

GUÍA
PRÁCTICA

Nº34 OCTUBRE

2022

LIDERAZGO FEMENINO

María José Bosch
Directora

María Paz Riumalló
Directora Ejecutiva

María José Urzúa
Investigadora

En las últimas décadas, Chile ha experimentado un alza importante en la tasa de participación laboral femenina. Sin embargo, este aumento tenía dos particularidades. En primer lugar, la tasa de participación siempre fue inferior a la latinoamericana y, en segundo lugar, esta no se había visto reflejada en la participación de mujeres en la alta dirección (Bosch & Riumalló, 2017).

Dado lo anterior, desde la década del 2010, diversas organizaciones de la sociedad civil en el país han buscado visibilizar la representación de la mujer en la alta dirección realizando estudios y ofreciendo recomendaciones para mejorar esta situación.

La presente guía práctica busca exponer el avance de la mujer en la alta dirección en la última década, de manera comparada a la realidad global. Adicionalmente, se expondrán las últimas tendencias en gestión de la diversidad para que las organizaciones puedan seguir avanzando en la materia.

Representación de mujeres en la alta dirección en Chile y el mundo

Para comparar la representación de las mujeres en directorios de nuestro país y el mundo, se utilizaron datos de los estadísticos de género de la OCDE desde el año 2011 al 2021. El dato analizado contempla la representación de mujeres en directorios de las empresas más tranzadas en bolsa en diversos países. En el gráfico se incluyen países OCDE europeos, Estados Unidos y países latinoamericanos como México.

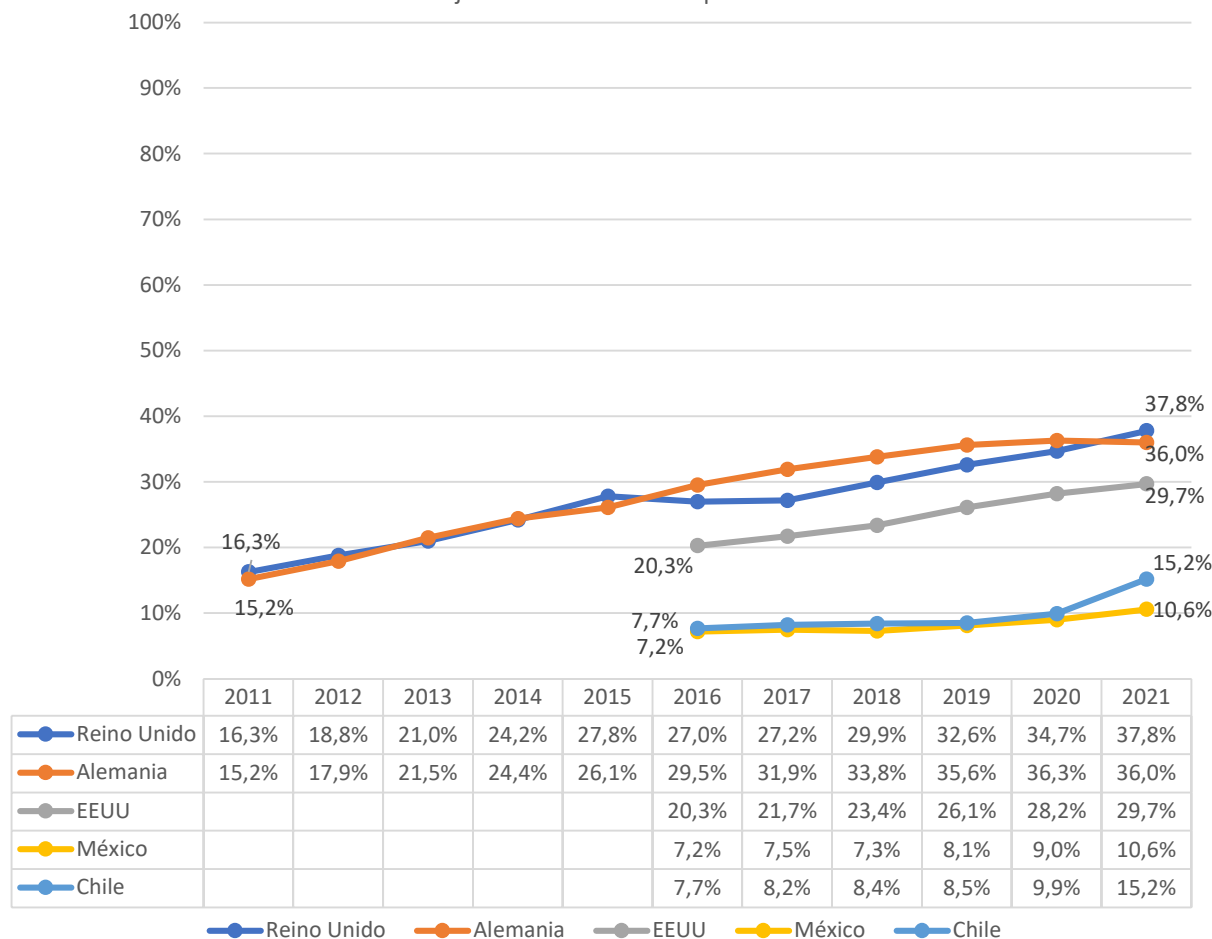
Al observar que países han tenido una mejor evolución en este indicador, se constató que Europa lleva la delantera. En el Reino Unido y Alemania la representación de mujeres en los directorios llegó a un 37,8% y 36,0% respectivamente en el año 2021, lo que significó un aumento de 21,5 y 20,8 puntos porcentuales en una década. Aun así, estos países con las mejores tasas de representatividad todavía no alcanzaban una representación paritaria en directorios.

En Estados Unidos, se cuenta con datos desde el año 2016, donde el 20,3% de los puestos en directorios estaban ocupados por mujeres, cifra que subió al 29,7% en 2021.

Comparando Chile como país latinoamericano con México, se encontró una evolución similar hasta el año 2020. En el año 2016 Chile contaba con un 7,7% de mujeres en directorios y México con un 7,2%. Luego, en el 2020, la representación chilena de mujeres era de un 9,9% y mexicana de un 9,0%. Sin embargo, en el 2021, Chile presenció una importante mejora, ya que se llegó a tener una representación del 15,2% de mujeres en directorios versus un 10,6% en México.

De todas maneras, la representación alcanzada por las mujeres chilenas en directorios para el 2021 está lejana a la realidad estadounidense y europea. Lo anterior permite concluir que, si bien han existido avances importantes en esta materia, aun queda un largo camino por recorrer a nivel nacional y mundial.

Gráfico N°1 Mujeres en directorios en países OCDE 2011-2021



Elaboración propia a partir de datos de OCDE STAT 2011-2021

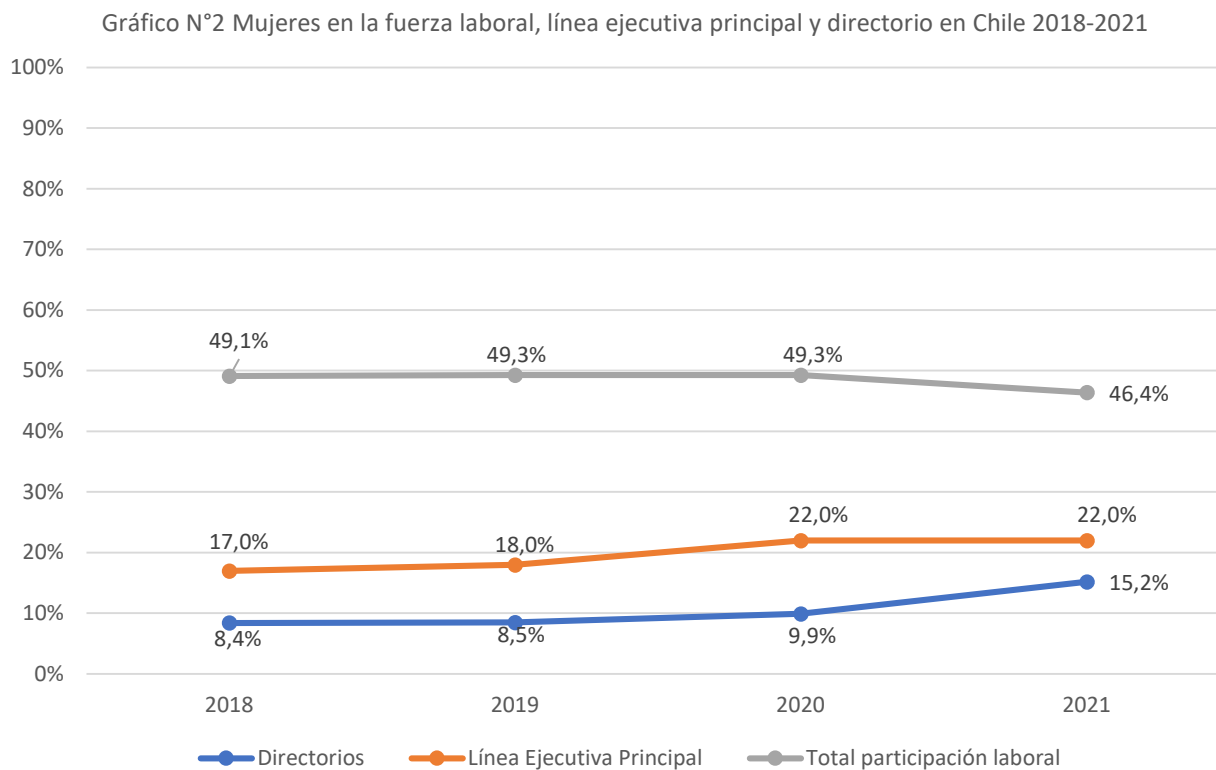
Otro factor que debe tomarse en cuenta para comprender la representación de las mujeres en la alta dirección es la existencia de mujeres en los distintos escalafones de la empresa. Estos datos dan cuenta de la posibilidad que tienen las mujeres de una trayectoria laboral ascendente dentro de la organización.

Para realizar dicho ejercicio se complementaron datos de diversas fuentes en el gráfico N°2. La tasa de participación laboral femenina y la tasa de mujeres en directorios se extrajo de los estadísticos de género de la OCDE. Por su parte, la cantidad de mujeres que se encuentran en la línea ejecutiva principal de las compañías se obtuvo del ranking IMAD realizado en Chile el cual incluye a las 100 empresas más tranzadas en bolsa en el país.

A grandes rasgos, se observó que la tasa de participación laboral femenina se sostenía entre los 49,1% y 49,3% entre los años 2018 y principios del 2020. No obstante, esta sufrió una dura caída por la pandemia, por lo que

llegó a un 46,4% en el 2021. Luego en el 2022, según datos de la Encuesta Nacional de Empleo está alcanzó nuevamente el 49,9% en el trimestre mayo-junio-julio (INE, 2022).

En cuanto a la participación de mujeres en la primera línea ejecutiva, se observó que estos últimos años ha existido un avance. En el 2021, un 22,0% de estos puestos, estaba siendo ejecutado por mujeres en el país. Tal como se mencionó, la representación de mujeres en los directorios llegó a un 15,2% en el 2021.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos OCDE Stat y Ranking IMAD 2018-2021

De este gráfico se puede concluir que, entre el año 2018 y 2020, la representación de mujeres en las distintas escalas de las organizaciones estaba mejorando. Sin embargo, desde el 2021 se encontró una contradicción, ya que si bien la representación en altos cargos tendía a una aumentó, la tasa de participación laboral femenina disminuyó. De todas maneras, los datos del INE (2022) reflejan una recuperación en el empleo femenino para el año 2022.

Dado lo anterior, se entienden dos mensajes. En primer lugar, que los esfuerzos para incluir a las mujeres en la alta dirección han surtido efecto, pero no son en ningún caso suficientes para asegurar la paridad. En segundo lugar, la tasa de participación laboral femenina fue sensible a la crisis de los cuidados que provocó el COVID-19, por lo que se debe seguir avanzando en esta materia para que hechos disruptivos como este no afecten el avance de décadas.

Dirección de personas ¿foco en desarrollo de carrera o políticas de conciliación?

Los datos expuestos anteriormente llaman a cuestionarse qué está faltando para poder alcanzar una mejor representatividad de la mujer en la alta dirección. Entre las explicaciones académicas a este fenómeno se encuentra que la existencia de *mommy tracks*, es decir, de trayectorias laborales adaptadas a las necesidades de las madres trabajadoras, que no suelen ser ascendentes, si no que horizontales. Esto para amortiguar el costo familiar que implica asumir mayores responsabilidades laborales (Bosch, Riumalló y Morgado, 2021).

Dado lo anterior, el Centro de Trabajo y Familia del ESE Business School ha investigado durante más de dos años, en conjunto con el Diario Financiero, el contexto chileno para posibilitar trayectorias laborales inclusivas hacia la mujer. En este ejercicio se han encontrado resultados interesantes respecto de las estrategias que adoptan las empresas para gestionar la diversidad y desarrollar la carrera femenina.

Desde hace dos años, se ha encontrado que, en las empresas de dotación elevada, existe en mayor medida un encargado de diversidad para gestionar estos temas. Esto se traduce en una mayor oferta de políticas de apoyo familiar, pero en menores niveles de representatividad de las mujeres en plantillas en la alta dirección

En contraparte, en empresas de menor dotación, no existe este cargo, ni una gran oferta de políticas de conciliación, pero las mujeres en plantilla están mejor representadas en la alta dirección (Bosch, Riumalló y Urzúa, 2020) (Bosch, Riumalló, Morgado y 2021).

Por estos resultados, hasta ahora se puede concluir que el rol de los directores de diversidad en las empresas chilenas, especialmente en las de mayor tamaño, está enfocándose más en la oferta de políticas de conciliación. Esto puede traer consecuencias negativas para la carrera de quienes acceden a ellas si la cultura organizacional penaliza su uso (Chinchilla, Las Heras, Bosch y Riumalló, 2017). Por esta razón, se deben adoptar estrategias adicionales para lograr el desarrollo de carrera femenino equitativo al interior de la organización.

Buenas Prácticas para gestionar el desarrollo de carrera al interior de la organización

A continuación, se exponen una serie de prácticas para gestionar el desarrollo de carrera femenino, extraídas del reporte anual “Women in The Workplace” (McKinsey, 2021) y la experiencia académica del Centro de Trabajo y Familia del ESE Business School. El mensaje es combinar el monitoreo de la representación femenina en todo nivel además de ofrecer políticas de bienestar y cuidado familiar. De esta manera, se combate el “techo de cristal”, “techo de cemento” y la necesidad de hacer sacrificios familiares para poder tener una carrera laboral.

Eliminar sesgos inconscientes: en el proceso de selección, *feedback* y promoción. Ofrecer entrenamiento sobre sesgos inconscientes a reclutadores y supervisores. Incluir instructivos previos a las evaluaciones que recuerden la existencia de estos sesgos.

Desarrollar métricas internas de diversidad de género: monitorear metas numéricas de representación de género en todos los escalafones de la empresa.

Accountability para gerencias: pedir cuentas a las gerencias sobre la representatividad de mujeres en sus equipos a través de las métricas de diversidad desarrolladas. Algunas empresas incluyen este indicador en las evaluaciones de desempeño de las gerencias. Otras ofrecen incentivos monetarios por lograr las metas de diversidad, o una penalización en el caso de no hacerlo (McKinsey, 2021 p.50).

Oferta de políticas de cuidado a terceros: estas deben estar disponibles para la toda organización sin distinción de género. Entre las más utilizadas a nivel mundial se encuentra las bajas de maternidad/paternidad pagadas y subsidio monetario para pagar por el cuidado de niños o adultos mayores. Su uso no debería estar penalizado por lo líderes (citar).

Flexibilidad horaria o de locación: en el caso de que el cargo lo permita, la flexibilidad es una de las herramientas que permiten en mayor medida encontrar un balance entre trabajo y familia (Kim, 2020). Sin embargo, esta debe estar incorporada culturalmente por parte de los líderes (Las Heras, Bosch y Raes, 2015) quienes solo así propiciarían su uso de manera corresponsable (Las Heras y Bosch, 2021)

Salud mental: la pandemia ha significado dos años de un deterioro de la salud mental de las personas a nivel global y nacional. En ambos casos las mujeres son las que en mayor medida han sufrido las consecuencias (McKinsey, 2021) (Borreisco-Higa y Valenzuela, 2021). Según McKinsey (2021) las compañías estadounidenses han mostrado compromiso para resolver este problema, sin embargo, por factores externos el *burnout* sigue aumentando en las mujeres. Por esto se hace un llamado a continuar con esta inversión en capital humano y combinarla con estrategias de desconexión digital.

Bibliografía

Borrescio-Higa, F., & Valenzuela, P. (9 de Diciembre de 2021). Gender Inequality and Mental Health During the COVID-19 Pandemic. *International Journal of Public Health*.
doi:<https://doi.org/10.3389/ijph.2021.1604220>

Bosch, M., & Las Heras, M. (2021). Small Changes that Make a Great Difference: Reading, Playing and Eating with your Children and the Facilitative Role of Managers in Latin America. En M. Grau, M. Las Heras, & H. Riley, *Engaged Fatherhood for Men, Families and Gender Equality* (págs. 246-264). Springer.

Bosch, M., & Riumalló, M. (2017). *Liderazgo Femenino*. Santiago de Chile: ESE Business School. Obtenido de https://www.esecol.cl/esecol/site/artic/20180514/asocfile/20180514104831/liderazgo_femenino_cuaderno_esecol.pdf

Bosch, M., Riumalló, M., & Morgado, M. (2021). *Índice de Trayectoria Laboral e inclusión de mujeres en Chile*. Santiago de Chile: ESE Business School. Obtenido de https://www.esecol.cl/esecol/site/artic/20220110/asocfile/20220110122900/2_____ndice_de_trayectoria_laboral_e_inclusi__n_de_mujeres_en_chile.pdf

Bosch, M., Riumalló, M., & Urzúa, M. (2020). *Índice de Trayectoria Laboral e Inclusión de mujeres en Chile*. Santiago de Chile: ESE Business School. Obtenido de https://www.esecol.cl/esecol/site/artic/20210128/asocfile/20210128154811/indice_genero__final__2020.pdf

INE. (2022). *Boletín estadístico: Empleo Trimestral Edición N°286*. Santiago de Chile. Obtenido de https://www.inec.cl/docs/default-source/ocupacion-y-desocupacion/boletines/2022/pa%C3%ADs/bolet%C3%ADn-empleo-nacional-trimestre-m%C3%B3vil-mayo-2022---junio-2022---julio-2022.pdf?sfvrsn=2af650c2_4

Kim, J. (2020). Workplace Flexibility and Parent-Child Interactions Among Working Parents in the U.S. *Social Indicators Research*, 151, 427-469.

Las Heras, M., Bosch, M., & Raes, A. (2015). Sequential mediation among family friendly culture and outcomes. *Journal of Business Research*.

McKinsey. (2021). *Women in the Workplace*. Obtenido de <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-live/webinars/women-in-the-workplace-2021-the-state-of-women-hangs-in-the-balance>