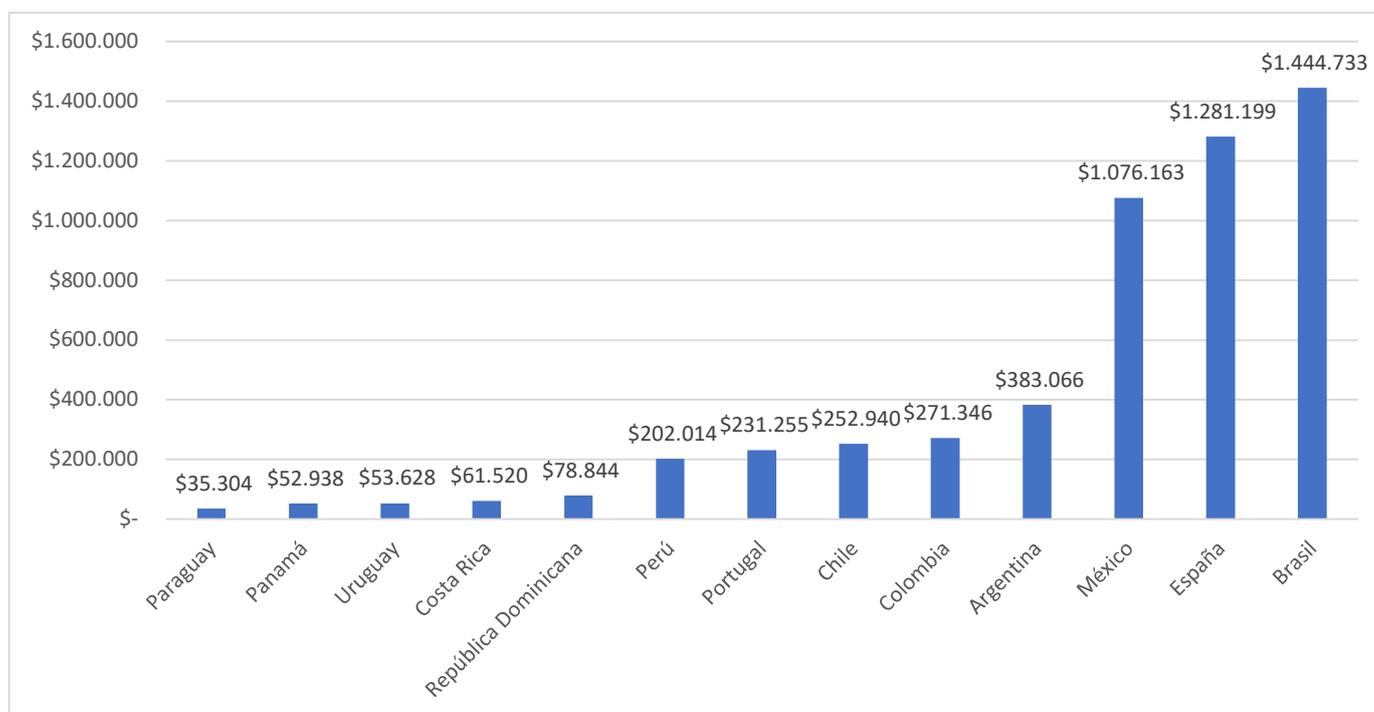
Tras observar la **tabla N°1**, se puede decir que Brasil es el país con mayor población y Uruguay es el que tiene la menor población. Ahora observando la distribución según sexo, que tienen los países de la muestra, y específicamente al sexo femenino, se puede decir que Portugal es el país que más mujeres tiene (53%), mientras que Paraguay es el que menos mujeres tiene con un 49%. En cuanto al porcentaje de población activa¹⁵, se puede ver que Argentina y México son aquellos países que cuentan con la menor cantidad de población activa, alcanzando un 42%. En el otro extremo se ubican Paraguay y Portugal, países que cuentan con la mayor proporción de población activa con un 50%.

PIB nacional

En el siguiente gráfico (N°1) se pueden observar los países de la muestra ordenados según el tamaño de su Producto Interno Bruto (PIB). Este indicador se utiliza para observar el valor monetario de todos los bienes y servicios finales producidos por un territorio en un determinado periodo de tiempo. En otras palabras, se utiliza para medir la riqueza que genera un país. Observamos entonces que, de la muestra elegida de países, Paraguay es el país con menor PIB y Brasil el de mayor (2019).

¹⁵ La población activa está integrada por las personas que, teniendo quince o más años en la fecha de referencia, declaran directa o indirectamente -mediante la inscripción en algún registro administrativo- formar parte de la mano de obra dedicada a la producción de bienes ó servicios (personas ocupadas) o están disponibles para ello por la búsqueda de un empleo remunerado (personas paradas).

Gráfico N°1: PIB Nacional 2019 (US \$MM)¹⁶



Fuente: Elaboración propia a partir de base de datos Banco Mundial, 2020

PIB per cápita (PPP internacional)

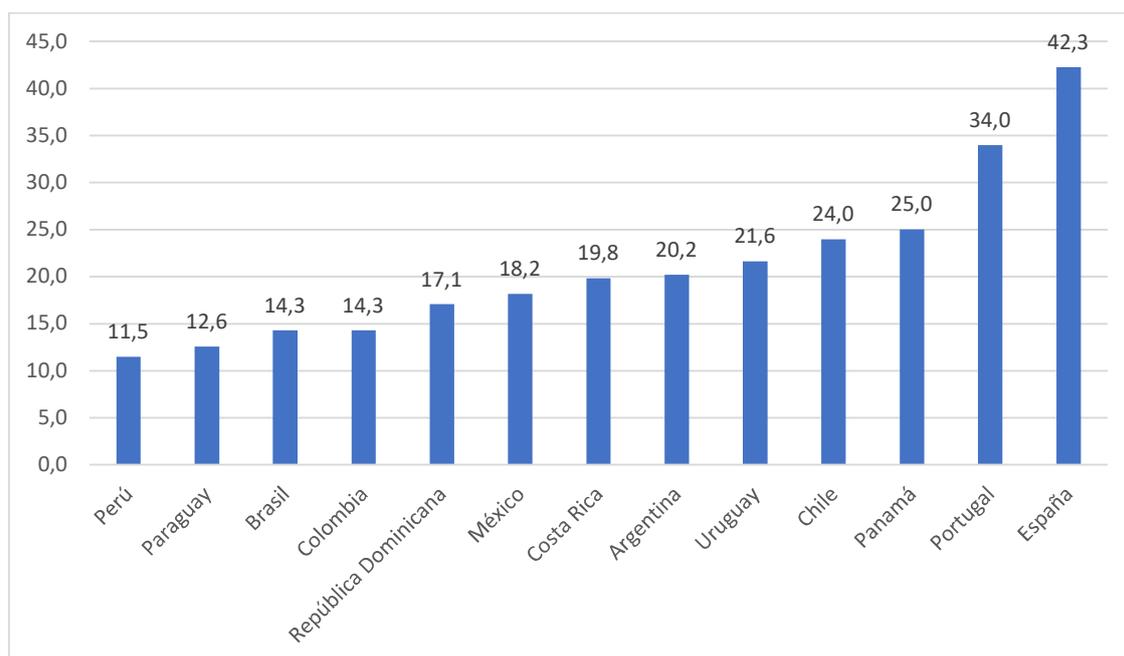
Ahora, con el fin de poder comparar los países, se observa el PIB per cápita en dólares. Esta medida hace referencia a el valor de lo que cada individuo hubiera producido en términos económicos en un determinado periodo. Con frecuencia se utiliza, como medida de comparación entre diferentes países, para mostrar las diferencias en cuanto a las condiciones económicas de ellos.

Este indicador esta expresado en dólares y convertido con el factor de la paridad del poder adquisitivo (PPA) y en inglés *Purchasing Power Parity* (PPP). Este es un deflactor de precios espacial y un convertidor de moneda que controla las diferencias de nivel de precios entre países, lo que permite hacer comparaciones de volumen del producto interno bruto (PIB) y sus respectivos componentes de gasto.

¹⁶ PIB Nacional expresado en Miles de Millones (US \$ MM)

En el gráfico N°2 se muestra el PIB per cápita en dólares para cada país, ordenado de menor a mayor. Según esto, se observa que de los países analizados Perú es aquel país que tiene peores condiciones económicas en relación con lo que cada individuo produce. España, dentro de los países de la muestra es el que tiene la mejor condición económica con lo que produce cada individuo.

Gráfico N°2: PIB per cápita 2019 (US\$)



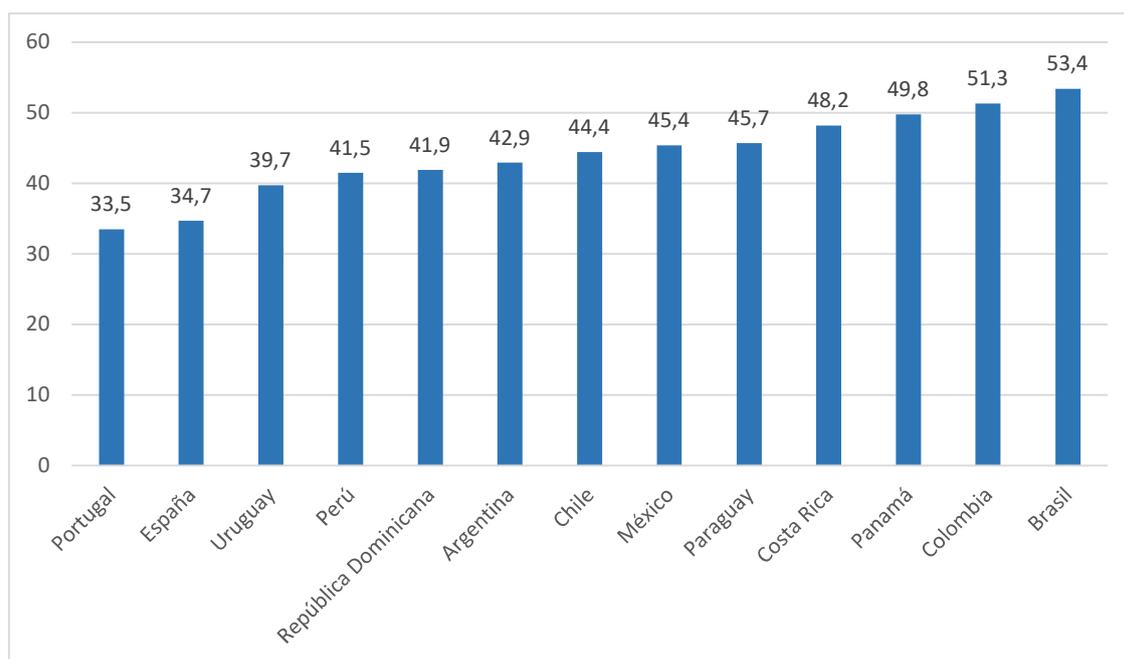
Fuente: Elaboración propia a partir de base de datos Banco Mundial, 2019

Índice de GINI

El coeficiente Gini es el método más utilizado para medir la desigualdad salarial. Es una herramienta que mide hasta qué punto la distribución del ingreso entre individuos u hogares dentro de una economía se aleja de una distribución perfectamente equitativa. Una curva de Lorenz muestra los porcentajes acumulados de ingreso recibido total contra la cantidad acumulada de receptores, empezando a partir de la persona o el hogar más pobre. El índice de Gini mide la superficie entre la curva de Lorenz y una línea hipotética de equidad absoluta, expresada como porcentaje de la superficie máxima debajo de la línea. Así, un índice de Gini de 0 representa una equidad perfecta, mientras que un índice de 100 representa una inequidad perfecta.

En el gráfico N°3 se presenta el índice de Gini para cada país. Este está ordenado desde el menor número hacia el más grande, es decir, desde el país más equitativo hasta el más desigual. Así se observa que, dentro de los países de la muestra, Portugal sería el país más equitativo y Brasil el más desigual.

Gráfico N°3: Índice de Gini (2019)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Banco Mundial, 2019.

B. Indicadores de desarrollo

En este apartado se describirán indicadores internacionales que miden el desarrollo de los países en diferentes ámbitos, con el fin de poder observar y realizar una comparación entre ellos. Estos son: *Human Development Index* y *Gender Development Index*, esperanza de vida, tasa de natalidad, tasa de mortalidad, años esperados de escolaridad, promedio de escolaridad, porcentaje de mujeres que reciben pensión y la edad de jubilación según género para cada país.

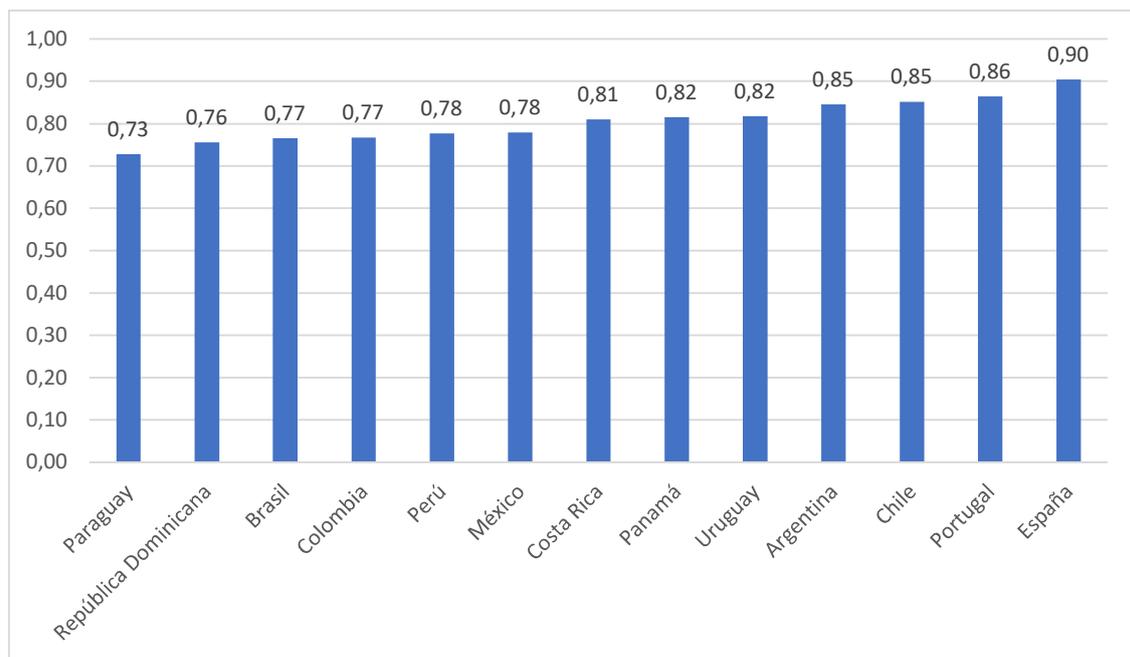
Human Development Index (HDI)

Esta herramienta es un índice compuesto que mide el logro promedio en tres dimensiones básicas del desarrollo humano: una vida larga y saludable, conocimientos y un nivel de vida decente. Este

indicador nació de la mano del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y su principal objetivo es obtener datos sobre el nivel de vida que hay en cada país del mundo para detectar posibles carencias y dirigir futuros programas de ayuda internacional en la resolución de estas. Se trata de una medida que oscila entre el 0 y el 1. Cuando un país tiene el HDI igual a 1, significa que tiene un elevadísimo nivel de desarrollo, mientras que, si su índice es igual a 0, tiene un desarrollo mínimo.

El gráfico N°4 muestra los valores de este índice para todos los países. Se observa entonces, que en base a este indicador, dentro de los países seleccionados, Paraguay es el que tiene un menor desarrollo, y España es el más desarrollado.

Gráfico N°4: Human Development Index (HDI) 2019



Fuente: Elaboración propia a partir de la Base de datos de UNDP

Gender Development Index (GDI)

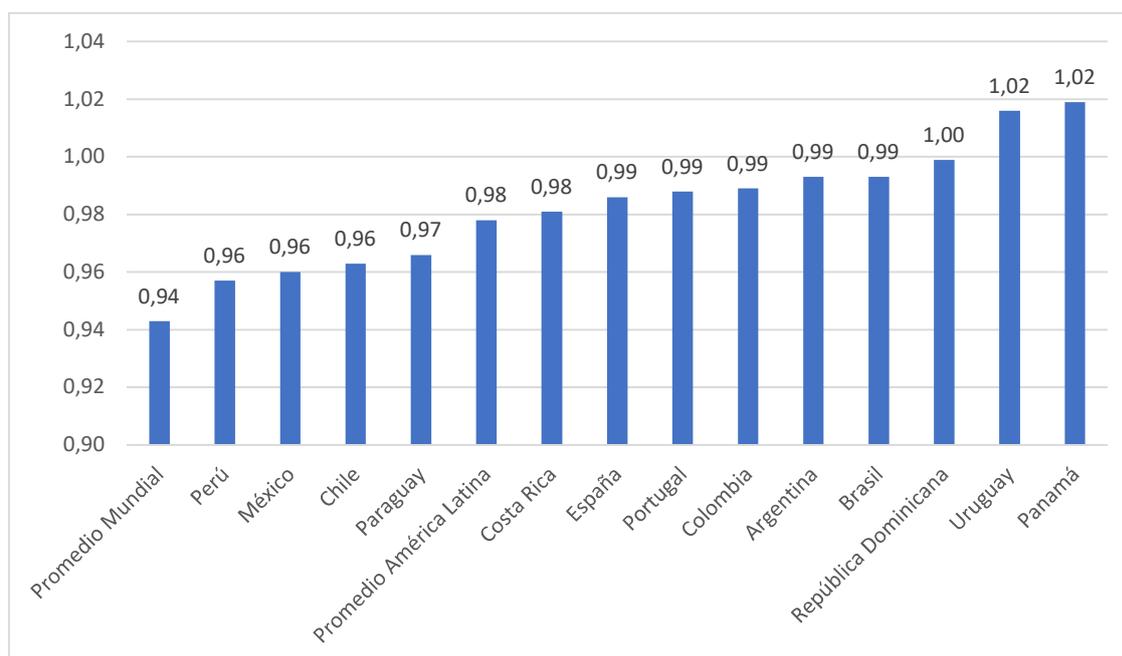
El *Gender Development Index* mide las brechas de género en materia de desarrollo humano teniendo en cuenta las disparidades entre mujeres y hombres en tres dimensiones básicas del desarrollo humano: salud, conocimientos y niveles de vida. Para calcular esta variable se utilizan los

mismos indicadores de componentes que en el HDI. El GDI es la razón de los HDI calculados por separado para mujeres y hombres, utilizando la misma metodología que en el HDI.

El gráfico N°5 muestra los valores de este índice para los países de la muestra. Un país se considera que tiene mayor equidad de género en la medida que el GDI sea más cercano a 1, y menos equidad de género en la medida que se aleja del 1. De esta forma aquellos países que más cerca se encuentran del valor 1, es decir Brasil con 0,99 y República Dominicana con un valor de 1, son aquellos que más equidad de género presentan de los países seleccionados. En contraposición, los que están en la posición más desfavorable son Chile, México y Perú, con un valor de 0,96.

El promedio mundial observado es de 0,94, lo que significa que todos los países de la muestra superan este promedio. Se trata de un buen indicador, ya que todos los países de la muestra se encuentran sobre este.

Gráfico N°5: Gender Development Index 2019

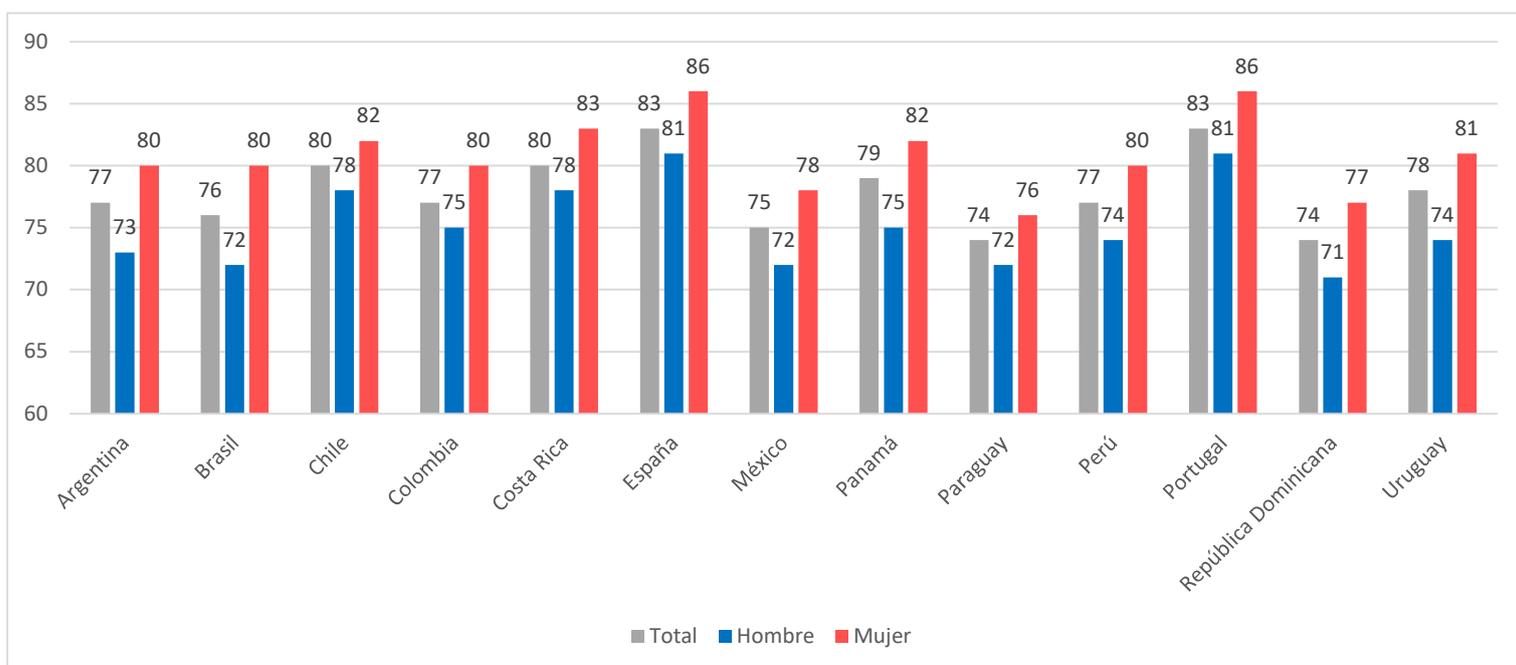


Fuente: Elaboración propia a partir de la Base de datos de UNDP

Esperanza de vida

La esperanza de vida al nacer indica la cantidad de años que viviría un recién nacido, si los patrones de mortalidad vigentes al momento de su nacimiento no cambian a lo largo de la vida del infante. En el gráfico N°6 se presenta la esperanza de vida total, y según sexo para cada país. Dentro de la muestra se destaca que España y Portugal tienen una mayor esperanza de vida para su población, siendo esta de 83 años. Paraguay y República Dominicana son los países de la muestra que tienen una menor esperanza de vida, con un valor de 74 años. A modo general, se destaca que en todos los países la esperanza de vida para las mujeres es mayor que para los hombres.

Gráfico N°6: Estimación de Esperanza de vida 2019 (años)



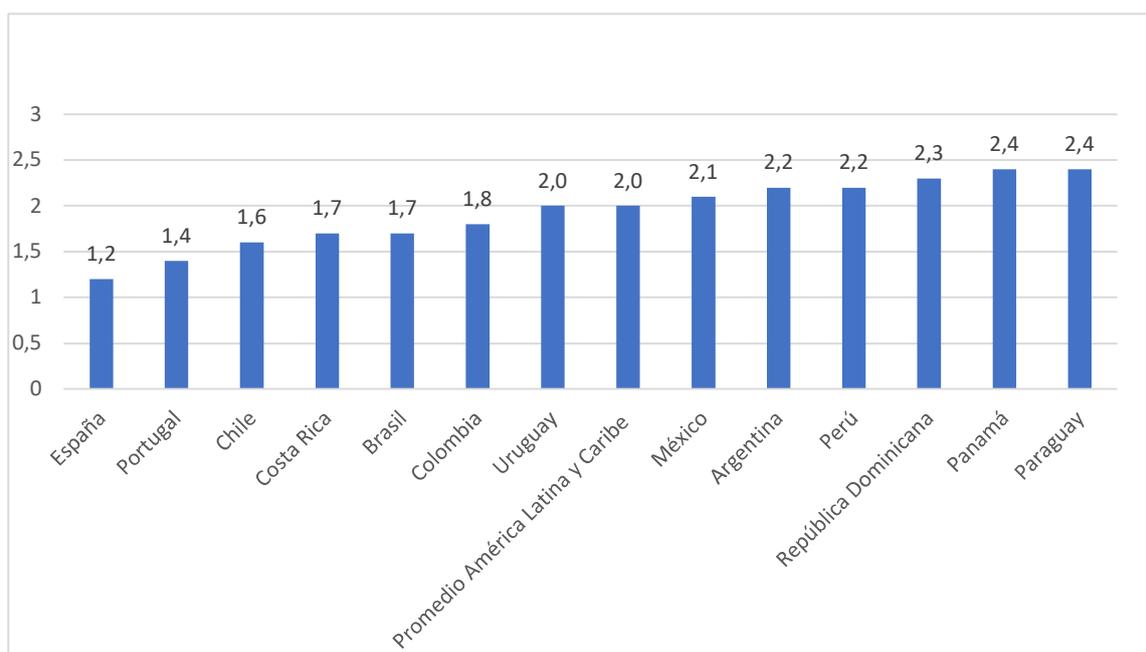
Fuente: Elaboración propia a través de datos del Banco Mundial.

Tasa de fertilidad

La tasa de fertilidad hace referencia al número medio de hijos nacidos de las mujeres que, en una determinada sociedad o grupo, han completado su ciclo reproductivo. A partir del análisis del gráfico N°7, como conclusión general se observó que los países de la península ibérica, es decir España y

Portugal son los que presentan una menor tasa de fertilidad, de 1,2 y 1,4 respectivamente. Lo preocupante es que esta cifra es inferior a la tasa de recambio poblacional que es de 2,1 hijos por mujer, concepto que significa que los hijos nacidos por cada mujer no alcanzarían para renovar la población al momento del fallecimiento de sus progenitores. De forma contraria, Panamá y Paraguay son los países que presentan la mayor tasa de fertilidad, con una tasa de 2,4.

Gráfico N°7: Tasa de Fertilidad (2019)

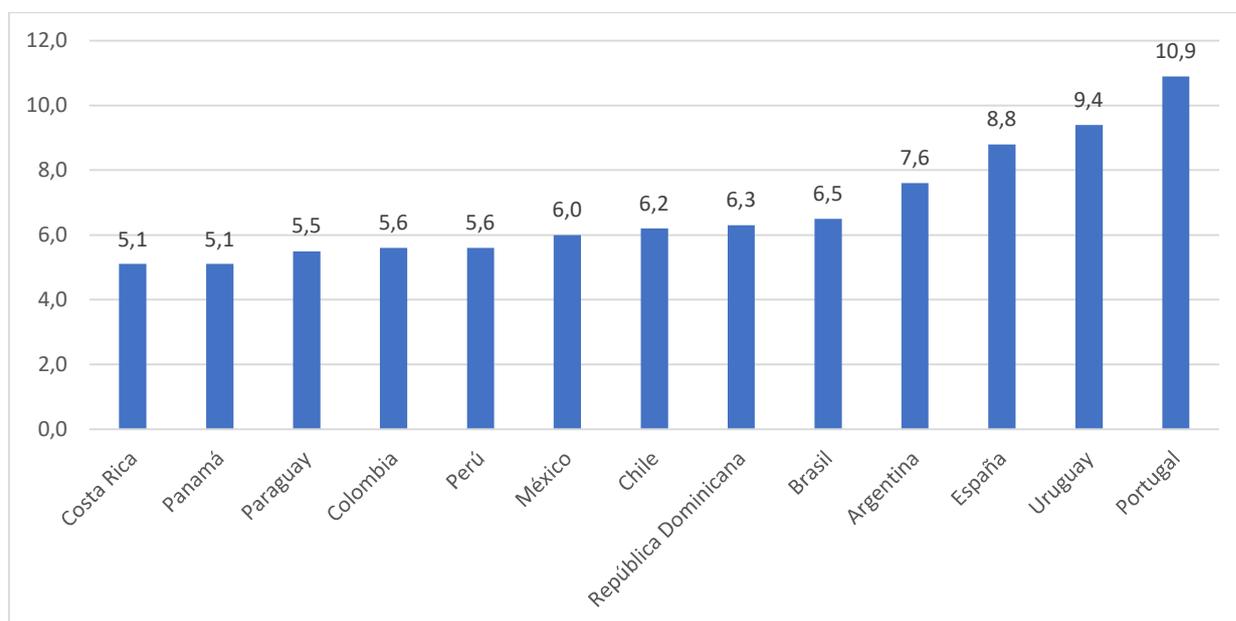


Fuente: Elaboración propia a través de datos del Banco Mundial 2019.

Tasa de mortalidad

La tasa bruta de mortalidad es la cantidad de muertes en un año, por cada 1000 habitantes, estimada en un año. El análisis de este indicador es importante ya que entrega información sobre cómo viven las personas, sus antecedentes familiares, su contexto político, económico y social que conduce a una muerte temprana o a la longevidad. En el gráfico N°8 se presenta la tasa de mortalidad de menor a mayor. Así se observa que Costa Rica, tiene la menor tasa de mortalidad, mientras que Portugal presenta la tasa de mortalidad más alta.

Gráfico N°8: Tasa de mortalidad 2019 (%)



Fuente: Elaboración propia a través de datos del Banco Mundial.

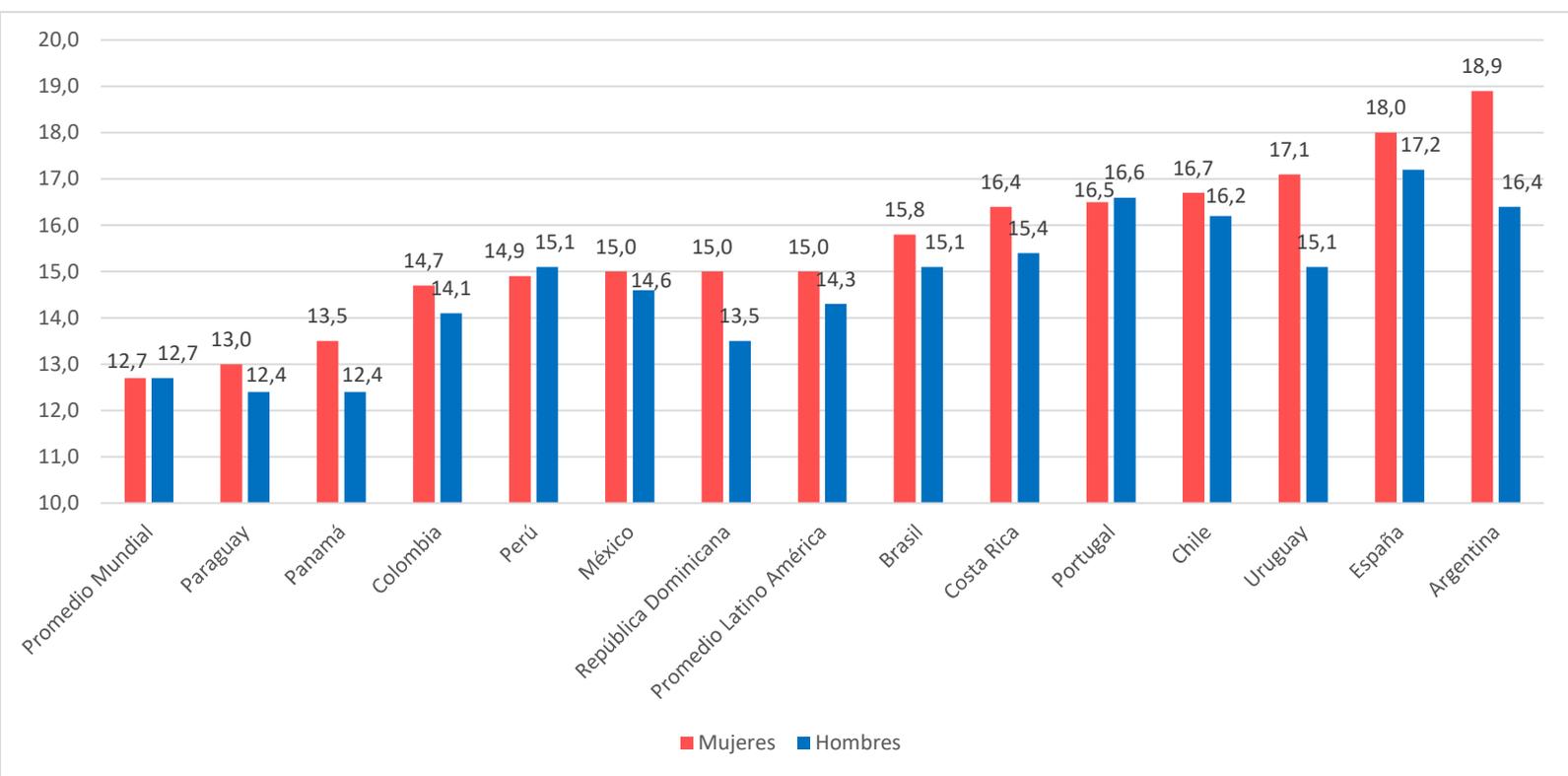
Indicadores de conocimiento

Dentro del cálculo del *Human Development Index*, se considera la dimensión de conocimiento. Los indicadores que serán descritos a continuación forman parte de este indicador.

Años esperados de escolaridad

Esta variable se define como el número de años de escolaridad que un niño en edad de ingresar a la escuela puede esperar recibir, si persisten los patrones predominantes de tasas de matriculación específicas por edad a lo largo de la vida del niño. En el gráfico 9.1 se presentan los años esperados de escolaridad según sexo. Los valores de estas variables están ordenados de menor a mayor para las mujeres. Es así, como Paraguay presenta la menor cantidad de años esperados para las mujeres, mientras que Argentina presenta la mayor cantidad de años esperados. A modo general, se destaca que todos los países seleccionados presentan un mejor nivel que en comparación con el promedio mundial.

Gráfico N°9.1: Años esperados de escolaridad según sexo

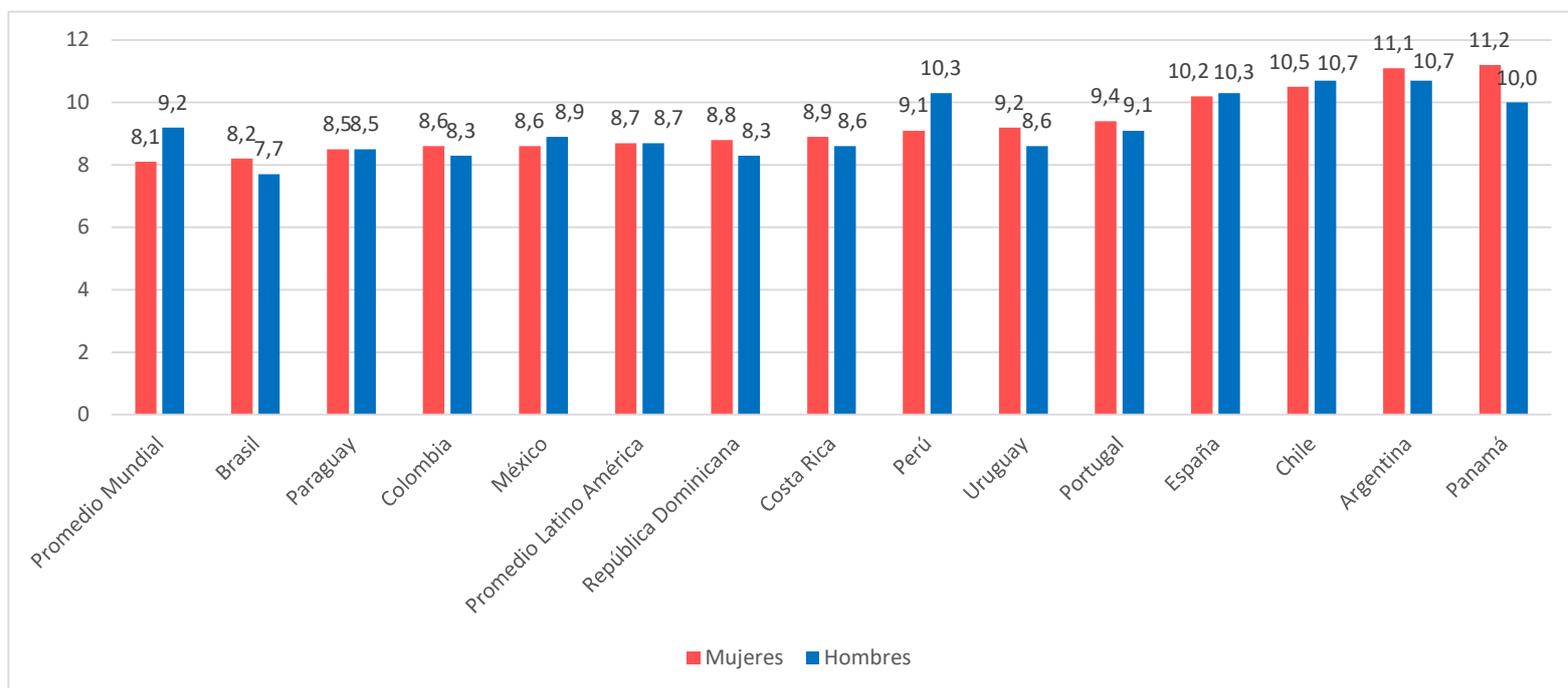


Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos de UNDP

Promedio de años de escolaridad

Esta variable hace referencia al promedio de años de educación recibidos por personas de 25 años o más. En el gráfico N°9.2 se ven los años promedio de escolaridad según sexo, ordenados de menor a mayor para las mujeres. Así, Brasil presenta el menor promedio de años de escolaridad para las mujeres, mientras que Panamá presenta el mayor promedio de escolaridad para las mujeres.

Gráfico N°9.2: Promedio años de escolaridad según sexo



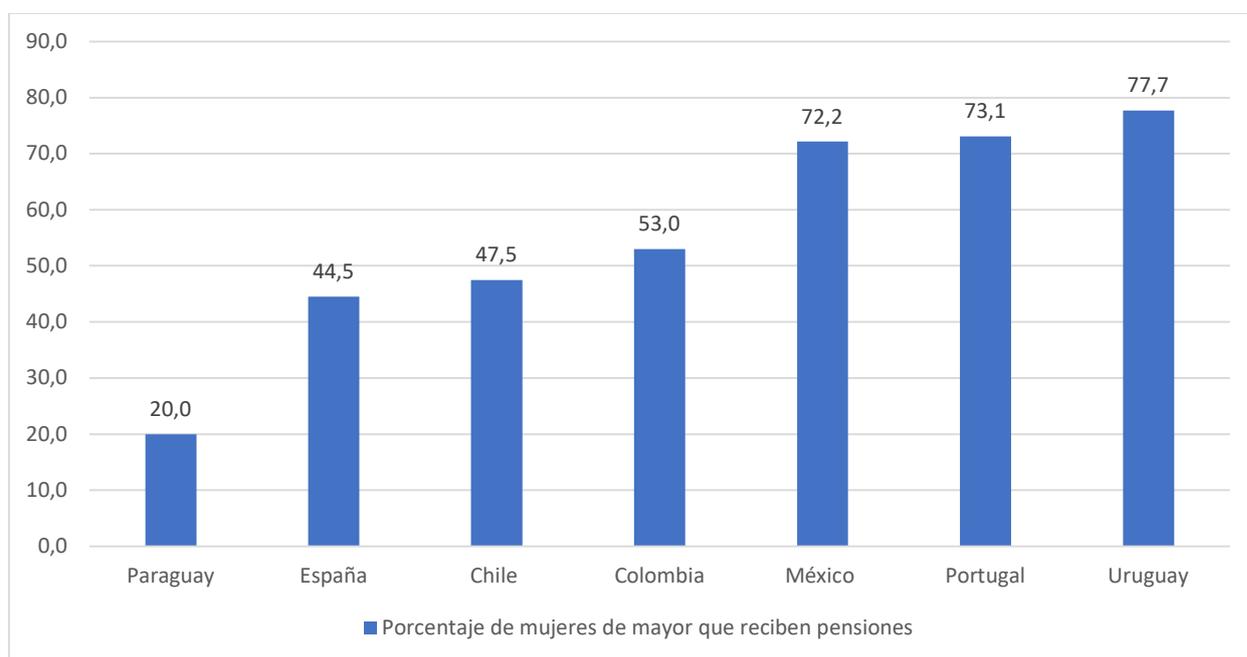
Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos de UNDP

Pensiones

Porcentaje de mujeres de mayor edad que reciben pensiones

Esta variable hace referencia al porcentaje de mujeres por encima de la edad de jubilación legal que reciben una pensión de vejez (contributiva, no contributiva o ambas). En el gráfico N°10 se observa el porcentaje de mujeres que reciben pensión y que están por encima de la edad de jubilación de su país. Los datos solo están disponibles para Paraguay, España, Chile, Colombia, México, Portugal y Uruguay. Los valores están ordenados de menor a mayor. Así, se ve que Paraguay es el país donde menor cantidad de mujeres reciben pensión con un 20%. Mientras que Uruguay con un 77,5 % presenta la mayor cantidad de mujeres que reciben alguna pensión.

Gráfico N°10: Porcentaje de mujeres de mayor edad que reciben pensiones 2013-2017



Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos de UNDP¹⁷

Edad de jubilación según sexo

En la tabla N°2 se presenta la edad de jubilación para hombres y mujeres. También se presentan comentarios que explican las principales especificaciones y condiciones necesarias para jubilarse en cada país.

De los países que llaman la atención, se encuentran México, España y Portugal. México llama la atención ya que, presenta la menor edad como requisito para jubilarse. Con esto en cuenta y observando la esperanza de vida de este país que es de 78 años para la mujer y 72 para el hombre, es posible decir que la edad de jubilación es baja. En cuanto a España y Portugal, se destacan estos países ya que presentan la mayor edad de jubilación, con 67 años como requisito.

¹⁷ Argentina, Brasil, Costa Rica, Panamá, Perú y República Dominicana no se incluyen en el gráfico N°10, ya que la UNDP no tenía datos para estos países.

Tabla N°2: Edad de Jubilación según sexo

País	Edad Hombres	Edad Mujeres	Comentarios
Argentina	60	65	Ambos sexos deben contar con 30 años de aportes
Brasil	62	65	Tiempo mínimo de contribución de 15 (Mujeres) y 20 (Hombres) años, respectivamente
Chile	60	65	
Colombia	57	62	
Costa Rica	65	65	Tener al mínimo 300 cotizaciones
España	67	67	65 años cuando se acrediten 38 años y 6 meses de cotización.
México	54	56	
Panamá	57	62	
Paraguay	55-60	55-60	60 años de edad con 25 años de aportes, 55 a 59 años de edad con 30 años de aportes.
Perú	65	65	
Portugal	67	67	
República Dominicana	60	60	Mínimo 360 meses cotizados
Uruguay	60	60	Tener al mínimo 300 cotizaciones

C. Datos demográficos

A continuación, se presentan variables que permiten describir en profundidad la estructura y características de las sociedades de los países seleccionados. Los indicadores tomados en cuenta fueron: tasa de fertilidad (nacimientos por mujer), edad media maternidad mujeres, edad media paternidad hombres, matrimonios anuales, tasa de nupcialidad, edad promedio primer matrimonio – mujer, edad promedio primer matrimonio – hombre y tipología familiar por hogar.

En cuanto a los indicadores que hacen referencia a la autonomía económica de la mujer, se consideraron las siguientes variables: Proporción de población sin ingresos propios, por sexo (%), Proporción de tiempo dedicado a quehaceres domésticos y cuidados no remunerados, según sexo, Tiempo de trabajo no remunerado según ingresos propios por sexo (Horas semanales).

Luego se consideraron indicadores relacionados a la autonomía de toma de decisiones de las mujeres. Las variables incluidas fueron: proporción de escaños elegidos ocupados por mujeres en los órganos deliberantes de los gobiernos locales (en porcentajes), mujeres alcaidesas electas,

participación de mujeres en gabinetes ministeriales y porcentaje de escaños ocupados en los parlamentos nacionales.

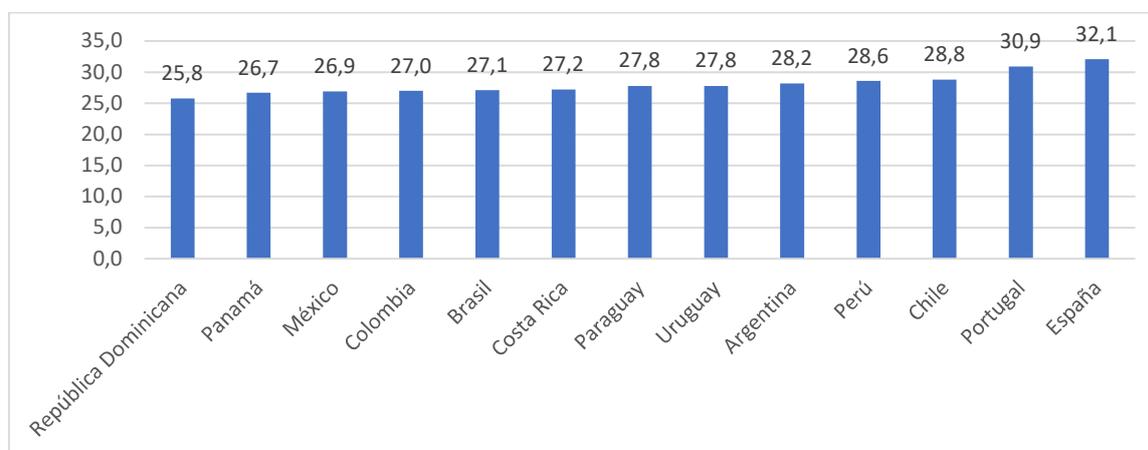
Maternidad, Matrimonios y tipo de familia por país.

Para la descripción de esta sección se consideró la edad promedio en la que la mujer tiene a su primer hijo, la edad promedio de matrimonio según sexo, número de matrimonios, tasa de nupcialidad y tipología del hogar. Con respecto a la edad promedio en que las mujeres se convierten en madres, se observa que los promedios femeninos son mayores a los masculinos. Esto da cuenta de la maternidad tardía que se hace presente en las sociedades actuales. Por otro lado, al ver los promedios en que las mujeres se casan por primera vez, el promedio de ellas es menor al de los hombres.

Por último, con relación a la estructura familiar de cada país, se observa que en general la familia biparental es la que predomina en los países seleccionados. Sin embargo, se observa que el segundo lugar predomina las familias monoparentales. Esta situación se observa en lo expuesto en el marco teórico por Ullmann (2015), quien explica que en las familias latinoamericanas el porcentaje de familias monoparentales ha ido en aumento.

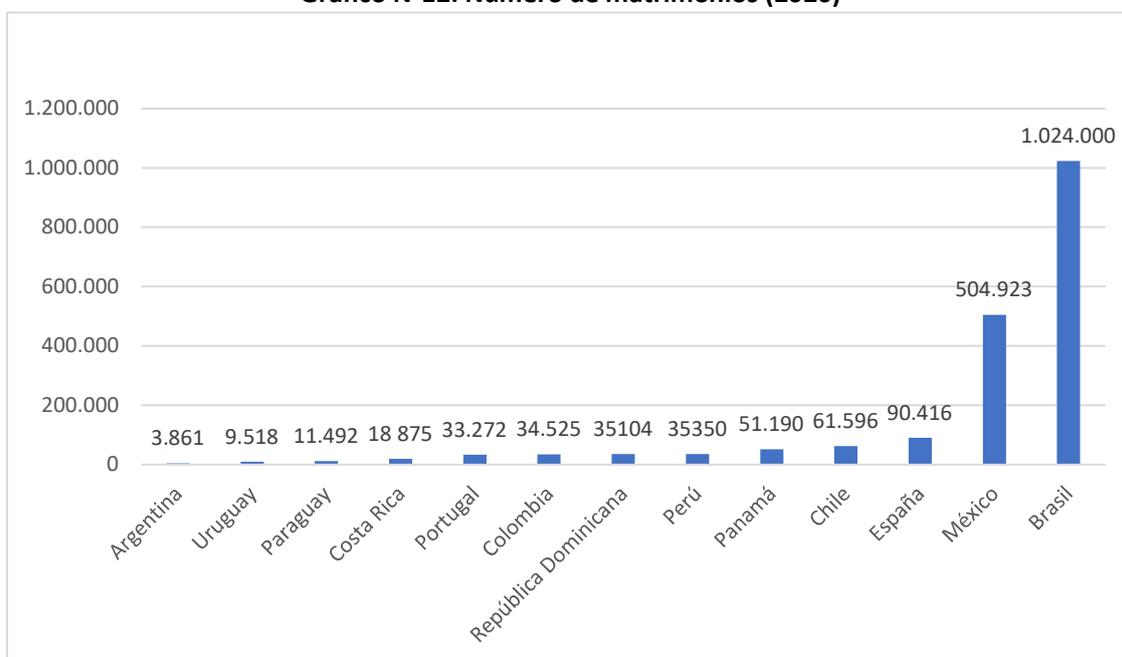
A continuación, se exponen tablas y gráficos con el fin de comparar estas variables entre los países seleccionados y se describirán las variables en cuestión con más detalle para cada país.

Gráfico N°11: Edad Media Maternidad



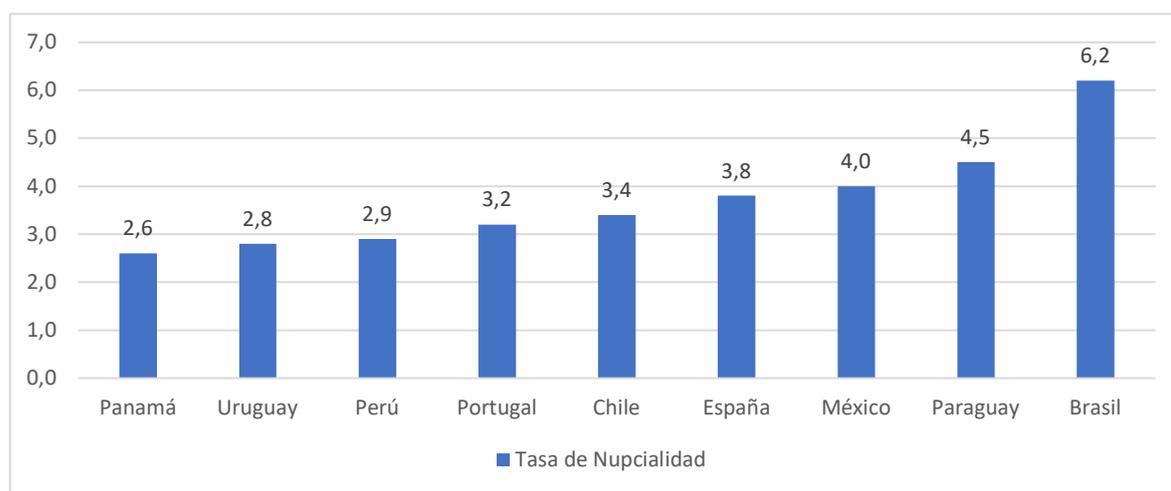
Fuente: Elaboración propia a partir de los institutos nacionales de estadísticas de cada país.

Gráfico N°12: Número de matrimonios (2020)



Fuente: Elaboración propia a partir de los servicios de registro civil de cada país, 2020.

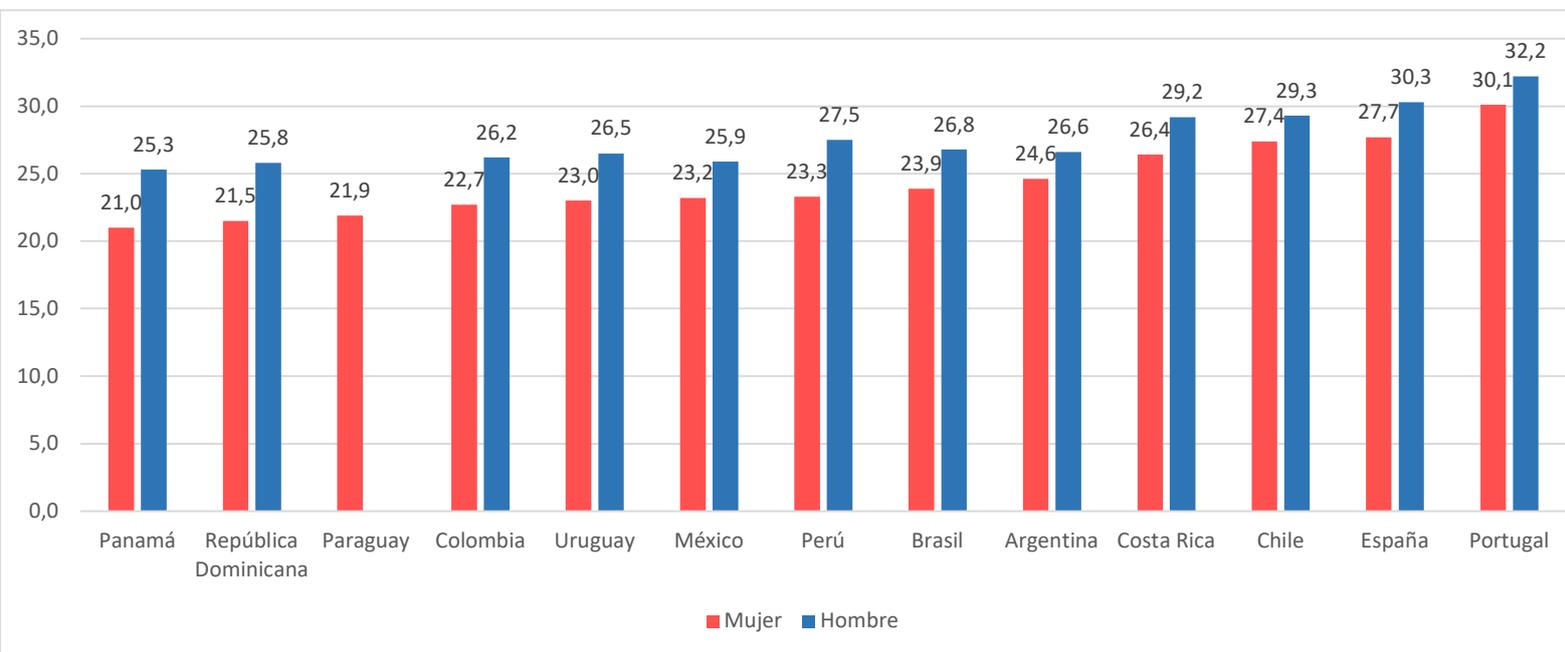
Gráfico N°13: Tasa de Nupcialidad (2020)



Fuente: Elaboración propia a partir de los institutos nacionales de estadísticas de cada país.¹⁸

¹⁸ Para Argentina, Colombia, Costa Rica y República Dominicana no están disponibles los datos de la tasa de nupcialidad.

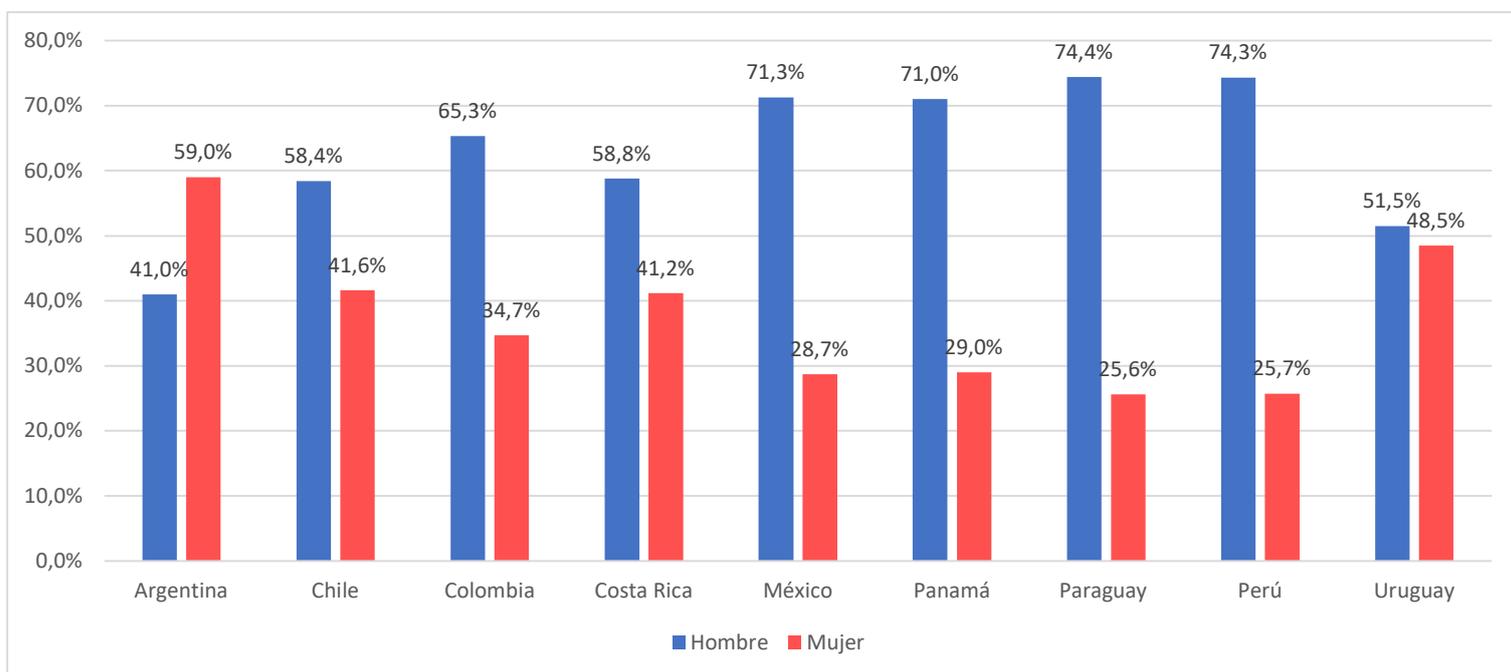
Gráfico N°14: Edad promedio primer matrimonio según sexo



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Banco Mundial, último año disponible.¹⁹

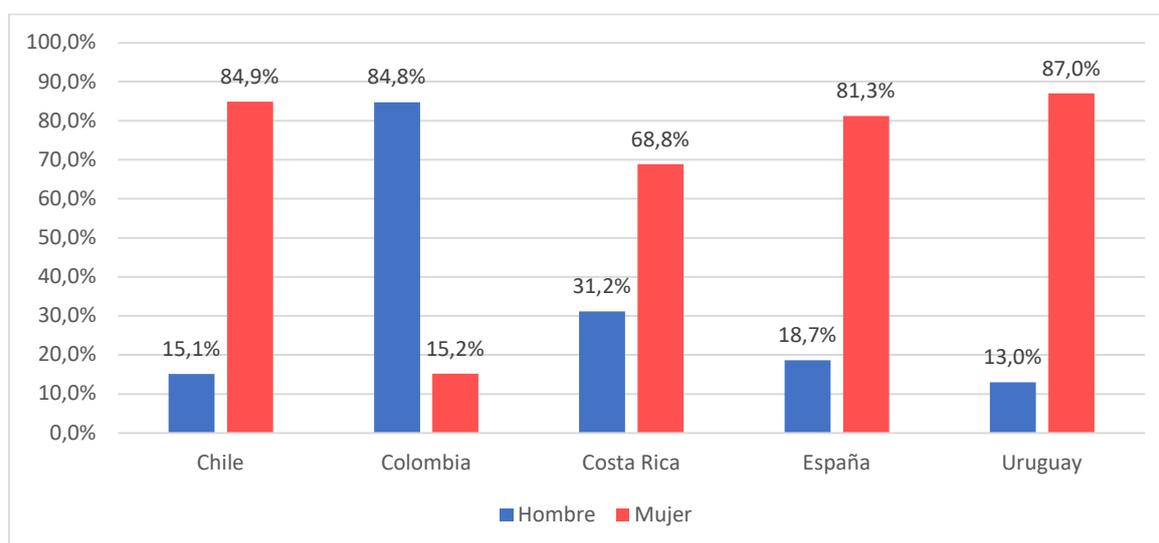
¹⁹ Edad promedio masculina para Paraguay no está disponible.

Gráfico N°15: Jefatura de hogar según sexo (%)



Fuente: Elaboración propia a partir de los institutos de estadísticas nacionales de cada país.

Gráfico N°16: Jefatura de hogar según sexo, en hogares monoparentales (%)



Fuente: Elaboración propia a partir de los institutos de estadísticas nacionales de cada país.²⁰

²⁰ Datos para Portugal, Brasil, Argentina, Perú, Paraguay, Panamá y República Dominicana no están disponibles.

Tras observar los gráficos N°15 y N°16 es interesante analizar la diferencia entre el porcentaje de jefa de hogar mujer a nivel total de hogares, y a nivel de hogares monoparentales. Cuando se ve la estructura de los hogares monoparentales llaman la atención los altos porcentajes de mujeres jefa de hogar, versus aquel porcentaje de jefatura masculina. Por ejemplo, para el caso de Uruguay el porcentaje de jefe de hogar es de un 13%, siendo el menor de los países presentados en el gráfico N°16.

Argentina

Argentina tiene una tasa de fertilidad de 2,2. La edad media en que las mujeres se convierten en madres en Argentina es a los 28,2 años. Con relación a los matrimonios, el último año disponible (2020) se efectuaron 3861. La edad promedio para contraer matrimonio en este país es de 24,6 para las mujeres y 26,6 para los hombres.

Según el último censo realizado en este país (2010), existen 11.317.507 millones de hogares. Siendo 3,5 el promedio de personas por hogar. En cuanto a la jefatura de los hogares, a nivel nacional se identifica que un 59% corresponde a jefatura femenina y un 41% a la masculina.

Brasil

Brasil se caracteriza por tener una tasa de fertilidad de 1,7. La edad media en que las mujeres se convierten en madres en Brasil es a los 27,1 años.

En relación a los matrimonios, el último año disponible (2020) se efectuaron 1.024.000, siendo la tasa de nupcialidad de un 6,2. La edad promedio para contraer matrimonio en este país es de 23,9 para las mujeres y 26,8 para los hombres.

Chile

Chile tiene una tasa de fertilidad de 1,6. La edad media en que las mujeres tienen a su primer hijo es a los 28,8 años y para los hombres, el promedio de edad en que tienen a sus hijos es a los 27,4 años. Con relación a los matrimonios, el último año disponible (2020) se efectuaron 61.596, siendo la tasa de nupcialidad de un 3,4. La edad promedio para contraer matrimonio en este país es de 27,4 para las mujeres y 29,3 para los hombres.

Según el último censo realizado en este país (2017), existen millones 5.651.637 de hogares. En cuanto a la jefatura de los hogares, a nivel nacional se identifica que un 41,6% corresponde a jefatura femenina y un 58,4% a la masculina. Ahora, observado aquellos hogares que se consideran monoparentales, en 84,9% tiene jefatura femenina, mientras que un 15,1 tiene jefatura masculina. Este último dato es importante de analizar y tener en cuenta, ya que la diferencia entre la jefatura femenina y masculina en hogares monoparentales es muy grande. Tras la crisis provocada por el Covid-19, quienes se llevaron la peor parte fueron aquellas mujeres jefas de hogar. Ya que, perdieron sus empleos o vieron reducidos sus ingresos, y con ello disminuyó el principal ingreso de estos hogares (OCDE,2021).

Colombia

Colombia tiene una tasa de fertilidad de 1,8. La edad media en que las mujeres tiene a su primer hijo es a los 27 años. En relación con los matrimonios, el último año disponible (2020) se efectuaron 34.525. La edad promedio para contraer matrimonio en este país es de 22,7 para las mujeres y 26,2 para los hombres.

Según el último censo realizado en este país (2018), existen millones 14.243.223 de hogares, siendo el promedio de personas por hogar un 3,1. De total de hogares en Colombia, se identifica que un 60% corresponde a hogares biparentales, un 23% a hogares monoparentales y un 13% a hogares unipersonales. En cuanto a la jefatura de los hogares, a nivel nacional se identifica que un 34,7% corresponde a jefatura femenina y un 65,3% a la masculina. Ahora, observado aquellos hogares que se consideran monoparentales, en 84,8% tiene jefatura femenina, mientras que un 15,2 tiene jefatura masculina. Al igual que para el caso de Chile, este dato es relevante ya que, tras la crisis provocada por el Covid-19, quienes se llevaron la peor parte fueron aquellas mujeres jefas de hogar. Esto porque perdieron sus empleos o vieron reducidos sus ingresos, y con ello disminuyó el principal ingreso de estos hogares (OCDE,2021).

Costa Rica

Costa Rica tiene una tasa de fertilidad de 1,7. La edad media en que las mujeres tiene a su primer hijo es a los 27,2 años. Con relación a los matrimonios, el último año disponible (2020) se efectuaron

18.875. La edad promedio para contraer matrimonio en este país es de 26,4 para las mujeres y 29,2 para los hombres.

Según el último censo realizado en este país (2019), existen millones 1.604.705 de hogares, siendo el promedio de personas por hogar un 3,2. En cuanto a la jefatura de los hogares, a nivel nacional se identifica que un 41,2% corresponde a jefatura femenina y un 58,8% a la masculina. Ahora, observado aquellos hogares que se consideran monoparentales, en 31,2% tiene jefatura femenina, mientras que un 68,8% tiene jefatura masculina. Este último dato, llama la atención, ya que por lo general el porcentaje de jefatura femenina en los hogares monoparentales es mayor que la proporción de jefes masculinos.

España

Este país tiene una tasa de fertilidad de 1,2. La edad media en que las mujeres tiene a su primer hijo es a los 32,1 años y para los hombres, el promedio de edad en que tienen a sus hijos es a los 36,1 años. En relación con los matrimonios, el último año disponible (2020) se efectuaron 90.416, siendo la tasa de nupcialidad de un 3,8. La edad promedio para contraer matrimonio en este país es de 27,7 para las mujeres y 30,3 para los hombres.

Según el último censo realizado en este país (2011), existen millones 18.754.800 de hogares. En cuanto a la jefatura de los hogares monoparentales, a nivel nacional se identifica que un 81,3% corresponde a jefatura femenina y un 18,7% a la masculina.

México

México tiene una tasa de fertilidad de 2,1. La edad media en que las mujeres tiene a su primer hijo es a los 26,9 años y para los hombres, el promedio de edad en que tienen a sus hijos es a los 25 años. En relación con los matrimonios, el último año disponible (2020) se efectuaron 504.923, siendo la tasa de nupcialidad de un 4. La edad promedio para contraer matrimonio en este país es de 23,2 para las mujeres y 25,9 para los hombres.

Según el último censo realizado en este país (2020), existen millones 34.744.818 de hogares. Donde el promedio de persona por hogar es de 3,7. Del total de hogares, un 54% corresponde a un hogar biparental, el 18% es monoparental y el 8,5% es unipersonal. En cuanto a la jefatura de los hogares,

a nivel nacional se identifica que un 28,7% corresponde a jefatura femenina y un 71,3% a la masculina.

Panamá

Panamá tiene una tasa de fertilidad de 2,4. La edad media en que las mujeres tiene a su primer hijo es a los 26,7 años. Con relación a los matrimonios, el último año disponible (2020) se efectuaron 51.190, siendo la tasa de nupcialidad de un 2,6. La edad promedio para contraer matrimonio en este país es de 21 para las mujeres y 25,3 para los hombres.

Según el último censo realizado en este país (2010), existen millones 912, 363 de hogares. En cuanto a la jefatura de los hogares, a nivel nacional se identifica que un 29% corresponde a jefatura femenina y un 71% a la masculina.

Paraguay

Paraguay tiene una tasa de fertilidad de 2,4. La edad media en que las mujeres tiene a su primer hijo es a los 27,8 años. Respecto a los matrimonios, el último año disponible (2020) se efectuaron 11.492, siendo la tasa de nupcialidad de un 4,5. La edad promedio para contraer matrimonio en este país es de 21,9 para las mujeres.

Según el último censo realizado en este país (2012), existen millones 1.969.592 de hogares. En cuanto a la jefatura de los hogares, a nivel nacional se identifica que un 29% corresponde a jefatura femenina y un 71% a la masculina.

Perú

Este país tiene una tasa de fertilidad de 2,2. La edad media en que las mujeres tiene a su primer hijo es a los 28,6 años. En relación con los matrimonios, el último año disponible (2020) se efectuaron 35.350, siendo la tasa de nupcialidad de un 2,9. La edad promedio para contraer matrimonio en este país es de 23,3 para las mujeres, y 27,5 años para los hombres.

Según el último censo realizado en este país (2017), existen millones 8.252.284 de hogares. En cuanto a la jefatura de los hogares, a nivel nacional se identifica que un 25,7% corresponde a jefatura femenina y un 74,3% a la masculina.

Portugal

Portugal tiene una tasa de fertilidad de 1,4. La edad media en que las mujeres tiene a su primer hijo es a los 30,9 años y para los hombres la edad promedio de 33,2 años. En relación con los matrimonios, el último año disponible (2020) se efectuaron 33.272, siendo la tasa de nupcialidad de un 3,2. La edad promedio para contraer matrimonio en este país es de 30,1 para las mujeres y de 32,2 para los hombres.

República Dominicana

República Dominicana tiene una tasa de fertilidad de 2,3. La edad media en que las mujeres tiene a su primer hijo es a los 25,8 años. Con relación a los matrimonios, el último año disponible (2020) se efectuaron 35.104. La edad promedio para contraer matrimonio en este país es de 21,5 para las mujeres, y 25,8 años para los hombres.

Según el último censo realizado en este país (2010) existen 929.816 hogares.

Uruguay

Este país tiene una tasa de fertilidad de 2. La edad media en que las mujeres tiene a su primer hijo es a los 27,8 años. Respecto a los matrimonios, el último año disponible (2020) se efectuaron 9.518, siendo la tasa de nupcialidad de un 2,8. La edad promedio para contraer matrimonio en este país es de 23 para las mujeres y de 26,5 para los hombres.

Según el último censo realizado en este país (2011), existen 1.148.918 de hogares. De la estructura en cuanto a los hogares que tiene Uruguay, se puede identificar que un 31% son hogares biparentales, un 23,4% son hogares unipersonales y un 11,1 son hogares monoparentales. En cuanto a la jefatura de los hogares, a nivel nacional se identifica que un 48,5% corresponde a jefatura femenina y un 51,5% a la masculina. Ahora, observando la jefatura de hogar de aquellos que son monoparentales, se identifica un 87% de jefatura femenina y 13% de jefatura masculina.

Autonomía Económica

Proporción de población sin ingresos propios por sexo

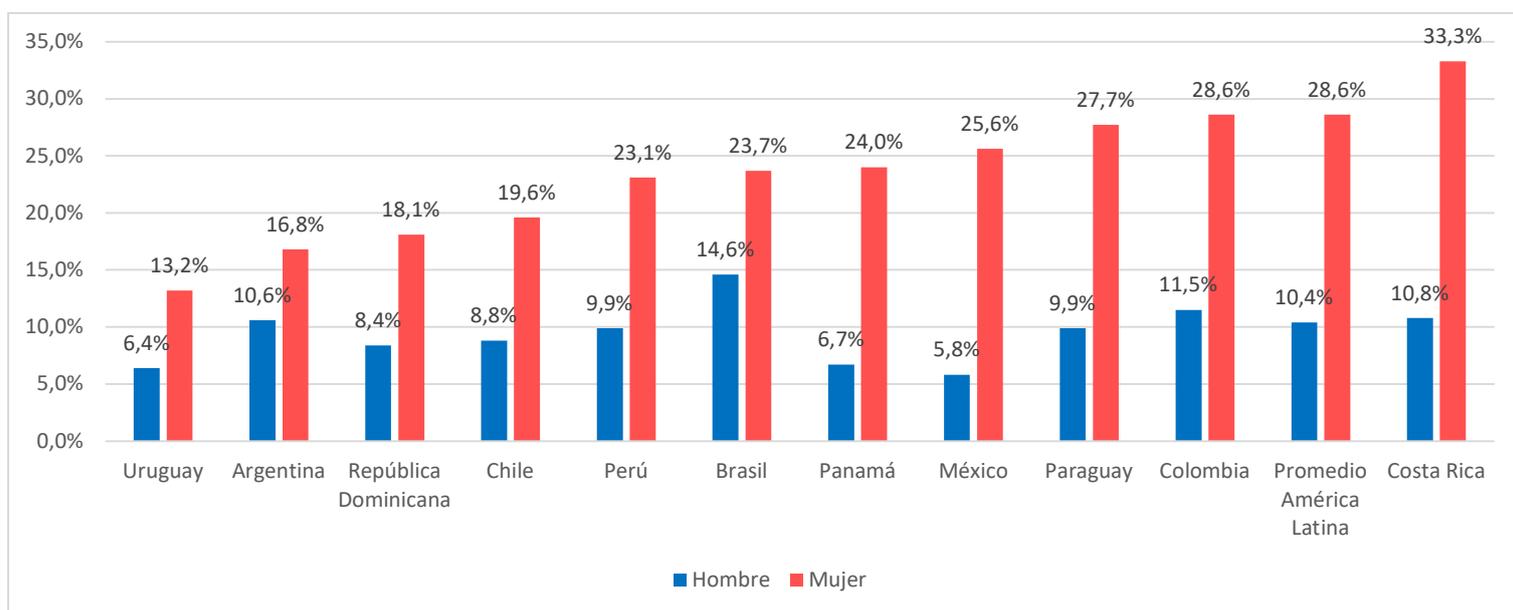
Esta variable hace referencia a proporción de la población femenina/masculina de 15 años y más que no es perceptora de ingresos monetarios individuales y que no estudia exclusivamente (según su condición de actividad) en relación con el total de la población femenina /masculina de 15 años y más que no estudia exclusivamente. El resultado se expresa en porcentajes.

A modo general, desde el análisis del gráfico N°17, se puede decir que quienes tienen menos ingresos propios son las mujeres. Los datos presentados están ordenados de menor a mayor proporción de mujeres que no tienen ingresos propios. Se destaca, que Uruguay es el país que en comparación con el promedio latinoamericano presenta una menor brecha entre hombres y mujeres. De forma contraria, Costa Rica es el país que presenta la mayor brecha entre hombres y mujeres con respecto a la proporción de quienes tienen ingresos propios.

Percibir ingresos propios otorga poder de decisión sobre la administración de las retribuciones económicas para cubrir las necesidades propias y de otros miembros del hogar, por lo que este indicador es clave para caracterizar la falta de autonomía económica de las mujeres.

Si bien el incremento de la participación laboral de las mujeres ha contribuido a la disminución de la proporción de mujeres sin ingresos propios desde las primeras mediciones a fines de la década de 1990, todavía en 2019 esta proporción alcanzaba en promedio regional un 28,6% mientras que para los hombres la cifra era de 10,4% (CEPAL,s.f). Esto significa que casi un tercio de las mujeres de la región depende de otros para su subsistencia, lo que las hace vulnerables desde el punto de vista económico y dependientes de los perceptores de ingresos, que por lo general son los hombres.

Gráfico N°17: Proporción de población sin ingresos propios según sexo (%)



Fuente: Elaboración propia a partir de base de datos de la CEPAL.²¹

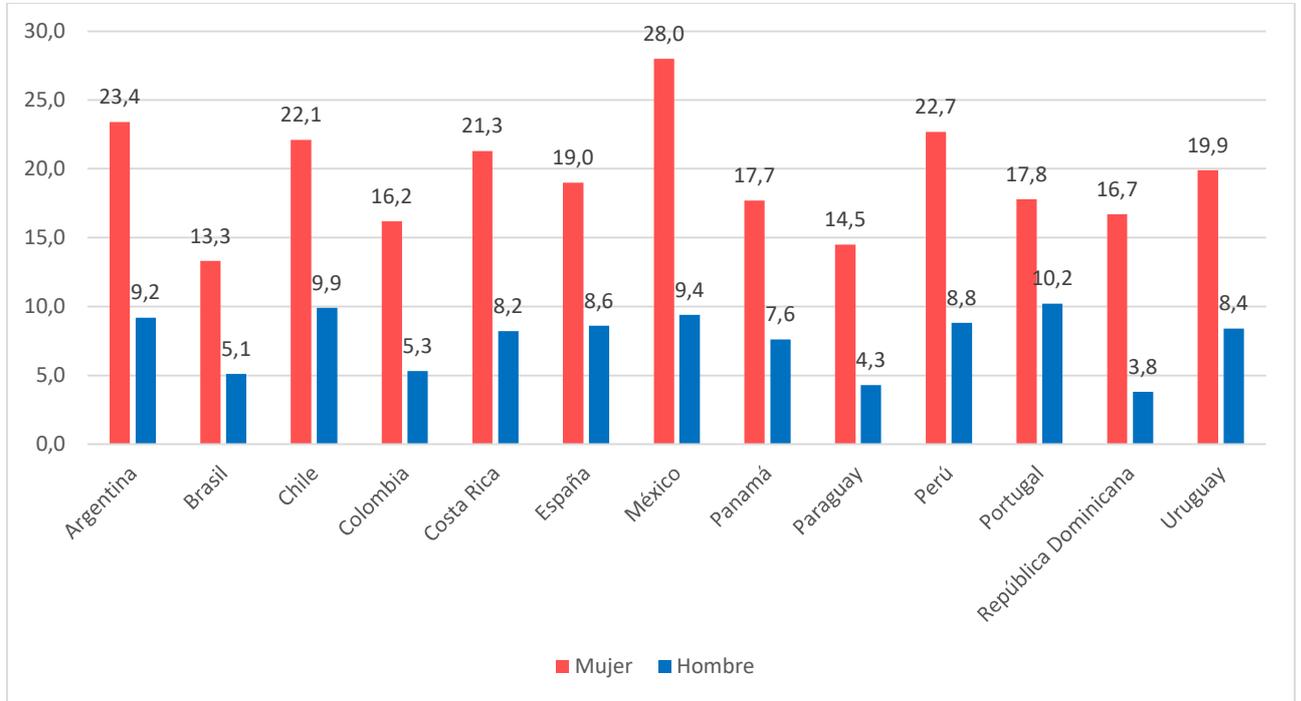
Tiempo dedicado a tareas domésticas y de cuidado

Esta variable hace referencia al promedio de horas diarias dedicadas al trabajo doméstico y de cuidados no remunerado, expresado como porcentaje de una jornada de 24 horas. El trabajo doméstico y de cuidados no remunerado se refiere a actividades relacionadas con la prestación de servicios para uso final propio por parte de miembros del hogar o de miembros de la familia que viven en otros hogares.

En el gráfico N°18 se observa las horas dedicadas en promedio según sexo a las tareas domésticas. Se destaca el caso de México, en donde la brecha porcentual entre las horas promedio dedicadas entre hombres y mujeres es la mayor.

²¹ Para España y Portugal no se encuentran datos disponibles a partir de la CEPAL.

Gráfico N°18: Porcentaje de horas dedicadas a trabajo doméstico y de cuidado, según sexo y mayores a 15 años.



Fuente: Elaboración propia a partir de base de datos UNDP

Tiempo de trabajo no remunerado según ingresos propios

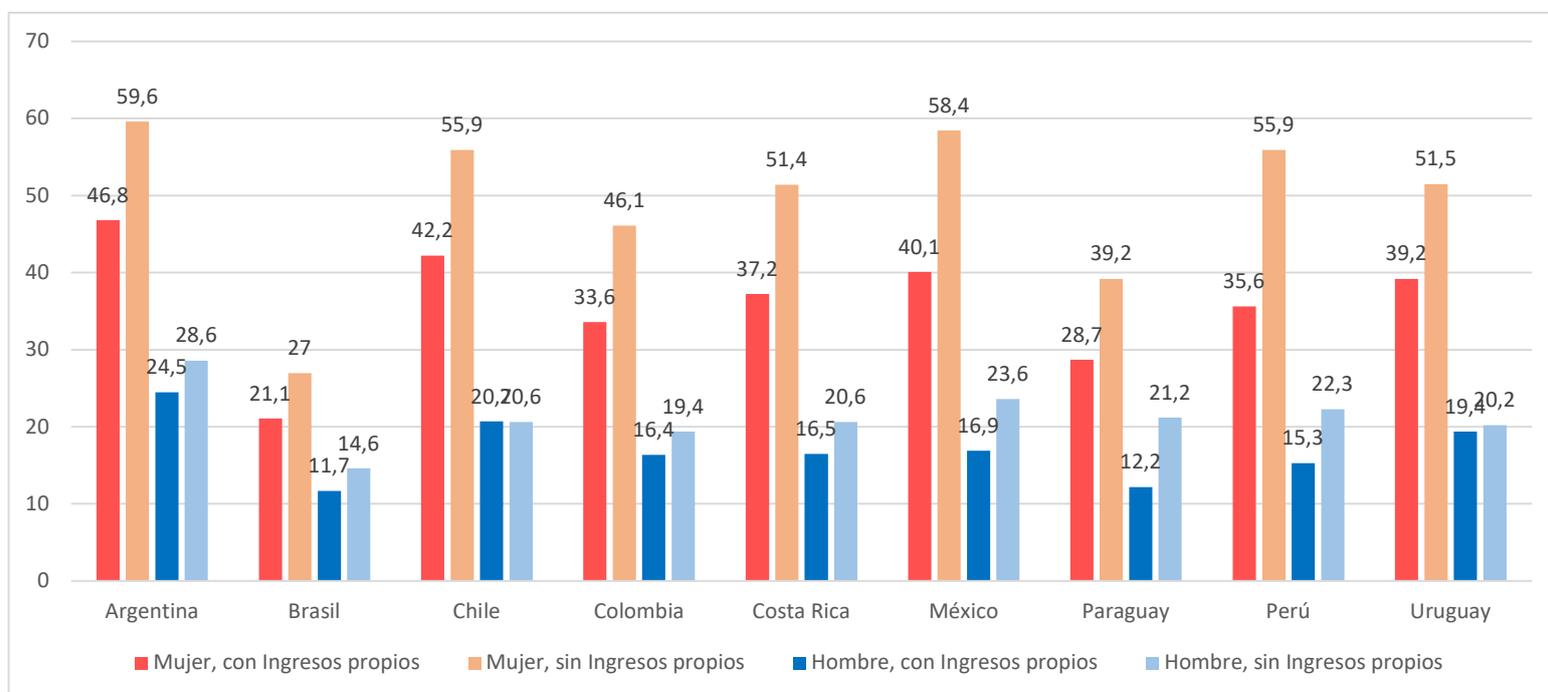
Este indicador hace referencia al tiempo que dedica la población de 20 a 59 años al trabajo no remunerado, es decir al trabajo que se realiza sin pago alguno y se desarrolla mayoritariamente en la esfera privada. Se mide cuantificando el tiempo que una persona dedica a trabajo para autoconsumo de bienes, labores domésticas y de cuidados no remunerados para el propio hogar o para apoyo a otros hogares. En el gráfico N°19 se presenta desagregado por sexo y por la condición que tenga la persona de ser perceptora o no de ingresos monetarios individuales.

Al analizar dos recursos cruciales para la autonomía económica como son los ingresos y el tiempo, se observa que las asimetrías entre hombres y mujeres tienen un componente monetario, pero además tienen un componente en la asignación de las actividades demandadas en el hogar que acentúa la brecha de género al interior de estos. En el grupo de mujeres sin ingresos propios, el tiempo de trabajo no remunerado supera entre 16% y 56% el tiempo de trabajo no remunerado que dedican las mujeres que sí tienen ingresos propios.

La diferencia en horas destinadas al trabajo no remunerado entre hombres y mujeres sigue siendo muy amplia, más del doble en la mayoría de los casos. Tal como se explicó en el marco teórico, esta dinámica ha sido atribuida en gran parte, a la discriminación y los tradicionales estereotipos de género en la asignación de labores y su respectiva valoración social.

Las políticas que promuevan el acceso de las mujeres a ingresos propios podrán incidir en una disminución de su carga de trabajo no remunerado, pero si esto no se acompaña del enfoque de la corresponsabilidad entre hombres y mujeres dentro del hogar, no podrán superarse las desigualdades de género en términos de redistribución de la carga total de trabajo.

**Gráfico N°19: Tiempo de trabajo no remunerado según ingresos propios por sexo
(Horas semanales)**



Fuente: Elaboración propia a partir de base de datos UNDP²²

Autonomía en toma de decisiones

Otra de las variables que guardan relación con el liderazgo femenino, son aquellas que hacen referencia a la autonomía en toma de decisiones que tienen las mujeres. A continuación, se

²² Dentro de la base de datos de UNDP no se encuentran los datos disponibles de la variable Tiempo de trabajo no remunerado según ingresos propios por sexo para España, Panamá, Portugal y República Dominicana.

describirá la participación que tiene la mujer en el mundo político y en espacios públicos de discusión.

Participación de la mujer en cargos políticos

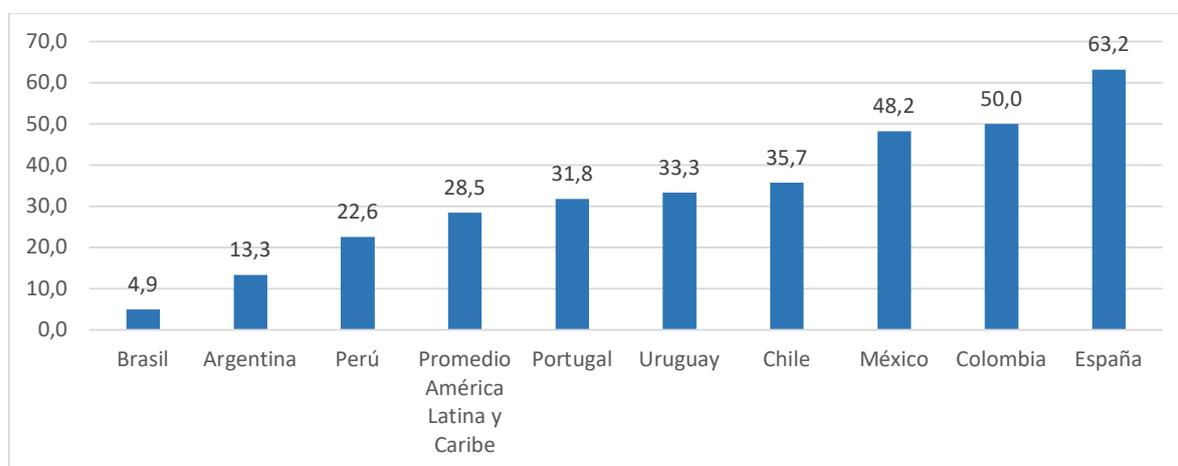
Participación de mujeres en gabinetes ministeriales, último período presidencial disponible (%)

Esta variable corresponde al porcentaje de mujeres que ocupan carteras ministeriales en un período presidencial o de gobierno de un primer ministro. Los datos presentados en el **gráfico N°20** muestran el porcentaje de mujeres participando como ministra en los países seleccionados. El país que menos mujeres tiene como ministras es Brasil con un 4,9% y el país que más ministras tiene es España con un 63,2%.

Según datos de la CEPAL (s.f) América Latina y el Caribe ha tenido un aumento discreto de participación de mujeres en los gabinetes presidenciales. Respecto al periodo anterior, América Latina aumentó 3.5 puntos porcentuales, alcanzando un promedio de 28,5%. Esta alza fue levemente más grande en Caribe, pasando de un promedio de 15,18% a un 19,42%.

En el caso de América Latina, tres países han tenido incrementos importantes respecto del periodo anterior, como lo son Colombia (+22,41), Costa Rica (+23,74) y México (+17,61). Desde el año 2018, Costa Rica, posee un gabinete compuesto mayoritariamente por mujeres con un 55,17% y Colombia un gabinete paritario con un 50%. Al igual que en todo el mundo, el análisis mostró que los promedios regionales de participación de las mujeres por tipo de cartera ministerial están concentrados en el área social y participan menos en las áreas políticas y económicas (CEPAL, s.f).

Gráfico N°20: Participación de mujeres en ministerios (%)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la CEPAL.²³

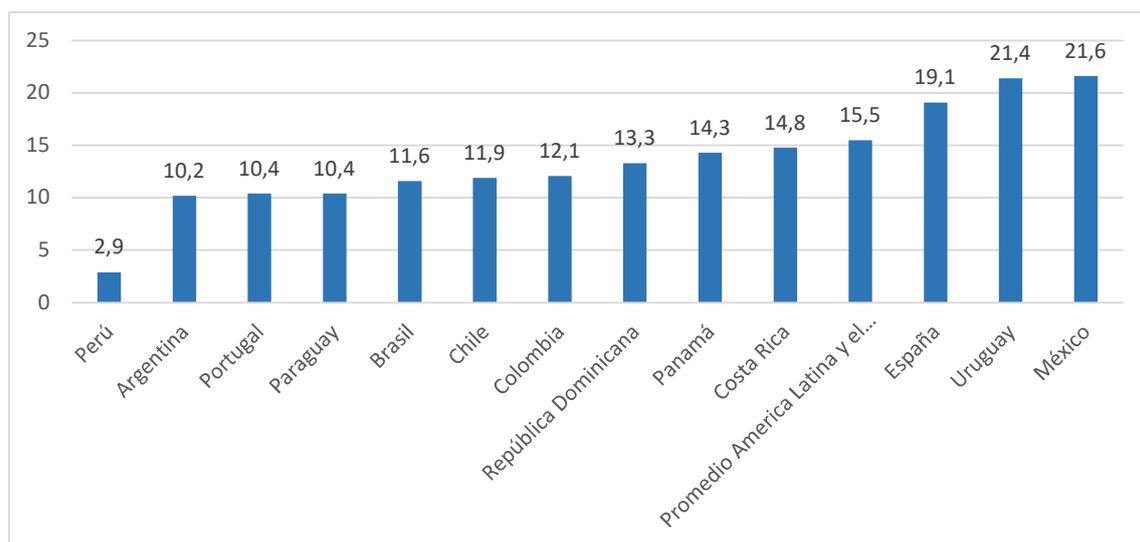
Mujeres alcaldesas electas

Este indicador corresponde al porcentaje de mujeres electas como alcaldesas para un periodo de gobierno municipal. El nombre del indicador queda determinado por la mayor frecuencia con que se alude a este cargo en América Latina y el Caribe, no obstante, considera a intendentes o presidente municipal (CEPAL, s.f).

En el gráfico N°21, se puede observar que aquel país que cuenta con menor cantidad de alcaldesas es Perú con un 2,9%. Llama la atención este dato ya que el próximo país con menor cantidad de alcaldesas es Argentina con un 10,2%. El promedio de alcaldesas para América Latina y el Caribe es de 15,5%, por lo que Perú y Argentina se encuentran por debajo del promedio. A diferencia de estos países, México es el país que más alcaldesas tiene, con un 21,6%.

²³ Datos para Costa Rica y República Dominicana no están disponible en la misma fuente de información, CEPAL.

Gráfico N°21: Mujeres electas como alcaldesas (%)



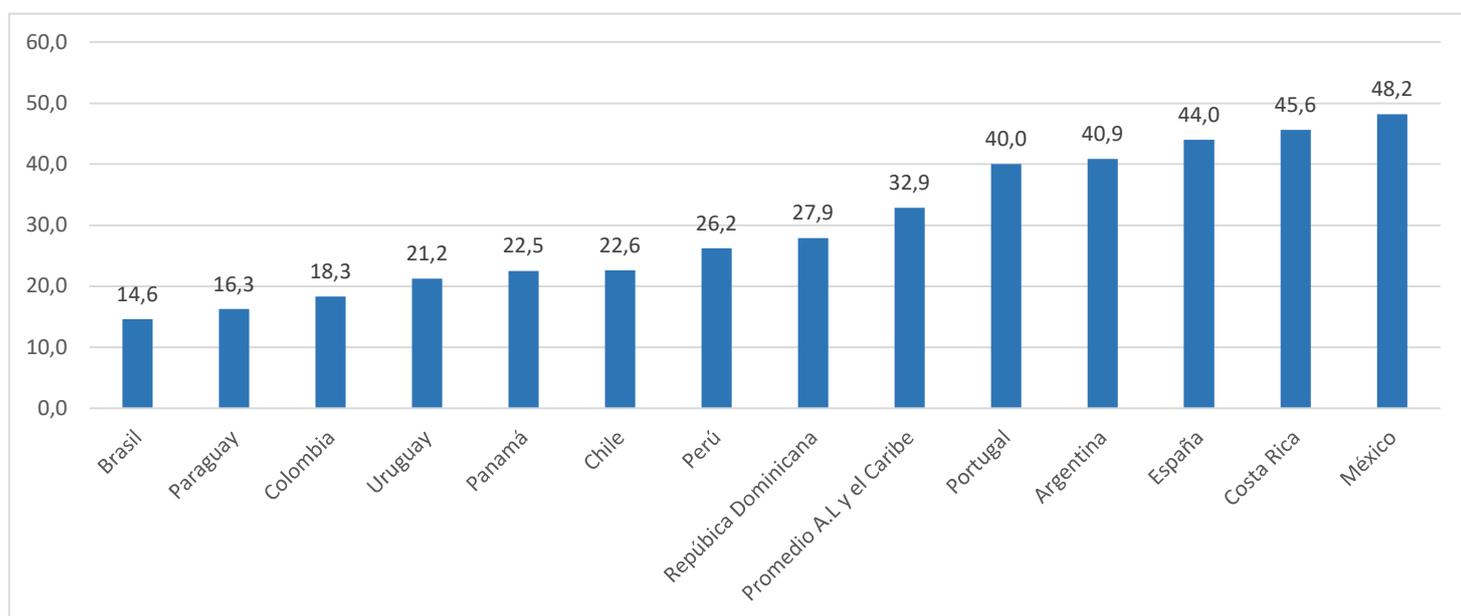
Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la CEPAL.

Participación femenina en los parlamentos nacionales (2020)

Proporción de escaños ocupados por mujeres en el parlamento nacional expresado como porcentaje del total de escaños. En el gráfico N°22 se puede ver el porcentaje, de menor a mayor, de escaños ocupados en los parlamentos de los países seleccionados.

De los países que menos escaños ocupados por mujeres se destaca Brasil con un 14,6%. El promedio para América Latina y el Caribe es de 32,9% por lo que Brasil se encuentra en una mala posición. En contraparte está México, que posee un 48,2% de escaños ocupados por mujeres dentro del parlamento.

Gráfico N°22: Escaños ocupados por mujeres en el parlamento (%)



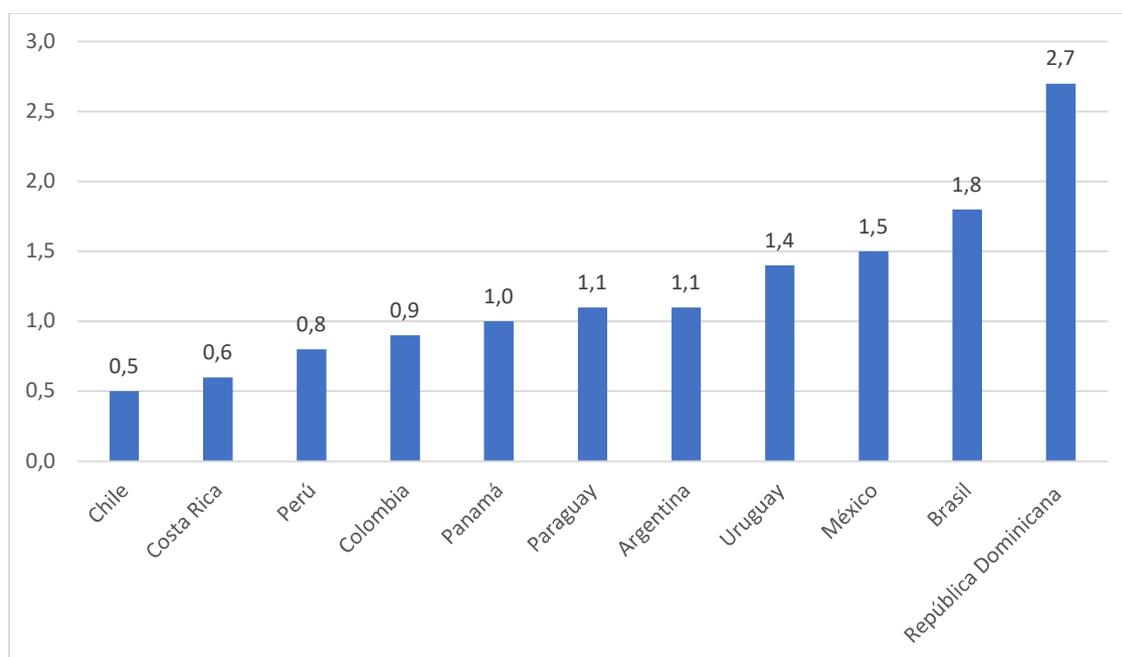
Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos UNDP

Autonomía Física

Tasa de femicidios

Esta variable hace referencia a la cuantificación anual de homicidios de mujeres asesinadas por razones de género. Se expresa en números absolutos y en tasas por cada 100.000. En el gráfico N°23 se expresan en tasas por cada 100.000 mujeres. Se observa que dentro de los países seleccionados Costa Rica es el país que tiene la menor tasa de femicidios, y República Dominicana es el que tiene la mayor tasa, con un valor de 2,7.

Gráfico N°23: Tasa de femicidios en 2019



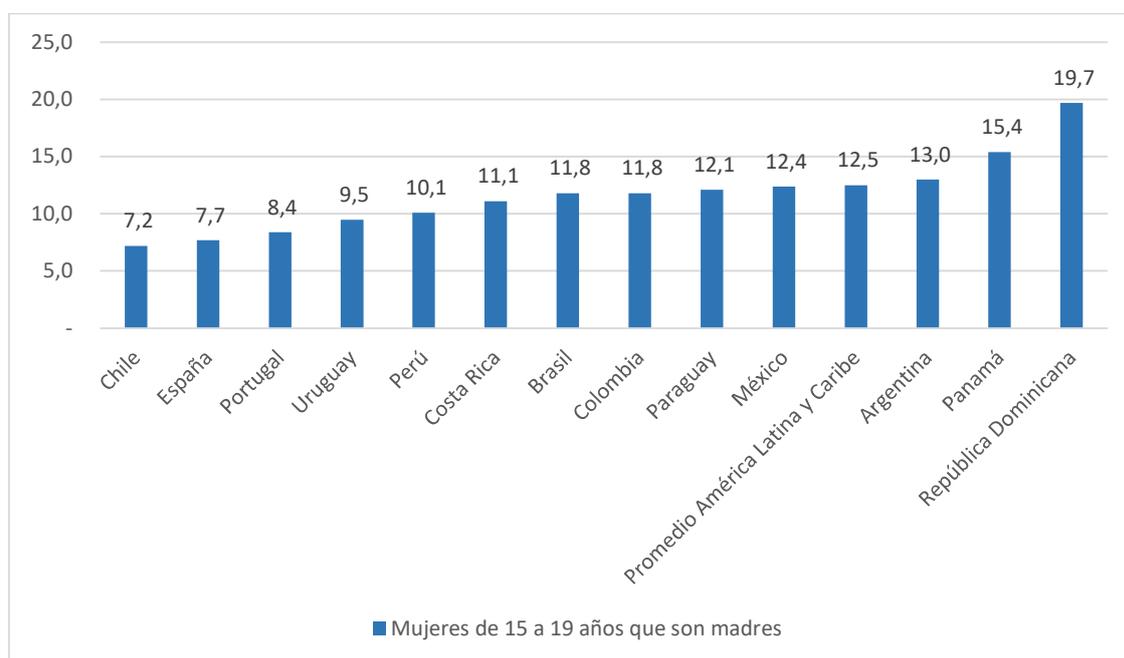
Fuente: Elaboración propia a partir de base de datos de la CEPAL.²⁴

Embarazo Adolescente

En el gráfico N°24 se presenta el porcentaje de mujeres adolescentes de 15 a 19 años que son madres. Dentro de los países seleccionados Chile es quien tiene la menor cantidad de embarazo adolescente con un 7,2%. El país que presenta una mayor cantidad de embarazo adolescente es República Dominicana con casi un 20%. Este número es alarmante ya que significa que 1 de 5 mujeres entre 15 y 19 años, es madre en República Dominicana. Por último, es necesario destacar que el promedio para América Latina y el Caribe es de un 12,5%.

²⁴ Para España y Portugal, la tasa de femicidios no está calculada, es por ello que no se presentan en el gráfico.

Gráfico N°24: Mujeres entre 15 y 19 años que son madres (%)



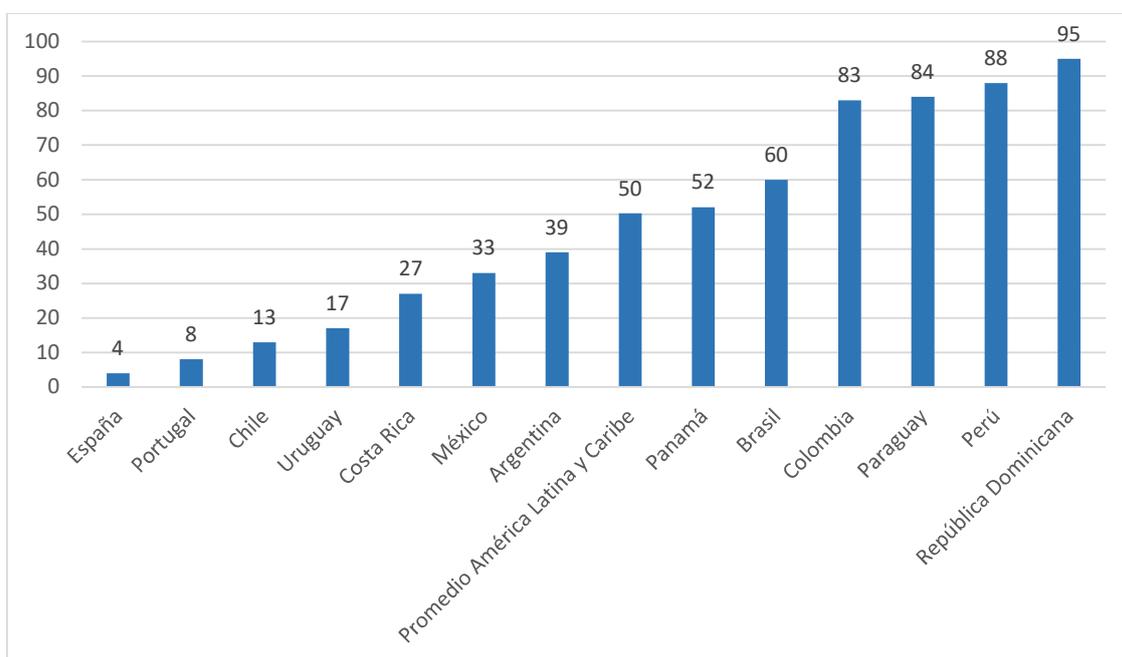
Fuente: Elaboración propia a partir de base de datos de la CEPAL

Razón de mortalidad materna

Esta variable se define como número de muertes por causas relacionadas con el embarazo por cada 100.000 nacidos vivos. En el gráfico N°25 se observan la razón de mortalidad materna, ordenada de menor a mayor valor, para los países seleccionados. Los países que presentan las menores tasas son España y Portugal con un valor de 4 y 8 respectivamente. Por otro lado, se encuentra República Dominicana con una tasa de 95. Este dato es alarmante ya que casi duplica al promedio para América Latina y el Caribe que es de 50,3.

Según el Grupo Inter-Agencial (MMEIG), la tasa de mortalidad materna en los países de América Latina y el Caribe si bien muestra un importante descenso como promedio regional en los últimos años, desde 88 por cada 100.000 nacidos vivos en 2005 a 74 por cada 100.000 nacidos vivos en 2017, ha presentado altibajos en el período, dando cuenta de que el problema no se encuentra resuelto. Según los datos del MMEIG, todavía son varios los países de la región que registran un índice de mortalidad materna por encima de lo que plantea la meta (3.1) de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, que busca que, de hoy al 2030 se reduzca la tasa mundial de mortalidad materna a menos de 70 por cada 100.000 nacidos vivos (CEPAL, s.f).

Gráfico N°25: Razón de mortalidad materna



Fuente: Elaboración propia a partir de Global Gender Gap report, 2020.

D. Empleo y participación femenina

En este apartado se describe a modo general la situación laboral, el desempleo y la participación femenina. Las variables consideradas son: población activa, la participación femenina y masculina, tasa de empleo y desempleo, empleo informal y brechas de empleo y desempleo.

Descripción empleo

Participación laboral

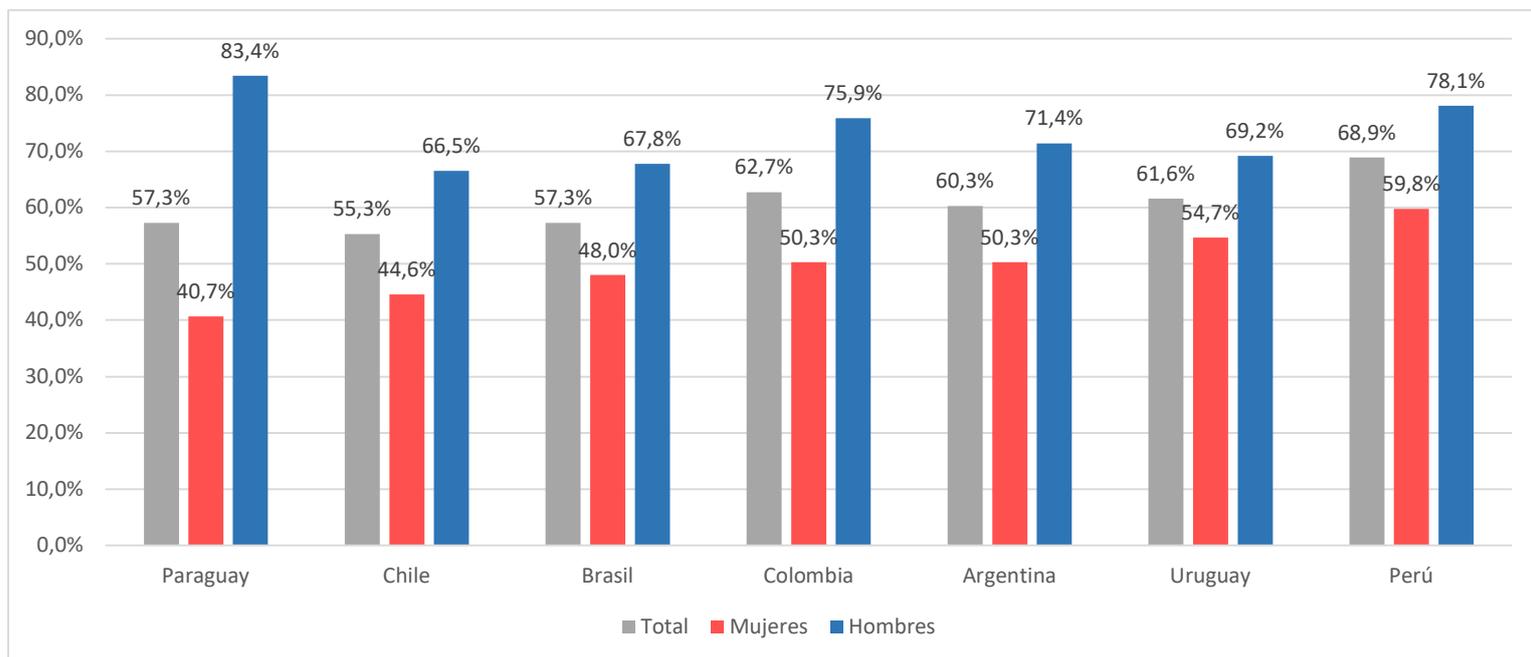
En la tabla N°3 se presenta la población activa, la tasa de participación de la población mayor a 15 años y la tasa de participación según sexo para todos los países de la muestra. Los datos expuestos fueron recolectados desde la base de datos de Banco Mundial y pertenecen al año 2020. A nivel general, se puede destacar que la participación femenina es menor a la tasa de participación total y a la participación masculina para todos los países.

Tabla N°3: Distribución de la tasa de participación según sexo

País	Población Activa (En miles)	Tasa de participación (% de la población mayor a 15 años)	Tasa de participación mujeres (%)	Tasa de participación hombres (%)
Argentina	19.191.447	60,3%	50,3%	71,4%
Brasil	99.843.130	57,3%	48%	67,8%
Chile	8.860.151	55,3%	44,6%	66,5%
Colombia	24.802.460	62,7%	50,3%	75,9%
Costa Rica	2.444.872	46,4%	40,5%	71%
España	22.799.921	56,7%	52,9%	62,7%
México	53.978.977	55,5%	40,90%	71,6%
Panamá	1.985.730	53,2%	41%	74%
Paraguay	3.562.864	57,3%	40,7%	83,4%
Perú	16.181.966	68,9%	59,8%	78,1%
Portugal	5.190.690	58%	53,6%	63,1%
República Dominicana	4.858.960	52,8%	40,9%	78,5%
Uruguay	1.686.696	61,6%	54,7%	69,2%

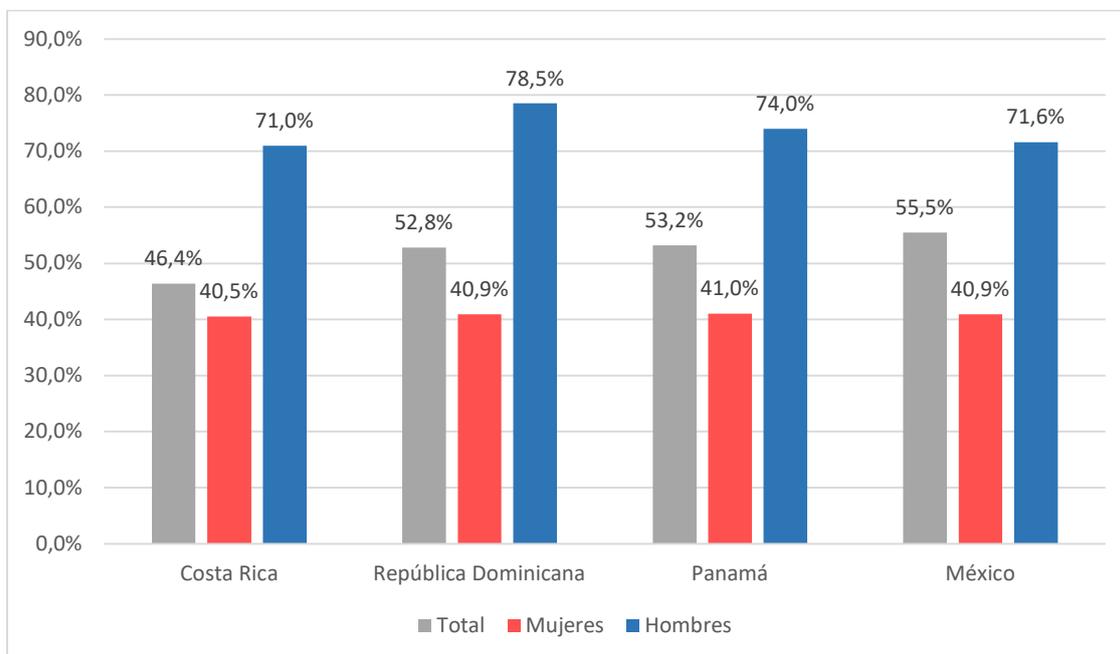
Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Banco Mundial, 2020.

Gráfico 26.1: Participación laboral total y según sexo (%)



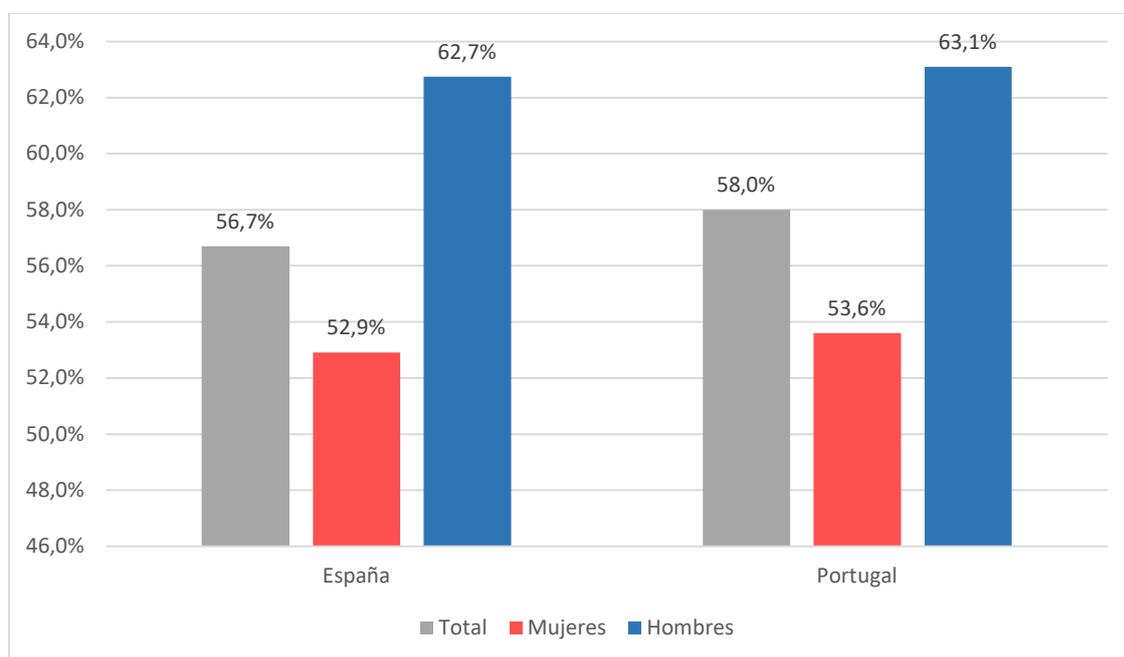
Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Banco Mundial, 2020.

Gráfico 26.2: Participación laboral total y según sexo (%)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Banco Mundial, 2020.

Gráfico 26.3: Participación laboral total y según sexo (%)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Banco Mundial, 2020.

A partir de los gráficos N°26.1, N°26.2 y N°26.3, es posible decir que Perú es el país que tiene las tasas de participación femenina más alta, de todos los países de la sección, con un 60%. Se destaca también, la tasa de participación femenina en Costa Rica, donde de los países seleccionados, tiene el menor porcentaje de participación.

Desempleo

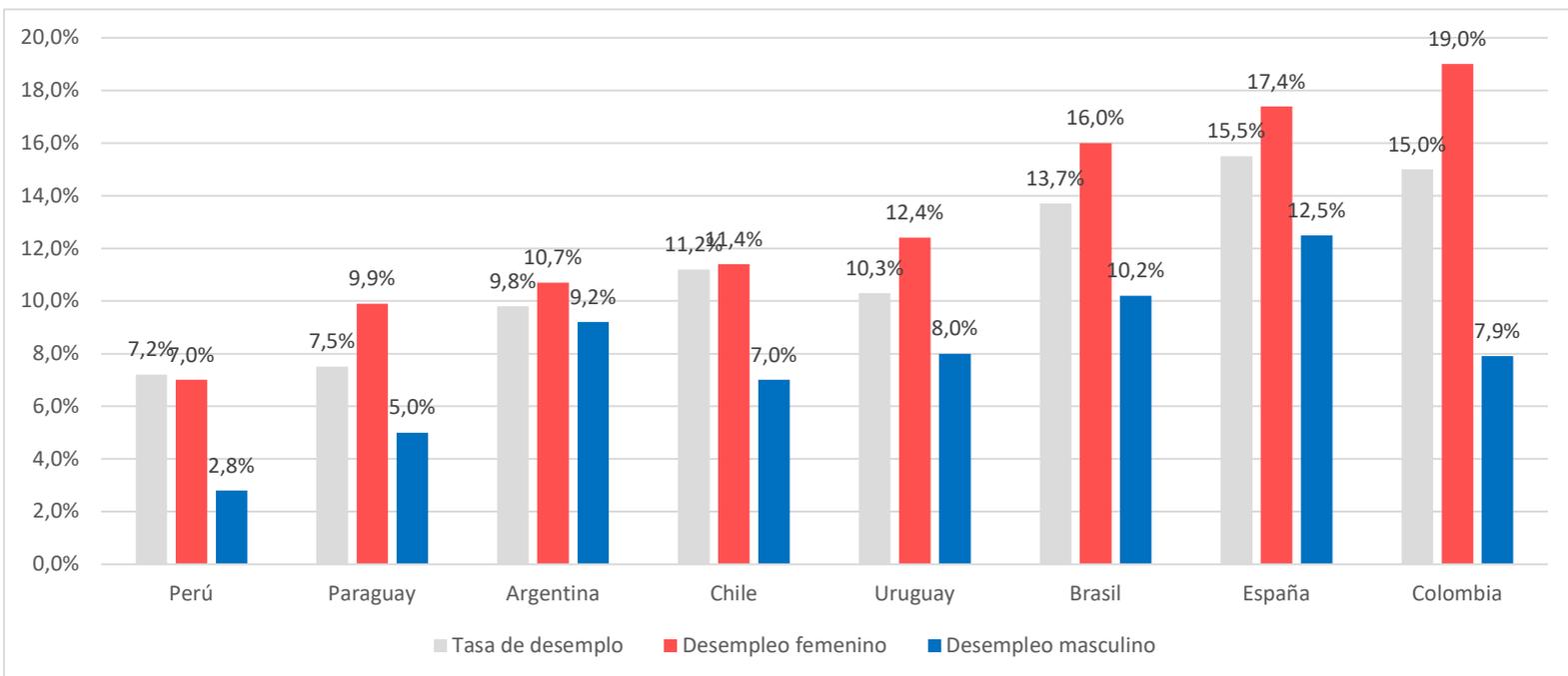
En la tabla N°4 se presentan los datos con relación a la tasa de desempleo, y como varía esta según sexo. El desempleo es la proporción de la población activa que no tiene trabajo pero que busca trabajo y está disponible para realizarlo. A nivel general se observa que la tasa de desempleo es mayor para las mujeres. Los datos fueron recolectados en la base de datos del Banco Mundial y corresponden al año 2020. Si bien existen datos más actuales para la tasa de desempleo, se priorizó que todos vengan de la misma fuente y correspondan al mismo año, como es el caso.

Tabla N°4: Tasa de desempleo según sexo

País	Tasa desempleo	Tasa desempleo femenino	Tasa desempleo masculino
Argentina	9,8%	10,7%	9,2%
Brasil	13,7%	16%	10,2%
Chile	11,2%	11,4%	7%
Colombia	15%	19%	7,9%
Costa Rica	17,4%	22,6%	9%
España	15,5%	17,4%	12,5%
México	4,5%	4,1%	3,5%
Panamá	18,6%	24,7%	4%
Paraguay	7,5%	9,9%	5%
Perú	7,2%	7%	2,8%
Portugal	6,8%	7%	5,8%
República Dominicana	6,4%	9,5%	4%
Uruguay	10,3%	12,4%	8%

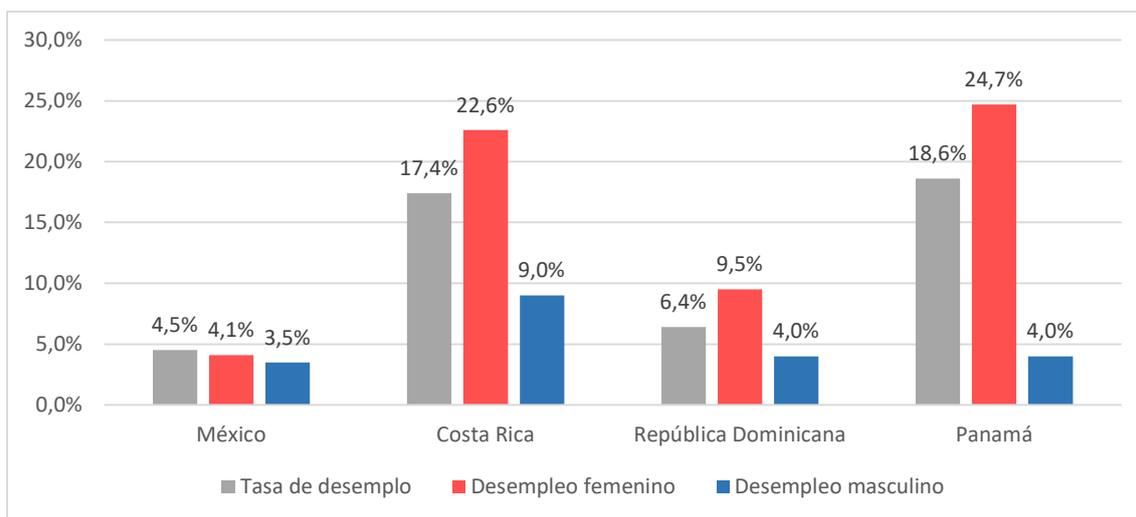
Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Banco Mundial, 2020.

Gráfico N°27.1: Desempleo según sexo (2021)



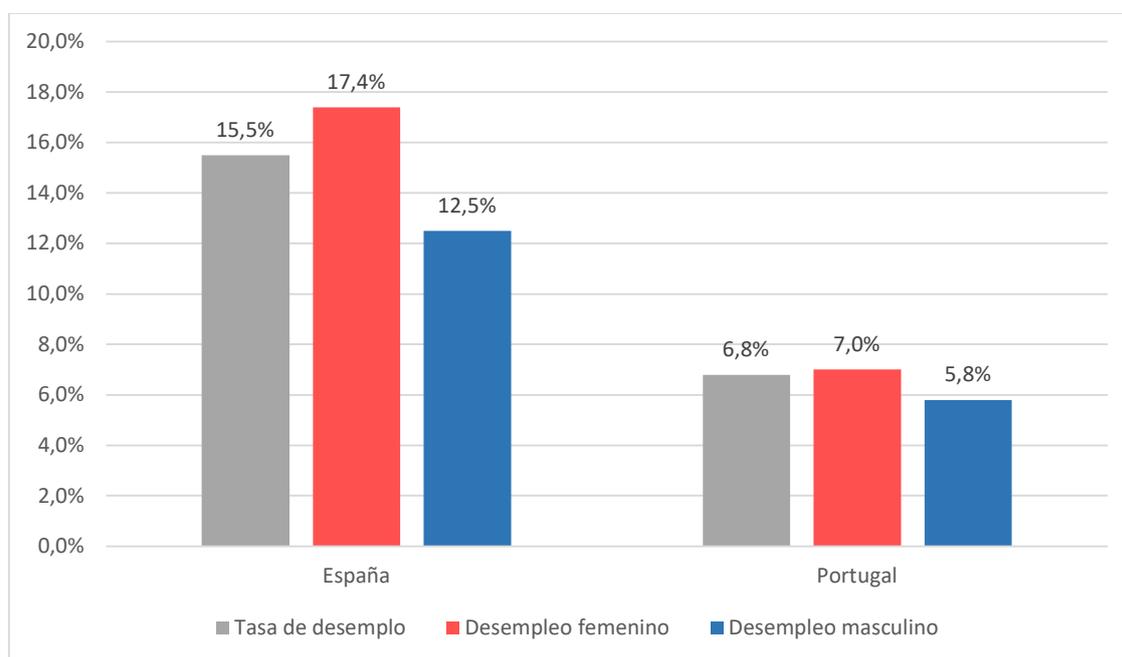
Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Banco Mundial, 2021.

Gráfico N°27.2: Desempleo según sexo (2021)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Banco Mundial, 2021.

Gráfico N°27.3: Desempleo según sexo (2021)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Banco Mundial, 2021.

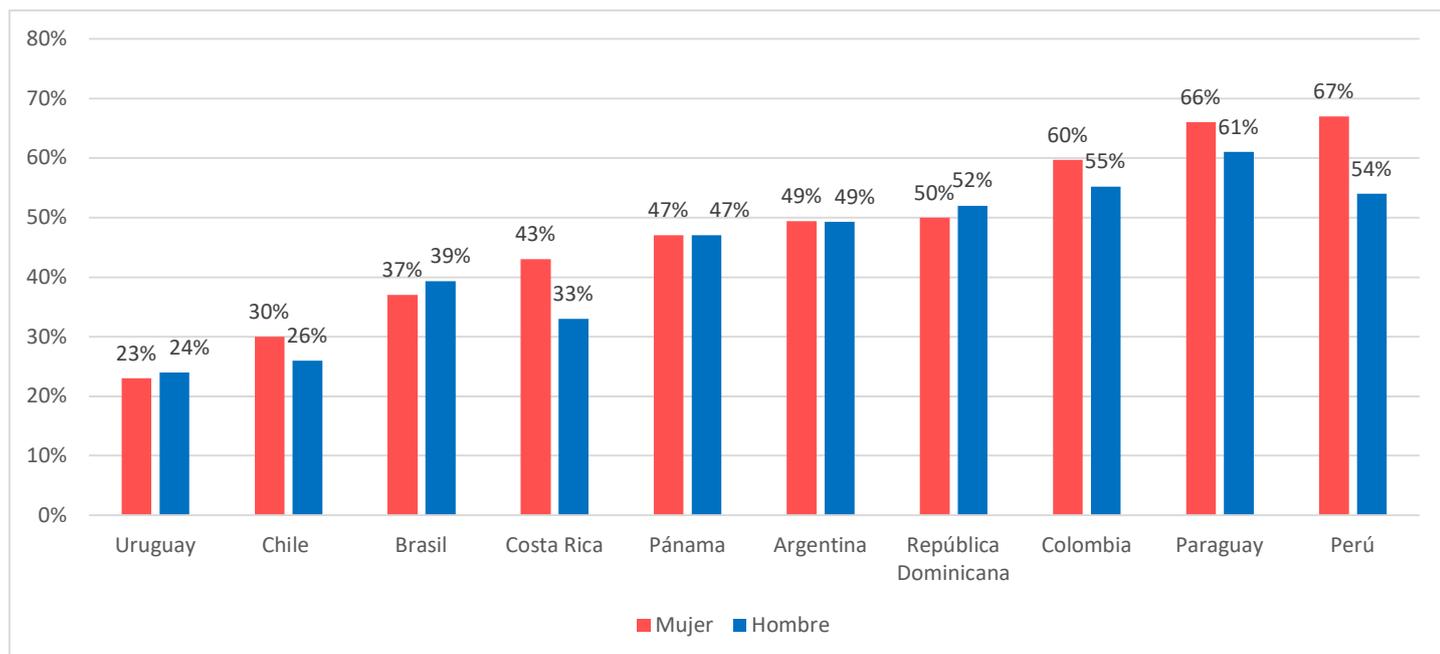
A partir de los gráficos N°27.1, N°27.2 y N°27.3, es posible decir que México es el país que tiene las tasas de desempleo más bajas a nivel total y para las mujeres. Se destaca también, la tasa de desempleo para los hombres en Perú, siendo esta la más baja de los países seleccionados. Por último, Panamá sobresale en cuanto a su alta tasa de desempleo, a nivel total país y para las mujeres.

Empleo informal

Como se desarrolló en el marco teórico, el empleo informal es uno de los principales desafíos que tienen las mujeres para insertarse al mundo laboral, y obtener un trabajo de calidad y bien remunerado. Debido a que las cifras de empleo informal son tan complejas de calcular por su naturaleza, en el gráfico N°28 se presentan las estimaciones de trabajo informal según sexo del Banco Mundial para el año 2020.

El porcentaje de empleo informal esta presentado, de menor a mayor, para las mujeres. Es así, como se puede decir que Uruguay es el país con menos trabajo informal femenino, con un 23%, mientras que Perú con un 67% es el país de la muestra con más trabajo informal para las mujeres.

Gráfico N°28: Empleo informal según sexo



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Banco Mundial, 2020.²⁵

Distribución ocupacional según sexo

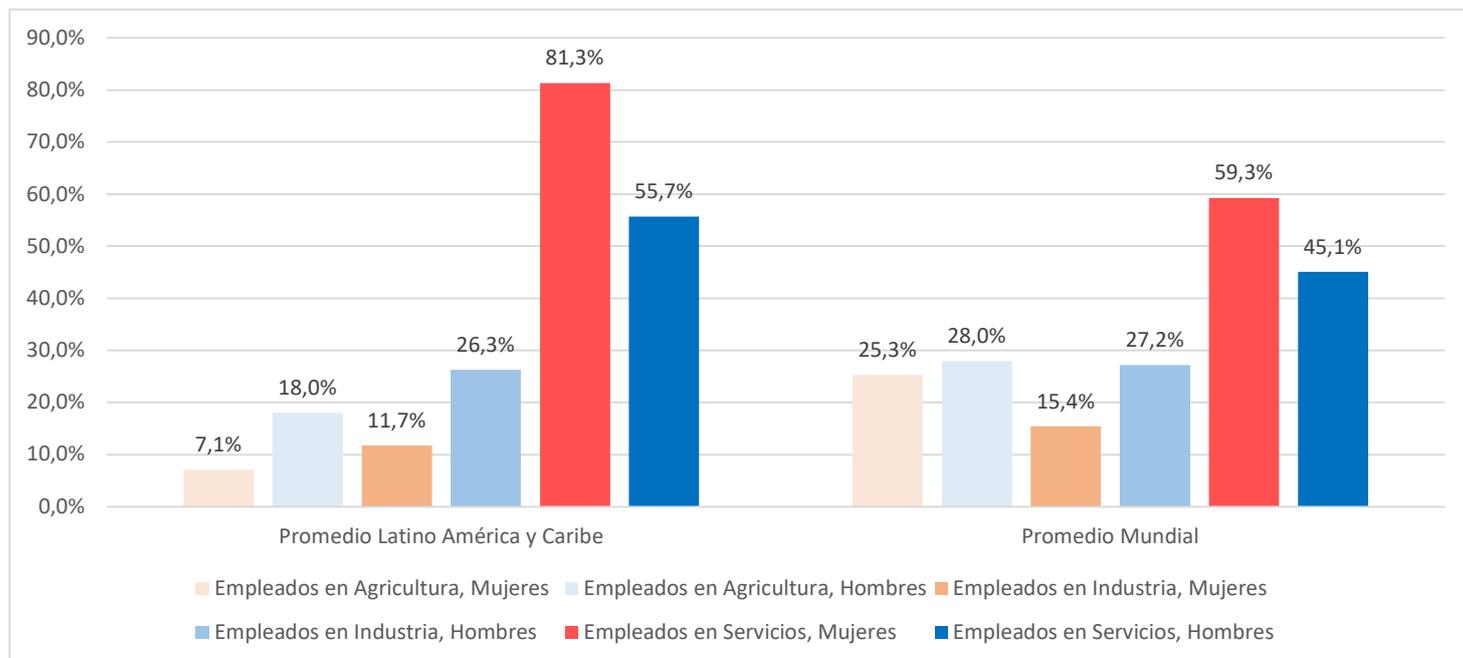
En la literatura también se expuso que las mujeres fueron de las principales afectadas por la crisis del Covid-19 debido al tipo de trabajo al cual se dedican. Esto porque, fueron las actividades asociadas al servicio las que se vieron obligadas a cerrar y parar su producción para poder realizar las cuarentenas necesarias (Deloitte, 2021). Como se observa en el gráfico N°24 y como se comentó en la literatura, las mujeres en su mayoría se desempeñan en el área de los servicios.

En el gráfico N°29 se puede ver el promedio de Latinoamérica y mundial, de la distribución según sexo para los diferentes sectores económicos; la agricultura, la industria y los servicios. A modo general se destaca el alto porcentaje femenino que se desempeña en el área de los servicios.

²⁵ Para España, México y Portugal los datos no están disponibles en la base de datos del Banco Mundial.

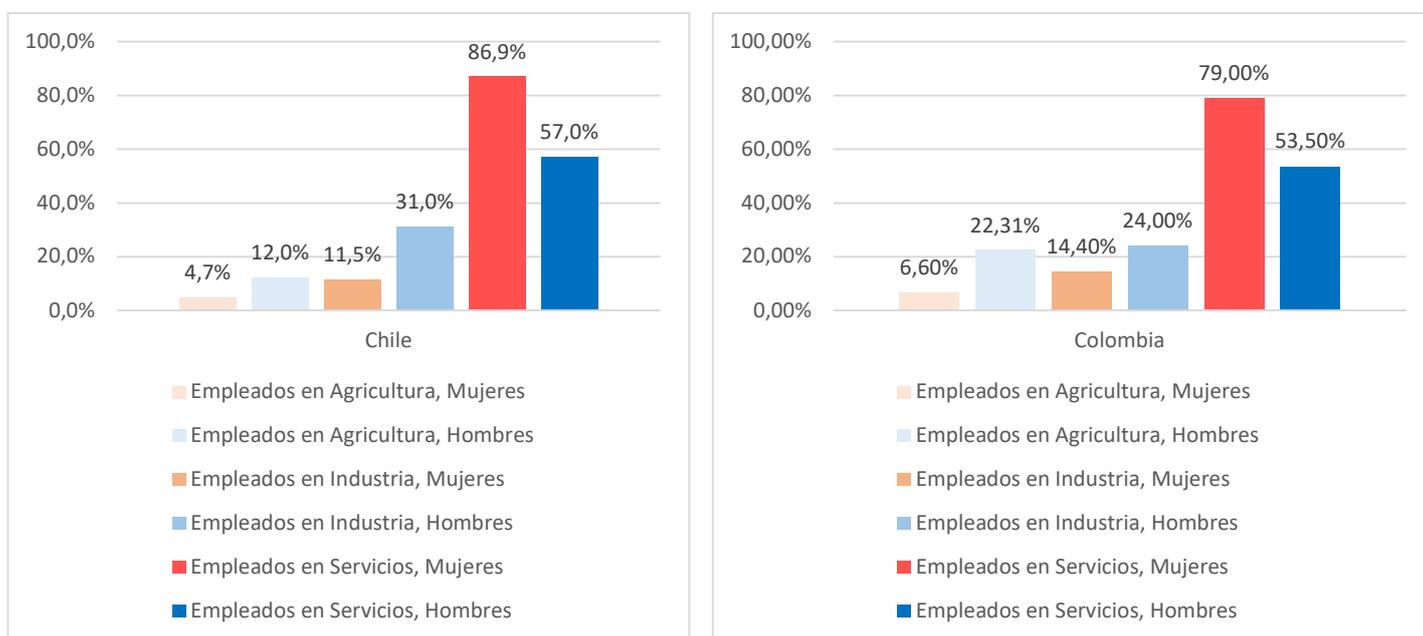
También se observa una diferencia en el promedio Latinoamericano y a nivel mundial, y es que el número promedio de mujeres que se desempeñan en la agricultura es mayor cuando se considera a todas las economías.

Gráfico N°29: Distribución ocupacional según sexo en América Latina y el mundo 2019



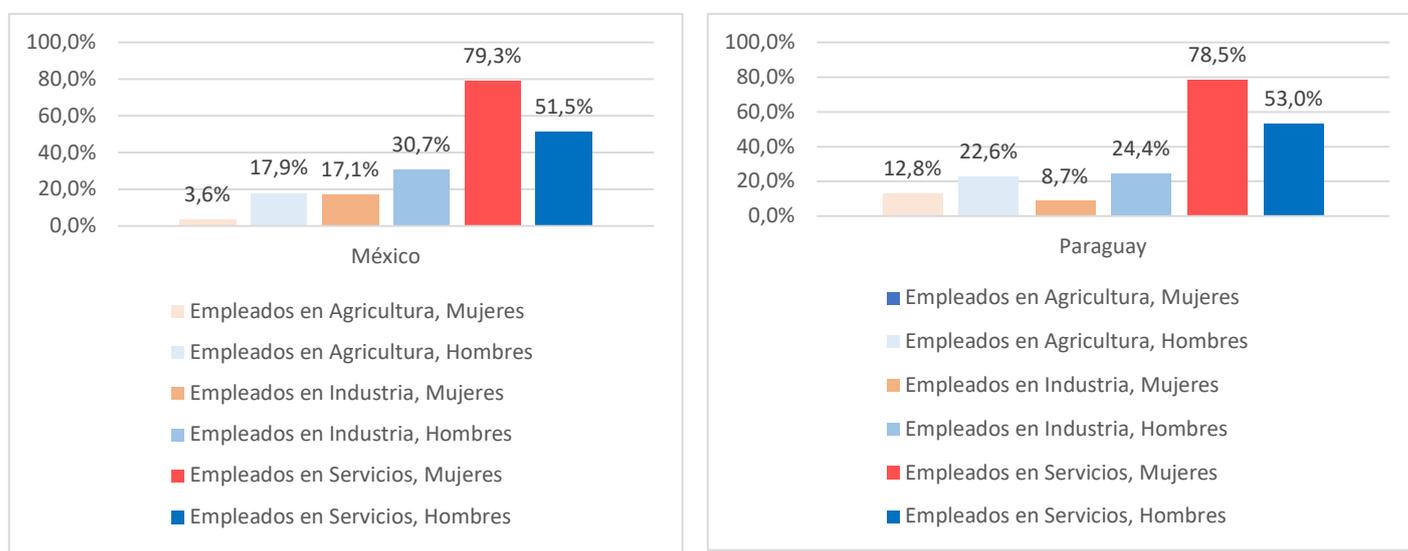
Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Banco Mundial, 2019.

Gráfico N°31 Distribución ocupacional según sexo en Chile y Colombia 2019



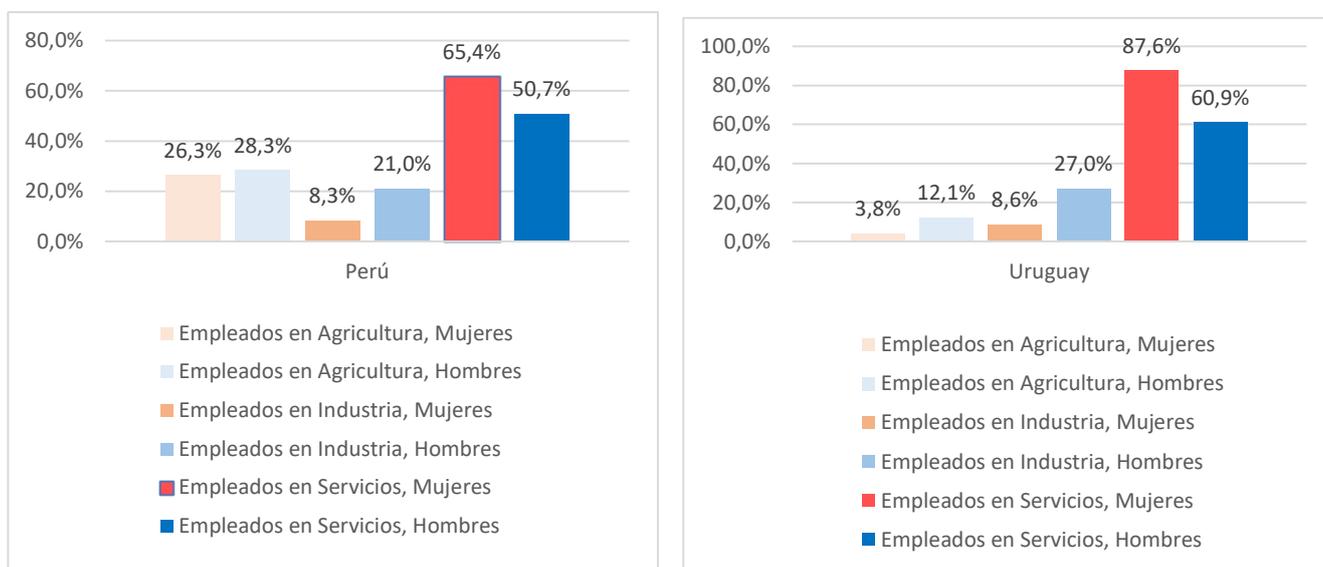
Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Banco Mundial, 2019.

Gráfico N°32 Distribución ocupacional según sexo en México y Paraguay, 2019



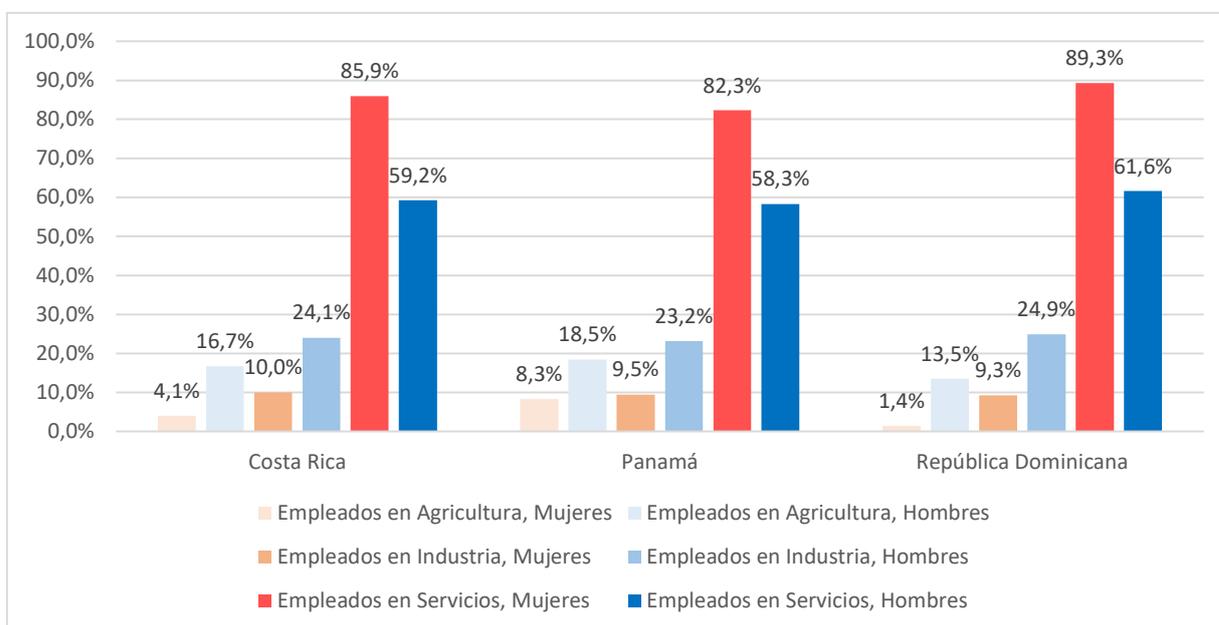
Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Banco Mundial, 2019.

Gráfico N°33: Distribución ocupacional según sexo en Perú y Uruguay, 2019



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Banco Mundial, 2019.

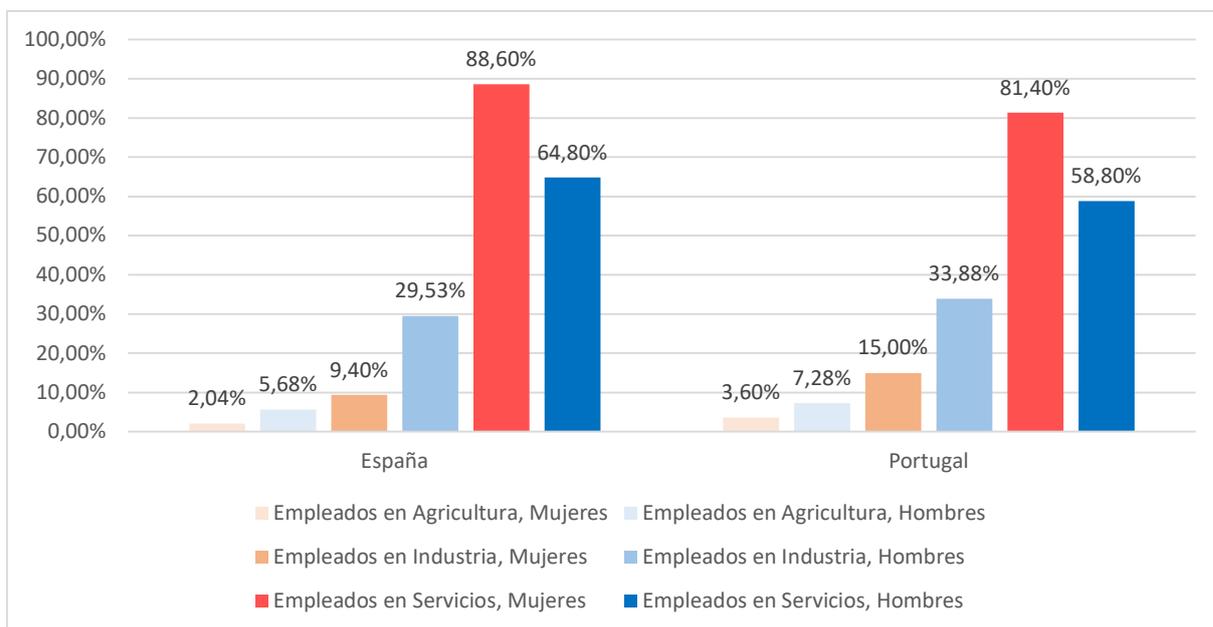
Gráfico N°34: Distribución ocupacional según sexo en el Caribe²⁶, 2019



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Banco Mundial, 2019.

²⁶ Incluye a Costa Rica, Panamá y República Dominicana

Gráfico N°35: Distribución ocupacional según sexo en la Península Ibérica²⁷, 2019



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Banco Mundial, 2019.

Trabajo independiente según sexo

Otra variable importante para observar es el porcentaje de mujeres y hombres que se desempeñan como trabajadores independientes. Según el Banco Mundial, donde se recolectaron estos datos, los trabajadores por cuenta propia son aquellos trabajadores que, trabajando solos o con uno o varios socios, tienen el tipo de trabajos definido como "trabajos por cuenta propia". Es decir, trabajos en los que la remuneración depende directamente de los beneficios derivados de los bienes y servicios producidos.

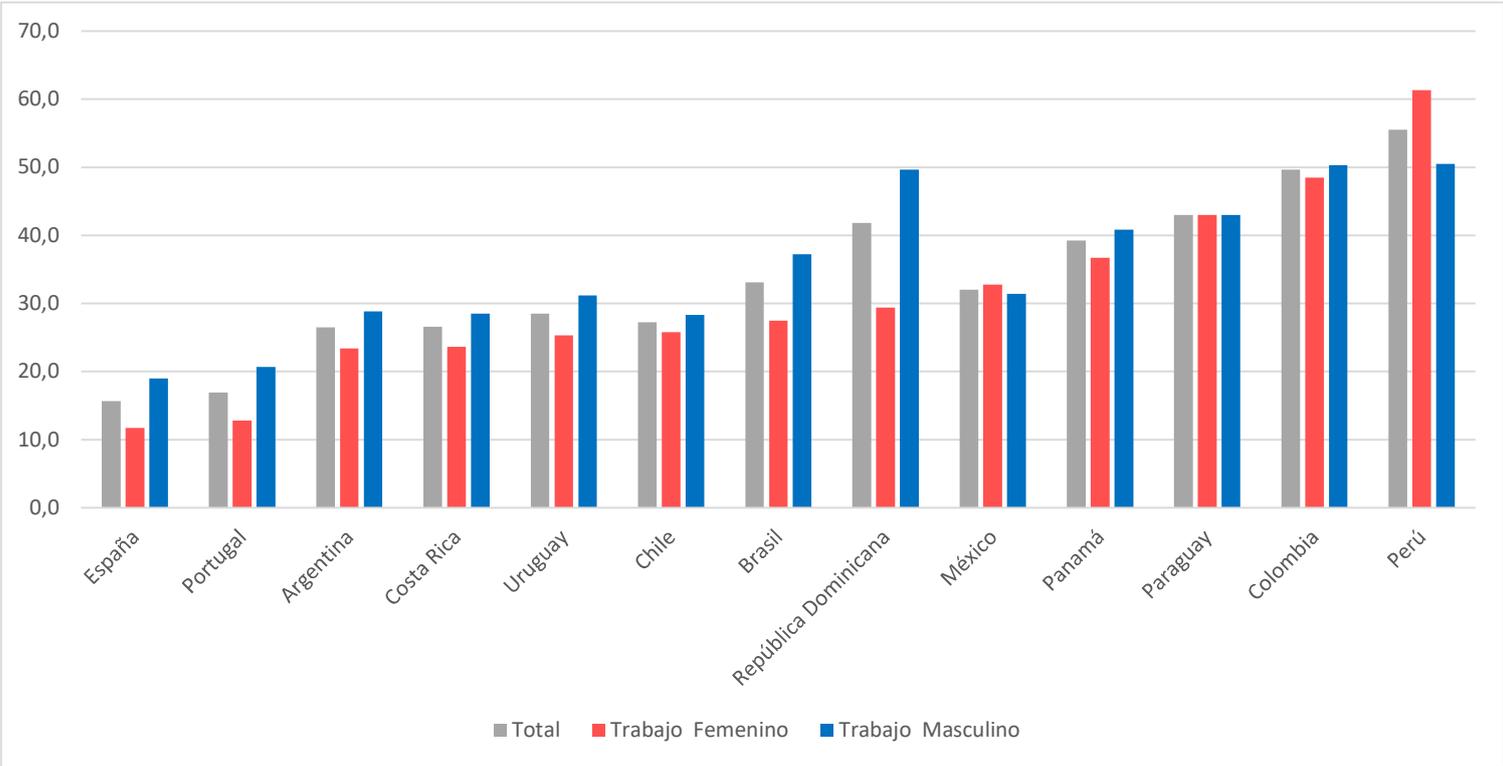
En el gráfico N°36 se presentan los datos de trabajo independiente según sexo, los cuales están ordenados de menor a mayor, específicamente para el trabajo independiente femenino. A modo general se destaca que el porcentaje de trabajo independiente para las mujeres es menor que el masculino. Como excepción se ve el caso de Perú, en donde el trabajo independiente femenino es mayor al masculino en 10 puntos porcentuales.

Realizar políticas que incentiven este tipo de trabajo y que mejoren las condiciones para llevarlo a cabo por parte de las mujeres, es relevante ya que al igual que en el mercado laboral en general, las mujeres se caracterizan por enfrentar grandes obstáculos al momento de emprender. En primer

²⁷ Incluye a España y Portugal

lugar, se destaca, que debido a la **feminización de las tareas domésticas y de cuidado**, tienen mayores restricciones sobre el tiempo disponible para el mercado de trabajo, lo que significa que su inserción como trabajadoras independientes muchas veces es una elección subóptima ante la ausencia de alternativas. En segundo lugar, **se concentran en sectores menos dinámicos** como servicios sociales, personales, de salud, comercio, arte, recreación y entretenimiento. En tercer lugar, las mujeres se enfrentan a grandes restricciones a la hora de acceder al financiamiento para sus negocios. El principal determinante común que explica estas asimetrías es el conjunto de normas sociales y estereotipos de género que asignan mandatos diferenciales a varones y mujeres.

Gráfico N°36: Trabajo independiente según sexo (%)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Banco Mundial, 2019.

Tabla N°5: Trabajo independiente según sexo (%)

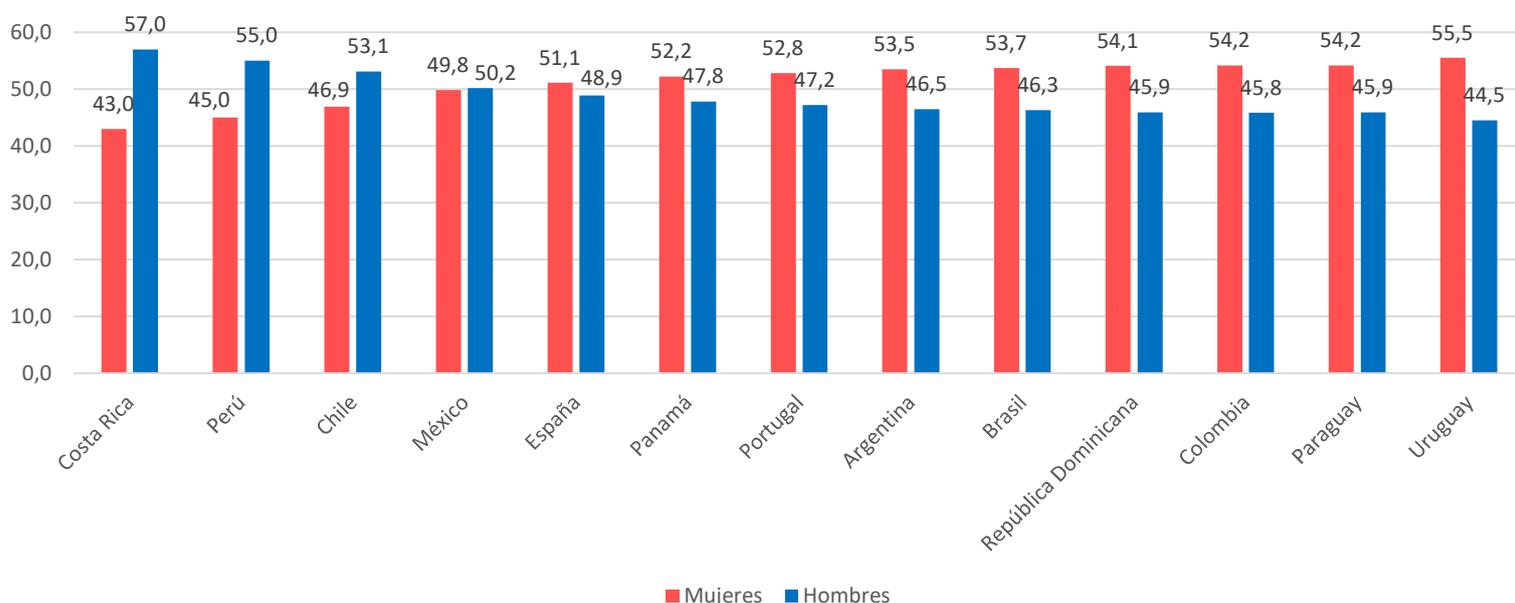
País	Total	Trabajo Femenino	Trabajo Masculino
España	15,7	11,7	19,0
Portugal	16,9	12,8	20,7
Argentina	26,5	23,4	28,8
Costa Rica	26,6	23,6	28,5
Uruguay	28,5	25,3	31,2
Chile	27,2	25,8	28,3
Brasil	33,1	27,5	37,2
República Dominicana	41,8	29,4	49,6
México	32,0	32,8	31,4
Panamá	39,2	36,7	40,8
Paraguay	43,0	43,0	43,0
Colombia	49,6	48,5	50,3
Perú	55,5	61,3	50,5

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Banco Mundial, 2019.

Trabajadores profesionales y técnicos

Se observó también el porcentaje de hombres y mujeres que se desempeñan como profesionales y técnicos. Los datos presentados en el gráfico N°37 muestran el porcentaje de trabajadores profesionales y técnicos, ordenados de menor a mayor, para el caso de las mujeres. Así se destaca que Costa Rica, es el país con menor porcentaje de mujeres profesionales y técnicos, con un 43%. Mientras que Uruguay presenta el mayor porcentaje de mujeres que se desempeñan como profesional y técnico, con un 55,5%.

Gráfico N°36 Trabajadores profesionales y técnicos según sexo (%)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Banco Mundial, 2019.

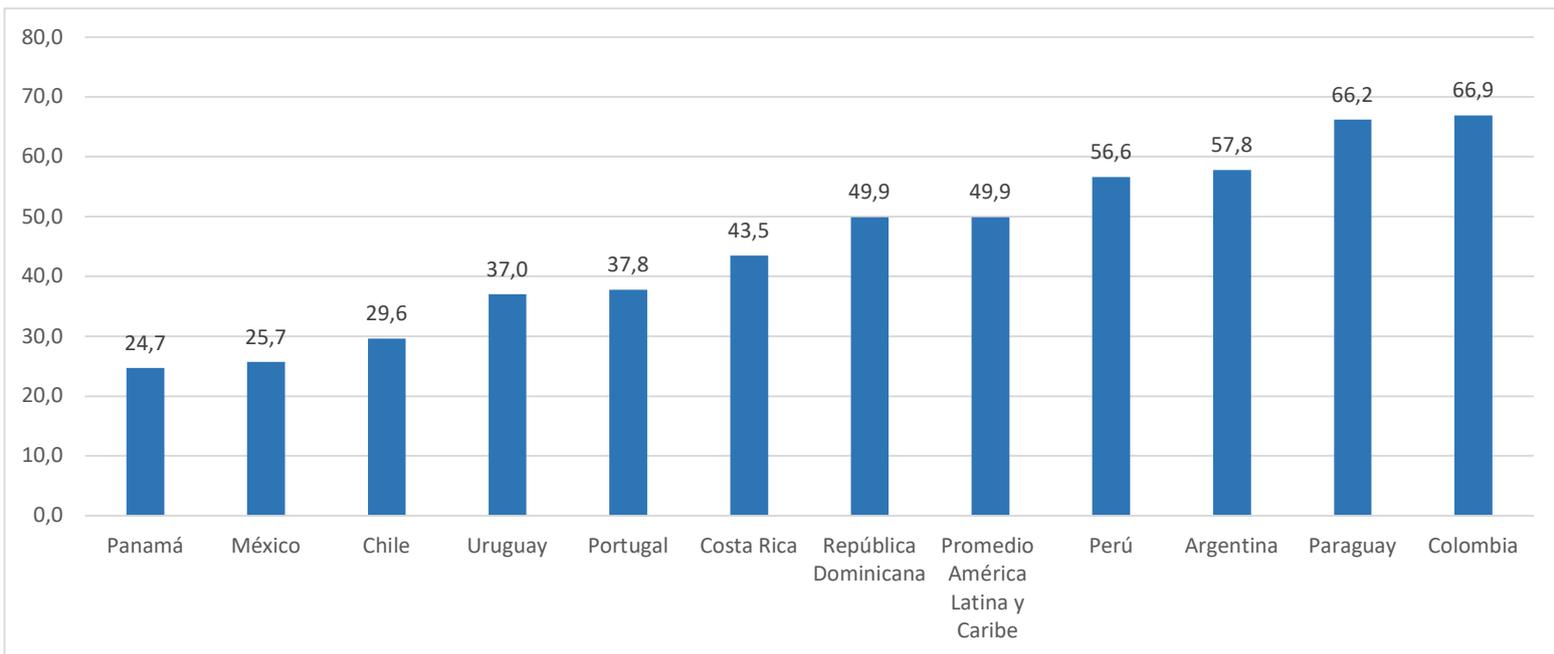
Participación femenina en alta dirección

Para comprender mejor la situación del liderazgo femenino y ver si se respalda con la literatura, se observaron las siguientes variables para los países seleccionados; Porcentaje de empresas que cuentan con participación femenina en su propiedad, porcentaje de empresas con alta gerencia y cuotas femeninas que participan en directorios de empresas que cotizan en la bolsa para países de la OCDE.

Empresas con participación femenina en la propiedad (% de empresas)

En el gráfico N°38 se presenta el porcentaje de empresas de los países seleccionados que cuentan con participación femenina dentro de su propiedad. Se destaca el caso de Colombia, en donde un 70% es el país con más empresas que cuentan con mujeres dentro de su propiedad. Por otro lado, el país que menor empresas presenta con participación femenina en su propiedad es Panamá con un 25%. Este dato representa la mitad del promedio para América Latina y el Caribe con respecto a esta variable, por lo que se puede decir que Panamá está en una mala situación.

Gráfico N°38: Empresas con participación femenina en la propiedad (% de empresas)



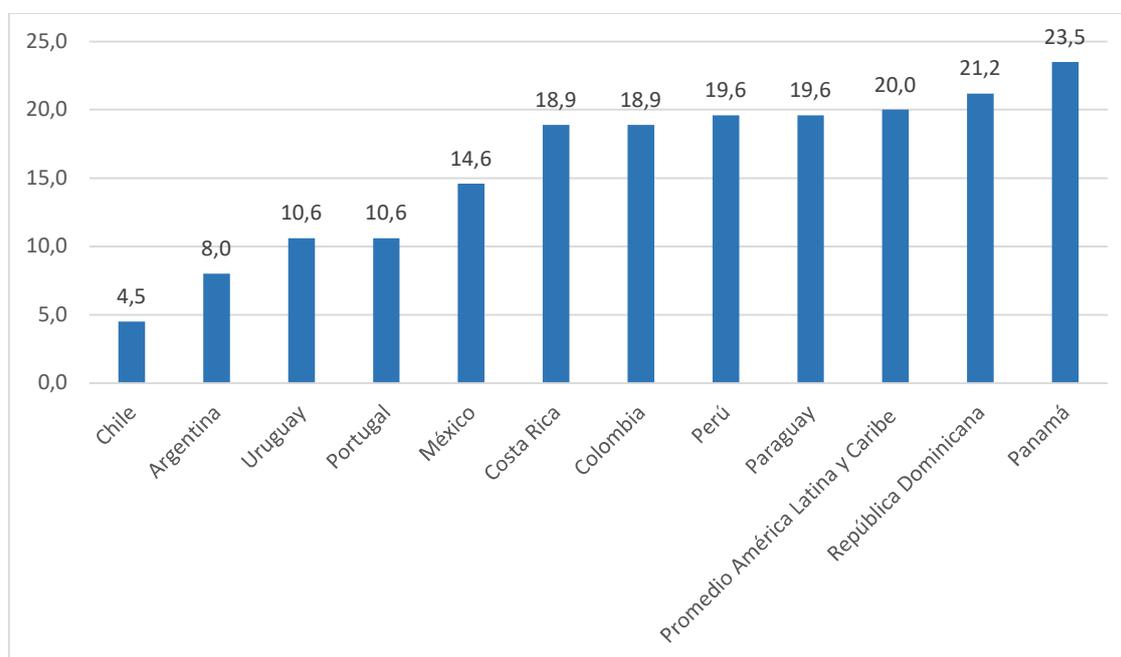
Fuente: Elaboración propia a partir de datos del UNDP, 2008-2018.²⁸

Empresas con alta gerencia femenina (% de empresas)

Ahora, en el gráfico N°39 se puede ver el porcentaje de empresas por país que cuentan con presencia femenina en la alta gerencia. En el peor nivel destaca Chile con un 4,5% de empresas con alta gerencia femenina. Este país se encuentra muy debajo de la media, ya que el promedio para América Latina es de un 20%. Por último, Panamá es el país que cuenta con mayor número de empresas que cuentan con participación femenina en su alta gerencia.

²⁸ Los datos para Brasil y España no se encuentran, ya que no están disponibles en la base de datos de UNDP

Gráfico N°39: Porcentaje de empresas con alta gerencia femenina (%)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del UNDP ,2008-2018.²⁹

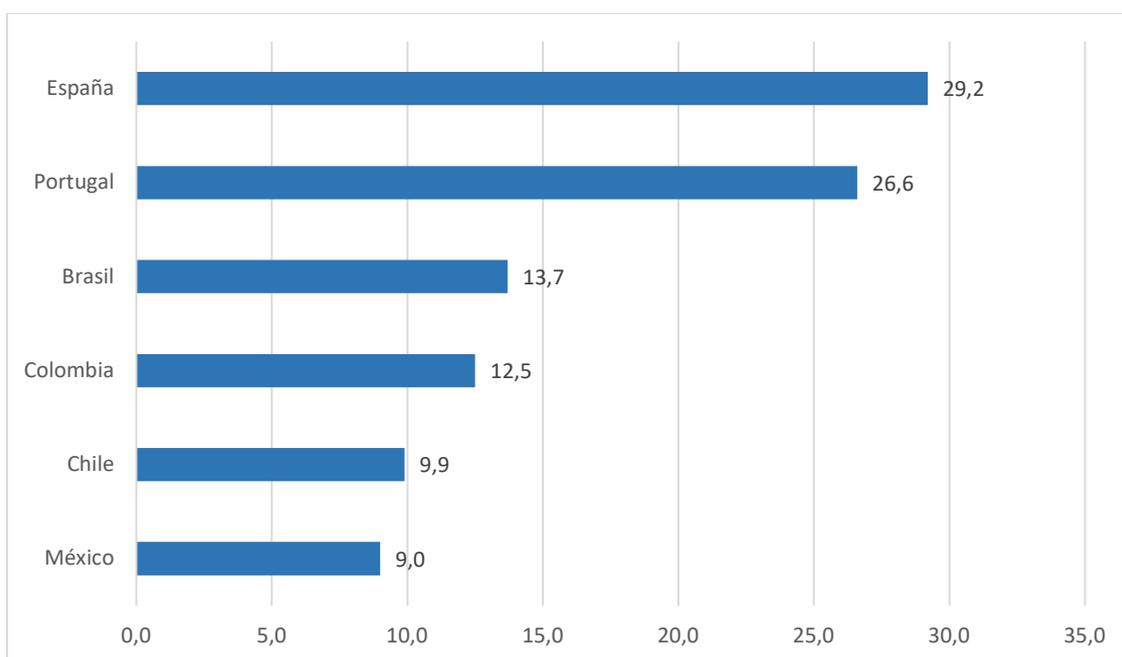
Mujeres que participan en directorios de empresas que cotizan en la bolsa (OCDE)

En el gráfico N°40 se presenta el porcentaje de cuotas femeninas que participan en los directorios de aquellas empresas que cotizan en la bolsa. Estos datos están disponibles solo para aquellos países de la muestra que forman parte de la OCDE.

Dentro de los países, presentados se puede ver que México y Chile, son lo que tienen un menor porcentaje de cuotas femeninas dentro de los directorios. En contraposición, aquellos países que presentan los porcentajes más altos son Portugal y España, que presentan un 27% y 29% respectivamente. A partir de esto, es posible decir que los países europeos están más avanzados en esta materia que en comparación con los latinoamericanos.

²⁹ Los datos para Brasil y España no se encuentran, ya que no están disponibles en la base de datos de UNDP

Gráfico N°40: Mujeres que participan en los directorios (empresas que cotizan en bolsa)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del UNDP ,2008-2018.³⁰

E. Brecha de género y salarial

Dentro de esta dimensión se tomaron en cuenta variables que hacen referencia a las brechas existentes entre hombres y mujeres en diferentes ámbitos. Los indicadores incluidos fueron: *Gender gap report*, *Gender inequality index*, y *Women Business and the Law Index Score*.

Global Gender Gap Index

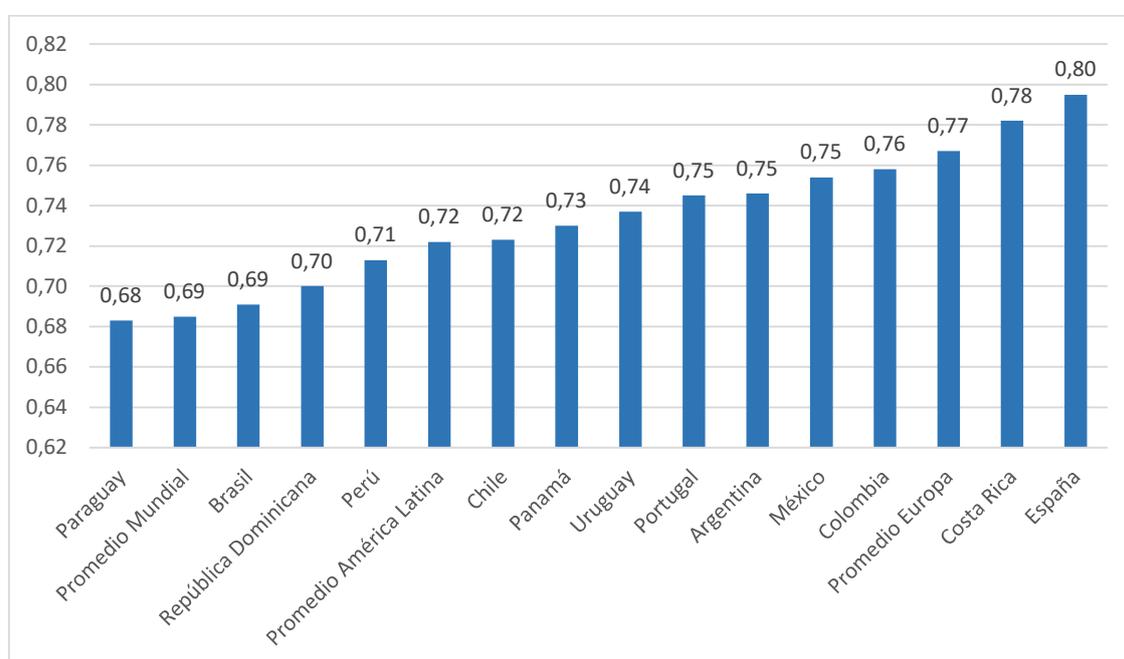
Este índice compara las brechas nacionales de género en criterios económicos, educativos, de salud y políticos y proporciona clasificaciones de países que permiten comparaciones efectivas entre regiones y grupos de ingresos. Las clasificaciones están diseñadas para crear conciencia global sobre los desafíos que plantean las brechas de género y las oportunidades creadas al reducirlas. La metodología y el análisis cuantitativo detrás de las clasificaciones están destinados a servir como base para diseñar medidas efectivas para reducir las brechas de género. El valor del índice oscila

³⁰ Los datos están solo disponibles para aquellos países de la OCDE, de tal forma que no se considera a Argentina, Costa Rica, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana y Uruguay

entre el 0 y el 1. Aquellos países que cuyo índice esta más cercano al 1 es porque presenta una menor brecha de género, mientras que aquellos países cuyos valores son cercanos al 0, la brecha de género es mayor.

En el gráfico N°41 se observan los valores del *Gender Gap Report* para los países seleccionados. Dentro de ellos se destaca España, país que tiene el valor más alto. En contraposición a este, se encuentra Paraguay, país que presenta el índice más bajo.

Gráfico N° 41: Gender Gap Report



Fuente: Elaboración propia a partir del *Gender Gap Report*, WeForum 2021.

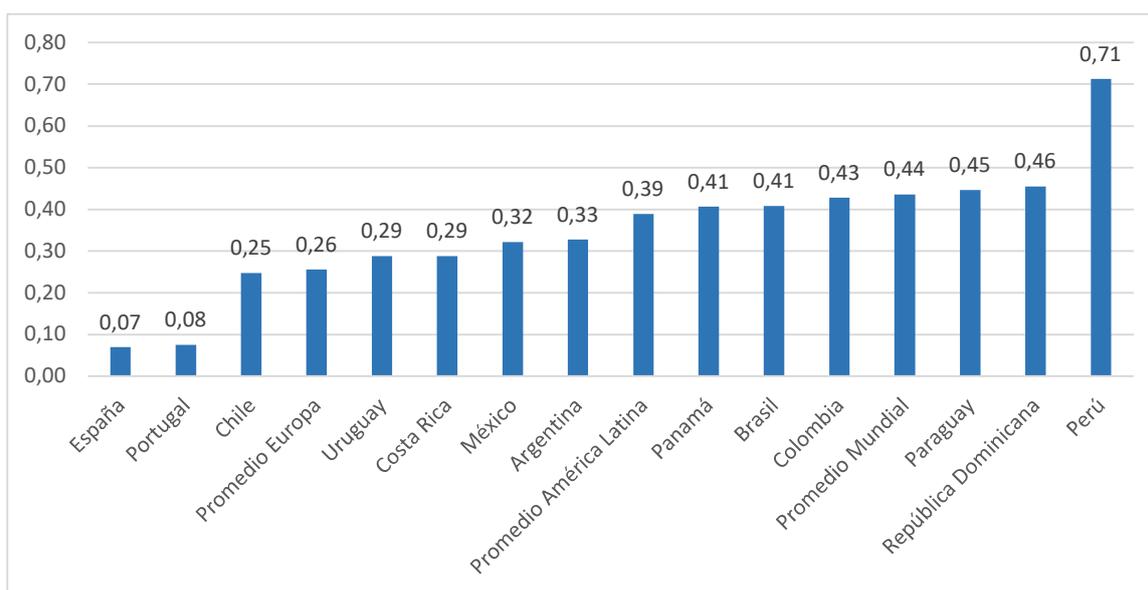
Gender Inequality Index

Esta variable es una medida compuesta que refleja la desigualdad en el rendimiento entre mujeres y hombres en tres dimensiones: salud reproductiva, empoderamiento y mercado laboral. El cálculo de este indicador sigue la misma lógica que el *Human Development Index*, presentado anteriormente. La escala va del 0 al 1, y aquellos países que tienen un valor más alto, son aquellos donde hay mayor desigualdad entre hombres y mujeres.

En el gráfico N°42 se puede ver el valor del *Gender Inequality Index*, para los países seleccionados. Estos valores están ordenados de menor a mayor, es decir desde los países con menor brechas de

género a aquellos que presentan una brecha más grande. Se observa entonces que los países con menos diferencias entre hombres y mujeres son España y Portugal, con un valor de 0,07 y 0,075 respectivamente. Perú por el otro lado, es el país que tiene el valor más alto de 0,713, por lo que es el país más desigual en materia de brechas de género.

Gráfico N°42: Gender Inequality Index



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de UNDP, 2019.

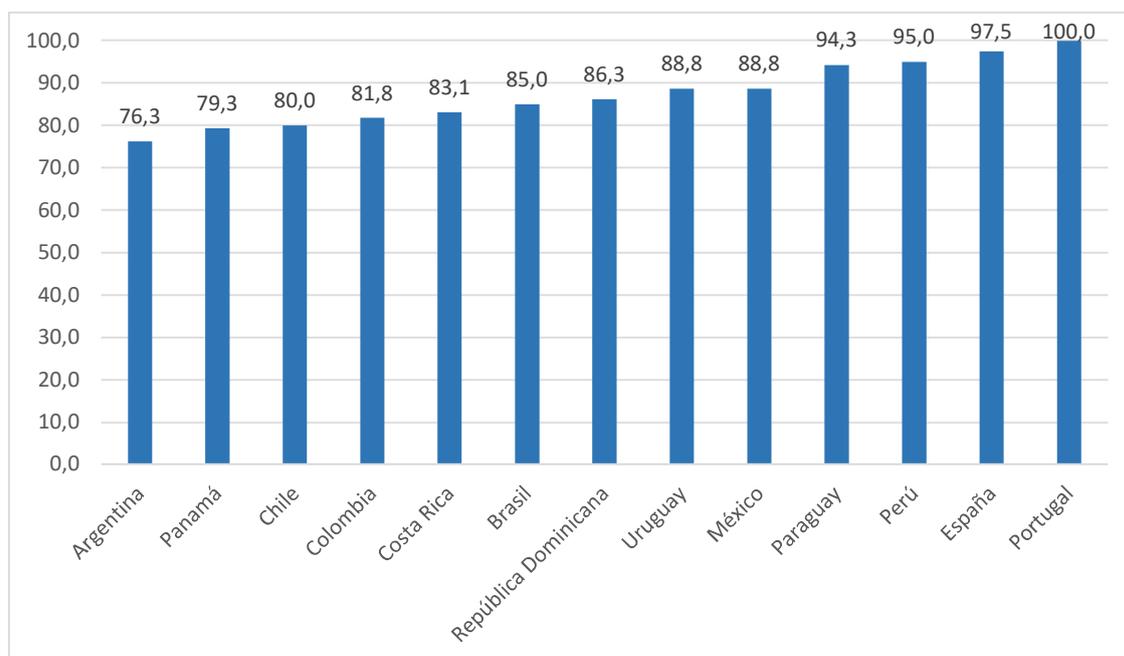
Women Business and the Law Index Score

Este índice, creado por el Banco Mundial, mide cómo las leyes y los reglamentos afectan las oportunidades económicas de las mujeres. Los puntajes generales se calculan tomando el promedio de cada una de las ocho variables que consideran (ir a lugares, comenzar un trabajo, recibir un pago, casarse, tener hijos, administrar un negocio, administrar activos y obtener una pensión), donde 100 representa el más alto posible puntaje.

En el gráfico N°43 se presentan los valores del *Women Business and the Law Index Score* para los países seleccionados. Estos valores están ordenados de menor a mayor, y se puede ver que Argentina presenta un valor de 76,3 siendo el más bajo. Esto quiere decir, que del total de los países de la muestra es el que presenta más obstáculos en las leyes y reglamentos que afectan a las

mujeres. En contraposición, esta Portugal, país que tiene el máximo puntaje, por lo que se concluye que en este país las barreras relacionadas con las leyes y reglamentos son mínimas.

Gráfico N°43: Women Business and the Law Index Score (escala 1-100)



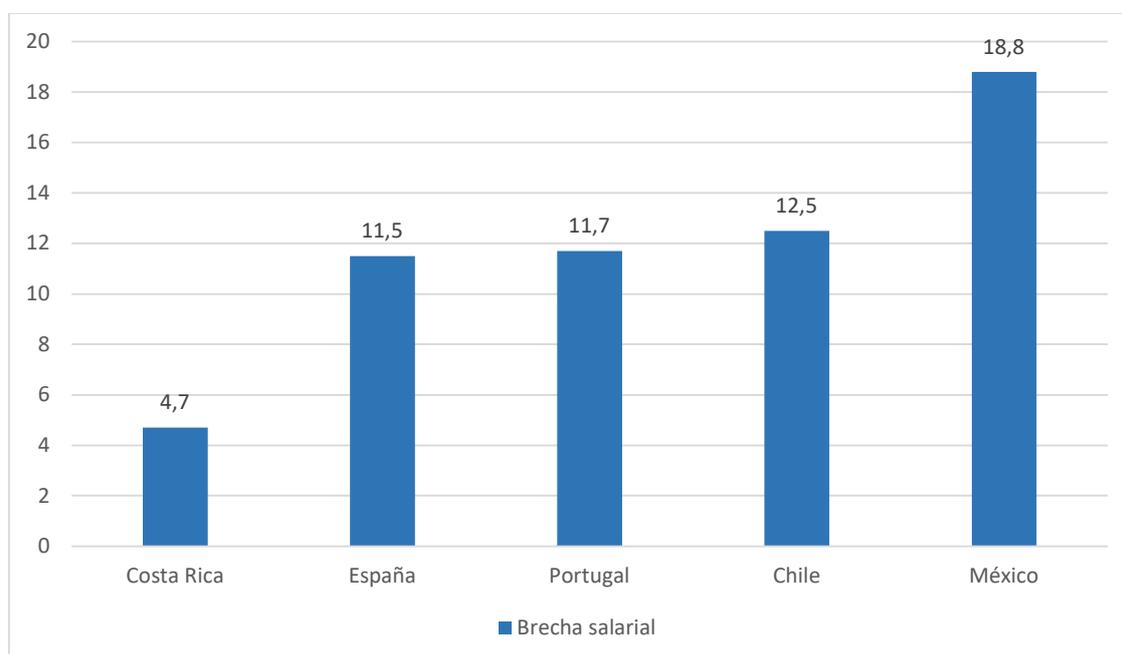
Fuente: Elaboración propia a partir de datos del World Bank: Women, Business and the Law, 2019.

Brecha salarial (Países OCDE)

Este indicador está calculado y definido por la OCDE, como la diferencia entre los salarios medios de hombres y mujeres divididos por los salarios medios de hombres. Según la OIT, analizar estos datos es importante ya que, al promover la igualdad salarial entre hombres y mujeres, se trabaja en la equidad de género y se hace frente a la discriminación laboral que sufren las mujeres actualmente.

En el gráfico N°44, se observa la brecha porcentual salarial que existen en los países de la muestra que forman parte de la OCDE. El país que se encuentra en mejor posición es Costa Rica, ya que su brecha es del 4,7%, mientras que México al tener la brecha de un 18,8%, es el país que se encuentra en la peor posición frente a la igualdad salarial entre hombres y mujeres. La brecha se interpreta de la siguiente forma, por ejemplo, para el caso de México se ve que la mujer gana un 18,8% menos que el hombre.

Gráfico N°44: Brecha salarial en países OCDE (%)



Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos de la OCDE.³¹

Ingreso estimado en dólares al año según sexo

El ingreso laboral estimado de las mujeres es una representación del dominio de las mujeres sobre los recursos económicos de un país. Para cada país, se calcula utilizando la proporción de mujeres y hombres de la población económicamente activa, la relación entre los salarios de mujeres y hombres (ambos indicadores provienen de la OIT), el producto interno bruto valorado en dólares internacionales constantes de 2011 (FMI), y porcentajes de población femenina y masculina (Banco Mundial).

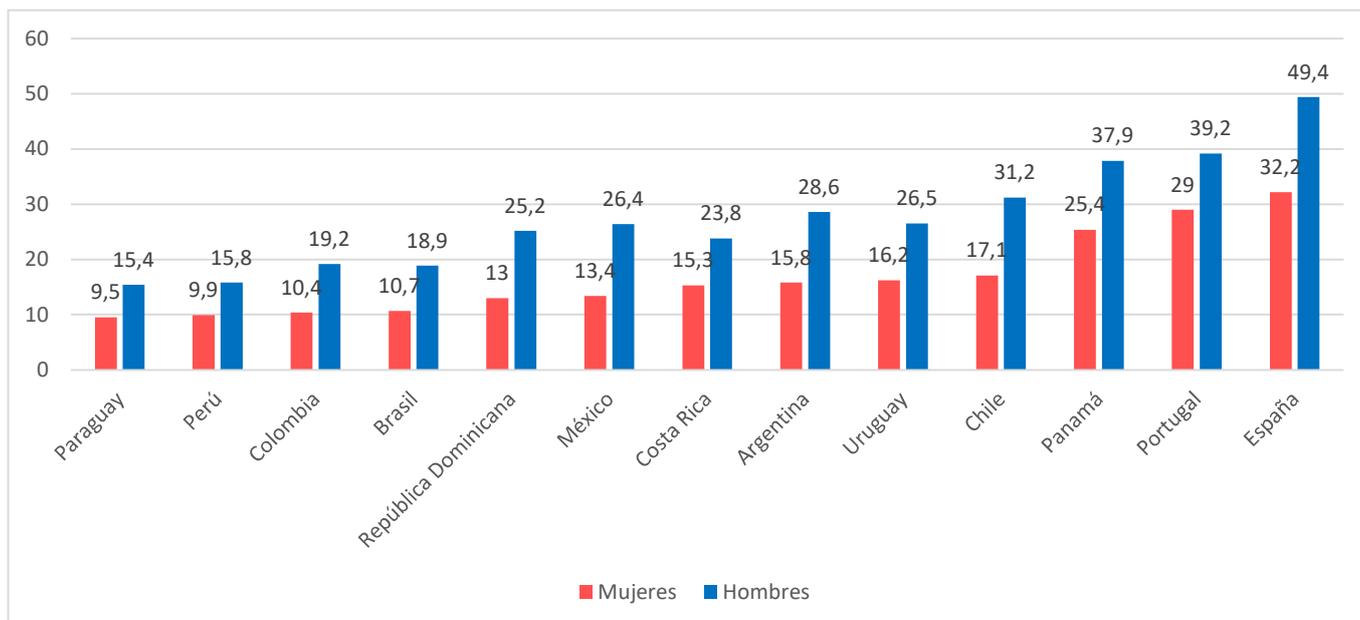
Para calcular esta variable, las medidas salariales femeninas y masculinas utilizadas corresponden a los ingresos mensuales nominales medios de los empleados femeninos y masculinos, respectivamente. En ausencia de datos salariales, se utiliza una relación salarial por género de 0,75 en el cálculo de la masa salarial.

En el gráfico N°45 se presentan los ingresos estimados en dólares (PPP \$1000) según sexo. Los valores se encuentran ordenados de menor a mayor, según el ingreso estimado para las mujeres.

³¹ Los datos presentados en el gráfico 44 corresponden a los países de la OCDE de la selección, dado que solo para estos se encontraba el valor de la variable.

Así se evidencia que Paraguay es el país, de la muestra, que menos ingreso estimado en dólares estima para las mujeres. En contraposición se observa a España, que con 32.000 es el país, de la muestra, en donde las mujeres reciben la mayor cantidad de ingresos.

Gráfico N°45: Ingreso estimado en dólares (PPP \$1000) según sexo al año



Fuente: Elaboración propia a partir del International Labour Organization (ILO), ILOSTAT

F. Políticas públicas

En esta dimensión se tomaron en cuenta diferentes leyes, políticas públicas y programas que potencian, incentivan y protegen el liderazgo femenino.

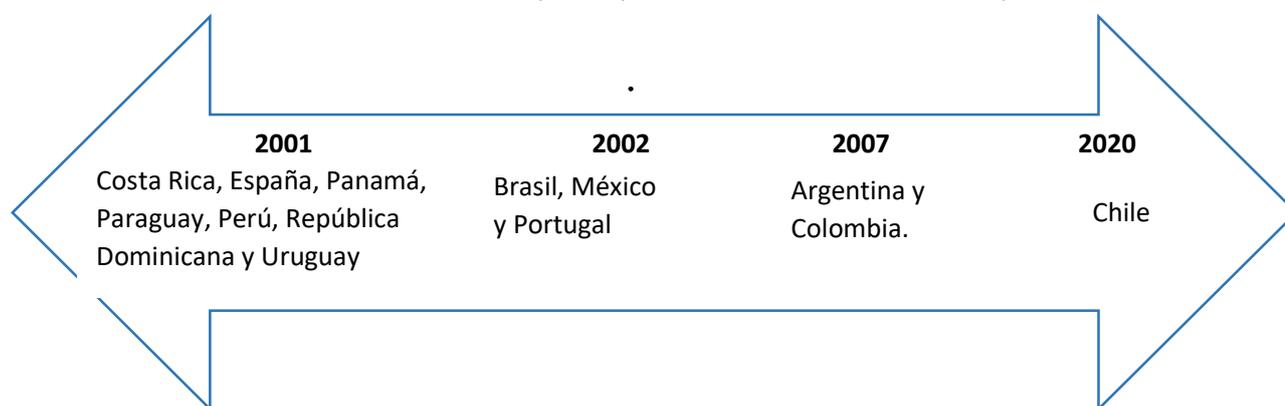
Leyes y Políticas públicas para erradicar la discriminación contra la mujer.

En primer lugar, se indagó por la existencia de políticas públicas o leyes que buscan erradicar la discriminación en contra de la mujer. Esto con el objetivo de analizar si los países tienen como prioridad dentro de su agenda promover la inclusión femenina en todos sus ámbitos.

Protocolo Facultativo de la Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer

De las leyes importantes, se encuentra la ratificación del protocolo facultativo frente la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer. Este protocolo fue adoptado por la Asamblea General en 1999, y obliga a los Estados signatarios a reconocer la competencia del Comité para la Eliminación de la Discriminación contra la Mujer para recibir y considerar las quejas expresadas por personas o grupos organizados de la sociedad civil, lo que constituye un mecanismo exigente de rendición de cuentas en materia de actos de discriminación contra las mujeres, en comparación con el mecanismo vigente de presentación de informes periódicos (CEPAL,s.f).

A continuación, se detalla el año en que los países de la muestra firmaron el protocolo.



Leyes en contra de la discriminación laboral según género

A partir de la base de datos publicadas por el Banco mundial se puede ver también que países cuentan con leyes que prohíben la discriminación en el área laboral según género. De los países seleccionados en la muestra, aquellos que no cuentan con este tipo de leyes en su carta constitucional son México y Colombia.

Específicamente, se observó la existencia de al menos una ley que establezca la igualdad de remuneración para hombres y mujeres por un trabajo de igual valor. Del total de la muestra son solo 5 los países que cuentan con este tipo de leyes. Estos países son; Argentina, España, Paraguay, Perú y Portugal.

Sistema de cuidados infantiles

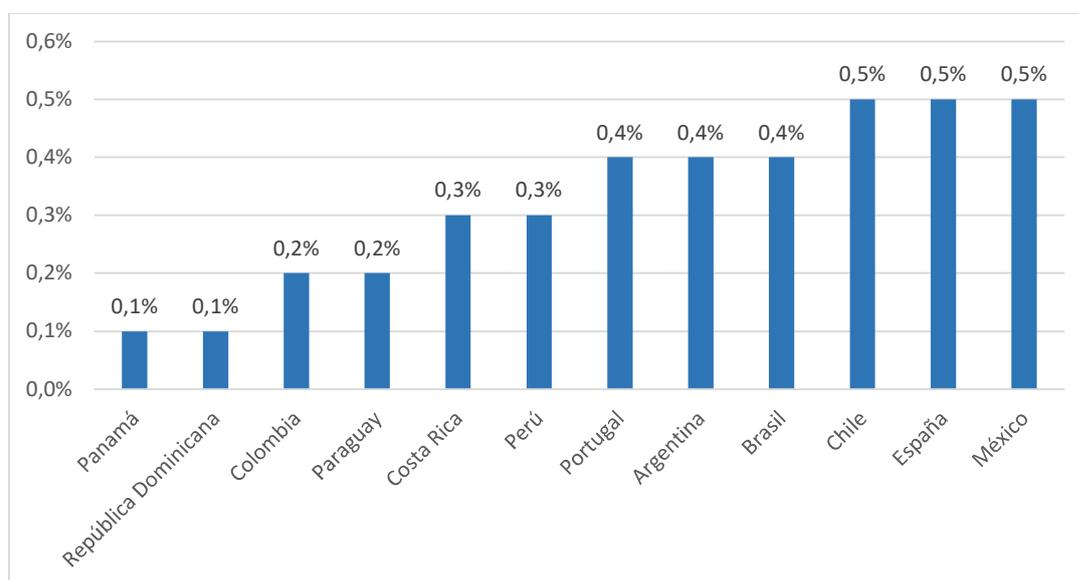
Tener un sistema de cuidados infantiles, o de personas dependientes, es de gran beneficio para las mujeres a nivel mundial, debido al trabajo que ejercen día a día en estas labores. Las variables que se buscaron para poder describir esta dimensión hacen referencia al sistema de cuidados infantil en cada país de la muestra. Primero se quiso analizar si los países contaban con educación preescolar obligatoria. Según la UNESCO (2010), la educación preescolar considera aquella educación impartida y dirigida a los niños que tienen entre 0 y 6 años. Teniendo esto en cuenta, a continuación, se detalla la edad en la que comienza la obligatoriedad.

Tabla N°5 Años comienzo educación preescolar obligatoria

A partir de los 3 años	A partir de los 4 años	A partir de los 5 años	A partir de los 6 años
México	Argentina Brasil Costa Rica Paraguay Panamá Uruguay	Colombia	España Portugal Chile Perú República Dominicana

Sumado a esto también se indagó por el gasto público que entregan los países en la educación pre-primaria como porcentaje del PIB. A través de este indicador se puede inferir la prioridad que le dan los gobiernos en sus agendas a las políticas y sistema de cuidado. En el gráfico N°46 se observa el porcentaje del PIB nacional que los países de la muestra destinan a la educación pre-primaria. El país que menos porcentaje destina es Panamá con un 0,1%, mientras que México se encuentra en el máximo, con un 0,5% de aporte.

Gráfico N°46: PIB designado a la educación pre-primaria (%)



Fuente: Instituto de Estadísticas de la UNESCO³²

Leyes referentes a la autonomía de la mujer

La autonomía de las mujeres es un factor fundamental para garantizar el ejercicio de sus derechos humanos en un contexto de plena igualdad (Bareiro, 2018) considerando tres dimensiones: la autonomía física (o el control sobre su cuerpo); la autonomía económica (o la capacidad de generar ingresos y recursos propios); y la autonomía política (la plena participación en la toma de decisiones individuales y colectivas).

El empoderamiento para la autonomía económica de las mujeres implica que las mujeres adquieren los derechos, capacidades y oportunidades de acceso a la propiedad y a los recursos en igualdad de condiciones con los hombres. Las mismas posibilidades, también, de acceder al trabajo remunerado y, en esa medida, una distribución más equilibrada del trabajo reproductivo y del cuidado.

Las leyes juegan un papel fundamental para garantizar la autonomía económica de las mujeres, en la medida en que establecen las condiciones para su participación en términos de igualdad con los

³² <http://stats.uis.unesco.org/unesco/TableViewer/tableView.aspx> visitada el 18.09.2013; Javier Curcio, Ariela Goldschmit y Manuela Robba Gasto público en la niñez en América Latina y el Caribe.

hombres. Las leyes, en este sentido, son el instrumento garante para eliminar la discriminación directa que atenta al pleno disfrute de los derechos a las mujeres (ONU,2019).

Se indagó por la existencia de leyes que abogan por la autonomía de la mujer, ya sea **económica o física**. En cuanto a lo físico, se observó la existencia del derecho al divorcio en los países de la muestra. Del total de países analizados, solo México no cuenta con derecho al divorcio (CEPAL, s.f).

En cuanto a lo económico, se observó si viudos o viudas tienen los mismos derechos para heredar bienes, lo cual se cumple en todos los países analizados (CEPAL, s.f).

Desde la IV Conferencia Mundial de la Mujer celebrada en Beijing, en 1995, los países de España, Portugal, América Latina y el Caribe han logrado avances esenciales para garantizar y proteger los derechos de las mujeres y progresar hacia la igualdad de género en varias esferas. De manera explícita, la plataforma de Acción de Beijing establece como uno de sus objetivos estratégicos garantizar la igualdad y la no discriminación ante la ley y en la práctica, promoviendo la incorporación de una serie de medidas para su alcance (ONU,2019).

Dentro de las medidas promovidas se destaca:

1. Incorporar el principio de la igualdad de mujeres y hombres en su legislación y garantizar, mediante leyes y otros medios apropiados, la realización práctica de ese principio.
2. Revisar las leyes nacionales incluidas las normas consuetudinarias y las prácticas jurídicas en las esferas del derecho de familia, el derecho civil, penal, laboral y comercial con objeto de asegurar la aplicación de los principios y procedimientos de todos los instrumentos internacionales de derechos humanos pertinentes mediante la legislación.

Sumando a ello, es necesario mencionar, que en julio de 2010, la Asamblea General de las Naciones Unidas creó ONU Mujeres, la Entidad de la ONU para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de la Mujer. La creación de ONU Mujeres formó parte de la reforma de la ONU, al reunir los recursos y mandatos para obtener un mayor impacto (ONU, Mujeres, s/f).

La función más importante, de este organismo, se realiza de acuerdo a cuatro componentes del sistema de la ONU, con el fin de centrarse exclusivamente en la igualdad y el empoderamiento de las mujeres: i). División para el Adelanto de la Mujer (DAW); ii). Instituto Internacional de Investigaciones y Capacitación para la Promoción de la Mujer (INSTRAW); iii). Oficina del Asesor

Especial en cuestiones de género (OSAGI);y, iv). Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer (UNIFEM) (ONU, Mujeres, s/f).

Por ultimo se observaron distintas políticas o leyes que van en apoyo de la participación pública y política de las mujeres. Es así como se destaca el avance heterogéneo en cuanto a la participación de las mujeres en cargos políticos. En este sentido, en la mayoría de los países de la región se han promulgado reglas para garantizar a las mujeres una cuota mínima de participación electoral, pero esta solo se ha traducido en una mayor representación efectiva en el parlamento en los casos en los que se han contemplado mecanismos adicionales para implementarla y reforzar su cumplimiento. Desde organizaciones como el BID³³, se recomienda generalizar esta práctica y desarrollar las normas para implementar los principios de participación proporcional con equidad de género.

G. Corresponsabilidad y paternidad

Licencia parental posnatal

Este permiso se comprende como la licencia disponible, de igual manera para madres y padres, ya sea como: (i) un derecho individual intransferible (es decir, ambos padres tienen derecho a una cantidad igual de licencia); o (ii) un derecho individual que pueda transferirse al otro padre; o (iii) un derecho familiar que los padres pueden dividir entre ellos a su elección. En algunos países, la licencia parental consiste únicamente en derechos individuales intransferibles; en otros países, es un derecho completamente familiar; mientras que, en otros países, parte de la licencia parental es un derecho individual y el resto es un derecho familiar.

En general, se entiende que es una medida de cuidado, destinada a brindar a ambos padres la misma oportunidad de dedicar tiempo al cuidado de un niño pequeño; por lo general, solo se puede tomar una vez finalizada la licencia de maternidad. En algunos casos, los padres pueden optar por tomar la totalidad o parte de su permiso parental a tiempo parcial (Kolowski et al, 2021). En algunos países, la licencia parental puede estar disponible para ambos miembros de la pareja del mismo sexo.

A continuación, se detallan las principales características, condiciones y requisitos de este permiso para España, Portugal y Chile. La elección de estos tres países se hizo dado que en estos países

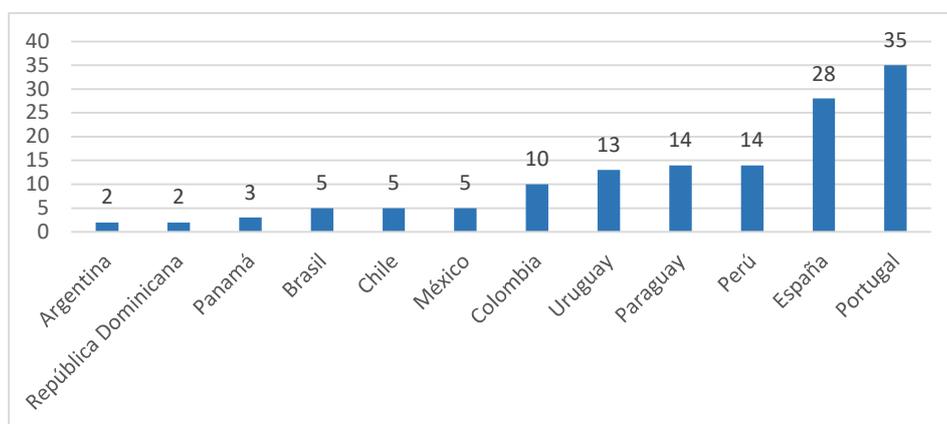
³³ Banco Interamericano de Desarrollo.

existen las licencias propias de maternidad y paternidad, además de la licencia paternal que puede ser transferida, para el caso de Chile.

- España: desde el primero de enero del año 2021, padres y madres, disfrutan de permisos iguales, intransferibles y retribuidos de 16 semanas que son ampliables en casos de partos múltiples en dos semanas más por cada hijo a partir del segundo. El permiso de maternidad y paternidad tiene una duración de 16 semanas para cada uno de los progenitores (Kolowski et al, 2021).
- Portugal: Ambos progenitores tienen derecho a un permiso parental inicial de 4 o 5 meses (con prestación económica del 100%), a partir del momento del nacimiento del hijo. Si deciden compartir el permiso su duración puede extenderse hasta 6 meses, siendo la prestación económica del 80%. Esto significa que, por ejemplo, la madre puede disfrutar 5 meses y el padre 1 mes. Transcurrido este periodo, los progenitores tienen derecho a 3 meses adicionales, percibiendo apenas un 25% del salario bruto. La ley no se refiere a la licencia de maternidad, solo a la "licencia parental inicial", parte de la cual está reservada para las madres (seis semanas para las mujeres después del parto) y el resto para que los padres lo dividan como ellos elijan. Esto se incluye en la licencia parental.
- Chile: Para la madre puede ser de 12 semanas a tiempo completo o de 18 semanas, en caso de que se reincorpore con media jornada laboral. Este permiso puede ser traspasado al padre, por un máximo de 6 semanas del descanso a jornada completa, o un máximo de 12 semanas, en media jornada. El año 2020, solo un 0,2% de los padres chilenos hicieron uso de este beneficio cedido por la madre (SUSESO,2020).

En la **figura 1** se observa gráficamente el derecho del permiso posnatal, para Chile, España y Portugal y si este es específico o si es transferible.

Gráfico N°47: Días de duración de licencia posnatal para el padre

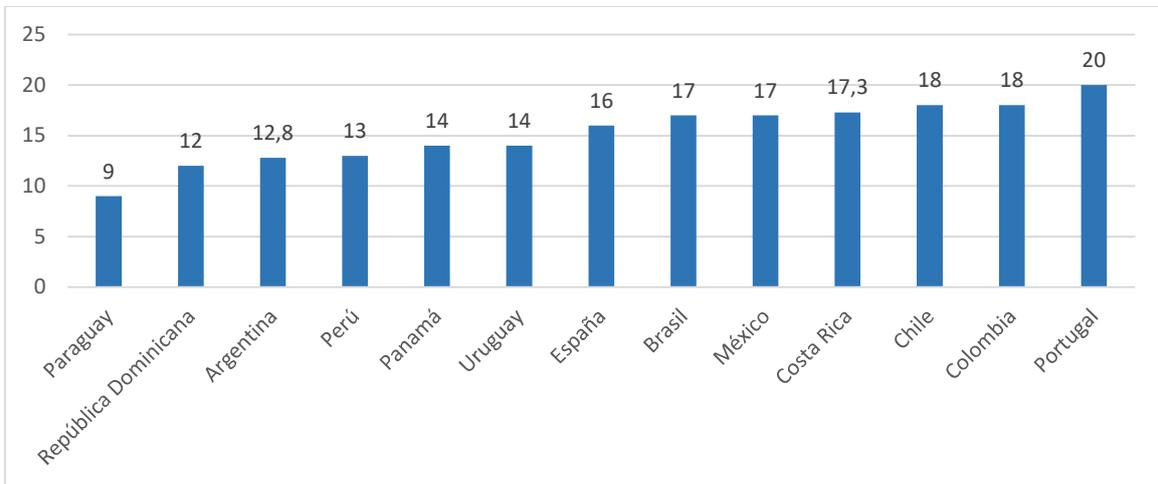


Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos de la OCDE

Licencia posnatal de la madre

La licencia generalmente está disponible solo para las madres (excepto en algunos casos en los que parte de la licencia puede transferirse a otros cuidadores en determinadas circunstancias). Por lo general, se entiende que es una medida de salud y bienestar, destinada a proteger la salud de la madre y el recién nacido, y que debe tomarse justo antes, durante e inmediatamente después del parto. En el gráfico N°48 se presenta la duración en semanas de la licencia posnatal pagada para las madres en todos los países de la muestra. A partir de lo observado, se puede entender que Paraguay es el país que menos tiempo da a las madres para su licencia posnatal. En contraposición se encuentra Portugal, país que otorga 20 semanas a las madres para que tomen su licencia posnatal.

Gráfico N°48: Semanas de duración de posnatal para la madre



Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos de la UNDP, 2019.

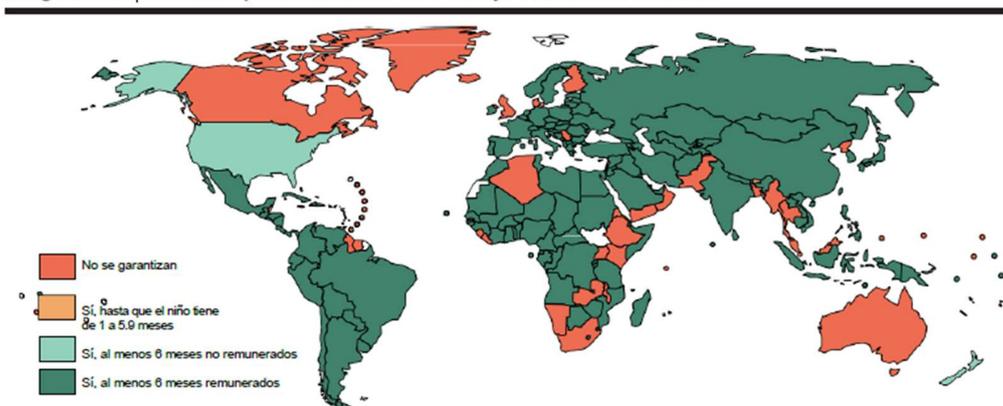
Políticas y permisos que apoyan la maternidad y paternidad

Permiso de lactancia

Aquellos permisos que permiten a la madre alimentar a sus hijos, potencia la maternidad y la crianza del niño. En la figura N°2 se observa a nivel mundial los países que ofrecen a las madres recesos para amamantar en el trabajo (73%) y de los que lo hacen, prácticamente todos (98%) ofrecen recesos remunerados y hasta que el niño cumple 6 meses, de acuerdo con la duración recomendada por la OMS de la lactancia (Earle & Heymann, 2019).

Figura N°2

¿Se garantizan los recesos para amamantar en el trabajo a las madres de bebés?



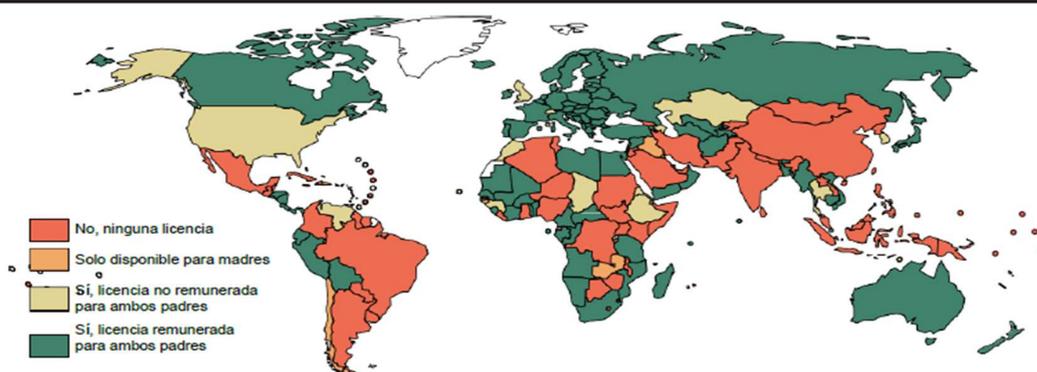
Fuente: Base de datos de trabajo de adultos del Centro de Análisis de Políticas WORLD

Permiso de ausencia por enfermedad niños

La licencia para las necesidades de salud de los niños facilita la participación continua de los padres en el cuidado de sus hijos una vez que finaliza la licencia parental. Alrededor del 48 por ciento de los países ofrecen licencias remuneradas para las necesidades de salud de los niños, ya sea en forma de licencia específicamente para este fin u otro tipo de licencia que se puede usar para este fin, como la licencia para “necesidades familiares”. A nivel mundial, una pequeña minoría ofrece licencia no remunerada (11 %) y 3 % (seis países) ofrece este tipo de licencia que solo pueden utilizar las madres (ver figura N°3) (Earle & Heymann, 2019).

Figura N°3

¿Se garantiza alguna licencia para las necesidades de salud de los niños a las mujeres y los hombres que trabajan?



Fuente: Base de datos de trabajo de adultos del Centro de Análisis de Políticas WORLD

Fuero laboral maternal y paternal

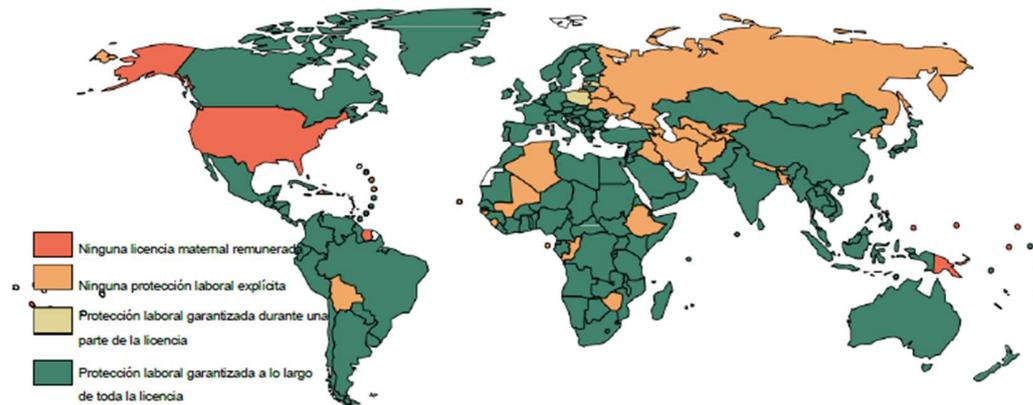
En la figura N°4 se puede observar si los países dan protección laboral a las madres. A grandes rasgos, a nivel mundial, se evidencia que la gran mayoría de los países ofrecen protección laboral durante todo el período de la licencia materna (78%). Mientras que alrededor del 15 % no ofrece ninguna protección explícita y el 2 % ofrece protección laboral solo durante parte de la licencia materna.

En la figura N°5 se observan los países que ofrecen protección laboral a los padres, mientras dura su licencia parental específica. Nuevamente, se puede ver una brecha de género. Una proporción

considerablemente menor de los países que ofrecen licencia paterna garantiza la protección laboral (19%), en comparación con la licencia materna (78%) (Earle & Heymann, 2019).

Figura N°4

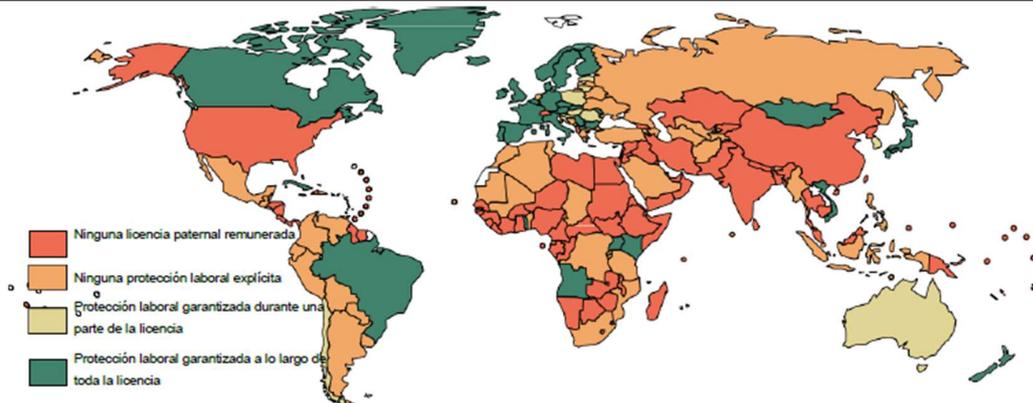
¿Se garantiza la protección laboral para las madres durante toda la licencia maternal remunerada?



Fuente: Base de datos de trabajo de adultos del Centro de Análisis de Políticas WORLD

Figura N°5

¿Se garantiza la protección laboral para los padres durante toda la licencia paterna remunerada?



Fuente: Base de datos de trabajo de adultos del Centro de Análisis de Políticas WORLD

6. Conclusiones

En este siguiente apartado, partiendo por la tabla N°6 se presentarán las principales conclusiones por dimensión, con el objetivo de observar qué países presentan una mejor situación, y que por lo tanto sirven como referencia para otros. Con ello también se muestra, cuáles son los países que se encuentran en una situación más desfavorable.

De acuerdo con los resultados presentados, son una serie de indicadores observados, por lo que hay países que destacan en algunas dimensiones y no en otras, y viceversa. La tabla fue organizada a partir de dos criterios, el mejor y el peor escenario para promover el liderazgo femenino en cada indicador. En una segunda instancia, se describirá más en detalle las principales características, positivas y negativas, por las cuales destaca cada país.

Escenarios favorables

Aquellos indicadores que se consideran relevantes para describir y potenciar el liderazgo femenino hacen referencia a aquel **nivel de penetración de mujeres en las empresas y mercado laboral, la inclusión femenina dentro de la alta dirección, los niveles de equidad de género y el nivel de participación femenina dentro de la política.**

De manera general se destacan los países de la península Ibérica como aquellos que presentan escenarios positivos para producir y fomentar de la mejor manera el liderazgo femenino. Esto porque, en España y Portugal cuentan con menos desigualdades, a nivel poblacional y a nivel de género. Se destaca positivamente la implementación de más leyes y políticas en torno a la corresponsabilidad y parentalidad.

Dentro de Latinoamérica se destaca a Chile, Colombia, México y Uruguay. Comparando con los otros países Chile se destaca por tener más leyes y políticas en favor de la paternidad. Colombia se destaca, ya que es el país con más participación femenina dentro de la propiedad de las empresas. En cuanto a México, este país se destaca por la alta participación de mujeres en la política, específicamente dentro del parlamento y como alcaldesas. Por último, Uruguay se destaca ya que en comparación con los otros países de la región es el que tiene menos brecha de desigualdad entre hombres y mujeres.

En detalle, se observa que Perú en comparación con los otros países, es la nación con mayor **penetración dentro del mercado laboral** 59,8% de participación laboral femenina, mientras que Costa Rica es el menor, con un 40,3% de participación femenina.

Al revisar el tema de la **alta dirección y en el entorno empresarial**, distinguimos entre tres categorías distintas, las mujeres en la propiedad, las mujeres en la alta dirección y las mujeres en los directorios.

A nivel de participación femenina en la propiedad, es decir mujeres dueñas de empresas, se observa que Colombia es el país que cuenta con un mayor porcentaje de estas, con un 66,9%. En contraposición se encuentra Panamá, en donde aquellas empresas, que cuentan con mujeres en su propiedad, solo alcanzan el 24,7%.

Luego al ver la participación femenina en la alta gerencia, Panamá cuenta con una mayor participación alcanzando un 28,5%, mientras que Chile se ubica en la peor posición solo con un 4,5%.

Por último, al analizar la participación femenina en directorios los niveles de empresas que tienen mujeres participando dentro del directorio, España está en el mejor lugar con un 29,2%, mientras que México, en el peor lugar, alcanzando solo un 9%.³⁴

En cuanto a la **participación política**, al observar los datos es posible decir que España y México son los países que se destacan por la alta participación femenina en política. De forma contraria esta Brasil, país que tiene valores muy bajos en la participación política de las mujeres. En detalle, al ver los porcentajes de mujeres que son ministras, España tiene un 63,2% mientras que Brasil solo un 4,4%. Luego al revisar el número de alcaldesas, México tiene 21,6% de mujeres alcaldesas, mientras que Perú solo un 2,9%. Por último, se observan también los datos de las mujeres que participan dentro del parlamento, en donde México alcanza un 48,2% de participación, mientras que Brasil un 14,6%.

Por último, un buen escenario para el liderazgo femenino debe contar con altos o buenos niveles de **equidad de género**. Tras observar el *Gender Gap Report*, variable que mide las brechas de género, es posible decir que España es el país más equitativo, mientras que Brasil y Paraguay son los más inequitativos, presentando una mayor brecha de género. En la misma línea, al observar el *Gender*

³⁴ Dato solo disponible para países que participan dentro de la OCDE.

Inequality Index, que también busca medir la desigualdad de género, se ve que España es el país más igualitario, y que Paraguay y Perú, son los más desiguales en estas materias.

Tabla N°6: Escenarios favorables para el liderazgo femenino por dimensión

Dimensión	Escenarios favorables
Indicadores de referencia	<p>Paraguay & Portugal: mayor cantidad de población activa.</p> <p>Brasil: mejor PIB.</p> <p>España: mayor PIB per cápita.</p> <p>Portugal: menor índice de Gini, es decir el más equitativo.</p>
Indicadores de desarrollo	<p>España: según el HDI el país más desarrollado.</p> <p>Uruguay y Panamá: más equidad de género según el GDI.</p> <p>España y Portugal: mayor esperanza de vida.</p> <p>Argentina: mayor cantidad de años esperados de escolaridad para las mujeres.</p> <p>Panamá: mayor promedio de escolaridad para las mujeres.</p>
Datos demográficos	<p>España: mujeres con mayor edad al tener su primer hijo.</p> <p>Brasil: tasa de Nupcialidad más alta.</p> <p>Uruguay: menor proporción de mujeres sin ingresos propios³⁵.</p> <p>Brasil: las mujeres dedican menos tiempo a las tareas domésticas.</p> <p>España: país de la muestra que tiene mayor porcentaje de ministras.</p> <p>Argentina: país de la muestra que tiene mayor número de alcaldesas.</p> <p>Chile: menor porcentaje de madres adolescentes.</p>
Empleo y participación femenina	<p>Perú: mayor participación laboral femenina (2020).</p> <p>México: menor desempleo femenino durante el 2020.</p> <p>Colombia: mayor participación femenina dentro de la propiedad de las empresas.³⁶</p> <p>España & Portugal: Se caracterizan por presentar más mujeres en directivos.³⁷</p>

³⁵ Esta comparación se realiza solamente entre los países latinoamericanos y del Caribe.

³⁶ Esta comparación se realiza solamente entre los países latinoamericanos y del Caribe.

³⁷ Comparación disponible solo para países de la OCDE.

Brecha de género y salarial	<p>España & Portugal: menor brecha de género según el <i>Gender Inequality Index</i>.</p> <p>Portugal: menos obstáculos para las mujeres según el <i>Women Business and the Law Index Score</i>.</p> <p>Costa Rica: menor brecha salarial.³⁸</p> <p>España: mujer recibe más dólares per cápita.</p>
Políticas públicas	<p>México: obligatoriedad preescolar a más temprana edad (3 años).</p> <p>Chile, España & México: mayor porcentaje del PIB destinado a la educación pre-primaria.</p>
Corresponsabilidad y paternidad	<p>España & Portugal: más larga duración de licencia específica para el padre.</p> <p>Chile, Colombia y Portugal: mayor duración para la licencia maternal.</p> <p>Chile, España, Perú, Panamá & Portugal: licencias transferibles entre ambos padres en caso de hijos con problemas de salud.</p> <p>Chile, España & Portugal: cuentan con alguna protección laboral específica para el padre.</p>

Escenarios desfavorables

Dentro de los países analizados se observa que países como Costa Rica, Paraguay y República Dominicana muestran características de un peor escenario para el liderazgo femenino. De esta muestra, los países del Caribe fueron aquellos con menor puntaje en los indicadores analizados. La tabla por indicador se muestra a continuación:

Tabla N°7: Escenarios desfavorables para el liderazgo femenino por dimensión

Dimensión	Escenarios desfavorables
Indicadores de referencia	<p>Argentina & México: cuentan con menor proporción de población total activa.</p> <p>Paraguay: menor PIB de la muestra.</p> <p>Perú: menor PIB per cápita.</p> <p>Brasil: mayor Índice de Gini (más desigual).</p>

³⁸ Esta comparación está disponible solo para países de la OCDE

Indicadores de desarrollo	<p>Paraguay: menor desarrollo según Índice HDI.</p> <p>México & Perú: menor equidad de género según el GDI.</p> <p>Paraguay & República Dominicana: menor esperanza de vida.</p> <p>Brasil: menor promedio de años de escolaridad mujeres.</p>
Datos demográficos	<p>República Dominicana: menor edad promedio para el primer hijo.</p> <p>Panamá: país con menor tasa de nupcialidad.</p> <p>Costa Rica: mayor proporción de mujeres sin ingresos propios.</p> <p>México: mayor dedicación de tiempo a las tareas domésticas.</p> <p>Brasil: país que se caracteriza por tener el menor porcentaje de ministras.</p> <p>Perú: país que se caracteriza por tener el menor porcentaje de alcaldesas.</p> <p>República Dominicana: mayor porcentaje de madres adolescentes.</p>
Empleo y participación femenina	<p>Costa Rica: menor participación laboral femenina (2020).</p> <p>Panamá: mayor desempleo femenino.</p> <p>Panamá: menor participación femenina en la propiedad de las empresas.</p> <p>Chile & México: menor porcentaje de mujeres en los directorios.³⁹</p>
Brecha de género y salarial	<p>Perú: mayor brecha de género según el <i>Gender Inequality Index</i>.</p> <p>Argentina: país con mayores obstáculos para mujeres según el <i>Women Business and the Law Index Score</i>.</p> <p>México: mayor brecha salarial.</p> <p>Paraguay: mujer recibe menos dólares per cápita.</p>
Políticas públicas	<p>España, Portugal, Chile, Perú & República Dominicana: obligatoriedad preescolar a una edad más tardía (6 años).</p> <p>Panamá & República Dominicana: menor porcentaje de su PIB destinado a la educación pre-primaria.</p>
Corresponsabilidad y paternidad	<p>Costa Rica: no cuenta con licencia posnatal específica para el padre.</p> <p>Argentina, Paraguay & República Dominicana: duración corta para la licencia posnatal materna.</p>

³⁹ Comparación disponible solo para países de la OCDE.

Conclusiones por país

A continuación, se describe la situación en la que se encuentra cada país de la muestra observada. Esta descripción está estructurada a modo de presentar, para cada país, los datos en torno a los principales indicadores relacionados con el liderazgo femenino. Estas variables son afines con los siguientes temas; nivel de penetración de mujeres en las empresas y mercado laboral, la inclusión femenina dentro de la alta dirección, los niveles de equidad de género y el nivel de participación femenina dentro de la política. Se presentan aquellos valores máximos y mínimos de cada variable, con el fin de observar aquellos escenarios que serían favorables para que se dé, de la mejor manera posible, el liderazgo femenino, y con ello la posibilidad de ser un ejemplo para los otros países.

Argentina

La situación del mercado laboral argentino se caracteriza por una tasa de participación femenina del 50,3% y una masculina del 71,4%. La brecha entre hombres y mujeres de participación laboral es de 21 puntos porcentuales. En cuanto al desempleo, este es un 10,7% para las mujeres y un 9,2% para los hombres.

Con respecto a la participación femenina en la alta dirección, en Argentina el 57,8% de las empresas se caracterizan por tener al menos una mujer como propietaria. Este porcentaje en comparación con los otros países de la muestra es elevado. Ahora, al observar el porcentaje de mujeres dentro de las altas gerencias, se observa lo contrario dado que las mujeres representan un 8% de participación, cifra que es más baja en relación.

Al analizar la participación política femenina de este país, se identifica un 13,3% de participación femenina en los ministerios, porcentaje más bajo en comparación con los otros países de la muestra. En la misma línea se observa una baja participación de mujeres alcaldesas, las cuales alcanzan solo un 10,2%. Por último, se calcula que la participación femenina en el parlamento es de un 40,9%, porcentaje que está por debajo del promedio del continente latinoamericano.

En relación a los indicadores que describen las desigualdades de género, a partir del *Gender Gap Report*, índice que compara las brechas nacionales de género en criterios económicos, educativos, de salud y políticos y proporciona clasificaciones de países que permiten comparaciones efectivas entre regiones y grupos de ingresos, se observa que el valor de Argentina es de 0,75. Es un valor

superior al promedio mundial (0,69), pero por debajo del promedio latinoamericano (0,72). Según el *Women Business and the Law Index Score*, variable que observa que país presenta más obstáculos en las leyes y reglamentos que afectan a las mujeres, de los países seleccionados Argentina (76,3% representa al país con más obstáculos).

Este país destaca, además, por ser aquel que presenta el mayor porcentaje de hogares donde la mujer es la jefa de hogar, representando un 59% (INE, 2019). Por otro lado, según UNDP, Argentina tiene un promedio alto en años de escolaridad para las mujeres, siendo 11,1 años. Esto es positivo, ya que en comparación con los otros países seleccionados, se espera en promedio que las mujeres logren 11 años de estudios.

Brasil

Al observar la situación del mercado laboral brasilero, este se caracteriza por una tasa de participación femenina del 48,0% y una masculina del 67,8%. La brecha entre hombres y mujeres de participación laboral es de 20 puntos porcentuales. En cuanto al desempleo, este es un 16,0% para las mujeres y un 10,2% para los hombres.

En relación con la participación femenina dentro de la alta dirección, se observa que un 13,7% de mujeres participan dentro de directorios de empresas que cotizan en la bolsa (OCDE, s.f). Este porcentaje en comparación con los países de la muestra que están dentro de la OCDE, como por ejemplo Chile y España, es intermedio.

Observando los indicadores de participación femenina en la política, se observan bajos valores Brasil. De los países seleccionados, es aquel que tiene menos mujeres participando en un ministerio (4,9%) y que menos mujeres tiene participando dentro del parlamento (14,6%). En cuanto al porcentaje de mujeres como alcaldesas este es un 11,6%, siendo más bajo que el promedio de Latinoamérica (15,5%).

En relación a los indicadores que describen las desigualdades de género, a partir del *Gender Gap Report*, se observa que el valor de Brasil es de 0,69, igual al promedio mundial (0,69), pero por debajo del promedio latinoamericano (0,72). Según el *Women Business and the Law Index Score*, variable que observa que país presenta más obstáculos en las leyes y reglamentos que afectan a las mujeres, de los países seleccionados Brasil tiene un valor del 85%, que en comparación con los otros valores es intermedio.

Al observar el índice de Gini, Brasil es el país que tiene el valor más alto (53,4) de los países seleccionados, lo que implica que es el país más desigual.

Ahora, según el UNDP, Brasil tiene un promedio de años de escolaridad de 8,2 años, lo cual, al compararse con los otros países de la muestra, es el país que tiene el menor promedio.

Por último, un aspecto positivo por el cual se destaca este país es que, en comparación con los otros países, las mujeres brasileñas son aquellas que dedican menor cantidad de horas al trabajo doméstico. Este valor no indica que los hombres dediquen más tiempo a las tareas domésticas, solo muestra que en proporción a las mujeres de los países de la muestra, las brasileras dedican una menor proporción de su tiempo.

Colombia

El mercado laboral colombiano se caracteriza por una tasa de participación femenina del 50,3% y una masculina del 75,9%. La brecha entre hombres y mujeres de participación laboral es de 26 puntos porcentuales. En cuanto al desempleo, este es un 19,0% para las mujeres y un 7,9% para los hombres.

Respecto a la participación de la mujer en la alta dirección, Colombia se destaca por ser el país con más empresas con participación femenina dentro de su propiedad, con un 66,9%. Sin embargo, al ver el porcentaje de empresas que cuentan con participación femenina dentro de sus gerencias, este valor es del 18,9%, cifra que es más baja que el promedio latinoamericano (20%). En cuanto al porcentaje de mujeres que participan en directorios, en los países de la OCDE, Colombia presenta uno de los porcentajes más bajos, con un 12,5%.

Al analizar la participación política femenina de este país, se identifica un 50,0% de participación femenina en los ministerios. Este valor es de los más altos en comparación a los países de la muestra. De forma contraria, se observa una baja participación de mujeres alcaldesas, las cuales alcanzan solo un 12,1%. Por último, se calcula que la participación femenina en el parlamento es de un 18,3%, porcentaje que está por debajo del promedio del continente latinoamericano (32,9%).

En relación a los indicadores que describen las desigualdades de género, a partir del *Gender Gap Report*, se observa que el valor de Colombia es de 0,76, valor por encima del promedio mundial (0,69) y del promedio latinoamericano (0,72). Según el *Women Business and the Law Index Score*, variable que observa que país presenta más obstáculos en las leyes y reglamentos que afectan a las

mujerea, de los países seleccionados Colombia, con un valor de 81,8% presenta un alto nivel de obstáculos para las mujeres.

Chile

La situación del mercado laboral chileno se caracteriza por una tasa de participación femenina del 44,6% y una masculina del 66,5%. La brecha entre hombres y mujeres de participación laboral es de 22 puntos porcentuales. En cuanto al desempleo, este es un 11,4% para las mujeres y un 7,0% para los hombres.

Dentro de los países seleccionados, Chile se resalta por tener una baja participación femenina en la alta dirección. Las mujeres que participan en la alta gerencia alcanzan un 4,5%. En la misma línea, la cifra de empresas con participación femenina dentro de su propiedad también es baja, con un 29,6%. Este valor está por debajo del promedio latinoamericano (49,9%). Por último, en comparación a los países de la OCDE, Chile presenta un 9% de participación femenina dentro de los directorios, lo cual pertenece a un nivel bastante bajo.

Al analizar la participación política femenina de este país, se identifica un 35,7% de participación femenina en los ministerios. Este porcentaje en comparación con los otros países es de los más altos y está por arriba del promedio latinoamericano. Sin embargo, se observa una baja participación de mujeres alcaldesas, las cuales alcanzan solo un 11,9%, cifra menor al promedio latinoamericano (15,5%). Por último, se calcula que la participación femenina en el parlamento es de un 22,6% también por debajo del promedio del continente latinoamericano (32,9%).

En relación a los indicadores que describen las desigualdades de género, a partir del *Gender Gap Report*, se observa que el valor de Chile es de 0,72. En comparación con los otros países, este valor está arriba del promedio mundial (0,69), y es igual al promedio latinoamericano (0,72). Según el *Women Business and the Law Index Score*, variable que observa que país presenta más obstáculos en las leyes y reglamentos que afectan a las mujeres, de los países seleccionados Chile, con un valor de 80%, tendría un alto nivel de obstáculos para las mujeres.

Dentro de los aspectos positivos, se encuentra que en Chile las madres en promedio tienen a su primer hijo, a una edad mayor (28,8) en comparación con los otros países. De acuerdo a la literatura, una edad más tardía de tener hijos podría indicar que las mujeres de Chile presentarían menos interrupciones en cuanto a su trayectoria laboral.

De manera similar, se destaca este país por ser el único en la región en tener licencia posnatal parental. En donde a madre, puede tener una licencia de 12 semanas a tiempo completo o de 18 semanas, en caso de que se reincorpore con media jornada laboral. Este permiso puede ser traspasado al padre, por un máximo de 6 semanas del descanso a jornada completa, o un máximo de 12 semanas, en media jornada.

Costa Rica

La situación del mercado laboral de Costa Rica se caracteriza por una tasa de participación femenina del 40,5% y una masculina del 71,0%. En la misma línea, Costa Rica es aquel país que tiene la mayor tasa de desempleo femenino, con un 22,6%. La brecha entre hombres y mujeres de participación laboral es de 30 puntos porcentuales.

Con respecto a la participación femenina en la alta dirección, en Costa Rica el 43,5% de las empresas se caracterizan por tener al menos una mujer como propietaria. Este porcentaje en comparación con el promedio latinoamericano (49,9%) es más bajo. Ahora, al observar el porcentaje de mujeres dentro de las altas gerencias, se observa una baja participación dado que las mujeres representan un 18,9% de participación, cifra nuevamente más baja que el promedio latinoamericano (20%).

Al analizar la participación política femenina de este país, se identifica un 14,8% de mujeres alcaldesas, menor al promedio latinoamericano (15,5%). Por último, se calcula que la participación femenina en el parlamento es de un 45,6%, porcentaje que está arriba del promedio del continente latinoamericano.⁴⁰

En relación a los indicadores que describen las desigualdades de género, a partir del *Gender Gap Report*, se observa que el valor de Costa Rica es de 0,78. En comparación con los otros países, este valor está arriba del promedio mundial (0,69) y arriba del promedio latinoamericano (0,72). Según el *Women Business and the Law Index Score*, de los países seleccionados Costa Rica, con un 83,1% representa un nivel alto de obstáculos. A medida que los valores son más bajos, el país presenta más obstáculos.

Por último, otra característica que se observa en Costa Rica entre los países seleccionados es que es el país con la mayor proporción de mujeres sin ingresos propios. Las mujeres sin ingresos propios

⁴⁰ Para Costa Rica el dato sobre la participación de mujeres como ministras, no está disponible.

representan el 33,3%, mientras que los hombres sin ingresos propios son solo un 10,8%. También se observa que este país no tiene algún permiso posnatal para el padre. Esto llama la atención, ya que es el único país dentro de los seleccionados, que no cuenta con al menos 1 día de posnatal para el padre.

España

Al observar la situación del mercado laboral español, este se caracteriza por una tasa de participación femenina del 52,9% y una masculina del 62,7%. La brecha entre hombres y mujeres de participación laboral es de 10 puntos porcentuales. Esta brecha en comparación a los otros países, es la más baja. En cuanto al desempleo, este es un 17,4% para las mujeres y un 12,5% para los hombres. Además, España en comparación con los otros países, es el país que menos trabajo femenino independiente tiene, con una cifra del 11,7%. Con relación a la participación femenina en alta dirección, dentro de los países de la muestra que están en la OCDE, España es el país que tiene el porcentaje más alto de mujeres participando dentro de directorios con un 29,2%.

Al analizar la participación política femenina de este país, se identifica un 63,2% de participación femenina en los ministerios, siendo el porcentaje más alto de la muestra. En la misma línea se observa una alta participación de mujeres alcaldesas, las cuales alcanzan un 19,1%. Por último, se calcula que la participación femenina en el parlamento es de un 44,0%, porcentaje que nuevamente es de los más altos.

En relación con los indicadores que describen las desigualdades de género, a partir del *Gender Gap Report*, se observa que el valor de España es de 0,80, siendo el más alto de la muestra. Ahora, según el *Women Business and the Law Index Score*, variable que observa que país presenta más obstáculos en las leyes y reglamentos que afectan a las mujeres, de los países seleccionados España es el que menos obstáculos presenta, a dado que su cifra es de las más altas (97,5%).

Ahora observando más los elementos positivos, este país se caracteriza por ser el país con mayor PIB per cápita, de 42,3 dólares. Dentro de los países de la muestra es el que tiene la mejor condición económica con lo producido por cada individuo. Ahora al ver la variable *Human Development Index*, que mide el nivel de desarrollo del país, se observa que es el país con mejor nivel, con un valor de 0,90. En cuanto a la edad de promedio en la que las madres tienen a su primer hija o hijo, para las mujeres españolas es de 32,1 años. Se destaca también por tener licencia posnatal específica para

el padre de 16 semanas. Por último, también se destaca como uno de los países que más PIB destinan al cuidado preescolar, con 0,5% del PIB (superando a Portugal que alcanza un 0,4%).

México

La situación del mercado laboral mexicano se caracteriza por una tasa de participación femenina del 40,9% y una masculina del 71,6%. La brecha entre hombres y mujeres de participación laboral es de 31 puntos porcentuales. En cuanto al desempleo, este es un 4,1% para las mujeres y un 3,5% para los hombres. Estos valores en comparación a los de los otros países, resaltan por ser bajos.

Con respecto a la participación femenina en la alta dirección, en México el 25,7% de las empresas se caracterizan por tener al menos una mujer como propietaria. Este porcentaje en comparación con el promedio de Latinoamérica (49,9%) es bajo. Ahora, al observar el porcentaje de mujeres dentro de las altas gerencias, se observa que es de un 14,6%, siendo también más bajo que el promedio latinoamericano (20%).

Ahora al observar los elementos relacionados con la participación política femenina, de los países de la muestra es el país que más mujeres alcaldesas (21,6%) tiene, además de tener la mayor cantidad de mujeres dentro del parlamento con un 48,2%. Dentro de los países de la OCDE, es el país que menor porcentaje de mujeres tiene participando dentro de los directorios, con un 9%. Por último, el porcentaje de mujeres dentro de los ministerios también es alto, con un 48,2%.

En relación a los indicadores que describen las desigualdades de género, a partir del *Gender Gap Report*, se observa que el valor de México es de 0,75. En comparación con los otros países, este valor está arriba del promedio mundial (0,69) y arriba del promedio latinoamericano (0,72). Según el *Women Business and the Law Index Score*, variable que observa que país presenta más obstáculos en las leyes y reglamentos que afectan a las mujeres, México tiene un valor alto de un 88,8%. Esto quiere decir que en comparación con los otros países no presenta tantos obstáculos.

Este país también se caracteriza por ser la nación en donde las mujeres dedican la mayor cantidad de su tiempo a las labores domésticas, con un 28%.

En cuanto al cuidado infantil, se destaca la educación preescolar obligatoria desde los 3 años. Por último, también se destaca porque es de los países que más PIB designan al cuidado preescolar, con 0,5% del PIB.

Paraguay

Comenzando con la situación del mercado laboral de Paraguay, este se caracteriza por una tasa de participación femenina del 57,2% y una masculina del 83,4%. Así, se evidencia que en este país existe una gran brecha, de aproximadamente 25 puntos porcentuales, en cuanto a la participación laboral femenina y masculina. En cuanto al desempleo, este es un 9,9% para las mujeres y un 5,0% para los hombres.

Con respecto a la participación femenina en la alta dirección, en Paraguay el 66,2% de las empresas se caracterizan por tener al menos una mujer como propietaria, porcentaje elevado en comparación con los otros países de la muestra. Ahora, al observar el porcentaje de mujeres dentro de las altas gerencias, se observa una alta participación del 19,6%, en comparación a los países de la muestra.

Al analizar la participación política femenina de este país, se observa una baja participación de mujeres alcaldesas, las cuales alcanzan solo un 10,4%, porcentaje que es más bajo que el promedio latinoamericano (15,5%). Por último, se calcula que la participación femenina en el parlamento es de un 16,3%, porcentaje que está muy por debajo del promedio del continente latinoamericano (32,9%).⁴¹

En relación con los indicadores que describen las desigualdades de género, a partir del *Gender Gap Report*, se observa que el valor de Paraguay es de 0,68, valor más bajo de la muestra observada. Según el *Women Business and the Law Index Score*, variable que observa que país presenta más obstáculos en las leyes y reglamentos que afectan a las mujeres, de los países seleccionados Paraguay, con un 94,3% es de los países que menor nivel de obstáculos presentan.

En cuanto al porcentaje de jefatura de hogar, Paraguay se caracteriza por tener el menor nivel de mujeres como jefas de hogar, con un 25,6%. Ahora al observar el *Human Development Index*, con un valor de 0,73, es el país que tiene el peor nivel de desarrollo. Por último, Paraguay es el país que tiene la licencia posnatal para la madre, más corta, con una duración de 9 semanas.

⁴¹ Para Paraguay no están disponible los datos en relación a la proporción de mujeres ministras.

Panamá

Al observar la situación del mercado laboral de Panamá, este se caracteriza por una tasa de participación femenina del 41,0% y una masculina del 74,0%. La brecha entre hombres y mujeres de participación laboral es de 33 puntos porcentuales. En cuanto al desempleo, este es un 24,7% para las mujeres y un 4,0% para los hombres.

Con respecto a la participación femenina en la alta dirección, en Panamá un 24,7% de las empresas se caracterizan por tener al menos una mujer como propietaria. Este porcentaje en comparación con los otros países de la muestra es el más bajo. Ahora, al observar el porcentaje de mujeres dentro de las altas gerencias, se observa lo contrario dado que las mujeres representan un 23,5% siendo este el más alto.

Al analizar la participación política femenina de este país, se identifica un 14,3% de participación de mujeres alcaldesas, el cual es más bajo que el promedio latinoamericano (15,5%). Por último, se calcula que la participación femenina en el parlamento es de un 25,5%, porcentaje que está por debajo del promedio del continente.

En relación a los indicadores que describen las desigualdades de género, a partir del *Gender Gap Report*, índice que compara las brechas nacionales de género en criterios económicos, educativos, de salud y políticos y proporciona clasificaciones de países que permiten comparaciones efectivas entre regiones y grupos de ingresos, se observa que el valor de Panamá es de 0,73. En comparación con los otros países, este valor está arriba del promedio mundial (0,69), y levemente arriba del promedio latinoamericano (0,72). Según el *Women Business and the Law Index Score*, variable que observa que país presenta más obstáculos en las leyes y reglamentos que afectan a las mujeres, de los países seleccionados Panamá con un 79,3% es de los valores más bajos.

A grandes rasgos y en comparación con los países seleccionados, Panamá tiene el promedio más bajo de edad para el primer matrimonio, es decir en este país mujeres y hombres se casan a una edad muy temprana, las mujeres con un promedio de 21 años y los hombres con un promedio de 25 años. Al observar los indicadores relacionados con el cuidado preescolar, se ve que es el país que destina menos porcentaje del PIB al cuidado preescolar, en comparación al resto

Perú

La situación del mercado laboral peruano se caracteriza por una tasa de participación femenina del 59,8% y una masculina del 78,5%. La brecha entre hombres y mujeres de participación laboral es de 18 puntos porcentuales. En cuanto al desempleo, este es un 7,0% para las mujeres y un 2,8% para los hombres. Este país se caracteriza por tener el nivel de participación femenina más alto de la muestra. En la misma línea también se caracteriza por ser el país con mayor porcentaje de trabajo independiente femenino, con un 61,3%.

Con respecto a la participación femenina en la alta dirección, en Perú el 56,6% de las empresas se caracterizan por tener al menos una mujer como propietaria. Este porcentaje en comparación con los otros países de la muestra es elevado. Ahora, al observar el porcentaje de mujeres dentro de las altas gerencias, se observa lo contrario dado que las mujeres representan un 19,2% de participación, cifra que en comparación con los otros países es baja.

Al analizar la participación política femenina de este país, se identifica un 22,6% de participación femenina en los ministerios, porcentaje bajo en comparación con el promedio latinoamericano (28,5%). En la misma línea se observa una baja participación de mujeres alcaldesas, las cuales alcanzan solo un 2,9%, siendo la cifra más baja de la muestra. Por último, se calcula que la participación femenina en el parlamento es de un 26,2%, porcentaje que está por debajo del promedio del continente (32,9%).

En relación a los indicadores que describen las desigualdades de género, a partir del *Gender Gap Report*, índice que compara las brechas nacionales de género en criterios económicos, educativos, de salud y políticos y proporciona clasificaciones de países que permiten comparaciones efectivas entre regiones y grupos de ingresos, se observa que el valor de Perú es de 0,71. En comparación con los otros países, este valor está arriba del promedio mundial (0,69), pero por debajo del promedio latinoamericano (0,72). Según el *Women Business and the Law Index Score*, variable que observa que país presenta más obstáculos en las leyes y reglamentos que afectan a las mujeres, de los países seleccionados Perú tiene un valor alto del 95% lo cual es positivo, ya que indica que el nivel de obstáculos para las mujeres no es elevado.

A nivel general, y comparándolo con los países de la muestra, Perú es aquel país que tiene peores condiciones económicas en relación con lo que cada individuo produce, siendo su PIB per cápita de US\$ 11.500 anuales (en contraposición a este valor, se encuentra España con un PIB per cápita de US\$ 42.250 anuales).

Portugal

Comenzando con la situación del mercado laboral de Portugal, este se caracteriza por una tasa de participación femenina del 53,6% y masculina del 73,1%. La brecha entre hombres y mujeres de participación laboral es de 20 puntos porcentuales. En cuanto al desempleo, este es un 7,0% para las mujeres y un 5,8% para los hombres. Además, de los países seleccionados, es el más igualitario, ya que tiene el índice de Gini más bajo con un 33,5.

Con respecto a la participación femenina en la alta dirección, en Portugal un 37,8% de las empresas se caracterizan por tener al menos una mujer como propietaria. Este porcentaje en comparación con los otros países de la muestra es bajo. Ahora, al observar el porcentaje de mujeres dentro de las altas gerencias, se observa un 10,6% de participación, cifra baja también. Por último, de los países de la muestra que participan en la OCDE, Portugal presente de los porcentajes más altos en cuanto a la participación femenina en los directorios, con un 26,6%.

Al analizar la participación política femenina de este país, se identifica un 31,8% de participación femenina en los ministerios. En cuanto a la participación de mujeres alcaldesas, se alcanza solo un 10,4%. Por último, se calcula que la participación femenina en el parlamento es de un 40%, porcentaje que en comparación con los otros países es alto.

Respecto a los indicadores que describen las desigualdades de género, según el *Gender Inequality Index*, Portugal es de los países de la muestra con menor desigualdad entre hombre y mujer, con un valor de 0,07 para el índice. También, según el *Women Business and the Law Index Score*, variable que ve que país presenta más obstáculos en las leyes y reglamentos que afectan a las mujeres, de los países seleccionados sería Portugal el que menos obstáculos presenta, con un valor del 100% para este indicador.

Ahora, al observar datos demográficos, este país se caracteriza por tener un alto promedio de edad en el primer matrimonio. Es decir, las mujeres y hombres de Portugal se casan a mayor edad. Las mujeres representan un promedio de 30 años, mientras que el promedio para los hombres es de 32 años. En la misma línea, este país también se caracteriza por tener una edad promedio avanzada en cuanto a la maternidad, ya que las mujeres portuguesas tienen a su primer hijo a los 30,9 años en promedio.

Portugal se destaca por tener licencia posnatal específica para el padre, con una duración de 35 días. Ambos progenitores tienen derecho a un permiso parental inicial de 4 o 5 meses (con prestación económica del 100%), a partir del momento del nacimiento del hijo. Si deciden compartir el permiso su duración puede extenderse hasta 6 meses, siendo la prestación económica del 80%. Por último, este país también presenta la licencia posnatal materna más larga de los países de la muestra, con una duración de 20 semanas.

República Dominicana

Al observar la situación del mercado laboral de República Dominicana, se observa que una tasa de participación femenina del 40,9% y una masculina del 78,5%. La brecha entre hombres y mujeres de participación laboral es de 38 puntos porcentuales. En cuanto al desempleo, el porcentaje femenino es del 9,5% y el masculino del 4,0%.

Con respecto a la participación femenina en la alta dirección, en República Dominicana un 49,9% de las empresas se caracterizan por tener al menos una mujer como propietaria. Este porcentaje en comparación con los otros países es elevado. Ahora, al observar el porcentaje de mujeres dentro de las altas gerencias, se observa una alta participación con un 21,2%.⁴²

Al analizar la participación política femenina de este país, se identifica un 13,3% de participación de mujeres alcaldesas, cifra que es más baja que el promedio latinoamericano (15,5%). Por último, se calcula que la participación femenina en el parlamento es de un 27,9%, porcentaje que está por debajo del promedio del continente latinoamericano.

En relación a los indicadores que describen las desigualdades de género, a partir del *Gender Gap Report*, se observa que el valor de República Dominicana es de 0,70. En comparación con los otros países, este valor está arriba del promedio mundial (0,69), pero por debajo del promedio latinoamericano (0,72). Según el *Women Business and the Law Index Score*, variable que observa que país presenta más obstáculos en las leyes y reglamentos que afectan a las mujeres, de los países seleccionados República Dominicana tiene un porcentaje del 86,3%. En comparación con los otros países este valor es intermedio.

⁴² Para República Dominicana no hay datos disponibles relacionados a la participación femenina en directorios.

Por último, este país también se destaca en comparación con los otros países seleccionados, ya que tiene la edad promedio de maternidad más baja, dado que las mujeres en República Dominicana son madres que tienen al primer hijo a menor edad, con un promedio de 25,8 años. En cuanto a la duración de la licencia posnatal para las madres esta es de 12 semanas. La duración de esta licencia, en comparación a la de los otros países, es baja.

Uruguay

La situación del mercado laboral uruguayo se caracteriza por una tasa de participación femenina del 54,7% y una masculina del 69,2. La brecha entre hombres y mujeres de participación laboral es de 15 puntos porcentuales. En cuanto al desempleo, este es un 12,4% para las mujeres y un 8,0% para los hombres.

Con respecto a la participación femenina en la alta dirección, en Uruguay un 37,0% de las empresas se caracterizan por tener al menos una mujer como propietaria. Este porcentaje en comparación con los otros países de la muestra es bajo. Ahora, al observar el porcentaje de mujeres dentro de las altas gerencias, se observa que las mujeres representan un 10,6% de participación, cifra que es bastante baja.

Al analizar la participación política femenina de este país, se identifica un 33,3% de participación femenina en los ministerios, porcentaje alto en comparación. En la misma línea se observa una alta participación de mujeres alcaldesas, las cuales alcanzan solo 21,5%. Por último, se calcula que la participación femenina en el parlamento es de un 21,2%, porcentaje que está por debajo del promedio del continente latinoamericano.

En relación a los indicadores que describen las desigualdades de género, a partir del *Gender Gap Report*, índice que compara las brechas nacionales de género en criterios económicos, educativos, de salud y políticos y proporciona clasificaciones de países que permiten comparaciones efectivas entre regiones y grupos de ingresos, se observa que el valor de Uruguay es de 0,74. En comparación con los otros países, este valor está arriba del promedio mundial (0,69), pero por debajo del promedio latinoamericano (0,72). Según el *Women Business and the Law Index Score*, variable que observa que país presenta más obstáculos en las leyes y reglamentos que afectan a las mujeres, de los países seleccionados Uruguay presenta una cifra del 88,8%, la cual es alta en comparación con los otros países.

Por último, este país se caracteriza por el alto porcentaje de mujeres (77,7%) que reciben pensiones. Sumado a ello, también este país se destaca ya que, al observar la población sin ingresos propios según sexo, Uruguay es el que tiene el porcentaje femenino más bajo, con un 13,2%. Además, este país se destaca, ya que la duración de la licencia posnatal para el padre es de 13 días. Este tiempo de licencia, en comparación con los países de la región es de los más altos.

Escenarios más favorables

En la sección anterior se pudo observar los indicadores críticos y sus valores, y como según estos los países seleccionados se pueden encontrar en un escenario más favorable o desfavorable para el desarrollo del liderazgo femenino.

Dentro de los países que están mejor posicionados en cuanto al liderazgo femenino, ya sea desde el punto de vista de la participación laboral, política, en la alta dirección o la cantidad de políticas públicas que como país tienen, se destacan España, México, Portugal y Uruguay.

Los países ibéricos, es decir España y Portugal, destacan por estar mejor en cuanto a indicadores económicos y sociales, como por ejemplo el índice de GINI, el PIB per cápita o el *Gender Inequality Index*. Comparar países europeos con algunos de Latinoamérica o el caribe, puede ser muy complejo dado los diferentes niveles de vida y desarrollo que poseen. Es por eso, que en este trabajo más que realizar una comparación entre países se busca ver y rescatar aquellas políticas y medidas que son un aporte al liderazgo femenino, con el fin de que aquellos países que se encuentran más desfavorecidos las puedan imitar.

Dentro de los países latinoamericanos se destacan los países de México y Uruguay. El primero se destaca específicamente por la alta participación femenina en política, ya sea a través del parlamento o en las alcaldías, y por sus bajos niveles de desempleo a nivel nacional. En cuanto a Uruguay, este país se destaca ya que en comparación con los otros países de la región es el que tiene menos brecha entre hombres y mujeres, además de contar con buenos niveles de participación femenina en la política. también para el caso de Uruguay, la duración del permiso posnatal exclusivo para el padre es de los más largos de la región, con 13 días.

Impacto del COVID-19

Según el Banco Mundial, América Latina y el Caribe es la región más golpeada por la pandemia de COVID-19 (Banco Mundial, 2021). La fuerte contracción producto de la crisis sanitaria ha tenido enormes costos económicos y sociales, ya que llegó después de varios años de un débil desempeño, con un bajo crecimiento promedio y progreso limitado en los indicadores sociales, y tras un periodo de agitación social que sacudió a algunos países a finales de 2019 (Banco Mundial, 2020). Si bien se prevé que el crecimiento regional se recupere un 6,3% en 2021, junto a una aceleración de la vacunación y una caída en las muertes por COVID-19, la mayoría de los países no logrará revertir del todo la recesión del 6,7% que tuvo lugar en 2020.

De los principales efectos que dejó la pandemia a nivel global, **fue el impacto desigual que se dio en la participación laboral tanto para las mujeres como para los hombres**. La tasa de participación laboral de las mujeres, para la región Latinoamericana y del Caribe, se situó en 46% en 2020, mientras que la de los hombres en 69% (en 2019 alcanzaron un 52% y un 73%, respectivamente). Se observa, que ambas tasas presentaron una fuerte caída, sin embargo, para las mujeres este descenso fue mucho más abrupto. Una de las posibles explicaciones a esta situación, se da ya que, durante el 2020, se registró una contundente salida de mujeres de la fuerza laboral, quienes, por tener que atender las **demandas de cuidados en sus hogares, no retomaron la búsqueda de empleo** (Banco Mundial, 2020).

Sumado a lo anterior, se calcula, además, que la tasa de desocupación de las mujeres llegó al 12% en 2020, porcentaje que se eleva al 22,2% si se asume la misma tasa de participación laboral de las mujeres de 2019. Un 56,9% de las mujeres en América Latina y un 54,3% en el Caribe se encuentran ocupadas en sectores en los que se prevé un mayor efecto negativo en términos del empleo y los ingresos por causa de la pandemia (CEPAL, 2021).

A partir de la literatura, se podría explicar por qué el impacto del COVID-19 ha sido mayor en el continente latinoamericano y en el Caribe. El término de micro-machismo fue acuñado por Bonino (2004) y se refiere a una serie de actitudes e imposiciones cotidianas que tienen los hombres con las mujeres. Estos hechos son invisibles o imperceptibles por el carácter de normalidad que se les da. Se trata de injusticias de la vida cotidiana que se basan en la normalización de la tradicional división de los roles de género. Como ejemplo de esto se observa la predisposición de la mujer a utilizar su tiempo libre en cuidar a los hijos y al trabajo doméstico, del que el hombre suele aprovecharse (Bosch et al, 2019). En el reciente informe publicado por la OCDE (2021) se

reflexiona sobre las arraigadas actitudes tradicionales y machistas, con respecto a los roles de género, que están presentes en la región latinoamericana. Por ejemplo, en Ecuador, una vez que los trabajadores llegan a la franja de edad de 30-34, los hombres disponen de más oportunidades para desarrollar sus carreras a una edad que coincide con el promedio de cuando las mujeres tienen hijos y, por este motivo, asumen la mayor parte del trabajo doméstico no remunerado. De hecho, entre los 25 y 29 años, la fuerza laboral ecuatoriana es del 51,2% de las mujeres y del 48,8% en los hombres. En la franja de los 30 a los 34, esta representación femenina baja al 47,3% y continúa decreciendo con la edad (Grant Thornton, 2021). Para el caso de Chile, también es posible observar a través de los datos, la proporción de hombres y mujeres con opiniones tradicionales sobre el rol de la mujer en la vida económica (OCDE, 2021). La evidencia disponible sugiere que la división tradicional entre el hombre que provee el ingreso y la mujer dueña de casa sigue siendo común en Chile, posiblemente más que en otros países de la OCDE, lo que contribuye a perpetuar las actitudes y estereotipos existentes.

Lo problemático de esta situación, es cuando es asumida y generalizada ex ante y se ocupa como fundamento para limitar que la mujer se involucre en el mercado laboral, en áreas estratégicas o especializadas dentro de su trabajo o, que eventualmente conozca toda la gama de actividades de la empresa. Es así, como estas conductas actúan como un factor crucial para evitar el ascenso de mujeres a los puestos de alta dirección. Esto se respalda, en diversos estudios sobre percepciones de la mujer, que consideran que el predominio de los valores masculinos en la cultura corporativa es el principal obstáculo para que ellas logren desarrollarse en las organizaciones.

La pandemia del COVID-19 está estableciendo nuevas dinámicas que podrían exacerbar las brechas de género existentes en la región. Las medidas de distanciamiento social han afectado a las actividades sociales y económicas, teniendo un impacto sobre la capacidad de generar ingresos en los hogares. La evidencia sobre epidemias anteriores sugiere que este tipo de crisis amenaza con revertir el progreso en materia de oportunidades económicas de las mujeres (Paz et al. 2020).

Producto de los grandes efectos que hoy se viven en los países de la muestra y en todo el mundo, se dieron cambios en las leyes y las políticas públicas para hacer frente a la crisis y poder avanzar hacia escenarios más estables.

Medidas implementadas por los gobiernos para afrontar la crisis del Covid-19

Las medidas y políticas que implementaron los gobiernos a raíz del Covid-19, son relevantes ya que, sin respuestas oportunas y bien informadas, la crisis podría aumentar en mayor medida las brechas de género, a pesar de los grandes avances de las últimas décadas. En la región de Latinoamérica, por ejemplo, la participación en la fuerza laboral de las mujeres ha aumentado en las últimas tres décadas (de un 41% en 1990 a un 53% en 2019). Esto ha llevado a mejoras en los salarios de las mujeres y a una reducción de la pobreza, pero las brechas de género persisten en la región. Los hombres todavía participan de la fuerza laboral en proporciones más altas que las mujeres, y tienen una mayor probabilidad de tener empleos formales, de mejor calidad, y en sectores que tienen mejores salarios (Banco Mundial, 2020). Frente a estos escenarios, es importante que el diseño de las respuestas y acciones por parte de los gobiernos para entregar soluciones, garanticen una **recuperación del empleo de manera inclusiva**.

Para hacer frente a los problemas generados por la crisis del Covid-19, los países implementaron diferentes medidas. En cuando a aquellas estrategias que iban en **apoyo al ingreso**, se destacan las medidas realizadas por Chile, España, Panamá, Portugal y Uruguay. Por ejemplo, **Chile** introdujo sus medidas de apoyo al ingreso alrededor de tres meses después de que el país alcanzara 0.1 muertes por millón de habitantes, incluido el Ingreso Familiar de Emergencia, que brindó apoyo temporal a las familias más afectadas por la pandemia. Esto fue casi cuatro meses más tarde que **Uruguay**.

Una de las primeras medidas en **Uruguay**, fue la creación del Fondo Coronavirus, financiado principalmente por un recorte del 20% en los salarios del presidente, ministros, legisladores y otros empleados públicos superiores a US\$1.800 por mes. A su vez, el gobierno apostó por pedir dinero a organismos internacionales como el Banco Interamericano de Desarrollo y la Corporación Andina de Fomento, con quienes lleva años de buenas relaciones. Al contar con esas líneas de crédito de aprobación rápida y con condiciones favorables, Uruguay no ha tenido que depender de los volátiles mercados de bonos, como lo han hecho países como **Paraguay** o **Perú** (BBC,2020). Todas estas inyecciones de dinero están siendo utilizadas para reactivar el empleo y la economía, y para fortalecer el sistema de protección social y de salud.

Para el caso de **España**, y con el objetivo de disminuir el impacto de la COVID-19, el gobierno presentó una batería de medidas cuyo objetivo fue reducir el impacto de la crisis en las familias, los trabajadores y las empresas. Para proteger a las familias que se hallan en una situación especialmente vulnerable como consecuencia de esta crisis, el Gobierno aseguró la garantía de

suministros básicos (electricidad, agua, gas y telecomunicaciones). Para proteger a los trabajadores, se facilitó la adaptación de la jornada laboral y el teletrabajo siempre que ello sea posible (Mestres,2020). Finalmente, para proteger a las empresas, el Gobierno ha establecido, entre otras medidas, un aplazamiento del pago de impuestos para las pymes, la bonificación de las cuotas a la Seguridad Social de los trabajadores afectados por los ERTE y una línea de avales para empresas y autónomos por valor de hasta 100.000 millones de euros con el fin de salvaguardar su liquidez (Mestres,2020).

Panamá introdujo sus medidas de apoyo al ingreso unos dos meses después de que el país alcanzara 0.1 muertes por millón de habitantes, incluidas transferencias de efectivo (Panamá Solidario) para quienes perdieron sus trabajos debido a la pandemia (6,19). Esto ocurrió dos meses más tarde que en Uruguay (Banco Mundial, 2020). Por último, para el caso de **Portugal** se estima que las medidas aplicadas incluyen estrategias de liquidez, aplazamiento de obligaciones contributivas y fiscales, y apoyo directo a las familias. Esta ayuda económica – asciende a cerca de 12.500 millones de euros, es decir, el 6,2% del PIB nacional.

Algunos países seleccionados dentro de la muestra también introdujeron programas para apoyar la **seguridad alimentaria**. Se destaca así Chile, Panamá, Paraguay y Uruguay. Por ejemplo, **Paraguay** introdujo este tipo de programas una semana después de que el país alcanzara 0.1 casos por millón de habitantes, incluyendo programas de entrega de canastas de alimentos a personas afectadas por el aislamiento (cuarentena), a quienes perdieron sus trabajos debido a la epidemia y a comunidades indígenas, además de transferencias de efectivo para ayudar a la compra de alimentos (Banco Mundial,2020). **Panamá** introdujo programas similares (transferencias de efectivo y entrega de canastas de alimentos. Otro ejemplo es **Chile**, que además de entregar canastas de alimentos, introdujo una plataforma en línea que permite al público revisar el precio de alimentos en la canasta básica y reportar cambios de precio y desabastecimiento de alimentos (Banco Mundial, 2020). Para estas estrategias tomadas, es necesario comentar que **Uruguay** las aplicó en promedio dos meses antes, por lo que es destacable su rápida gestión e implementación de medidas frente al Covid-19.

La pandemia del COVID-19 tiene el potencial de aumentar las brechas de género existentes en el mercado laboral. Comprender las implicancias de género que conlleva el COVID-19 es clave para informar el diseño de respuestas de política efectivas. Las respuestas y acciones efectivas se enfocarían en crear las condiciones y los incentivos para que las mujeres participen del mercado laboral de forma exitosa. Dada la mayor participación de las mujeres en el cuidado de los niños,

niñas, y adultos mayores, así como en las tareas domésticas, las políticas podrían incorporar elementos que apunten a restaurar la dinámica del hogar e incentivos (Banco Mundial,2020).

Desafíos que plantea la investigación

Los resultados presentados en este Barómetro Liderazgo femenino 2021 muestran los desafíos existentes para los distintos países y sus respectivas organizaciones, ya sea públicas o privadas, en cuanto a potenciar e impulsar el liderazgo femenino, a través de distintas políticas, estrategias y programas.

Específicamente en Latinoamérica y el Caribe, aún queda un largo camino por recorrer en el desarrollo de la mujer en el mundo del trabajo, y en especial en el ámbito de la alta dirección y en la esfera política. La forma en que varios países se organizan como sociedad aún asume que la mujer es la principal responsable del cuidado del hogar y de los niños o dependientes. Esto ha limitado las oportunidades de desarrollo profesional de muchas mujeres en toda la región. Tras esto es necesario repensar las políticas y estrategias con un enfoque de género en busca de la corresponsabilidad. También es importante reflexionar y visibilizar la importancia de la economía del cuidado, con el fin de fortalecer estos sistemas.

Desde la academia y el sector privado

La atención que se le ha dado en la literatura académica, así como organizaciones multilaterales internacionales y empresas multinacionales, a la brecha de género de liderazgo, ha permitido generar datos que permitan evaluar la situación en el mundo, regiones y países.

En el **sector privado corporativo**, donde la brecha de liderazgo de las mujeres es todavía relevante, es posible implementar políticas como incentivos o medidas que promuevan el liderazgo femenino, como por ejemplo informar sobre los beneficios que trae esto para la organización. Existen otras medidas beneficiosas tales como la generación de instancias de formación o de *mentoring* por parte de la empresa hacia sus colaboradores. También resulta favorable el establecimiento voluntario de KPI's de incorporación femenina por parte de las empresas.

Estas medidas impulsadas desde las organizaciones podrían incrementar las oportunidades de acceso de mujeres calificadas a las juntas directivas de las empresas. Se observa que la

participación de las mujeres en la propiedad de la firma se relaciona con una mayor presencia de mujeres como gerentes principales (Banco Mundial, 2021), por lo cual, políticas destinadas a promover la participación de las mujeres en las juntas directivas, podrían incidir de manera indirecta en el acceso de las mujeres a puestos de liderazgo en el esquema organizacional de las firmas.

Dar a conocer las Barreras y generar evidencia

En el presente informe se ha analizado las barreras que las mujeres enfrentan para llegar a tener puestos de liderazgo profesional o en la esfera política. Conocer y entender por qué se producen estas barreras es relevante ya que ayuda a generar una mayor concientización en relación con los obstáculos que se le presentan a las mujeres durante su trayectoria.

Sumado a lo anterior, la evidencia presentada en este informe ha comenzado a proveer estimaciones y argumentos, así como los mecanismos a través de los cuales opera, como un mayor equilibrio de balance de género en puestos de decisión genera beneficios a nivel empresa y de la economía en su conjunto. Es por ello, que se hace relevante y urgente generar una mayor evidencia, ya sea a través del desarrollo de literatura o a través de la recolección de datos.

Promoción de Políticas públicas

La promoción del liderazgo y participación política de las mujeres es fundamental para fortalecer la democracia y la gobernabilidad. La evidencia demuestra que la presencia de mujeres en posiciones representativas ha significado beneficios para toda la sociedad, pero han tenido que afrontar algunos desafíos (ONU, Mujeres, s/f).

Para lograr un mayor balance de género en los puestos de liderazgo y de tomas de decisiones en las empresas y los poderes del Estado, es necesario un mayor empoderamiento de las mujeres, es decir, se requiere un proceso en el que un grupo marginado en la toma de decisiones y estructuras de poder a nivel político y económico, como son las mujeres, supere las barreras y comience a participar en dichas decisiones (Rahman, 2013).

Los gobiernos en América Latina tienen un gran potencial para reforzar las tendencias de empoderamiento de las mujeres (Pollmann, 2017). Algunas de estas medidas son introducir incentivos fiscales a empresas privadas que promuevan y establezcan paridad de género en sus juntas directivas; aprobar leyes que obliguen a partidos políticos a facilitar la participación de las

mujeres en los puestos de dirección de estas instituciones; destinar presupuesto para entrenar a las mujeres para altas posiciones políticas; establecer programas de mentoría para que líderes femeninas motiven y promuevan a otras mujeres a participar activamente en el sector público; y, permear una perspectiva de género en todas las políticas públicas en los ministerios, así como en el proceso de contratación de sus mismos trabajadores.

Adicionalmente, se recomienda asignar mayores recursos al fomento de programas de formación y participación de la mujer en la resolución de problemas de la comunidad. Esto incluye programas de capacitación para la mujer, que aborden contenido relevante para solventar las brechas psicosociales y de confianza que afectan su toma de decisiones y sus prácticas de negocios. Del mismo modo, desarrollar mecanismos para que las competencias de liderazgo de las mujeres sean reconocidas y valoradas, inclusive si su estilo de liderazgo sea distinto al de los ejecutivos tradicionales. (Ibarra et al. 2013).

Es importante que las políticas aborden una **transformación cultural** que cierre la discriminación social que conduce no solo al aumento de la brecha de liderazgo, sino que limita el desempeño de las empresas dirigidas por mujeres una vez que estas logran alcanzar puestos de jerarquía. Junto con las políticas de capacitación de la mujer, es preciso intervenciones que fomenten la **creación de redes de negocios de mujeres** y faciliten sus relaciones con el gobierno al procurar la defensa de sus intereses como grupo.

Recomendaciones desde Directivos de Capital Humano y el Centro Trabajo y Familia, del ESE Business School

Estudios como este, permiten visibilizar los desafíos en liderazgo femenino que aún nos quedan por trabajar. Lo importante es que cuando tenemos información, visibilizar esta y así poder gestionar los desafíos e ir midiendo el avance de ellos.

Podemos ver, que muchos casos los datos no están disponibles, por lo que también es relevante destacar estos, e incentivar a que se recolecten consistentemente y en toda la región.

Lineamientos para futuras investigaciones:

A medida que los datos se van actualizando, puede ser interesante realizar este trabajo cada cierto tiempo con el fin de realizar comparaciones entre periodos, y así obtener conclusiones sobre los

aspectos a mejorar y aquellos que ya están logrados. Es poco probable que estos datos sufran cambios drásticos de un año a otro, sin embargo, a futuro, sería interesante poder complementar la información obtenida con entrevistas cualitativas de directores de Gestión de Recursos Humanos. Lo que permitiría comprender más ampliamente los resultados de este estudio, y lograr tener una visión más amplia y práctica de estos hallazgos.

7. Glosario

En este apartado se presentan las definiciones de los diferentes conceptos y variables analizadas, además de describir cómo se miden y calculan estas.

Años esperados de escolaridad: número de años de escolaridad que un niño en edad escolar puede esperar recibir si persisten los patrones predominantes de tasas de matriculación específicas por edad a lo largo de la vida del niño (UNDP, 2019).

Brecha Salarial: la diferencia entre los salarios medios de hombres y mujeres divididos por los salarios medios de hombres (OCDE, s.f).

Brecha Participación y oportunidades económicas: el ingreso laboral estimado de las mujeres es una representación del dominio de las mujeres sobre los recursos económicos de un país. Para cada país, se calcula utilizando la proporción de hombres y mujeres de la población económicamente activa, la relación entre los salarios de mujeres y hombres (ambos indicadores provienen de la OIT), el producto interno bruto valorado en dólares internacionales constantes de 2011 (FMI), y porcentajes de población femenina y masculina (Banco Mundial) (Global Gender Gap Report, 2020).

Cuota de escaños en el parlamento: proporción de escaños ocupados por mujeres en el parlamento nacional, expresada como porcentaje del total de escaños. Para los países con un sistema legislativo bicameral, la proporción de escaños se calcula en base a ambas cámaras (UNDP, 2020).

Distribución ocupacional según sexo: para la población de 15 años o más que se desempeña como empleador o empleado asalariado, se calcula la distribución porcentual de los individuos dentro de un sector de productividad, desagregado por categoría ocupacional y sexo (Cepal, s.f).

Los sectores de actividad económica se han determinado de acuerdo con la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las Actividades Económicas (CIIU). Estos sectores se han agrupado considerando su productividad laboral promedio (en dólares PPA de 2005) en los siguientes niveles:

- sector de baja productividad: agricultura, comercio y servicios
- sector de productividad media: construcción, manufactura y transporte
- sector de alta productividad: actividad financiera, electricidad y minería.

Edad de Jubilación (Años): edad en la que la población puede dejar de trabajar y comenzar a recibir su pensión. La edad depende de cada país (UNDP, s.f)

Esperanza de vida: la esperanza de vida al nacer indica la cantidad de años que viviría un recién nacido si los patrones de mortalidad vigentes al momento de su nacimiento no cambian a lo largo de la vida del infante (Banco Mundial,2019).

Empresas con participación femenina en la propiedad (% de empresas): porcentaje de empresas con al menos una mujer entre los principales propietarios (Banco Mundial,s.f).

Empresas con alta dirección femenina (% de empresas): porcentaje de empresas del sector privado que tienen mujeres como altos directivos. El gerente superior se refiere al gerente o director ejecutivo de mayor rango del establecimiento. Esta persona puede ser el propietario si trabaja como gerente de la empresa. Los resultados se basan en encuestas a más de 100.000 empresas privadas (Banco Mundial,s.f).

Femicidios: cuantificación anual de homicidios de mujeres asesinadas por razones de género. Se expresa en números absolutos. De acuerdo a las legislaciones nacionales se denomina feminicidio, femicidio u homicidio agravado por razones de género (Cepal,2019).

Gender Development Index: compuesto que mide el logro promedio en tres dimensiones básicas del desarrollo humano: una vida larga y saludable, conocimientos y un nivel de vida decente, y que ve la razón entre el promedio masculino y femenino (UNDP,2019).

Gender Gap Report: índice que compara las brechas nacionales de género en criterios económicos, educativos, de salud y políticos, y proporciona clasificaciones de países que permiten comparaciones efectivas entre regiones y grupos de ingresos (*The World Economic Forum,2021*).

Gender Inequality Index: medida compuesta que refleja la desigualdad en el rendimiento entre mujeres y hombres en tres dimensiones: salud reproductiva, empoderamiento y mercado laboral (UNDP,2019).

Human Development Index (HDI): índice que mide el logro promedio en tres dimensiones básicas del desarrollo humano: una vida larga y saludable, conocimientos y un nivel de vida decente (UNDP,2019).

Índice de Gini: el coeficiente Gini es el método más utilizado para medir la desigualdad salarial. Es una herramienta analítica que suele emplearse para medir la concentración de ingresos entre los habitantes de una región, en un periodo de tiempo determinado (Banco Mundial, 2019)

La ley prohíbe la discriminación en el empleo por motivos de género: indicador mide si la ley en general previene o penaliza la discriminación en el empleo por motivos de género. Las leyes que exigen la igualdad de trato o igualdad entre mujeres y hombres en el empleo también se tienen en cuenta para esta pregunta. No se considera si las leyes solo prohíben la discriminación en un aspecto del empleo, como el pago o el despido (*World Bank: Women, Business and the Law,2020*).

Los cónyuges femeninos y masculinos tienen los mismos derechos para heredar bienes: indicador mide si ambos cónyuges tienen el mismo rango y derechos para heredar activos cuando no hay testamento. Para esta pregunta, se asume que el cónyuge fallecido no dejó hijos ni ningún otro heredero que no sea el cónyuge superviviente (Banco Mundial,s.f)

La ley establece la igualdad de remuneración para hombres y mujeres por un trabajo de igual valor: indicador mide si existe una ley que obligue a los empleadores a pagar igual remuneración a los empleados y trabajadoras que realizan un trabajo de igual valor. “Remuneración” se refiere al salario o salario ordinario, básico o mínimo y cualquier emolumento adicional pagadero directa o indirectamente, ya sea en efectivo o en especie, por el empleador al trabajador y que surja del empleo del trabajador. “Trabajo de igual valor” se refiere no solo a trabajos iguales o similares, sino también a trabajos diferentes del mismo valor (*World Bank: Women, Business and the Law,2020*).

Licencia de maternidad: licencia generalmente disponible solo para las madres (excepto en algunos casos en los que parte de la licencia puede transferirse a otros cuidadores en determinadas circunstancias). Es usualmente entendida como una medida de salud y bienestar, destinada a proteger la salud de la madre y el recién nacido, y se debe tomar justo antes, durante y inmediatamente después del parto (Kolowski et al, 2021).

Licencia parental posnatal: dejar disponible por igual para madres y padres, ya sea como: (i) intransferible derecho individual (es decir, ambos padres tienen derecho a una cantidad igual de dejar); o (ii) un derecho individual que pueda transferirse al otro padre; o (iii) un derecho familiar que los padres pueden dividir entre ellos a su elección. En algunos países, la licencia parental consiste solo en casos individuales intransferibles. En general, se entiende que es una medida de cuidado, destinada a brindar a ambos padres una igualdad de oportunidades para dedicar tiempo al cuidado de un niño pequeño; generalmente solo puede ser tomado después del final de la licencia de maternidad. En algunos casos, los padres pueden optar por tomar todo o parte de su permiso parental a tiempo parcial (Kolowski et al, 2021).

Licencia posnatal específica para el padre: licencia disponible solo para los padres, generalmente se puede tomar poco después del nacimiento de un niño y destinado a que el padre pase tiempo con su pareja, nuevo niño y niños mayores (Koloswski et al, 2021).

Mujeres adolescentes de 15 a 19 años de edad que son madres: total de mujeres jóvenes de 15 a 19 años que declaran haber tenido al menos 1 hijo nacido vivo al momento del CENSO, dividido por el total de mujeres jóvenes del mismo grupo de edad, multiplicado por 100. El denominador de este indicador incluye a todas las jóvenes de 15 a 19 años, hayan o no declarado información sobre hijos nacidos vivos (Cepal,s.f).

Participación de mujeres en gabinetes ministeriales, último período presidencial disponible (En porcentajes): porcentaje de mujeres que ocupan carteras ministeriales en un período presidencial o de gobierno de un primer ministro (Cepal,s.f).

PIB per cápita: indicador económico que mide la relación existente entre el nivel de renta de un país y su población. Para ello, se divide el Producto Interior Bruto (PIB) de dicho territorio entre el número de habitantes en un periodo determinado, generalmente un año (Banco Mundial, s.f). Los valores de este indicador pueden estar expresado bajo el factor de conversión de la paridad del poder adquisitivo (*PPP singlas en inglés*), con el fin de realizar comparaciones entre países.

Población activa: la población activa total comprende a personas de 15 años o más que satisfacen la definición de la Organización Internacional del Trabajo de población económicamente activa: todas las personas que aportan trabajo para la producción de bienes y servicios durante un período específico. Incluye tanto a las personas con empleo como a las personas desempleadas (Banco Mundial,2020).

Población femenina que recibe pensión: porcentaje de mujeres por encima de la edad de jubilación legal que reciben una pensión de vejez (contributiva, no contributiva o ambas) (UNDP,2019).

Población total: la población activa comprende las personas ocupadas y paradas durante la semana de referencia mayores a 15 años (OIT, s.f).

Población sin ingresos propios por sexo: proporción de la población femenina (masculina) de 15 años y más que no es perceptora de ingresos monetarios individuales y que no estudia exclusivamente (según su condición de actividad) en relación con el total de la población femenina

(masculina) de 15 años y más que no estudia exclusivamente. El resultado se expresa en porcentajes (Cepal,2019).

Promedio de años de escolaridad: promedio de años de educación recibidos por personas de 25 años o más, convertidos de niveles de logro educativo utilizando duraciones oficiales de cada nivel (UNDP,2019).

Proporción de escaños elegidos ocupados por mujeres en los órganos deliberantes de los gobiernos locales (en porcentajes): el indicador mide la proporción de puestos ocupados por las mujeres en los gobiernos locales. Se expresa como un porcentaje de los cargos elegidos en poder de las mujeres en los órganos legislativos/deliberativos del gobierno local (Cepal,2019).

Proporción de mujeres alcaldesas electas: porcentaje de mujeres electas como alcaldesas para un periodo de gobierno municipal. El nombre del indicador queda determinado por la mayor frecuencia con que se alude a este cargo en América Latina y el Caribe, no obstante, considera a intendentes, síndicos, presidente municipal (Cepal,2019).

Porcentaje de escaños ocupados en los parlamentos nacionales: proporción de mujeres que ocupan puestos en el parlamento nacional. Para comparaciones internacionales, se utiliza generalmente, sólo la cámara baja o única (Cepal,2020).

Proporción de tiempo dedicado a quehaceres domésticos y cuidados no remunerados, según sexo: tiempo que dedica la población de 20 a 59 años de edad al trabajo no remunerado, es decir al trabajo que se realiza sin pago alguno y se desarrolla mayoritariamente en la esfera privada. Se mide cuantificando el tiempo que una persona dedica a trabajo para autoconsumo de bienes, labores domésticas y de cuidados no remunerados para el propio hogar o para apoyo a otros hogares. Se presenta desagregado por sexo y por la condición que tenga la persona de ser perceptora o no de ingresos monetarios individuales (Cepal, 2020).

Producto Interno Bruto (PIB): conjunto de los bienes y servicios producidos en un país durante un espacio de tiempo determinado, generalmente un año (Banco Mundial, s.f).

Tasa de mortalidad en un año (por cada 1.000 personas): la tasa bruta de mortalidad es la cantidad de muertes en un año, por cada 1000 habitantes, estimada a mitad de año (Banco Mundial,2019).

Tasa de natalidad (por cada 1.000 personas): la tasa bruta de natalidad indica la cantidad de nacidos vivos en el año, por cada 1000 habitantes, estimada a mitad de año (Banco Mundial,2019).

Tasa de fertilidad (nacimientos por mujer): la tasa de fertilidad total representa la cantidad de hijos que tendría una mujer si viviera hasta el final de sus años de fertilidad y tuviera hijos de acuerdo con las tasas de fertilidad actuales específicas por edad (Banco Mundial,2019).

Tasa de Nupcialidad: es el número de matrimonios por cada 1.000 del total de habitantes durante un año.

Tasa de participación en la fuerza laboral: la tasa de participación en la fuerza laboral es la proporción de la población de 15 años o más que es económicamente activa: todas las personas que proporcionan mano de obra para la producción de bienes y servicios durante un período específico (Banco Mundial,2019).

Tasa de empleo (o de ocupación): ratio para calcular qué porcentaje de la población que se encuentra trabajando activamente, con respecto al total de la población en edad de trabajar. Se trata como población ocupada a toda aquella que, con 15 años o más, se encuentra trabajando actualmente, ya sea por cuenta propia o ajena (Banco Mundial, s.f).

Tasa de desempleo: proporción de la población activa que no tiene trabajo pero que busca trabajo y está disponible para realizarlo.

Tiempo dedicado a tareas domésticas no remuneradas y trabajo de cuidados, en mujeres de 15 años o más: tiempo dedicado a tareas domésticas no remuneradas y trabajo de cuidados: el número medio diario de horas dedicadas al trabajo doméstico y de cuidados no remunerado, expresado como porcentaje de un día de 24 horas. El trabajo doméstico y de cuidados no remunerado se refiere a actividades relacionadas con la prestación de servicios para uso final propio por parte de miembros del hogar o de miembros de la familia que viven en otros hogares (UNDP,2019).

Tiempo de trabajo no remunerado según ingresos propios por sexo (horas semanales): tiempo que dedica la población de 20 a 59 años de edad al trabajo no remunerado, es decir al trabajo que se realiza sin pago alguno y se desarrolla mayoritariamente en la esfera privada. Se mide cuantificando el tiempo que una persona dedica a trabajo para autoconsumo de bienes, labores domésticas y de cuidados no remunerados para el propio hogar o para apoyo a otros hogares. Se presenta desagregado por sexo y por la condición que tenga la persona de ser perceptora o no de ingresos monetarios individuales (UNDP,2019).

Razón de mortalidad materna: defunción de una mujer mientras está embarazada o dentro de los 42 días siguientes a la terminación de su embarazo, sea cual fuera la duración y sitio del embarazo, debido a complicaciones del embarazo, parto y puerperio (e., cualquier causa relacionada con o agravada por el embarazo mismo o su atención), pero no por causas accidentales o incidentales (Cepal,s.f).

Proporción de mujeres en la alta y media dirección: proporción de mujeres en el empleo total en puestos directivos y mandos intermedios (UNDP,2020).

Porcentaje de trabajadores independientes: aquellos trabajadores que, trabajando por cuenta propia o con uno o varios socios o en cooperativa, tienen el tipo de trabajos definidos como "trabajos por cuenta propia". Es decir, trabajos en los que la remuneración depende directamente de los beneficios derivados de los bienes y servicios producidos (Banco Mundial,2019).

Women Business and the Law Index Score: índice mide cómo las leyes y los reglamentos afectan las oportunidades económicas de las mujeres. Los puntajes generales se calculan tomando el puntaje promedio de cada una de las ocho áreas (ir a lugares, comenzar un trabajo, recibir un pago, casarse, tener hijos, administrar un negocio, administrar activos y obtener una pensión), donde 100 representa el más alto posible puntaje (Banco Mundial, 2019).

8. Bibliografía

- Alhashemi, S. E. (2021). Women on Boards: Challenges, Issues and Concerns in the GCC. *Educational Research (IJMCER)*, 3(4), 28-36.
- Allin, S., Haldane, V., Jamieson, M., Marchildon, G., Morales Vazquez, M., & Roerig, M. 2020. Comparación de políticas de respuesta al COVID-19 en países de la Región de América Latina y el Caribe (ALC). Banco Mundial, Washington DC
- Agut S. (2007). Factores que dificultan el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad: una revisión teórica. *Apuntes de Psicología*, Vol 25, numero 2, págs. 201-214. Disponible en línea: http://www.cop.es/delegaci/andocci/files/contenidos/VOL25_2_7.pdf
- Atal, Juan Pablo; Nopo, Hugo; Winder, Natalia (2009): *New Century, Old Disparities: Gender and Ethnic Wage Gaps in Latin America*, IDB Working Paper Series, No.IDB-WP-109, Inter-American Development Bank (IDB), Washington, DC
- ATENEA (2021), *Rompiendo techos de cristal, consolidando la paridad como principio democrático en Argentina: avances y desafíos pendientes*
- Abarca, N., Errázuriz, M., & Gobierno de Chile y Pontificia Universidad Católica. (2007). *Propuestas para la conciliación trabajo y familia*. Gobierno de Chile/Pontificia Universidad Católica: Camino al Bicentenario. Propuestas para Chile.
- Avolio, Bruce J. & Bass, Bernard M (2002). *Developing potential across a full range of Leadership Tm: cases on transactional and transformational leadership*. U.S.A.: Lawrence Erlbaum Assoc.
- Barreto, M., Ryan, M. K., Schmitt, M. T. (2009). *The glass ceiling in the 21st century: Understanding barriers to gender equality*. Washington, DC: Asociación Americana de Psicología
- Barrone, P. (2011) *Cómo alinead los intereses del gobierno a largo plazo*. IESE Insights. 8, 41.
- Bart, C. & Mc Queen, G. (2013). *Why women make better directors*. *International Journal of Business Governance and ethics*. 8 (1), 93-99.
- Berheide, Catherine White (1992). *Women Still 'Stuck' in Low-Level Jobs*. *Women In Public Service: A Bulletin of the Center for Women in Government*.
- Bonino, L. (noviembre de 2004). *Los Micromachismos*. *Revista La Cibeles*.

Bosch, M., Cano, V., Riumalló, M., & Tarud, C. (2014). Estudio percepciones y prácticas de conciliación y corresponsabilidad en organizaciones públicas y privadas. Disponible en: Disponible en: <http://www.ese.cl/publicaciones/estudio-percepciones-y-practicas-de-conciliacion-y-corresponsabilidad-en-organizaciones-publicas-y-privadas/>[23 de marzo de 2015].

Bosch, M., & Riumalló, M. (2019). Trayectoria Laboral y Familia. Centro de Trabajo y Familia ESE Business School.

Bosch, M., & Riumalló, M. (2017). Liderazgo femenino en Chile. Centro de Trabajo y Familia ESE Business School.

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

Bordieu, Pierre (1979). Tomado de Actes de la Recherche en Sciences Sociales, 30 de noviembre de 1979. Texto extraído de: Bourdieu, Pierre, "Los Tres Estados el Capital Cultural", en Sociológica, UAM- Azcapotzalco, México, núm 5, pp. 11-17. En línea: <http://sociologiac.net/biblio/Bourdieu-LosTresEstadosdelCapitalCultural.pdf>

Bowles, Hannah Riley, Linda Babcock, Kathleen L. McGinn. 2005. Constraints and Triggers : Situational Mechanics of Gender in Negotiation. Journal of Personality and Social Psychology 89 (6): 951-965.

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

Catalyst (2007) Catalyst Census: Women on Board Survey

Catalyst (1998). Women Entrepreneurs: Why Companies Lose Female Talent and What They Can Do About It. Disponible en línea: <http://www.catalyst.org/publication/76/women-entrepreneurs-whycompanies-lose-female-talent-and-what-they-can-do-about-it>

Centro de Encuestas y Estudios Longitudinales UC (2020). Encuesta Empleo Covid-19.

CEPAL (2010) Panorama Social de América Latina 2009. Publicación de las Naciones Unidas.

CEPAL/UNESCO (Comisión Económica para América Latina y el Caribe/Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura) (2020), "La educación en tiempos de la pandemia de COVID-19", Informe COVID-19 CEPAL-UNESCO, Santiago, agosto.

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

Chinchilla N. Poelmans S. y León C. (2003), "Políticas de conciliación trabajo-familia en 150 empresas españolas", IESE Business School, Documento de investigación 498.

Chinchilla N.v León C (2004) "La ambición femenina: cómo re-conciliar trabajo y familia"

Cliff Jennifer E. (1998). Does one size fit all? Exploring relationship between attitudes toward growth, gender, and business size, *Journal of Business venturing* vol. 13, nº 6, pp. 523-542

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

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

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

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

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

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

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

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

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

DESUC (2016). IMAD: Informe de Mujeres en Alta Dirección Empresas Grandes y Medianas.

Elosegui, M.E. (2009) "Educar en la Corresponsabilidad entre Mujeres y Hombres, la igualdad necesaria". Revista General de Derecho Canónico y Derecho Eclesiástico del Estado 20 pp 1-29.

E. Ogbonna, L. Harris (2000). Leadership style, organizational culture and performance: Empirical evidence from U.K. companies". International Journal of Human Resource. Management, Vol.11 Nº4, pp.766-788.

Egon Zehnder (2016) Latin American Board Diversity Analysis. Reino Unido

Enrione, A; Bosch, MJ; Riumalló, M.P; Berner, C. (2021) POLÍTICA DE DIVERSIDAD EN LOS DIRECTORIOS DEL SISTEMA DE EMPRESAS PÚBLICAS (SEP). Ese Business School.

Ferrary M. (2009). Why women managers shine in a downturn. Financial time. Disponible en línea: http://www.generation-europe.eu.com/drupal_prev_v1/system/files/u7/WomenManagersShine-in-aDownturn_FT_200900302.pdf

Fundación PRODEMU. (2020). Corresponsabilidad familiar y social.

Fundación Adecco (2021). #EmpleoParaTodas. La mujer en riesgo exclusión. Disponible en <https://fundacionadecco.org/wp-content/uploads/2020/03/informe-empleoparatodas-21.pdf>

Godoy, L. & Mladinic, A. (2009). Estereotipos y roles de género en la evaluación laboral y personal de hombres y mujeres en cargos de dirección. Psykhe (Santiago). 18(2), 51-64.

Gómez Urrutia, V., & Jiménez Figueroa, A. (2015). Corresponsabilidad familiar y el equilibrio trabajo-familia: medios para mejorar la equidad de género. Polis. Revista Latinoamericana, (40).

Gonçalves, P., & Belo, D. (2020, 17 abril). Recesión inevitable en Portugal, a pesar del buen momento anterior a la pandemia. CaixaBank. Recuperado 26 de octubre de 2021, de <https://www.caixabankresearch.com/es/economia-y-mercados/actividad-y-crecimiento/recesion-inevitable-portugal-pesar-del-buen-momento>

Grant Thornton. (2021). Mujeres en los Negocios 2021 Una Ventana de Oportunidades. Disponible en: <https://www.grantthornton.ie/insights/women-inbusiness-2021/>

Helgesen, S. (1990). *The female advantage: women's ways of leadership*. New York, N.Y.: Doubleday Currency.

Hernández Ramírez, J. P. (2020). Marchionni, Mariana et al., *Participación laboral femenina. ¿Qué explica la brecha entre países?*, México, BID-Cedlas de la Universidad de la Plata, 2019. *Revista latinoamericana de derecho social*, (30), 141-144.

Hernández-Sampieri, R., & Torres, C. P. M. (2018). *Metodología de la investigación* (Vol. 4). México^ eD. F DF: McGraw-Hill Interamericana.

Ibarra, H., Ely, R., & Kolb, D. (2013). *Women Rising: The Unseen Barriers*. *Harvard Business Review*, 91(9), 60-66.

INE (2015) *Mujeres en Chile y mercado del trabajo: Participación laboral femenina y brechas salariales*. INE: Santiago de Chile, Enero 2015

INE (2015) *Nueva encuesta nacional de empleo*. Noviembre 2014– Enero 2015

Koslowski, A., Blum, S., Dobrotić, I., Kaufman, G. and Moss, P. (2021) *International Review of Leave Policies and Research 2021*. Available at:http://www.leavenetwork.org/lp_and_r_reports/

Las Heras, M., & Debeljuh, P. (2010). *Mujer y Liderazgo, construyendo desde la complementariedad*. LID, México.

Las Heras, M. & Debeljuh, P. (2011) “Carrera profesional vs. Trayectoria: ¿qué cuenta hoy?” *Revista Istmo*, año 53, n°313, México, Marzo – Abril 2011

Loko, B., & Diouf, M. (2009). *Revisiting the Determinants of Productivity Growth: What's New?* IMF Working Papers. 1-29.

Maganto, J.M., Etxeberria, J. y Porcel, A. (2010). “La corresponsabilidad entre los miembros de la familia, como factor de conciliación”. *Educatio Siglo XXI*, 28(1), 69-84.

Mckinsey & Company (2008). *Women Matter, female Leadership, a competitive Edge for the future*.

Mckinsey & Company (2007). *Women Matter, gender diversity, a corporate performance driver*.

McKinsey. (2013). *Global Media Report 2013*. Designed by VME London: McKinsey.

Mckinsey & Company (2020). *Women in the Workplace*.

Mestres, J. M. (2020, 16 abril). Medidas económicas para contrarrestar el impacto de la COVID-19 en España. CaixaBank. Recuperado 26 de octubre de 2021, de <https://www.caixabankresearch.com/es/economia-y-mercados/actividad-y-crecimiento/medidas-economicas-contrarrestar-impacto-covid-19>

Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación (2020), Radiografía de Género en CTCl

Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación (2021) Encuesta trayectoria de profesionales con grado de doctor en Chile. Año de referencia 2019.

Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación (2021) Política Nacional de Igualdad de Género en ciencia, tecnología, conocimiento e innovación.

Ministerio de la Mujer y la equidad de género (2021). Guía Corresponsabilidad.

Noland, M., Moran, T., & Kotschwar, B. (2016). ¿Es la diversidad de género rentable? Evidencia de una encuesta global (Documento de trabajo N.º 16-3) Washington, D.C.: Instituto Peterson para la Economía Internacional

OCDE (2021). Igualdad de género en Chile.

OCDE(2012). Cerrando la Brecha de Género: es hora de actuar.

OCDE. (2012). Base de datos de empleo. OECD. [Base de datos en línea] <http://www.oecd.org/employment/emp/onlineoecdemploymentdatabase.htm>

OIT (2004). Romper el techo de cristal. Las mujeres en puestos de dirección. Actualización 2004. Disponible en línea: <http://www.ilo.org/dyn/gender/docs/RES/292/F61986410/Romper%20el%20techo%20de%20cristal.pdf>

OIT (2015) La mujer en la gestión empresarial: cobrando impulso. Ginebra.

OIT (2016) “Negociando por la igualdad de género”. Nota de información N° 4, Relaciones laborales y negociación colectiva. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo.

OIT (2019) Un paso decisivo hacia la igualdad de género: en pos de un mejor futuro del trabajo para todos. Oficina Internacional del Trabajo – Ginebra: OIT.

OIT (2019) Las mujeres en la gestión empresarial: Argumentos para un cambio.

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.

ONU Mujeres (2021) Igualdad de remuneración, conceptos básicos y herramientas.

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

Pollmann, L. A. (2017). Women's leadership in Latin America: The key to growth and sustainable development. Atlantic Council. Disponible en https://publications.atlanticcouncil.org/womens-leadership/AC_Women.pdf

PwC. (2016). Directorios 2016: poco recambio y escasa diversidad. Santiago de Chile: La Tercera.

Rahman, M. (2013). Women's empowerment: concept and beyond. Global Journal of Human Social Science, Sociology & Culture. 13(6).

Reaksecker N. (2018). Why is Networking with Other Women So Effective? - Women's Environmental Network. Women's Environmental Network. <https://www.wencal.org/news/2018/07/networking-women-effective/>

Ryan, M. K., & Haslam, S. A. (2005). The glass cliff: Evidence that women are over-represented in precarious leadership positions. *British Journal of management*, 16(2), 81-90.

Salenbacher, J. (2014). Creative Personal Branding: The strategy to answer: what's next?. BIS Publishers.

Salvador, Soledad (2011) "Hacia un sistema nacional de cuidados en el Uruguay". En: Rico (coord.) (2011) El desafío de un sistema nacional de cuidados para el Uruguay, División de Desarrollo Social de la CEPAL, Santiago de Chile, Publicación de las Naciones Unidas.

Salvador, Soledad & ONU mujeres. (2021). Informe: Avances en medidas de corresponsabilidad social y de género en el mundo del trabajo.

Sandoval, A. (2014). Diversidad de género como determinante de la innovación. Disponible en <http://www.repositorio.uchile.cl/handle/2250/116039>

Segerman-Peck, L.M (1991). *Networking and mentoring. A woman's guide*. Londres, Judy Piatkus Ltd.

Taracena, R. (2004). *El techo de cristal*. *Mujer Ejecutiva*. Octubre 2004. México, DF.

Tilly, L. A., Scott, J. W., & Lamarra, A. (1981). *Donne, lavoro e famiglia nell'evoluzione della società capitalistica*. De Donato.

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

Pizarro, O., & Guerra, M. (2010). *Rol de la mujer en la gran empresa*. Centro de Estudios Empresariales de la Mujer (CEEM).

Pollitzer E. (2019). Gender perspectives as insights into quality of science knowledge, organizations, and practices. *Interdisciplinary Science Reviews*, 44:2, 111-113. DOI: 10.1080/03080188.2019.1603857

Ullmann, H., Maldonado Valera, C., & Rico, M. N. (2014). *La evolución de las estructuras familiares en América Latina, 1990-2010: Los retos de la pobreza, la vulnerabilidad y el cuidado*.

UNODC. (2021). *Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito*. Obtenido de https://www.unodc.org/mexicoandcentralamerica/es/webstories/2020/2020_opinion_la-corresponsabilidad-para-una-sociedad-ms-integra.html

Wyman, O. (2021). *Making the Invisible, Visible*.