

ENERO 2023

# 3° Índice de Trayectoria Laboral e Inclusión de las Mujeres en Chile

*Datos 2022*

**DIARIO FINANCIERO**



10 años  
CENTRO  
TRABAJO  
Y FAMILIA

## INTRODUCCIÓN SOBRE EL ÍNDICE

Cuando evaluamos los liderazgos, en general cuando nos referimos a mujeres, agregamos “liderazgo femenino”. Esto se debe a que las mujeres en el mundo de la empresa no han pasado inadvertidas. En Chile, por la velocidad de avance y representatividad, resulta interesante hablar de liderazgo femenino.

Por una parte, en los últimos años la participación laboral femenina alcanzó un 53,4%, disminuyó a un 42,9%, producto de la crisis del covid-19 durante el año 2020, y luego subió a un 48,2% (INE, 2022). El cambio que hemos visto en la representación femenina en el mercado laboral en Chile ha sido importante, pero no tan significativo como se esperaba, sobre todo si lo comparamos con otros países (en América Latina al 2020 era de un 56,9% (CEPAL, 2021) y en los países del Caribe de un 54% (CEPAL, 2021)).

Por otra parte, cuando se observa la alta dirección y las posiciones de liderazgo, vemos que las mujeres solamente representan un 18,0% de la línea ejecutiva principal de las empresas chilenas que cotizan en bolsa, y cuando nos concentramos aún más y vemos los cargos en directorios el número se reduce a 15,0% (IMAD, 2019). O sea, las mujeres están presentes en el mundo laboral, pero no lo están en posiciones de liderazgo, o las que están son muy pocas.

¿Por qué sucede esto? En la literatura existen múltiples explicaciones para la falta de representatividad de la mujer en la alta dirección. Una de las explicaciones es la falta de inversión en capital humano que hacen las mujeres a lo largo de su carrera. Otra de las posibles explicaciones es la cantidad de interrupciones que tiene una mujer en su carrera versus sus compañeros hombres; otra explicación es la existencia de “*mommy tracks*”, carreras que facilitan la conciliación trabajo y familia, pero que ponen techos a la carrera de la mujer.



## INTRODUCCIÓN SOBRE EL ÍNDICE

Por ejemplo, desarrollar una carrera horizontalmente en la empresa, en vez de verticalmente, estar en áreas de apoyo en vez de estratégicas, etc. Esto se produce ya que el costo personal de asumir un cargo de mayor responsabilidad es demasiado alto familiarmente y prefieren seguir carreras que les permita conciliar trabajo y familia.

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

Al dejar de lado el talento femenino estamos omitiendo las consecuencias que esto tiene para nuestras organizaciones. Distintos estudios muestran una relación positiva entre la proporción de mujeres en el directorio y los indicadores financieros de la compañía. Por ejemplo, las empresas con políticas favorables a la inserción de la mujer superan la media de su sector en 34% (Debeljuh, 2013), también existe evidencia que cuando hay al menos 3% de mujeres directivas aumenta la efectividad en distintas dimensiones de la empresa tales como: innovación, responsabilidad, coordinación y control, etc. (Mc Kinsey & Company: Women Matter, 2007).



## INTRODUCCIÓN SOBRE EL ÍNDICE

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

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

En este contexto surge este proyecto académico y de difusión, que se aplica por segundo año consecutivo, y que busca conocer las percepciones de hombres y mujeres sobre la inclusión y trayectoria laboral de las mujeres en las empresas en Chile.

Es así como **Diario Financiero** y el **Centro Trabajo y Familia del ESE Business School** han aunado esfuerzos a fin de implementar y desarrollar el “**3º Índice de Trayectoria Laboral e Inclusión de las Mujeres en Chile**”.



# INTRODUCCIÓN

## ¿QUIÉNES SOMOS?



**DIARIO FINANCIERO**

### Centro Trabajo y Familia del ESE Business School de la Universidad de los Andes:

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.

### Diario Financiero:

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





## CONTENIDO

1. Objetivo del estudio
2. Metodología
3. Datos de la muestra
4. Resultados: Índice
5. Resultados: sección equidad de género
6. Resultados: sección trayectoria profesional
7. Resultados: sección *engagement* y salud mental
8. Principales conclusiones
9. Sobre los autores



## OBJETIVO DEL ESTUDIO



### Indicador que busca conocer las percepciones de hombres y mujeres sobre la inclusión y trayectoria laboral de las mujeres en las empresas en Chile.

- Analizar como difiere esta percepción según sexo.
- Observar como se comporta según tamaño empresa y rubro.
- Buscar oportunidades de mejora.
- Conocer las percepciones que existen sobre la trayectoria profesional femenina.
- Indagar en fenómenos laborales post pandemia como bajos niveles de *engagement* y salud mental en el trabajo



# METODOLOGÍA SOBRE EL ÍNDICE Y RECOLECCIÓN DE DATOS

Este instrumento de medición fue desarrollado por el **Centro Trabajo y Familia del ESE Business School** específicamente para este proyecto. La encuesta consta de tres secciones además de los datos demográficos.

La primera sección buscó evaluar el tema de equidad de género en la compañía, la segunda se refirió a la trayectoria laboral, y la tercera a un tema de actualidad que varía año a año. Para el 2022 el tema elegido fue el *engagement* y salud mental en el trabajo, siendo la primera vez que se incorporan preguntas de este tipo a la medición.

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

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



# METODOLOGÍA SOBRE EL ÍNDICE Y RECOLECCIÓN DE DATOS

<b>1°</b> <b>EQUIDAD DE GÉNERO</b>  40 puntos  2019 Bloomberg Gender Equality Index Survey	<b>2°</b> <b>TRAYECTORIA PROFESIONAL</b>  50 puntos  Maternidad y trayectoria profesional en España (2017) de Nuria Chinchilla, Esther Jiménez y Marc Grau.	<b>3°</b> <b>ENGAGEMENT Y SALUD MENTAL</b>  10 puntos  State of the Global Workplace (2022) Gallup  Women at Work Global Outlook (2022) Deloitte	<b>T</b> <b>TOTAL</b>  100 puntos
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------

**Fecha**

Noviembre del 2022

**Método**

Encuesta on-line

**Casos**

788



## PRINCIPALES HALLAZGOS

### Índice global

- Bajo promedio general en Índice : 46,0 puntos sobre 100.
- Los hombres tienen una visión más positiva del entorno respecto a la inclusión femenina que las mismas mujeres. Esta brecha se ha ido cerrando los últimos años, explicada por una leve mejoría en la percepción de las mujeres.

### Equidad de Género

- En la sección equidad de género se encontró una leve mejoría respecto a años anteriores. Esta se explica por un aumento en la representación de mujeres en altos cargos.
- Las empresas más pequeñas presentan una mejor representación de mujeres en altos cargos, mientras que las más grandes ofrecen mayores beneficios familiares.
- El encargado de diversidad en la empresa se sigue asociando a una beneficios familiares, las que se están viendo también en empresas de menor tamaño. Esto explicaría porque este año las empresas de menor tamaño llevan la delantera.
- Sin embargo, aun este cargo se asocia mejoras en la representación de mujeres en alta dirección.

## PRINCIPALES HALLAZGOS

### Trayectoria profesional

- En comparación al 2021, este promedio bajo 2,4 puntos, aunque sigue siendo mayor que en el 2020.
- Este indicador presenta diferencias relevantes en la percepción de inclusión profesional entre hombres y mujeres. Los hombres conciben que es el entorno es más adecuado para que las mujeres tengan una carrera profesional ascendente que ellas mismas.
- En general, son las mujeres las que tienen en mayor medida percepciones negativas sobre la maternidad en el trabajo, renuncias familiares y barreras para su desarrollo.

### Engagement y Salud Mental

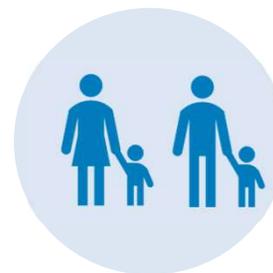
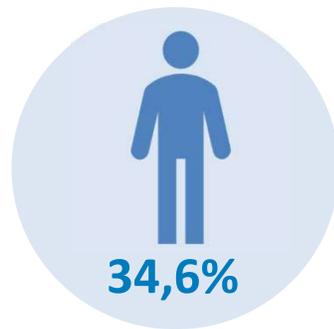
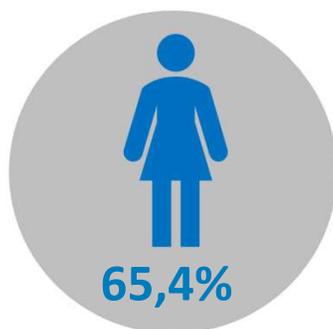
- Si bien el promedio fue de 6,4 sobre 10, un 17,4% de las personas obtuvo un puntaje inferior a 5 puntos. Esta proporción es elevada al hablar de salud mental.
- Los beneficios familiares y la flexibilidad tiempo y espacio se asocian a mejores niveles de engagement y salud mental en los colaboradores.

## DATOS DE LA MUESTRA SOCIODEMOGRÁFICAS

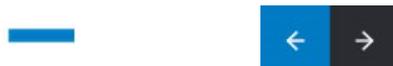
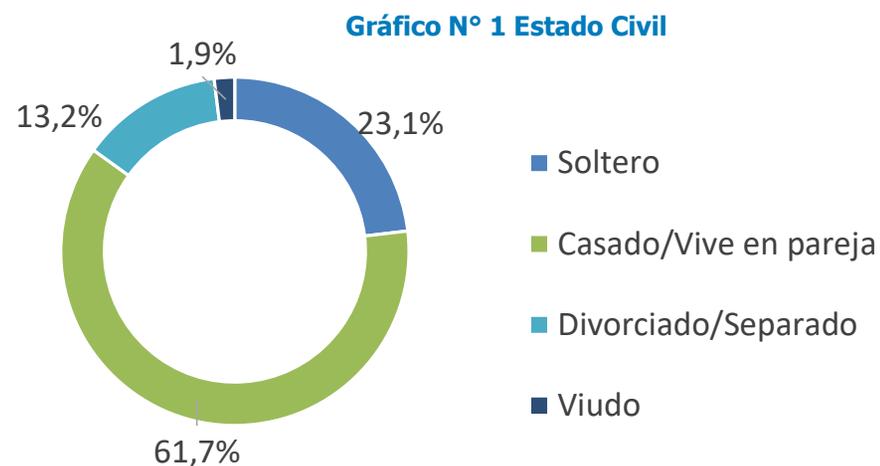
En nuestra muestra hay un tercio de hombres y un 65,4% de mujeres. Un gran porcentaje está casado o vive en pareja (61,7%). Además prevalentemente tienen hijos (76,1%).

El nivel educativo es alto. Se compone de un 41,1% de personas con educación universitaria completa y un 46,2% con estudios de postgrado.

Es bastante representativa de diversos grupos etarios, aunque en una menor proporción de personas menores a 35 años.

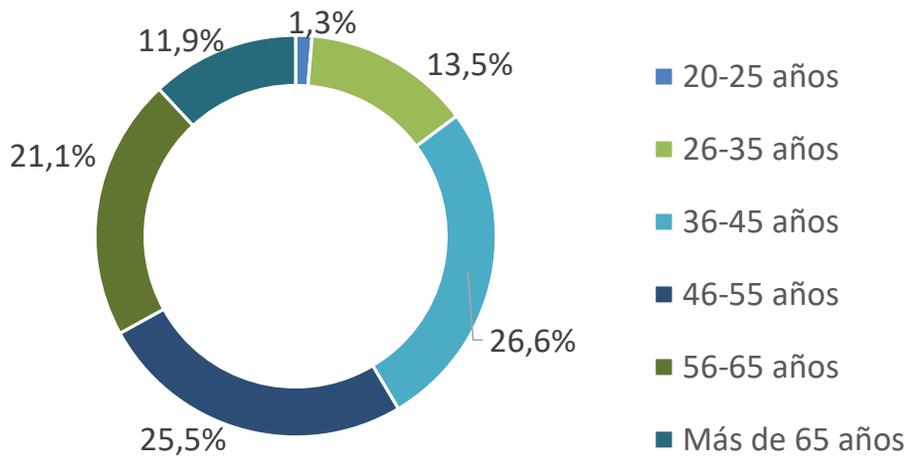


Un 76,1% tiene hijos

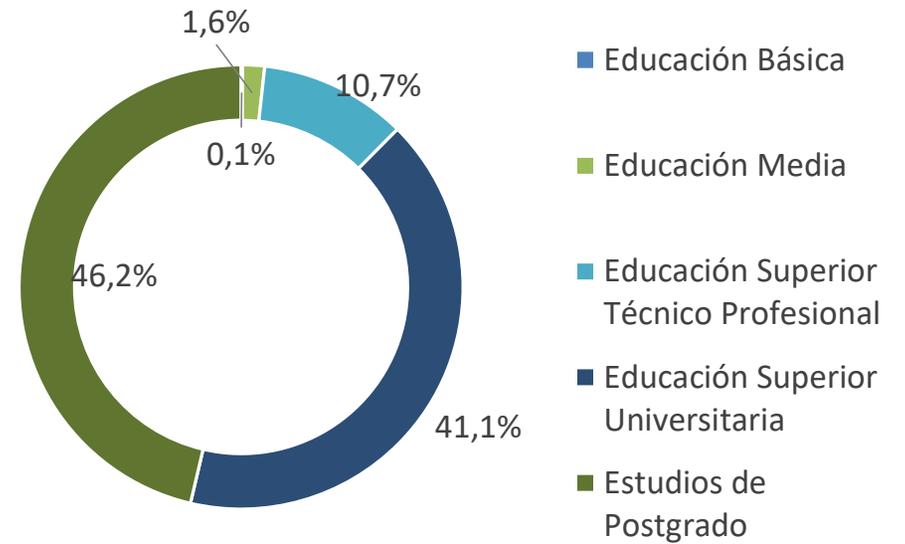


# DATOS DE LA MUESTRA SOCIODEMOGRÁFICAS

### Gráfico N° 2 Edad



### Gráfico N° 3 Nivel Educativo

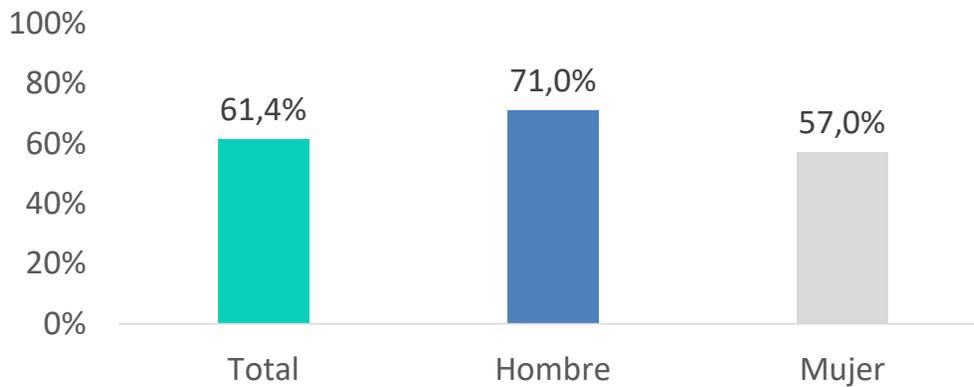


## DATOS DE LA MUESTRA LABORALES

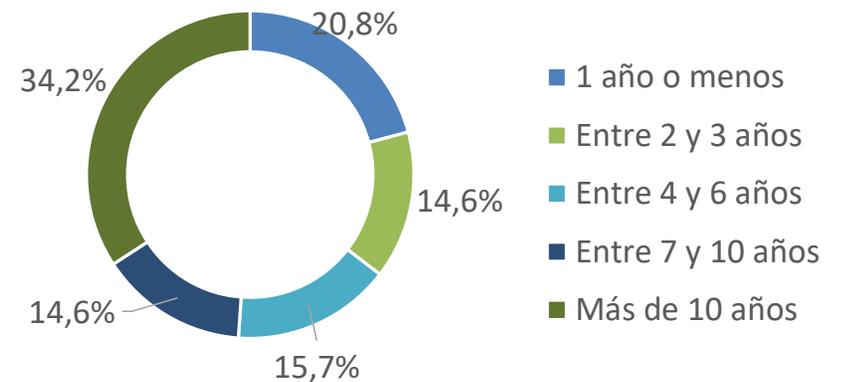
En cuanto al perfil laboral, el 82,0% de la muestra se encontraba activa. Por otro lado, un 61,4% tenía personas bajo su responsabilidad. Este dato y el nivel educativo de los encuestados da a entender que el perfil es más bien ejecutivo.

Respecto a la antigüedad, esta se distribuía de manera bastante heterogénea. Un 20,8% llevaba 1 año o menos, Luego un 14,6% entre 2 y 3 años. Un 15,7% tenía entre 4 y 6 años de antigüedad y un 15,7% entre 7 y 10 años. Finalmente, un poco más de un tercio llevaba más de 10 años trabajando en su organización.

**Gráfico N° 4 Tiene personas bajo su responsabilidad**



**Gráfico N° 5 Antigüedad**



## DATOS DE LA MUESTRA LAS EMPRESAS

Con relación a las características de las empresas se encontró que el tamaño de las empresas era variado. Un 33,5% de las personas trabajaba en empresas de menos de 50 trabajadores. Un 26,1% en organizaciones con una dotación entre 51-500 colaboradores. Ahora bien, un 40,3% se desempeñaba en grandes empresas con dotaciones mayores a 500 personas.

Los rubros donde se concentra la muestra correspondían a consultoría, otros servicios de empresas, la banca y educación. Le siguen en prevalencia, comercio, administración pública y el sector inmobiliario.

Gráfico N° 6 Tamaño empresa

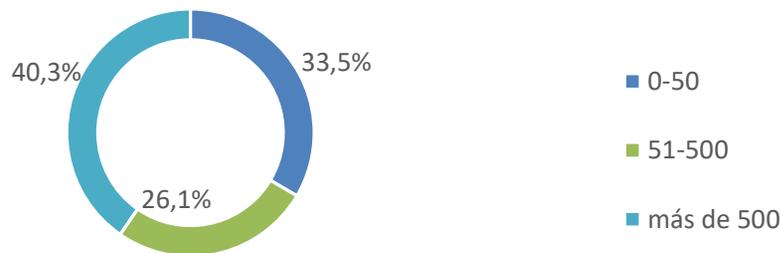


Gráfico N°7 Rubro



## RESULTADOS ÍNDICE

En los resultados de los datos recolectados el 2022, el puntaje mínimo obtenido fue de 11,4 y el máximo de 96,6. Sin embargo, el puntaje promedio fue de un 46,0; menor a la mitad del puntaje máximo posible. Es importante destacar que el 50,0% de la muestra no obtuvo más de 46,4 puntos. Lo anterior, pone de manifiesto que **no se percibe una óptima trayectoria laboral e inclusión de la mujer** en los encuestados, más bien, se percibe que el entorno imposibilita u obstaculiza en gran medida, un desarrollo profesional equitativo.

El **puntaje promedio para hombres fue de un 50,6, mientras que para las mujeres fue de un 44,2**, diferencia que es estadísticamente significativa. Esto indica que si bien, los hombres de la muestra perciben obstaculizadores en la inclusión y trayectoria laboral femenina, estos no conciben esta problemática en la misma medida que las mujeres.

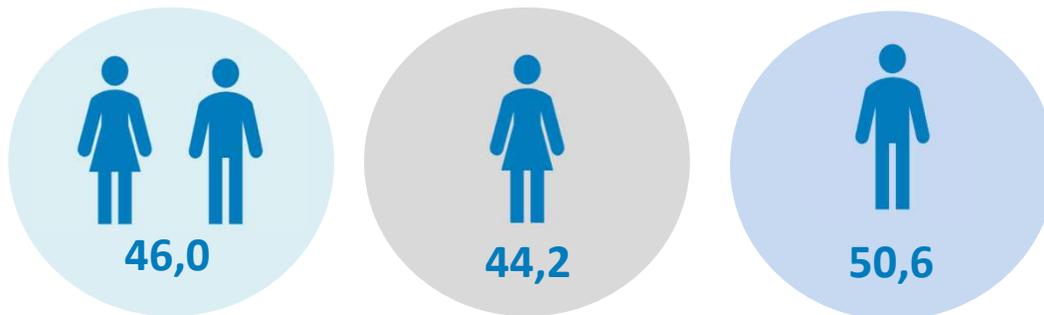


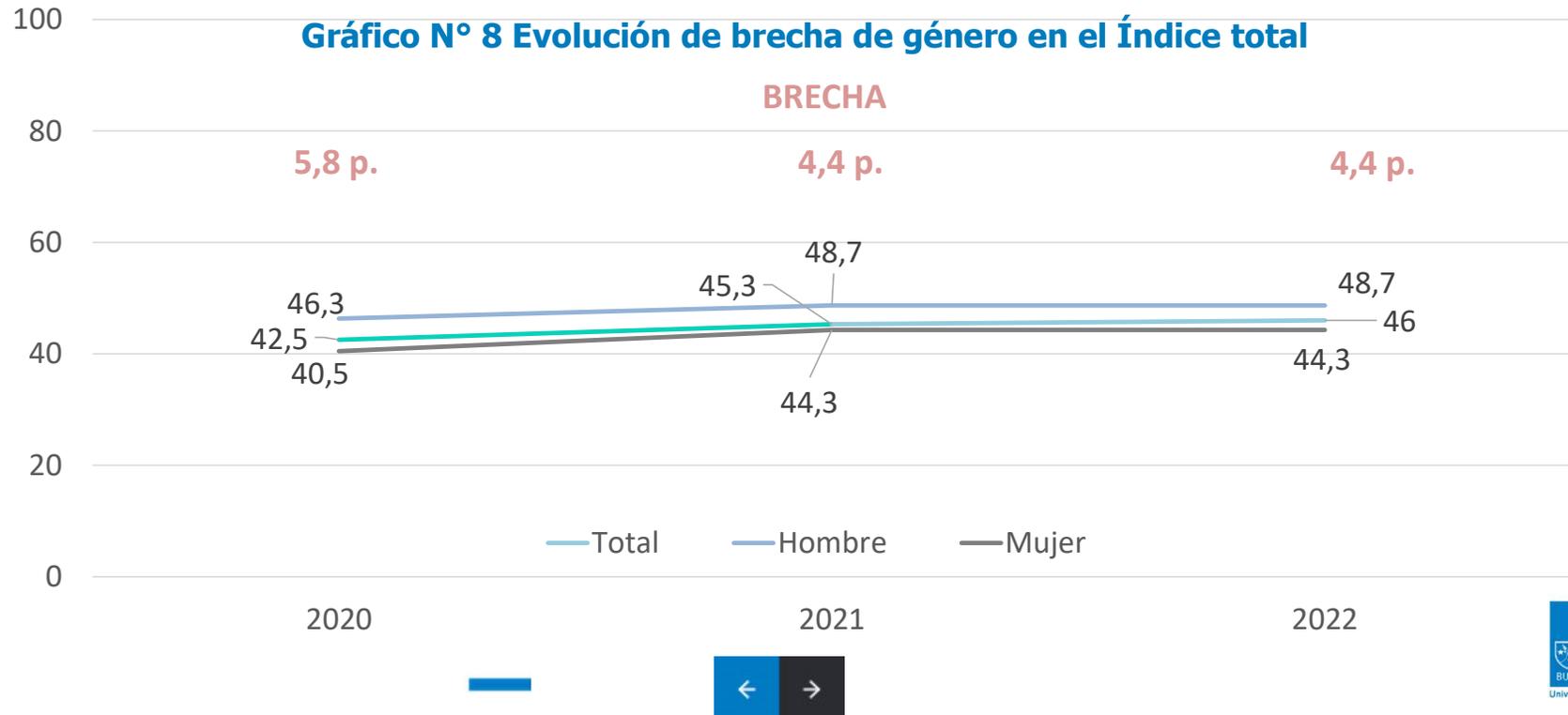
Tabla N°1 Puntaje mínimo y máximo índice	
Mínimo	11,4
Máximo	96,6

El **50,0%** de la muestra estuvo por debajo de **46,4** puntos



# RESULTADOS ÍNDICE

La variación anual del índice a tendido a **mejorar** estos tres años desde un 42,5 a un 46,0 promedio. Al observar diferencias de género en esta percepción, se encuentran brechas significativas, que se mantienen desde el año pasado. En este aspecto, se encuentra **una mejoría en la brecha de género** entre 2020 y 2021. Sin embargo, esta **se estanca en 4,4 puntos desde el 2021**. Lo anterior indica que las mujeres percibieron una mejoría en el entorno desde 2021, la cual se ha mantenido en 2022.



## RESULTADOS ÍNDICE

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

A la inversa, **las mujeres perciben un peor entorno** mientras más trabajadores tiene la empresa.

Por ende, **mientras mayor dotación tiene la empresa la brecha de género aumenta a la hora percibir un entorno adecuado para la trayectoria laboral y la equidad.**

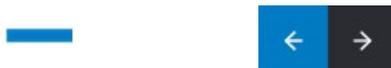
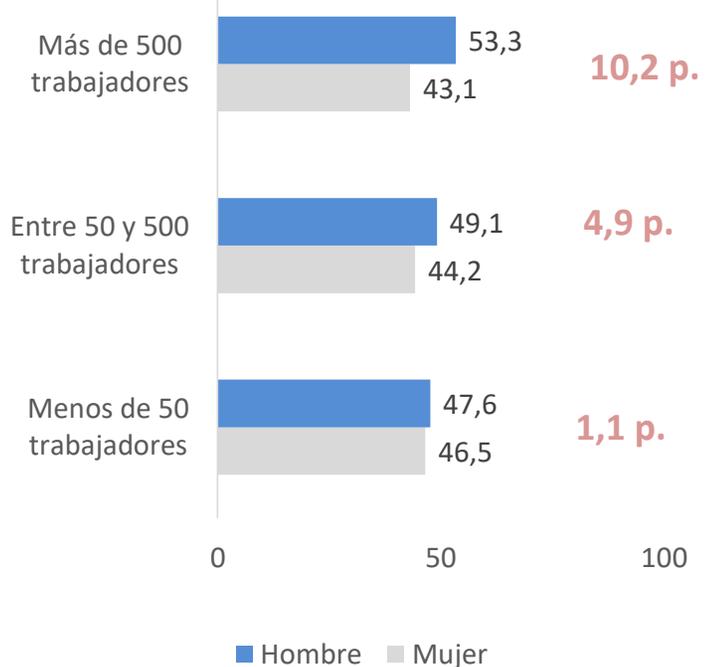
Este hallazgo va en la línea en lo observado el 2020 y 2021.

46,0

45,5

47,0

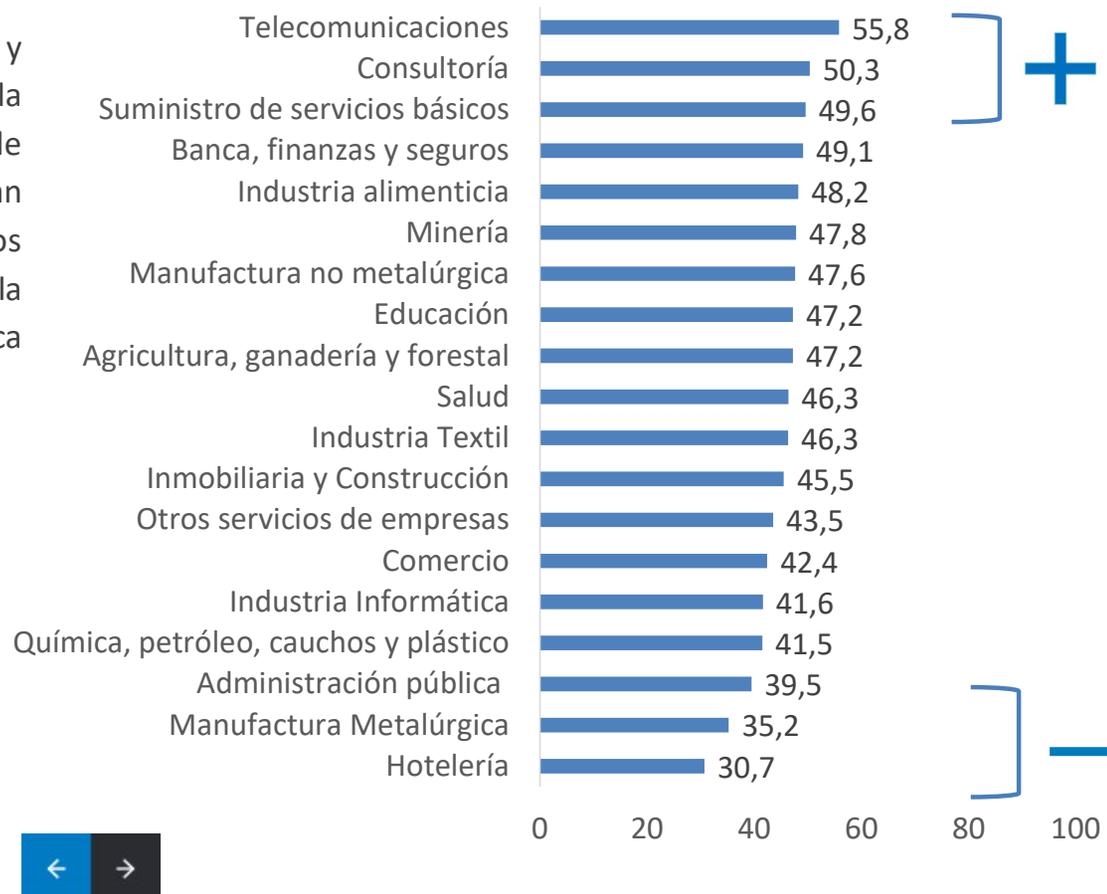
Gráfico N° 9 Brecha de género en el índice según tamaño empresa



## RESULTADOS ÍNDICE

Los rubros que presentan mejores índices de inclusión y trayectoria laboral para las mujeres son el sector de las telecomunicaciones (55,8), consultoría (50,3) y el de suministro de servicios básicos (49,6), los cuales se ubican levemente sobre la media general. Por su parte, los rubros con un menor índice corresponden al sector de la administración pública (39,5), manufactura metalúrgica (35,2) y hotelería (30,7).

Gráfico N° 10 Promedio índice según rubro



## RESULTADOS EQUIDAD DE GÉNERO

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

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



## RESULTADOS EQUIDAD DE GÉNERO

En este estudio, la sección equidad de género tuvo un puntaje mínimo de 1 y un puntaje máximo de 39,0. Para la muestra, el puntaje promedio fue de 18,6, es decir este representa la mitad del puntaje posible de obtener. Si bien, los hombres (19,6) obtuvieron un puntaje promedio mayor que las mujeres encuestadas (18,2), esta diferencia no tiene significancia estadística. En relación a años anteriores se encontró una **leve mejoría** en esta sección, lo que indicaría un **mayor esfuerzo de las organizaciones** por avanzar en esta temática.

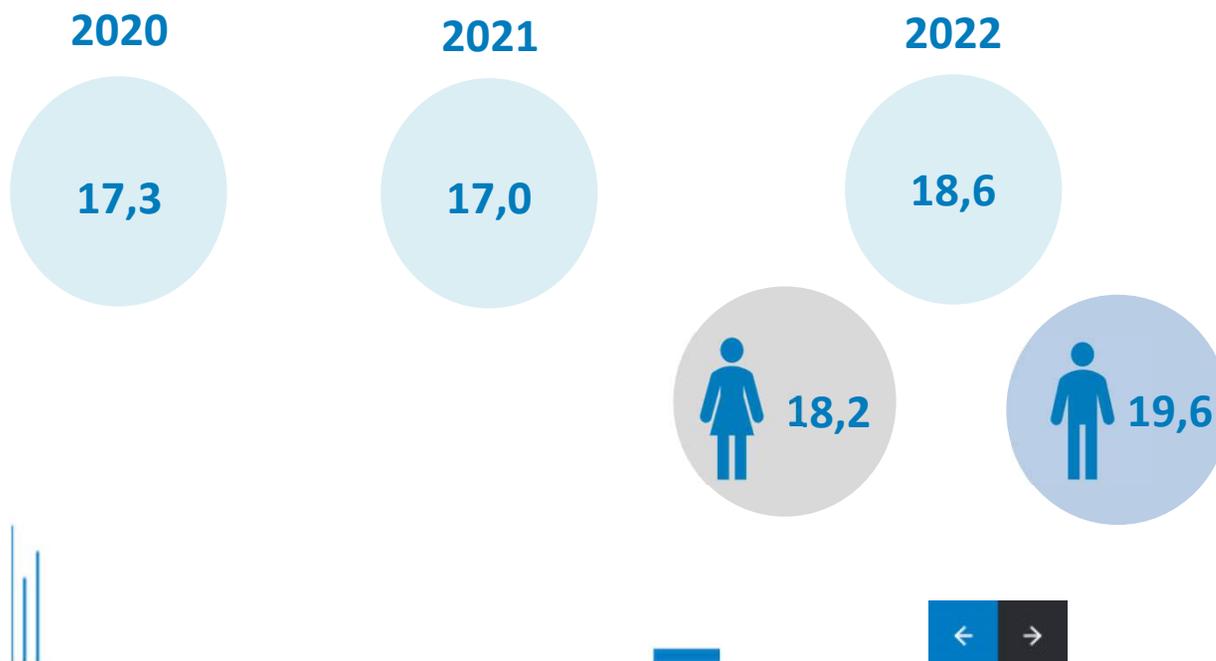


Tabla N° 2 Puntaje mínimo y máximo índice	
Mínimo	1,0
Máximo	39,0

El **50,0%** de la muestra estuvo por debajo de **18** puntos

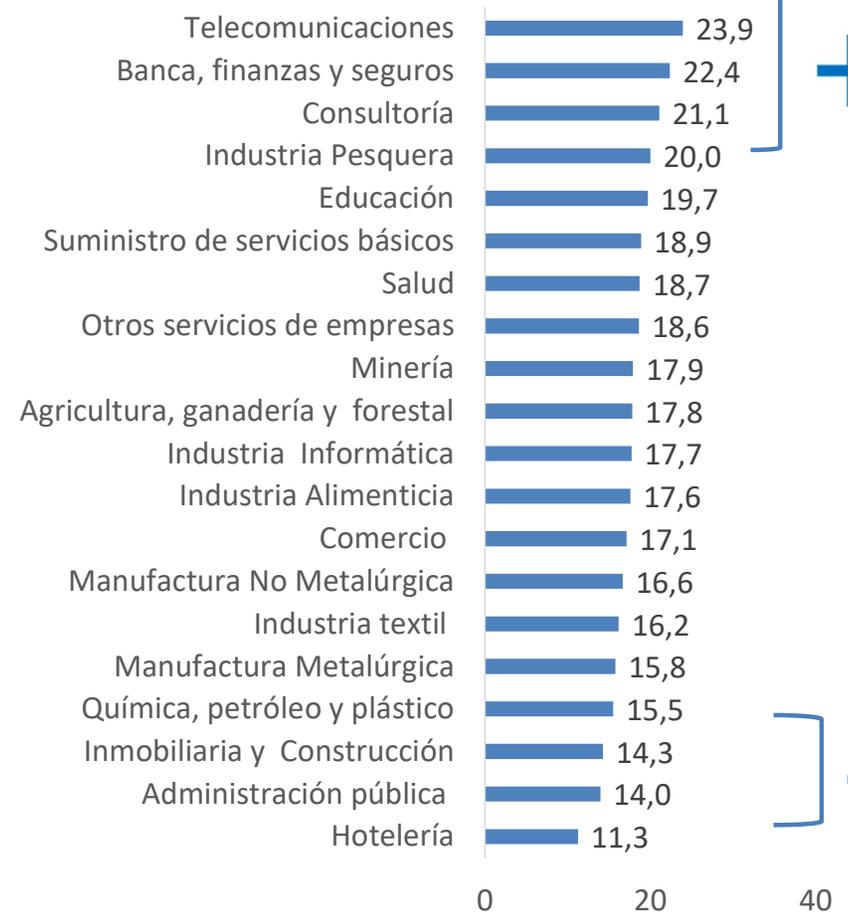
## RESULTADOS EQUIDAD DE GÉNERO

Observando la relevancia del tamaño de la empresa, se encontró que en todos los casos ha habido un progreso. Aunque este año las empresas con menor tamaño llevan la delantera.

Complementando esta información, los rubros con mejor puntaje de equidad de género, fueron el de telecomunicaciones (23,9), sector financiero (22,4) y consultoría (21,1). En contraste los rubros que peor puntaje presentaron fue el hotelería (11,3), la industria inmobiliaria (14,3) y administración pública (14,0).

	2020	2021	2022
<b>Menos de 50 trabajadores</b>	17,9	16,7	19
<b>Entre 50 y 500 trabajadores</b>	16,3	15,2	17,8
<b>Más de 500 trabajadores</b>	16,2	18,4	18,7

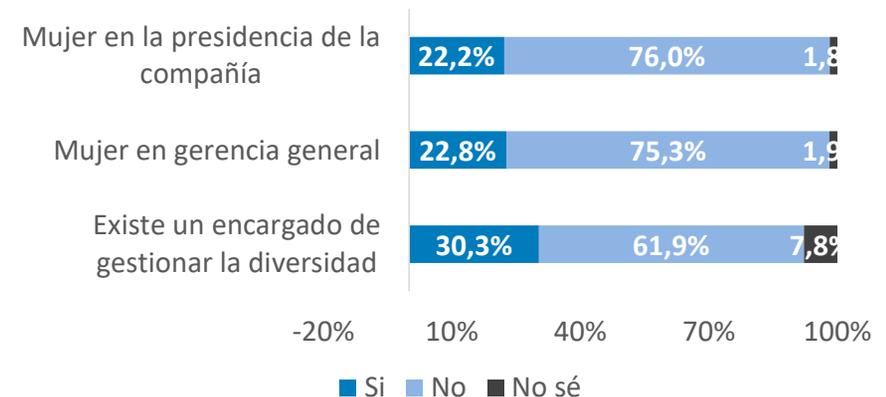
Gráfico N°11 Promedio equidad de género según rubro



## RESULTADOS: EQUIDAD DE GÉNERO MUJERES EN LA ALTA DIRECCIÓN Y PROMOCIÓN DE LA DIVERSIDAD

Al analizar con mayor profundidad las variables de equidad de género en la organización, se encontró que solo un 30,3% de los encuestados afirmaba que existía una persona a cargo de promocionar y gestionar la diversidad de género en las empresas que trabajaban. Por otro lado, solo un 22,2% afirmó que había una mujer en la gerencia general y un 22,2% que había una mujer como presidenta de la compañía.

Gráfico N°12 Impulsores de equidad de género



En relación a los indicadores claves según **Bloomberg** para impulsar la diversidad dentro de la compañía se observa niveles bastante **bajos**.



## RESULTADOS: EQUIDAD DE GÉNERO

### REPRESENTACIÓN DE MUJERES EN PLANTILLA EN LA ALTA DIRECCIÓN

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

Tabla N° 4 Representación de mujeres en la alta dirección	
<b>Infrarrepresentadas</b>	La proporción de mujeres en la alta dirección es muy baja respecto a la cantidad de mujeres en plantilla.
<b>Subrepresentadas</b>	La proporción de mujeres en la alta dirección es menor a la cantidad de mujeres en plantilla.
<b>Representadas</b>	La proporción de mujeres en la alta dirección es igual a la cantidad de mujeres en plantilla.
<b>Sobrerrepresentadas</b>	La proporción de mujeres en la alta dirección es mayor a las mujeres en plantilla.



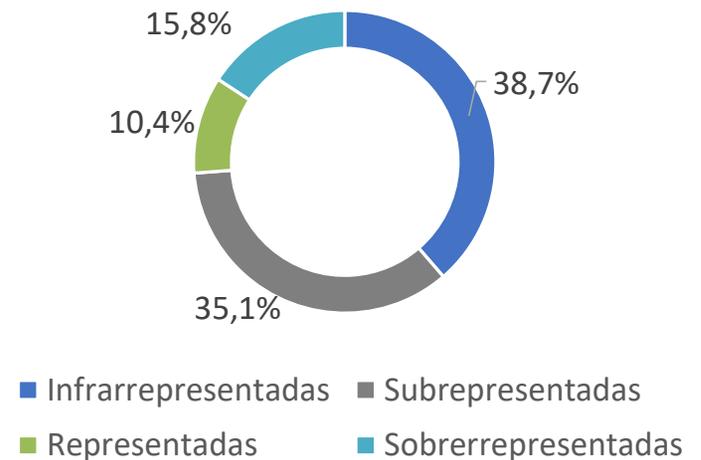
## RESULTADOS: EQUIDAD DE GÉNERO REPRESENTACIÓN DE MUJERES EN PLANTILLA EN LA ALTA DIRECCIÓN

Se encontró que un 38,7% de los encuestados afirmaba que en su empresa las mujeres estaban infrarrepresentadas en la alta dirección. Mientras que solo el 10,4% informó que existía equidad de representación.

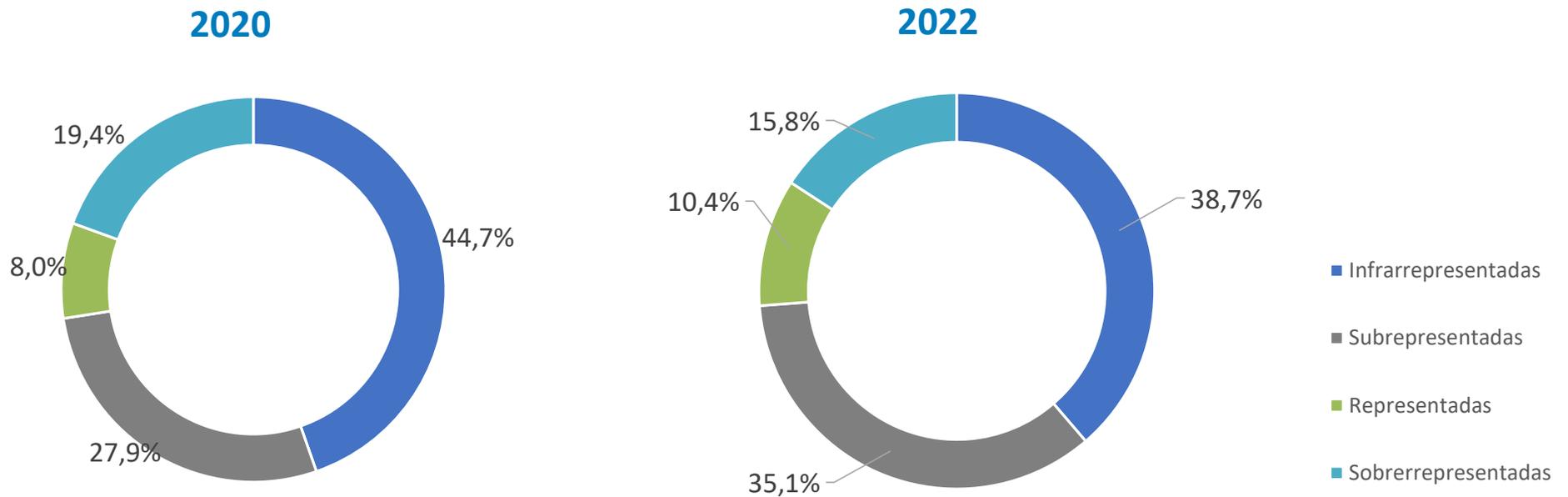
Para analizar cambios en este patrón se decidió comparar los datos con el 2020 para tener una ventana de tiempo más amplia. En este aspecto se observaron diferencias. La infrarrepresentación disminuyó de un 44,1% a 38,7%. La subrepresentación aumentó levemente de 27,9% a 35,1%. La representación equitativa mejoró de un 8,0% a un 10,4%. Finalmente la sobrerrepresentación disminuyó de un 19,4% a un 15,8%.

Con todo estos datos son positivos, ya que muestran una disminución de la infrarrepresentación y un aumento de la representación

Gráfico N° 13 Representación de mujeres en la alta dirección



## RESULTADOS: EQUIDAD DE GÉNERO REPRESENTACIÓN DE MUJERES EN PLANTILLA EN LA ALTA DIRECCIÓN

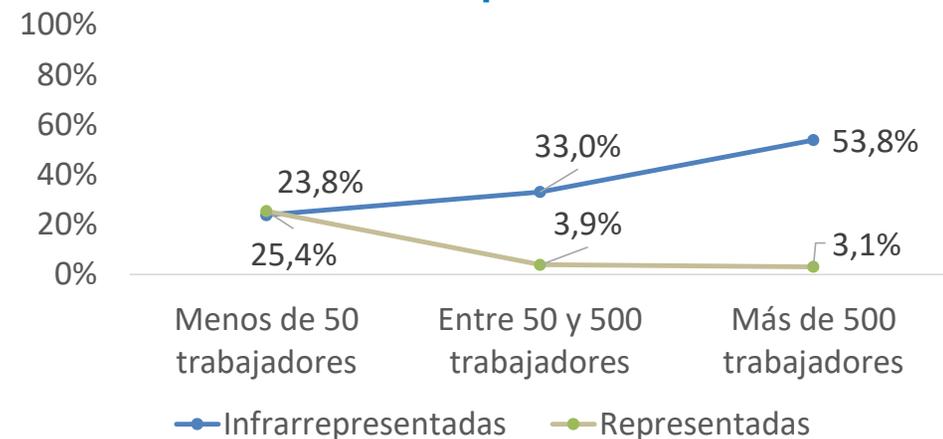


## RESULTADOS: EQUIDAD DE GÉNERO REPRESENTACIÓN DE MUJERES EN PLANTILLA EN LA ALTA DIRECCIÓN

Se observa una relación entre el número de trabajadores que tienen las empresas donde trabajaban los encuestados y la representación femenina en la alta dirección. En las empresas compuestas por menos de 50 trabajadores, las mujeres estaban representadas de manera más equitativa en la empresa.

Para observar patrones de cambio, nuevamente comparamos con el año 2020. Se detectó que esta tendencia persiste. Sin embargo, se vislumbra que **la representación de mujeres en empresas de mayor dotación ha ido aumentando discretamente**. Además la **infrarrepresentación disminuyó en todos los tamaños de empresa, excepto en las más grandes, donde se mantuvo**. Esto se visualiza en los gráficos a continuación.

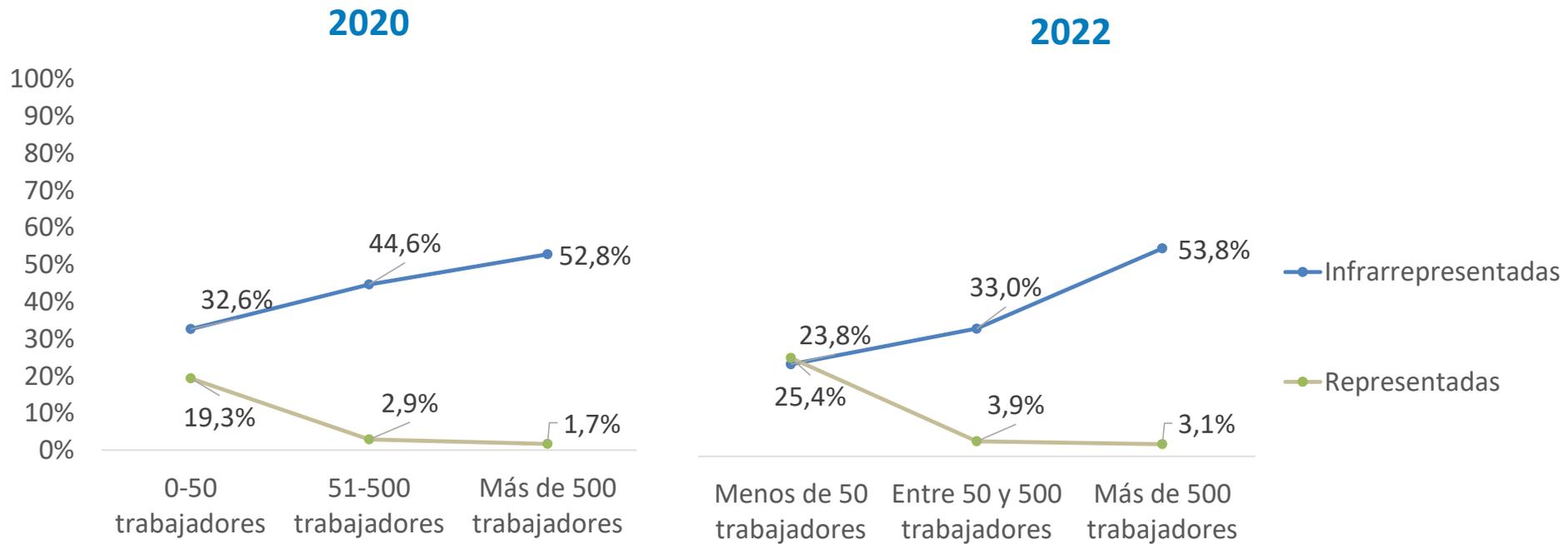
**Gráfico N° 14 Representación según tamaño empresa**



Las **mujeres** están mejor representadas en altos cargos en empresas de **menor** dotación



# RESULTADOS: EQUIDAD DE GÉNERO REPRESENTACIÓN DE MUJERES EN PLANTILLA EN LA ALTA DIRECCIÓN

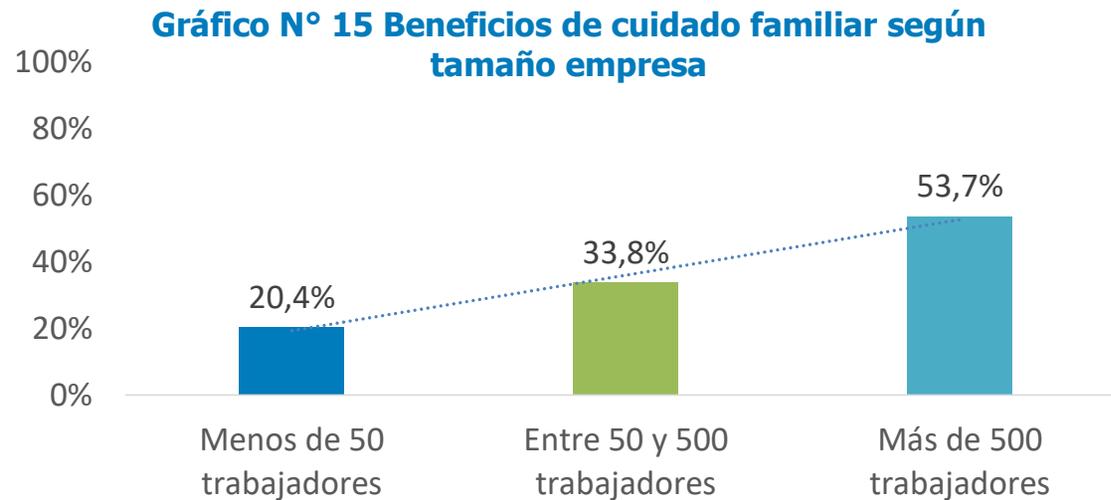


Esta tendencia **persiste** desde el año **2020**



## RESULTADOS: EQUIDAD DE GÉNERO PERSONAS QUE RECIBEN BENEFICIOS Y APOYO AL CUIDADO FAMILIAR

Si bien, en las empresas de mayor dotación existe una menor representación de las mujeres en altos cargos, estas tienen una ventaja por sobre las empresas con menos trabajadores en términos de servicios de apoyo a la maternidad/paternidad. En estas empresas existe una mayor oferta de beneficios o servicios de cuidado familiar. Esta tendencia se ha mantenido desde el año 2020.

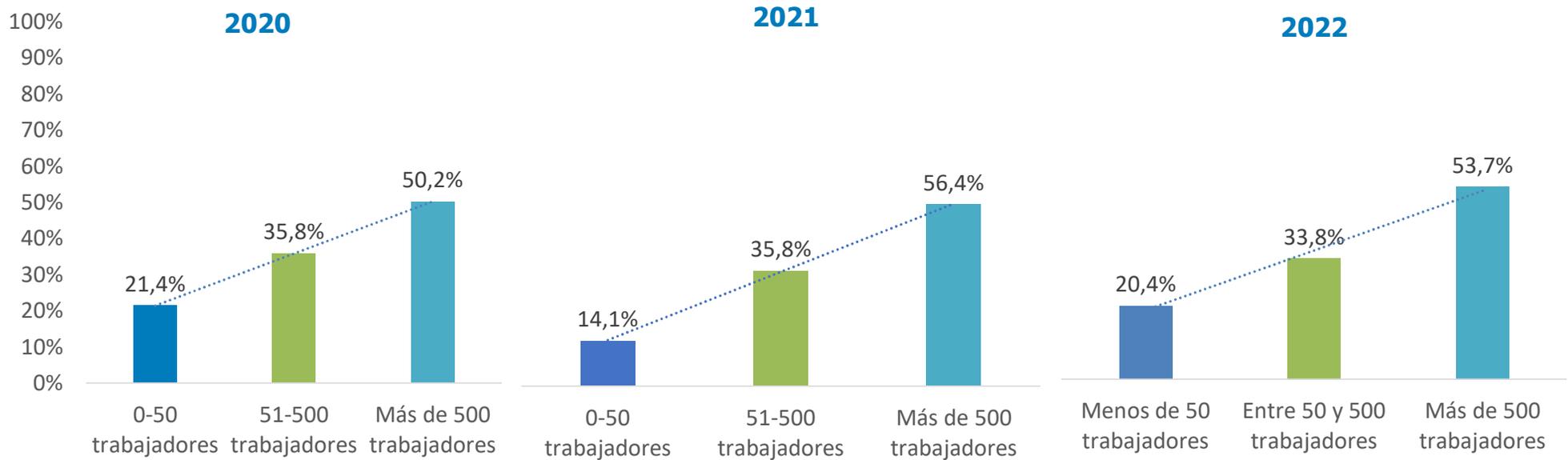


Las empresas con **mayor** dotación ofrecen **más** beneficios o servicios de cuidado familiar



# RESULTADOS: EQUIDAD DE GÉNERO

## PERSONAS QUE RECIBEN BENEFICIOS Y APOYO AL CUIDADO FAMILIAR



Esta **tendencia** se repite desde el año **2020**



## RESULTADOS: EQUIDAD DE GÉNERO EL ROL DEL ENCARGADO DE DIVERSIDAD

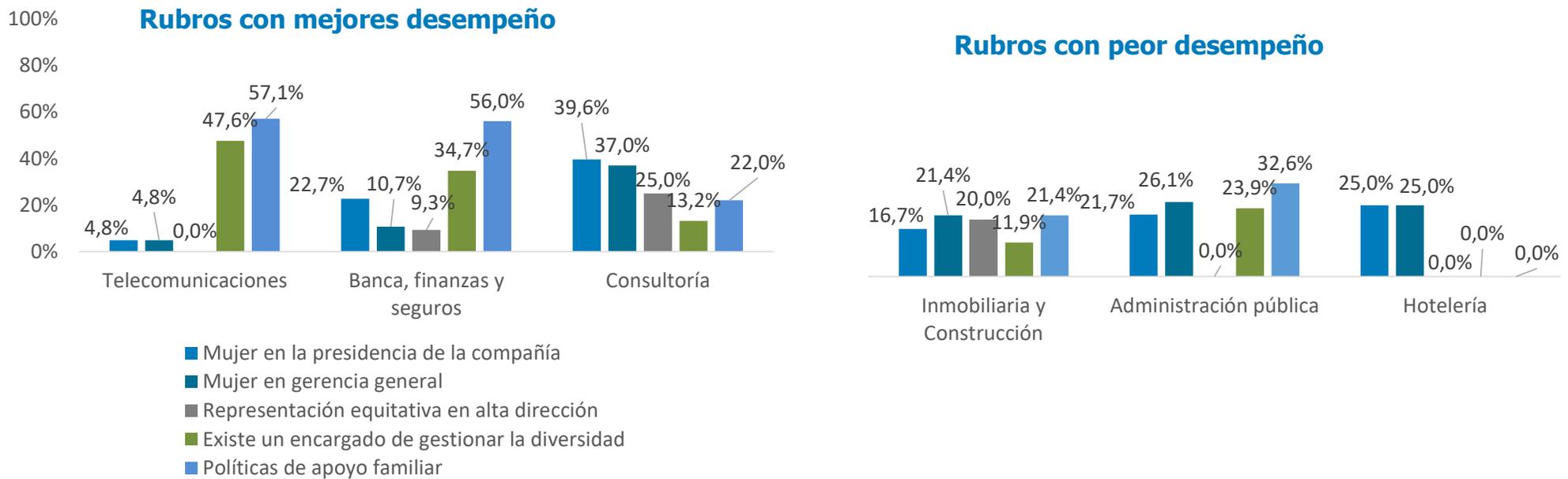
Si bien, la existencia de políticas familiares aparece como una variable clave para el desarrollo laboral femenino, su uso puede traer una serie de consecuencias negativas para su carrera profesional, si la cultura organizacional penaliza dichas prácticas (Chinchilla, Las Heras, Bosch, Riumalló, 2017).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

Para entender mejor que ocurría en este caso, primero analizamos las variables que Bloomberg considera clave para la promoción de la diversidad en la organización en los rubros con mejores y peores índices de equidad. Por un lado, se encontró que independiente del rubro en el que se este, la presencia de mujeres en la alta dirección es bastante baja, excepto en consultoría. De todas maneras, estos las personas en los rubros con mejor desempeño declaran en mayor medida que existe un encargado de diversidad en la organización y que poseen políticas de apoyo al cuidado. A la inversa, las personas en rubros con peor desempeño declaran en bastante menor medida que en su organización hay una persona a cargo de gestionar la equidad y que se ofrezcan beneficios familiares.



# RESULTADOS: EQUIDAD DE GÉNERO EL ROL DEL ENCARGADO DE DIVERSIDAD

Gráfico N° 16 Indicadores de equidad en rubros con mejor y peor desempeño

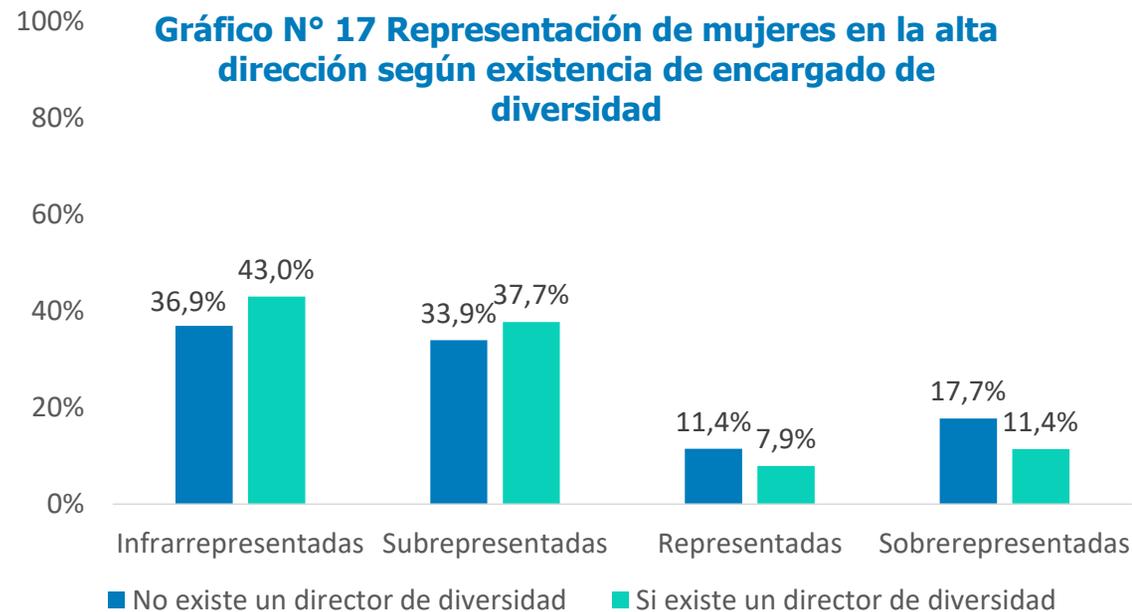


Se observa que el que el **indicador** que marca la diferencia entre rubros con mejores y peores índices es la existencia de un **encargado de diversidad de género** y de **políticas de cuidado** en la organización.



## RESULTADOS: EQUIDAD DE GÉNERO EL ROL DEL ENCARGADO DE DIVERSIDAD

Dado lo anterior, se analizó las implicancias que tiene la existencia de un encargado de diversidad dentro de las organizaciones. En primer lugar, se encontró que la existencia de un encargado de diversidad es mayor en empresas con infrarrepresentación y subrepresentación de la mujer en la alta dirección. En la misma línea, se encontró que aquellas personas que trabajaban en empresas donde no había un encargado de diversidad, afirmaban en menor proporción que había una representación mejor de mujeres en la alta dirección en relación con la plantilla.



La existencia de un **encargado de diversidad y equidad de género** en la organización **NO** se asocia a mejores niveles de representación de **mujeres en la alta dirección**



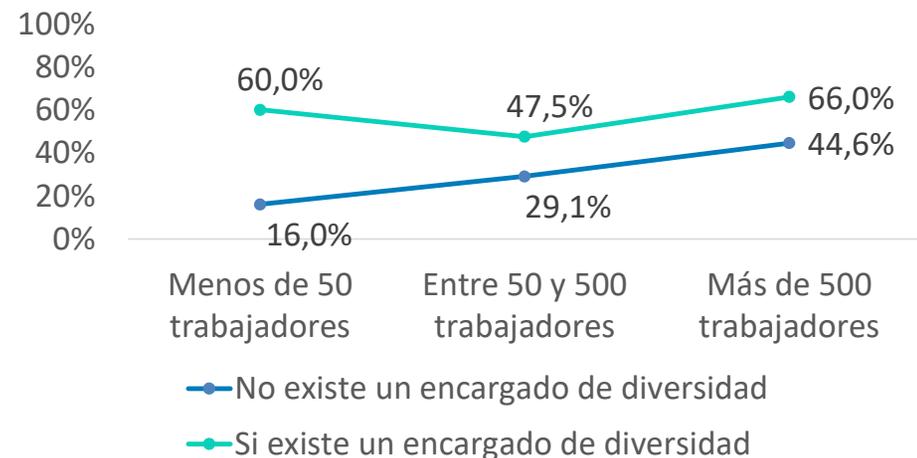
## RESULTADOS: EQUIDAD DE GÉNERO EL ROL DEL ENCARGADO DE DIVERSIDAD

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

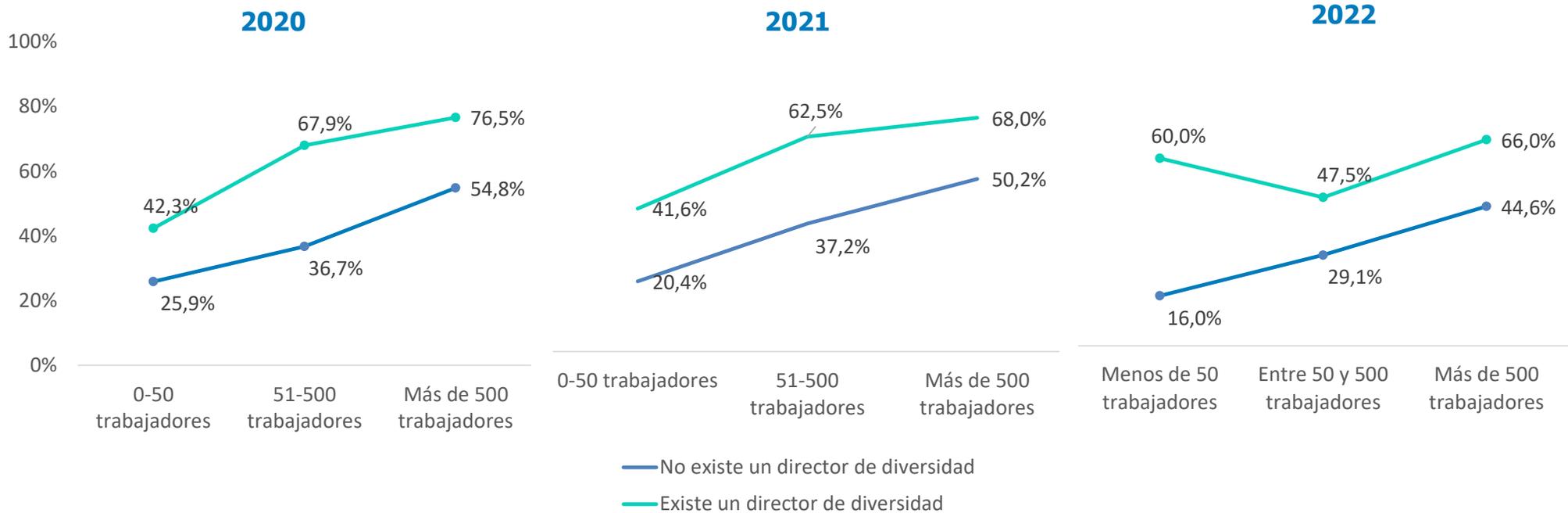
Además, este año, por primera vez, se ve que en empresas con menor dotación, la existencia de un encargado de diversidad es casi tan positiva en cuanto implementación de políticas como en empresas más grandes. Lo anterior explica porque las empresas de menos de 50 trabajadores han tomado una leve ventaja sobre grandes empresas en materia de equidad.

Si bien un mayor tamaño de la empresa se asocia a la existencia de **políticas familiares**, un **encargado de diversidad y equidad de género** las promueve aún más.

**Gráfico N° 18 Beneficios familiares según existencia de encargado de diversidad y dotación empresa**



## RESULTADOS: EQUIDAD DE GÉNERO EL ROL DEL ENCARGADO DE DIVERSIDAD



El efecto positivo de un **encargado de diversidad y equidad de género** en la **implementación de políticas** se está empezando a ver en empresas de **menor tamaño**



## RESULTADOS: EQUIDAD DE GÉNERO

### CONCLUSIONES

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



## RESULTADOS TRAYECTORIA PROFESIONAL

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

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

No obstante, muchas organizaciones, siguen teniendo como trabajador ideal, al hombre proveedor que puede dedicarse 24/7 a su trabajo, con una mujer que se queda en el hogar preocupándose de todo lo demás. Esto implica, que la organización social del trabajo a nivel institucional sigue descansando en los roles tradicionales de género (Killewald, 2012). De esta manera, las trayectorias vitales femeninas, incluidas las laborales, se caracterizan por ser diversas y no lineares, mientras que las trayectorias laborales masculinas suelen ser más rígidas (Rönkä, Oralava, & Pulkkinen, 2003).



## RESULTADOS TRAYECTORIA PROFESIONAL

De esta manera, este estudio incorporó el concepto de trayectoria profesional para comprender los facilitadores u obstaculizadores que se perciben en el entorno para que padres y madres vivan un pleno desarrollo familiar y profesional. Esto sin necesidad de recurrir a sacrificios familiares para poder progresar en su carrera profesional .

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

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



## RESULTADOS TRAYECTORIA PROFESIONAL

A nivel general, la muestra obtuvo un puntaje promedio de 20,7 de un total de 50. En comparación al 2021, este puntaje bajo en 2,4 puntos, aunque sigue siendo superior al año 2020. De todas formas, este **promedio es bastante bajo**, dando cuenta de que en general, se perciben más obstáculos que facilitadores para la trayectoria laboral femenina. Es destacable que en este indicador si existió una **diferencia relevante de percepción entre hombres y mujeres**. Así, los hombres advierten menos obstáculos para inclusión laboral femenina que las mismas mujeres.

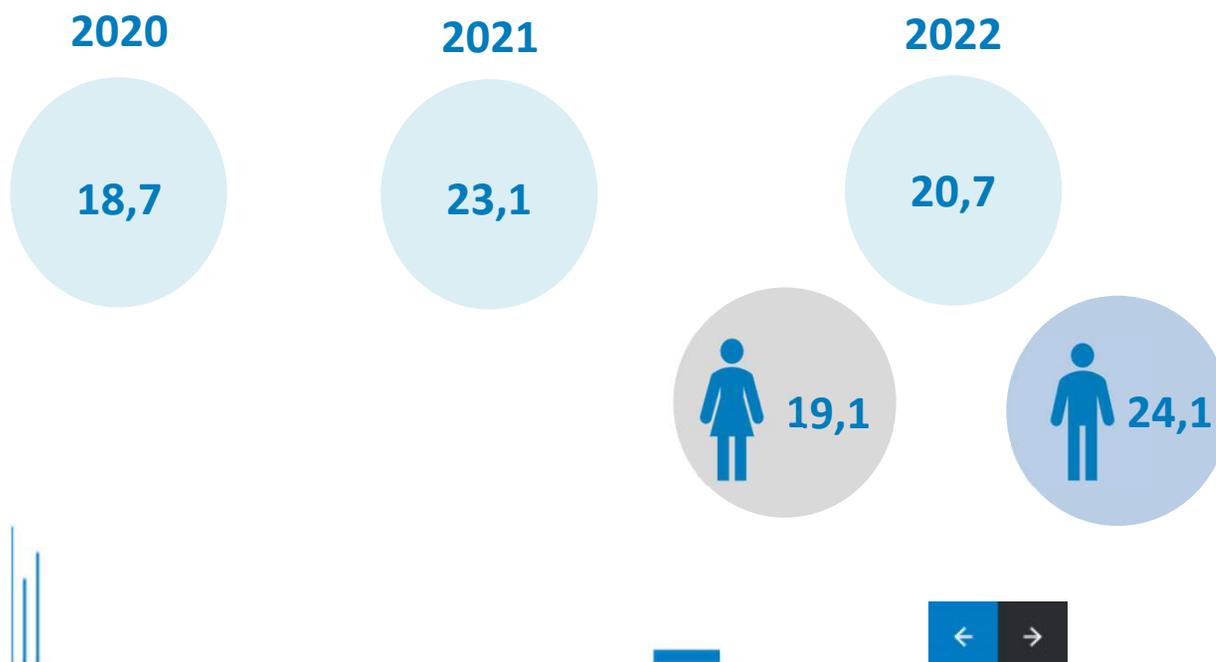


Tabla N° 5 Puntaje mínimo y máximo índice	
Mínimo	3,6
Máximo	48,5

El **50,0%** de la muestra estuvo por debajo de **19,7** puntos

## RESULTADOS TRAYECTORIA PROFESIONAL CORRESPONSABILIDAD: UN VALOR GENERACIONAL

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

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

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



# RESULTADOS TRAYECTORIA PROFESIONAL

## CORRESPONSABILIDAD: UN VALOR GENERACIONAL

Dentro de esta muestra se encontró que una mayor proporción de personas con pareja afirmaba que tenía un relación equilibrista o corresponsable (71,7%). Posteriormente, un 12,4% decía tener una relación especializada y un 10,9% una relación aliada. Finalmente, un 4,7% de la muestra afirmó que su relación de pareja era del tipo adversaria. En comparación al 2020 y 2021, no se encontraron grandes diferencias.

Gráfico N° 19 Tipo de relación

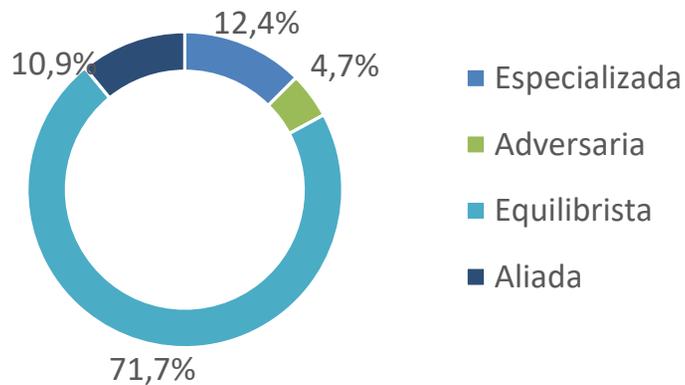
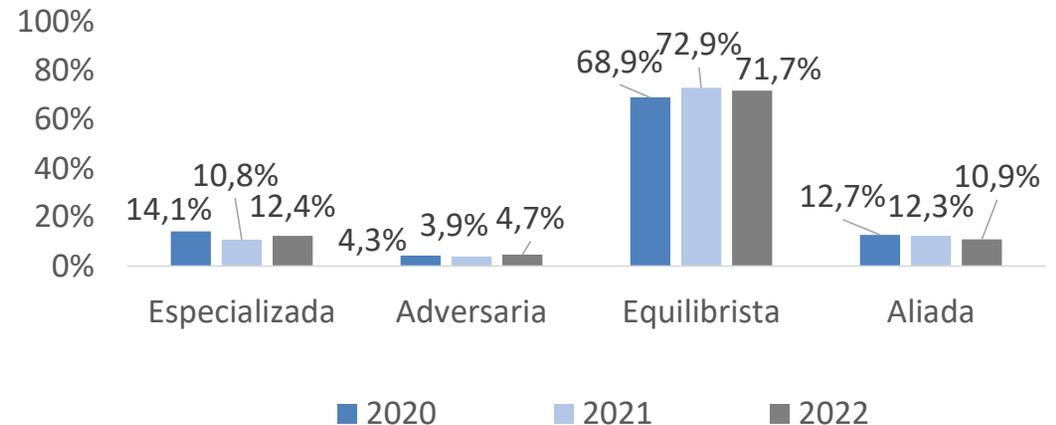


Gráfico N° 20 Evolución tipo de relación

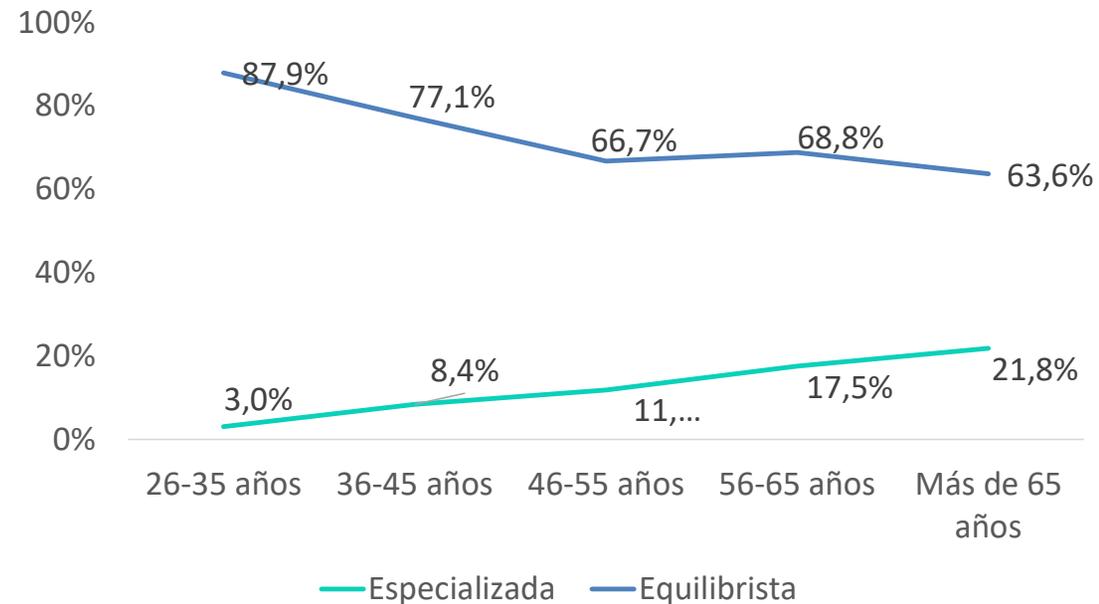


## RESULTADOS TRAYECTORIA PROFESIONAL CORRESPONSABILIDAD: UN VALOR GENERACIONAL

Ahora bien, las relaciones equilibristas o corresponsables son un fenómeno generacional. A mayor edad hay una tendencia a relaciones especializadas y, en contraparte, a menor edad las personas declaraban en mayor proporción tener una relación equilibrista.

Por ejemplo, en el tramo etario más joven el 87,9% declaró tener una relación equilibrista, mientras que el tramo mayor lo afirma en un 63,3%. Asimismo, solo el 3,0% de las personas entre 26-35 años tienen una relación especializada, mientras que el 21,8% de los mayores de 65 años estaban en este tipo de relación.

Gráfico N° 21 Tipo de relación según tramo etario



El hecho de organizarse en pareja de manera **equilibrista**, sea asocia a pertenecer a **generaciones más jóvenes**



## RESULTADOS TRAYECTORIA PROFESIONAL PERCEPCIONES RESPECTO A LA MATERNIDAD Y PATERNIDAD EN EL MUNDO LABORAL

Indagando en este indicador se analizaron variables relacionadas con percepciones respecto a la maternidad y paternidad. En primer lugar, se encontró que el 90,8% afirmaba que su familia los hacía felices, mientras que el 62,6% declaró que su trabajo los hacía felices. Ahora bien, la formación de una familia genera distintas percepciones entre hombres y mujeres en relación con el avance profesional.. En este sentido, se encontró que en general la maternidad (44,8%) es vista como un obstaculizador en la trayectoria laboral femenina, mientras que la paternidad (6,3%) no parece ser una piedra de tope para el ascenso profesional masculino. Además, un 42,1% de los encuestados pensaba que solo se puede llegar a lo más alto en la empresa si se hacen renunciaciones familiares importantes. Ahora, al comparar con el año 2020, se encontró un leve aumento en percepciones más negativas respecto a la maternidad como límite a la carrera y la necesidad de hacer renunciaciones familiares.

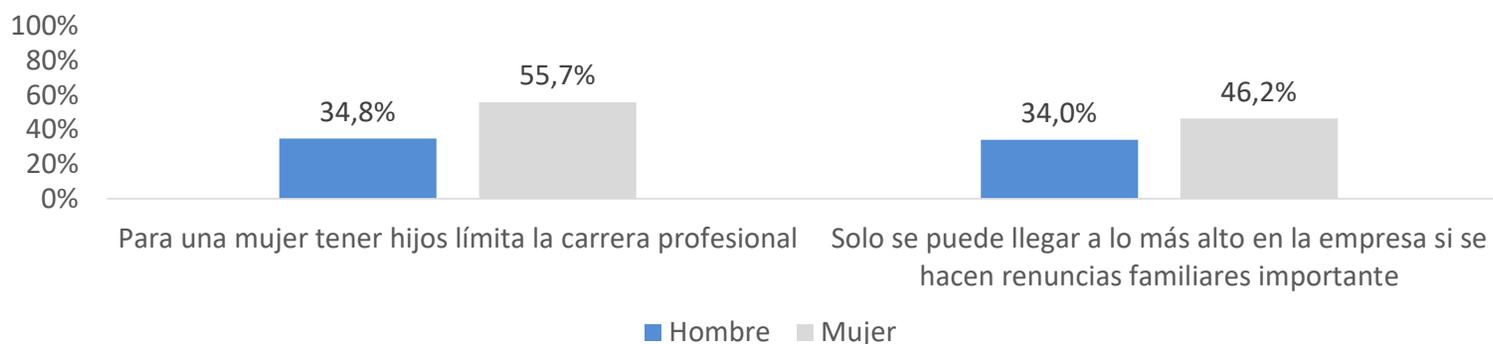
Tabla N° 6 Percepciones respecto a la maternidad y paternidad en el mundo laboral	2020	2022
Para una mujer, tener hijos limita la carrera profesional	44,5%	48,8%
Para un hombre tener hijos limita la carrera profesional	6,0%	6,3%
Sólo se puede llegar a lo más alto en mi empresa, si se hacen renunciaciones familiares importantes	40,5%	42,1%
Mi trabajo me hace feliz	66,3%	62,6%
Mi familia me hace feliz	90,9%	90,8%



## RESULTADOS TRAYECTORIA PROFESIONAL PERCEPCIONES RESPECTO A LA MATERNIDAD Y PATERNIDAD EN EL MUNDO LABORAL

Al observar diferencias de género en relación con estas percepciones se encontró una brecha relevante en dos aspectos. Primero, el 55,7% de las mujeres afirmaba que la maternidad limita la carrera profesional, mientras que 34,8% hombres cree que ser madre obstaculiza el avance profesional de la mujer. En segundo lugar, se encontró que las mujeres (46,2%) percibían en mayor medida que los hombres (34,0%) que, para llegar a lo más alto de la empresa, es necesario hacer renuncias familiares importantes.

Gráfico N° 22 Percepciones respecto a la maternidad y familia según sexo



Las **mujeres** perciben en **mayor** medida que la maternidad es un **limitante** en la carrera profesional .



## RESULTADOS TRAYECTORIA PROFESIONAL RENUNCIAS FAMILIARES

En relación con las renunciaciones familiares y personales, se destacan, el hecho de disponer de menos tiempo: personal (60,1%), las amistades (52,6%) con la pareja o cónyuge (51,0%) y con los hijos (51,8%). Respecto a la brecha de género en estas percepciones, las mujeres parecen más desfavorecidas que los hombres, excepto en el plano de tiempo con la pareja. Es destacable la diferencia entre hombres y mujeres respecto de tomar la decisión de tener hijos (19,0 pp.), o tener menos hijos de los deseados, a favor de avanzar en la carrera profesional (23,6).

Tabla N° 7 Renuncias familiares	Hombre	Mujer	Total	Brecha
Disponer de menos tiempo para mi	45,0%	57,3%	60,1%	<b>12,3</b>
Disponer de menos tiempo para mis amigos	36,0%	60,5%	52,6%	<b>24,5</b>
Disponer de menos tiempo para mi pareja	52,0%	34,9%	51,0%	<b>-17,1</b>
Disponer de menos tiempo para mis hijos	36,4%	60,5%	51,8%	<b>25,9</b>
Tener menos hijos para progresar en mi carrera profesional	13,4%	37,0%	28,7%	<b>23,6</b>
Tener menos hijos de los deseados	14,7%	33,7%	27,0%	<b>19,0</b>



## RESULTADOS TRAYECTORIA PROFESIONAL BARRERAS EN LA TRAYECTORIA LABORAL FEMENINA

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

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

Así se observó que las mayores barreras eran de carácter sociopolíticas. El 70,3% de los encuestados declaraba que existe un escaso reconocimiento del papel social de las familias y un 69,5% un escaso reconocimiento del papel social de la maternidad y paternidad. Por otro lado, el 68,2% declaró que existen estereotipos de roles masculinos y femeninos. Finalmente, un 66,2% pensaba que existe una la comprensión masculina del éxito. En cuanto las barreras organizativas, las más mencionadas corresponden a culturas empresariales poco sensibles con la maternidad y paternidad (60,5%) y a la falta de flexibilidad laboral (62,5%).



## RESULTADOS TRAYECTORIA PROFESIONAL BARRERAS EN LA TRAYECTORIA LABORAL FEMENINA

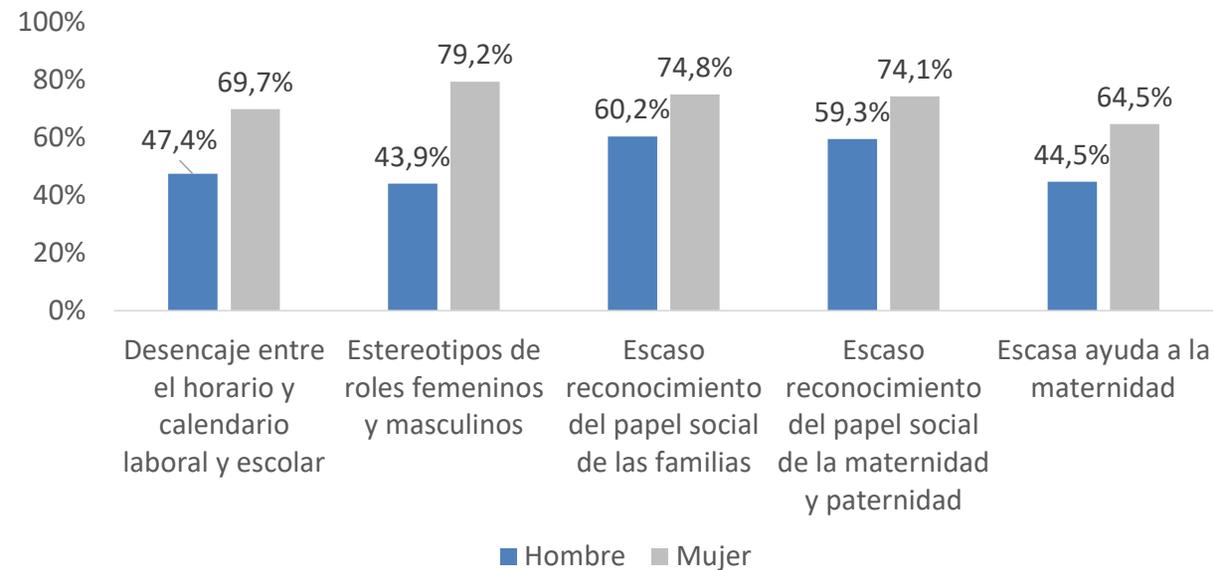
Tabla N° 8 Barreras en la trayectoria laboral femenina		
Tipo		
Sociopolítica	Escaso reconocimiento del papel social de las familias	70,3%
Sociopolítica	Escaso reconocimiento del papel social de la maternidad y paternidad	69,5%
Sociopolítica	Estereotipos de roles femeninos y masculinos	68,2%
Sociopolítica	Comprensión masculina del éxito	66,2%
Organizativa	Falta de flexibilidad	62,5%
Sociopolítica	Desencaje entre el horario y calendario laboral y escolar	62,5%
Organizativa	Cultura empresarial poco sensible con la maternidad y paternidad	60,8%
Sociopolítica	Escasa ayuda a la maternidad	58,2%
Organizativa	Los hombres prefieren promocionar hombres	57,0%
Sociopolítica	Poca ayuda a las familias	54,3%
Organizativa	Se discrimina a las mujeres por ser madres	44,6%
Organizativa	Falta de oportunidades profesionales	43,9%
Organizativa	Falta de apoyo de mis supervisores	41,6%
Organizativa	Carencia de referentes femeninos	40,0%
Sociopolítica	Horarios de comidas extensos y tardíos	33,5%
Organizativa	Las mujeres prefieren promocionar hombres	26,5%
Organizativa	Las mujeres prefieren promocionar mujeres	14,7%
Organizativa	Los hombres prefieren promocionar mujeres	4,4%



## RESULTADOS TRAYECTORIA PROFESIONAL BARRERAS EN LA TRAYECTORIA LABORAL FEMENINA

En relación con las brechas de género en la percepción de las barreras sociopolíticas, se encontró que las mujeres las resentían en mayor proporción. En este sentido, son ellas quienes más observaban estereotipos de roles de género, un escaso reconocimiento del papel social familia y de la maternidad y paternidad, y una comprensión masculina del éxito. Además, perciben en mayor medida que existe un desencaje entre el horario y calendario laboral y escolar.

Gráfico N°23 Barreras sociopolíticas según sexo



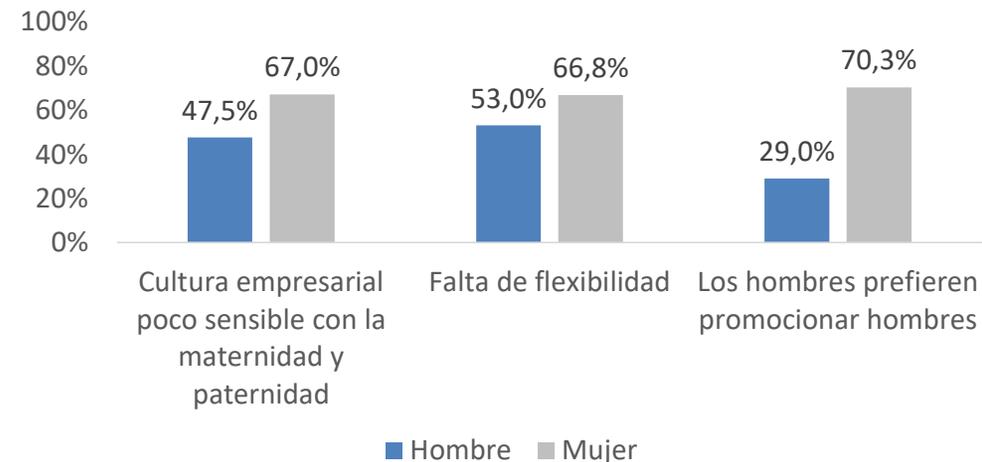
Las **mujeres** vislumbran **mayores barreras** para su desarrollo laboral, ya sea a nivel social u organizacional.



## RESULTADOS TRAYECTORIA PROFESIONAL BARRERAS EN LA TRAYECTORIA LABORAL FEMENINA

Por último, se encontraron claras diferencias en la percepción de barreras organizativas. Son las mujeres quienes perciben en mayor medida falta de flexibilidad y culturas empresariales poco amigables con la familia. Un 70,3% de las mujeres encuestadas afirmaba que los hombres prefieren promocionar hombres, mientras que solo el 29,0% de los hombres lo veía así.

Gráfico N° 24 Barreras organizativas según sexo



Las **mujeres** vislumbran **mayores barreras** para su desarrollo laboral, ya sea a nivel social u organizacional.



## RESULTADOS TRAYECTORIA PROFESIONAL POSIBLES SOLUCIONES A LA PROBLEMÁTICA

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

Entre las acciones que tuvieron mayor nivel de acogida se encuentran la promoción de la flexibilidad laboral en tiempo y espacio (79,3%), además impulsar un reparto más equitativo en las tareas del hogar (78,1%). Adicionalmente se recomienda en potenciar la autoconfianza en las mujeres (76,5%), revalorizar el papel social de las familias(76,4%), establecer horarios más racionales (74,7%) y mostrar más referentes femeninos en las organizaciones(72,9%).

A nivel de políticas públicas, un 72,1% dice que se ha de incrementar el número de cupos en jardines infantiles y salas cunas, un 61,6% de los encuestados señalaba que se debería pagar un cheque de sala cuna universal.



## RESULTADOS TRAYECTORIA PROFESIONAL POSIBLES SOLUCIONES A LA PROBLEMÁTICA

Tabla N °9 Recomendaciones	
Se ha de facilitar más flexibilidad laboral en tiempo y espacio	79,3%
Se ha de impulsar un reparto más equitativo de las tareas del hogar	78,1%
Se ha de potenciar la autoconfianza en las mujeres	76,5%
Se ha de revalorizar el papel social de las familias	76,4%
Se han de establecer horarios laborales más racionales	74,7%
Se han de mostrar más modelos femeninos en las empresas	72,9%
Se ha de incrementar el número de cupos en jardines infantiles y salas cunas	72,1%
Se ha de poner valor en la maternidad	71,0%
Se ha de poner valor en la paternidad	70,0%
Se ha de ver la maternidad como un beneficio social, familiar y empresarial	69,4%
Se ha de ver la paternidad como un beneficio social, familiar y empresarial	68,1%
Se ha de pagar un cheque de sala cuna para todos	61,6%
Se han de incrementar las ayudas a las familias	54,6%
Se ha de alargar la duración del postnatal masculino	48,0%
Se ha de igualar la duración del postnatal masculino y femenino	44,5%
Se ha de alargar la duración del postnatal femenino	43,6%
Se han de establecer cuotas de ley para las mujeres	40,2%
Se han de establecer horarios de TV más racionales	39,8%
Se ha de pagar una mensualidad suficiente por cada hijo hasta los 20 años	38,2%



## RESULTADOS ENGAGEMENT Y SALUD MENTAL

Cada año el índice, considera un aspecto “cambiante”, que se modificará de acuerdo con la relevancia del tema. Para el año 2022, se decidió medir compromiso (*engagement*), el estado de la salud mental de la personas y el contexto laboral referente a la temática.

El compromiso laboral o *engagement* refleja que tan involucradas están las personas con su trabajo. La principal motivación para medir este fenómeno han sido las tendencias altas tasas de rotación (Randstad, 2020), que se vieron intensificadas en los años 2020-2021, llegando al 40,0% en Norteamérica (De Smet, Dowling, Baldocchi y Schanninger, 2021). En el caso de Chile, según el estudio “El futuro del trabajo” (Centro Trabajo y Familia y Offerswise, 2022), los chilenos piensan en gran medida dejar su trabajo (19,7%).

Sin embargo, esto no los lleva necesariamente a renunciar o buscar otras oportunidades laborales. Se ha identificado una nueva tendencia a la renuncia silenciosa (*quite quitting*), que corresponde a hacer el mínimo esfuerzo para cumplir con la descripción de cargo, para luego esperar un despido. Según Gallup (2022) bajos niveles de compromiso laboral están íntimamente correlacionados con renunciar silenciosamente.



## RESULTADOS ENGAGEMENT Y SALUD MENTAL

Estos bajos niveles de compromiso, tienen una alta correlación con el estado de la salud mental de las personas. Si bien el trabajo no siempre es la principal causa de los problemas de salud mental, el estrés de la vida personal traspasa la barrera laboral y tiene inminentes efectos sobre las organizaciones. Estos últimos años, los síndromes como el *burnout* y las emociones negativas en la vida siguen siendo prevalentes. Según la encuesta Gallup (2022), la región de Latinoamérica y el Caribe, presenta uno de los niveles más altos de emociones negativas en los trabajadores y la sensación de que la vida se ha vuelto complicada e incierta.

Paralelamente, se ha encontrado que las principales razones que esgrimen los trabajadores chilenos para renunciar o buscar otro empleo es la necesidad de cuidar de su salud física y mental (Centro Trabajo y Familia y Offerwise, 2022).

Por todo lo anterior, esta sección del índice incorpora estas temáticas. Su peso en el índice corresponde a un 10% del total.

En base a estas preguntas se formó un indicador con una escala del 0-10, donde la mayor puntuación corresponde a un alto nivel de compromiso y un entorno adecuado para la salud mental en el trabajo.



## RESULTADOS ENGAGEMENT Y SALUD MENTAL

El promedio obtenido fue de 6,4, el cual es idéntico entre sexos. No existe esta medición para años anteriores por lo que, no es posible comparar la realidad actual con el pasado. En cuanto a la mediana, la mitad de la muestra obtuvo máximo 6,4 puntos. Por otro lado, el 17,6% de la muestra obtuvo solo la mitad del puntaje. Esto da cuenta de que si bien casi la mitad de los encuestados muestra niveles de compromiso y un entorno aceptable para su salud mental, existe otra proporción de casi 1/5 que tiene dificultades en este ámbito.

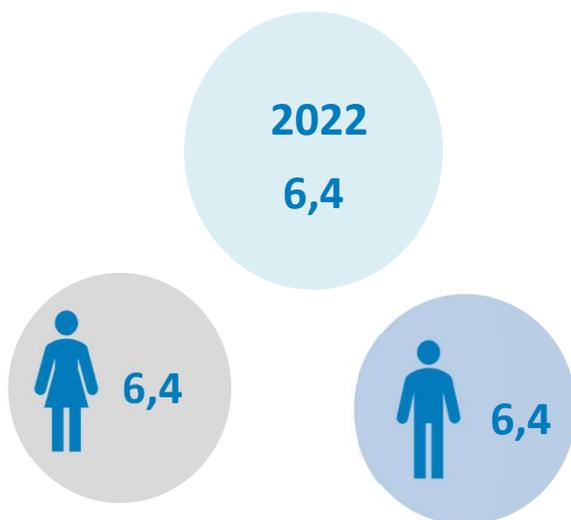


Tabla N° 10 Puntaje mínimo y máximo índice

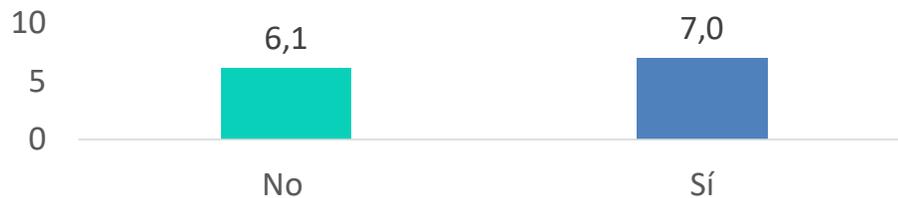
Mínimo	1,7
Máximo	9,4

El **50,0%** de la muestra estuvo por debajo de **6,4** puntos

El **17,6%** de la muestra obtuvo por debajo de los **5,0** puntos

## RESULTADOS ENGAGEMENT Y SALUD MENTAL

Gráfico N° 25 Existencia de un encargado de diversidad



En cuanto a indicadores organizacionales que se relacionan con el nivel de *engagement* y la percepción de un entorno adecuado para la salud mental, se encontró que los siguientes puntos hacen una diferencia:

- Que la empresa ofrezca **beneficios de cuidado familiar (0,5)**.
- La existencia de un **encargado de diversidad (+0,9)**.
- Que la empresa ofrezca **controlar el lugar (+1,1) y horario (+0,8)** de trabajo.

Beneficios de cuidado familiar

Sí

6,7

No

6,2

Posibilidad controlar lugar de trabajo

Sí

6,8

No

5,7

Posibilidad controlar horario de trabajo

Sí

6,7

No

5,9

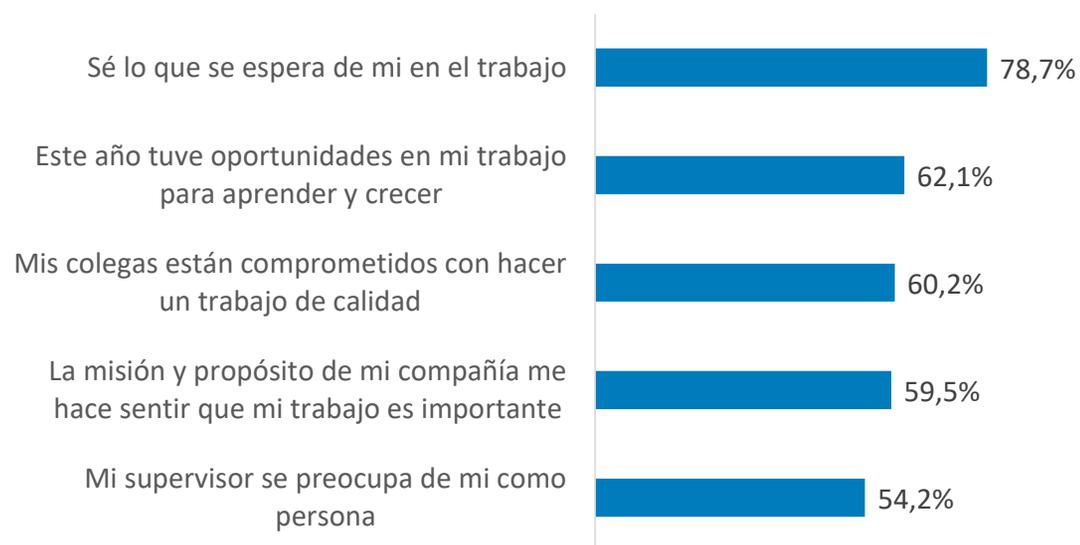


## RESULTADOS ENGAGEMENT Y SALUD MENTAL ENGAGEMENT

Dentro de los factores que componen el indicador de *engagement*, se encontró que un alto porcentaje de la muestra sabe lo que se espera de su trabajo (78,7%). Además, un 62,1% siente que este año tuvo oportunidades de crecimiento laboral y un 59,5% declaró que sus colegas están comprometidos con hacer un trabajo de calidad. Por otro lado, un 59,5% considera que la misión y propósito de la compañía le hace sentir que su trabajo es importante.

Sin embargo, la percepción del apoyo del supervisor es un poco más baja de lo esperado. Solo un 54,2% considera que este se preocupa como personas de ellos.

Gráfico N° 26 Indicadores de engagement



Fuente: Indicadores extraídos de Gallup (2022) *State of the Global Workplace*

La **percepción** de preocupación por parte de los **supervisores** podría ser mejor

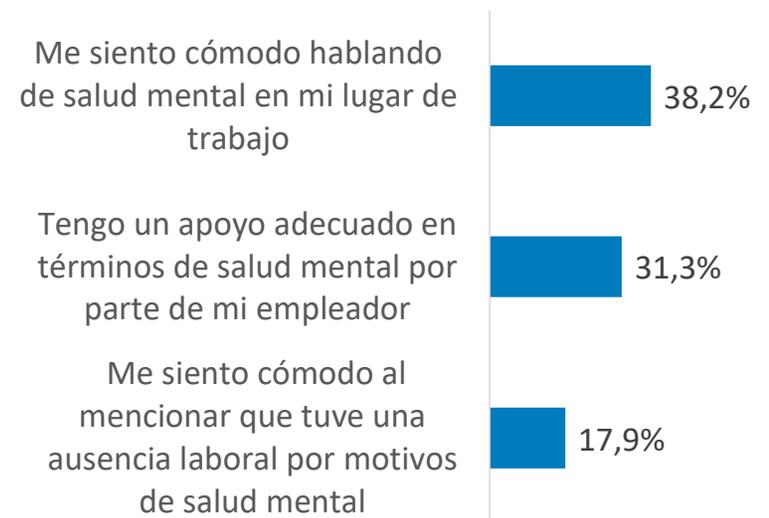


## RESULTADOS ENGAGEMENT Y SALUD MENTAL

### SALUD MENTAL: PERCEPCIÓN DEL ENTORNO

Hubo hallazgos interesantes al indagar cómo las personas perciben que la empresa aborda los temas de salud mental. Primero, solo un 17,9% afirmaba que se sentiría cómodo al mencionar que tuvo una ausencia laboral por motivos de salud mental. También solo un 31,3% declaró que tenía un apoyo adecuado por parte de su empleador en temas de salud mental. Finalmente, un 38,2% se sentía cómodo hablando de estos temas en su lugar de trabajo. Lo anterior denota, **que pocas personas perciben que el entorno laboral es amigable a la hora de presentar algún problema de salud mental.**

Gráfico N° 27 Entorno para la salud mental



El **40,6%** de la muestra afirma sentirse **agotado mentalmente** y un **44,6%** dice sentirse **más estresado** que hace un año

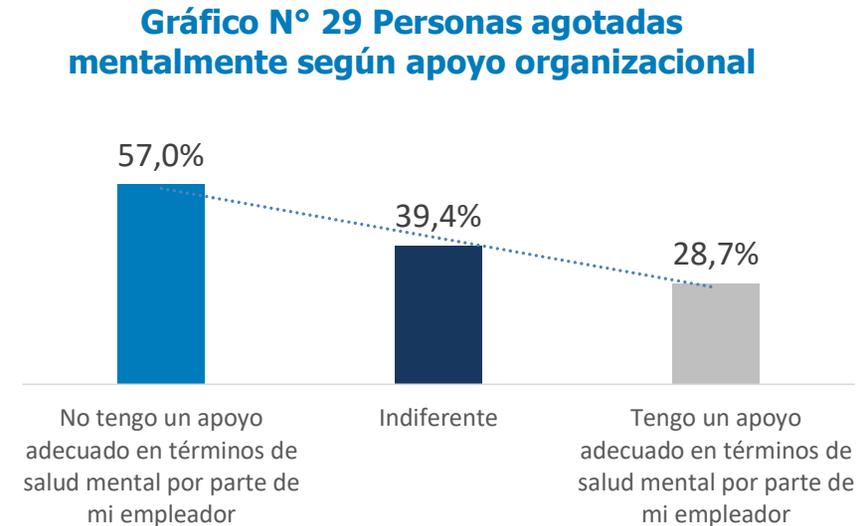
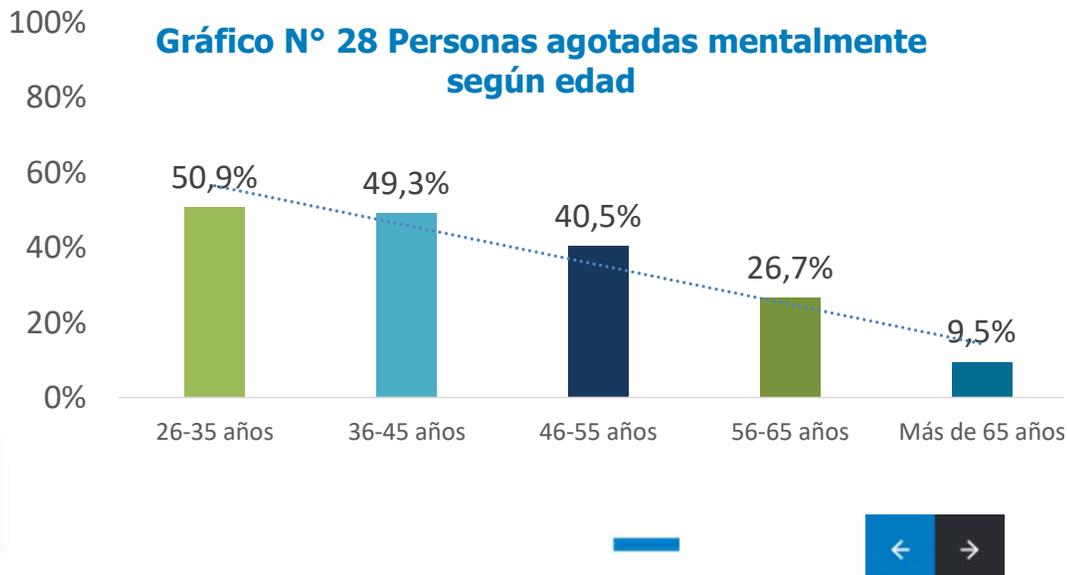


## RESULTADOS ENGAGEMENT Y SALUD MENTAL

### SALUD MENTAL: PERCEPCIÓN DEL ENTORNO

Dentro de las variables que se asociaban a estar padeciendo el síndrome de burnout, se encontró que la edad era relevante. Específicamente, en los tramos etarios más jóvenes (entre los 26 y 45 años) casi la mitad de las personas afirmaban estar agotados mentalmente. Este porcentaje bajaba a un 26,7% en el tramo entre 56 y 65 años y era aun inferior en el tramo mayor a 65 años (9,5%).

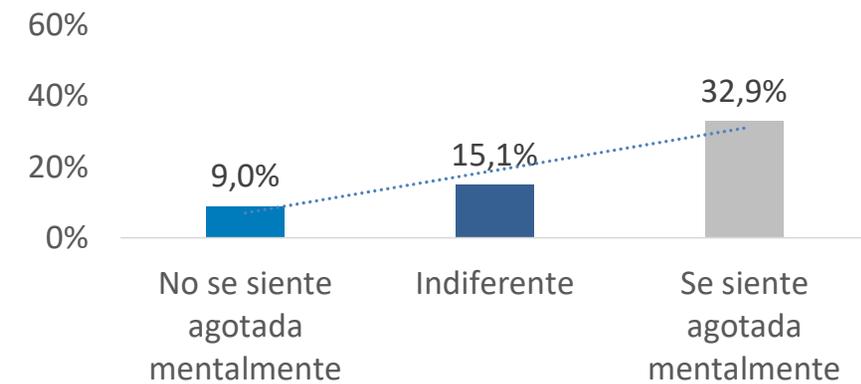
Otro aspecto importante, es la percepción de apoyo organizacional en estos temas. Así se vio que el 57,0% de las personas que no se sentían apoyadas se sentían agotadas mentalmente, mientras que solo el 28,7% de las que percibían apoyo tenían este tipo de problema.



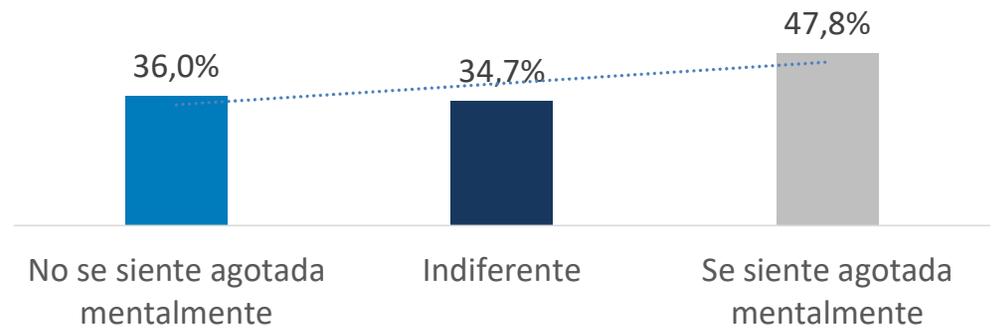
## RESULTADOS ENGAGEMENT Y SALUD MENTAL ACTITUDES DE ROTACIÓN

El agotamiento a nivel mental estaba asociado a actitudes de rotación. El hallazgo más evidente, correspondió a la asociación entre agotamiento mental e intención de dejar la empresa. De total de las personas que se sienten agotadas mentalmente un 32,9% piensa frecuentemente en dejar su trabajo. En contraste, del total de personas que no tienen esta sensación, solo el 9,0% ha pensado en dejar su organización. Por otro lado, el agotamiento también se asocia a la preocupación por perder el trabajo. El 47,8% se sienten agotadas mentalmente, padecen este miedo, mientras que el 36,0% de quienes no están agotados, se sienten preocupados.

**Gráfico N° 30 Intención de dejar la empresa según nivel de agotamiento mental**



**Gráfico N° 31 Preocupación por perder el trabajo según nivel de agotamiento mental**

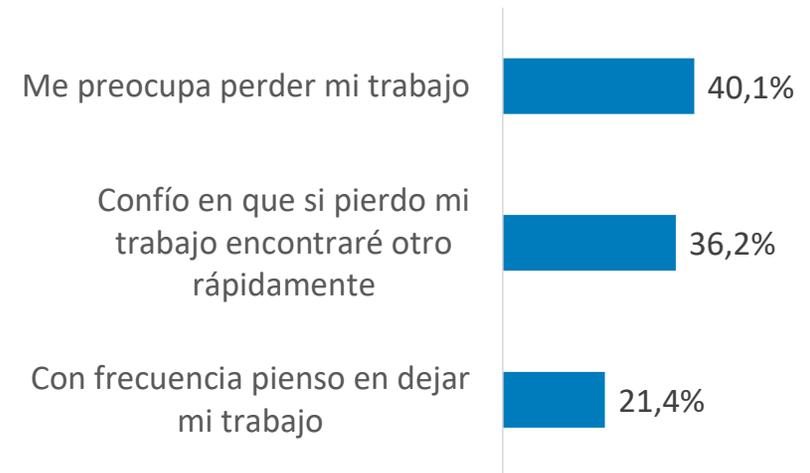


## RESULTADOS ENGAGEMENT Y SALUD MENTAL ACTITUDES DE ROTACIÓN

Ahora bien, indagando en las tendencias de estas actitudes se encontró que las personas en general están más preocupadas por perder su trabajo, que con intención de dejarlo. El 40,1% de los encuestados declaró estar preocupado por perder su trabajo, aunque un 36,2% confía en que encontraría otro rápidamente en caso de perderlo.

En cuanto a la intención de dejar la empresa, un 21,4% afirmaba que con frecuencia pensaba en dejar su trabajo. Esta cifra es similar al 19,7% detectado en el estudio “El futuro del trabajo” (Centro Trabajo y Familia y Offerwise, 2022).

Gráfico N° 32 Actitudes frente a la rotación



Hay más personas **preocupadas** por perder su trabajo que con **intención de dejarlo**



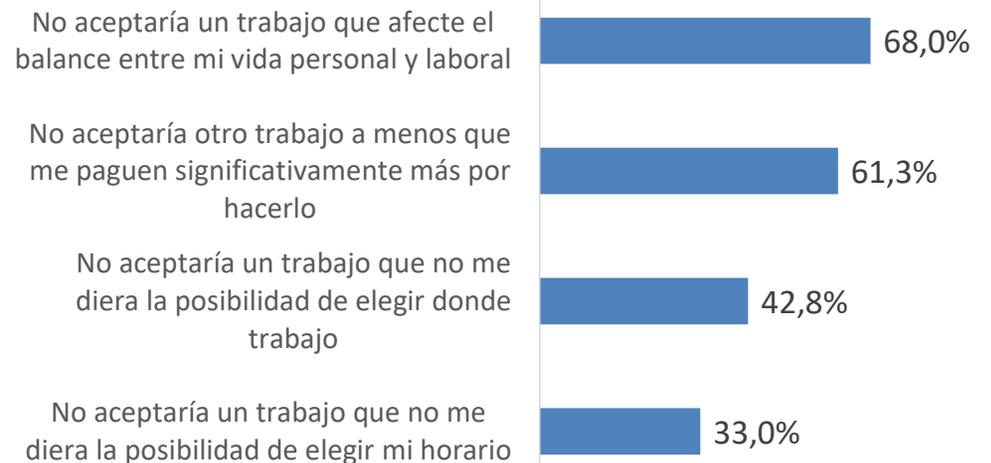
## RESULTADOS ENGAGEMENT Y SALUD MENTAL CONDICIONES PARA ACEPTAR UN TRABAJO

Finalmente, se indagó en las condiciones que en este minuto tienen las personas para moverse de un trabajo a otro.

Es destacable que el 68,0% indicaba que no aceptaría un trabajo que afecte su equilibrio entre su vida personal y laboral. La siguiente condición más prevalente es el tema monetario. Un 61,3% no aceptaría otro trabajo, a no ser que le pagaran significativamente más por hacerlo.

Aunque no presentaron tanta fuerza, la flexibilidad es importante para al menos un tercio de la muestra. Un 33,0% no aceptaría una oferta sin flexibilidad horaria y un 42,8% rechazaría una oferta sin flexibilidad espacial.

Gráfico N°33 Condiciones para aceptar un trabajo



A la hora de cambiarse de trabajo **balance trabajo y familia** es lo más importante , así como **un sueldo mayor** al que ya se está ganando



## PRINCIPALES CONCLUSIONES

- Si bien el índice tiene un bajo promedio general sus distintas secciones se ha comportado de manera diversa a lo largo de los años.
- La sección de equidad de género ha tendido a cambios positivos. Si bien, se está lejos de lograr una representación adecuada de las mujeres en plantilla en la alta dirección, estos indicadores han mejorado en empresas de todo tamaño.
- Persiste la tendencia de que las mujeres están mejor representadas en empresas con dotación más baja, pero tienen más beneficios familiares en empresas con grandes dotaciones.
- El rol de una persona que gestiona la diversidad sigue enfocado en entregar políticas de cuidado familiar, más que en mejorar los indicadores de representación.

## PRINCIPALES CONCLUSIONES

- La sección de trayectorias profesionales si ha presentado cambios negativos. Si bien, el índice es mejor que en 2020, las barreras persisten. El hecho de que la maternidad limita la carrera profesional y la necesidad de renunciar a la familia para ascender, son percepciones que han mostrado un leve aumento desde 2020.
- En términos de salud mental y engagement, se encontró que la existencia de un encargado de diversidad, beneficios familiares, flexibilidad tiempo y espacio mejora estos indicadores.
- Esto es importante ya que se encontró que un 40,6% de la muestra presentaba agotamiento mental y un 46,4% se encontraba más estresada que el año pasado.
- Estas cifras son de relevancia y se asocian fuertemente a mayores intenciones de dejar la empresa y preocupación por perder el trabajo.

## BIBLIOGRAFÍA

Banco Mundial. (2012). *The Effect of Women's Economic Power in Latin America and the Caribbean*. Latin America and the Caribbean poverty and labor brief. Washington.

Bloomberg (2019) Bloomberg Gender Equity Index.

Bosch, M. J., Riumallo, M. P., & Juan de Dios, F. (2017). *Carrera vs Trayectoria Laboral*. Santiago de Chile: ESE Business School.

Chinchilla, N., Jiménez, E., & Grau, M. (2017). *Maternidad y trayectoria profesional en España*. Barcelona: IESE Business School.

Chinchilla, N., Las Heras, M., Bosch, MJ., Riumalló, MP.( 2017) Responsabilidad Familiar Corporativa: Estudio IFREI 1.5

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

De Smet A., Dowling B., Baldocchi M. y Schanninger B. (2022) *Gone for now, or gone for good? How to play the new talent game and win back workers*. Mc Kinsey Quarterly. McKinsey & Co. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/gone-for-now-or-gone-for-good-how-to-play-the-new-talent-game-and-win-back-workers>. Consultado el 23 de junio de 2022.



## BIBLIOGRAFÍA

Gallup (2022). *The State of Global Workplace 2022 Report*. <https://www.gallup.com/workplace/393623/state-global-workplace-report2022.aspx?elqTrackId=3e23fdb2887f4bde973488822eaac8d9&elq=a40838a4a0ba43b891c03f487522c7ff&elqaid=8826&elqat=1&elqCampaignId=>. Consultado el 23 de septiembre de 2022.

Killewald, A. (2012). A Reconsideration of the Fatherhood Premium: Marriage, Coresidence, Biology and Fathers' Wage. *American Sociological Review*, 78(1), 96-116.

IMAD/DESUC. (2020). *Ranking IMAD Empresas 2019*. Santiago de Chile.

INE (2020). Boletín Estadístico: Empleo Trimestral. Edición N°263.

McKinsey (2007) Women matter: gender diversity, a corporate performance driver.

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

McKinsey (2019) Women in the Workplace.

Rönkä, A., Oralava, S., & Pulkkinen, L. (2003). Turning Points in Adults' Lives: The Effect of Gender and the Amount of Choice. *Journal of Adult Development*, 10(3).

Radcliffe, L., & Cassel, C. (2014). Resolving couples' work family conflicts: The complexity of decision making and the introduction of a new framework. *Human Relations*, 67(7), 739-819.



## SOBRE LOS AUTORES



### María José Bosch K.

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

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

Es miembro del ICWF.



### María Paz Riumalló H.

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

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

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



### María José Urzúa P.

Investigadora del Centro de Trabajo y Familia del ESE Business School.

Investiga temas de conciliación trabajo-familia y liderazgo femenino.

OCTUBRE 2020

---

# Índice de Trayectoria Laboral e Inclusión de las Mujeres

---

2020

**DIARIO FINANCIERO**



10 años  
CENTRO  
TRABAJO  
Y FAMILIA