

LA MUJER EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL: COBRANDO IMPULSO EN CHILE

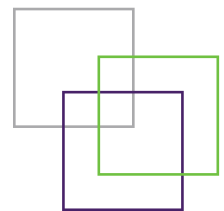


En colaboración con:



La mujer en la gestión empresarial:

Cobrando impulso en Chile



Copyright © Organización Internacional del Trabajo 2019
Primera edición (2019)

Las publicaciones de la Oficina Internacional del Trabajo gozan de la protección de los derechos de propiedad intelectual en virtud del protocolo 2 anexo a la Convención Universal sobre Derecho de Autor. No obstante, ciertos extractos breves de estas publicaciones pueden reproducirse sin autorización, con la condición de que se mencione la fuente. Para obtener los derechos de reproducción o de traducción, deben formularse las correspondientes solicitudes a Publicaciones de la OIT (Derechos de autor y licencias), Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza, o por correo electrónico a rights@ilo.org, solicitudes que serán bien acogidas.

Las bibliotecas, instituciones y otros usuarios registrados ante una organización de derechos de reproducción pueden hacer copias de acuerdo con las licencias que se les hayan expedido con ese fin. En www.ifrro.org puede encontrar la organización de derechos de reproducción de su país.

La mujer en la gestión empresarial: Cobrando impulso en Chile
Programa GANAR GANAR. Oficina Internacional del Trabajo – Lima: OIT, 2019.

ISBN: 978-92-2-133573-3 (impreso)
ISBN: 978-92-2-133574-0 (web pdf)

Igualdad de género /trabajadoras / igualdad de oportunidades de empleo / discriminación por razones de sexo / América Latina / Chile

Las denominaciones empleadas, en concordancia con la práctica seguida en las Naciones Unidas, y la forma en que aparecen presentados los datos en las publicaciones de la OIT no implican juicio alguno por parte de la Oficina Internacional del Trabajo sobre la condición jurídica de ninguno de los países, zonas o territorios citados o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras.

La responsabilidad de las opiniones expresadas en los artículos, estudios y otras colaboraciones firmados incumbe exclusivamente a sus autores, y su publicación no significa que la OIT las sancione. Las referencias a firmas o a pro-cesos o productos comerciales no implican aprobación alguna por la Oficina Internacional del Trabajo, y el hecho de que no se mencionen firmas o procesos o productos comerciales no implica desaprobación alguna.

Las publicaciones y los productos electrónicos de la OIT pueden obtenerse en las principales librerías y plataformas de distribución digital, o encargarse directamente a ilo@turpin-distribution.com. Para obtener más información puede visitar nuestro sitio web: www.ilo.org/publns o por correo electrónico a ilopubs@ilo.org.

Impreso en Montevideo, Uruguay

Las fotografías utilizadas fueron adquiridas en la plataforma de descarga por pago Shutterstock.
Fotos de tapa: Seudónimo wavebreakmedia y Lucky Business
Foto 1: Seudónimo KeyStock.
Foto 2: Seudónimo Monkey Business Images
Foto 3: Seudónimo Creativa Images
Foto 4: Seudónimo ESB Professional
Foto 5: Seudónimo ImageFlow

Esta publicación ha sido elaborada con el apoyo financiero de la Unión Europea. Su contenido es responsabilidad exclusiva del Programa Ganar-Ganar y no necesariamente refleja las opiniones de la Unión Europea.

Prólogo

El Programa Ganar-Ganar: “La Igualdad de Género es un buen negocio” es una iniciativa conjunta de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y ONU Mujeres, financiada por la Unión Europea, que busca promover la igualdad de género en el mundo de los negocios, con la finalidad de aumentar el empoderamiento económico de las mujeres y el liderazgo femenino para un crecimiento sostenible, inclusivo y equitativo.

El programa, que se desarrolla en seis países de América Latina y el Caribe: Argentina, Brasil, Chile, Costa Rica, Jamaica y Uruguay, tiene como objetivo desarrollar las capacidades de los líderes del sector público y privado para comprender plenamente los beneficios económicos que la igualdad de género ofrece. Al fortalecer el liderazgo empresarial de las mujeres, promover la equidad laboral y tomar medidas para abatir la brecha salarial de género, se busca garantizar la participación plena y efectiva de las mujeres en el mundo del trabajo y de la empresa.

Ante la necesidad de comprender mejor las realidades, desafíos y oportunidades que enfrentan las mujeres en los negocios y en la administración empresarial a nivel nacional, surge la inquietud de elaborar el presente informe, el cual, además, tiene su origen en la iniciativa global: “La Mujer en la Gestión Empresarial: cobrando impulso”, desarrollada por la Oficina de Actividades para los Empleadores de la OIT (ACT/EMP) de la Organización Internacional del Trabajo.

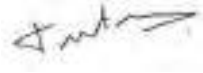
Esta iniciativa global ha tomado las experiencias de las empresas y de las organizaciones de empleadores para analizar la participación de la mujer en los diferentes cargos directivos de nivel ejecutivo, así como en las juntas directivas de las empresas, como también, las políticas, la cultura empresarial y las percepciones de los responsables en la toma de decisiones, en la promoción e impulso de la equidad de género.

En el marco de este proyecto, se han producido dos informes a nivel mundial y tres a nivel regional. Estas publicaciones tuvieron una excelente acogida por parte de las organizaciones de empleadores y de las empresas, pues proporcionan evidencia sobre la evolución de la situación de las mujeres en la gestión empresarial y en las juntas directivas de las empresas y pone a disposición de los lectores ejemplos de buenas prácticas sobre las medidas y estrategias adoptadas para mejorar la situación actual.

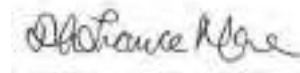
En este contexto, y sumado al interés de las organizaciones de empleadores y de las empresas del país de contar con información de esta naturaleza a nivel nacional, se trabajó en la elaboración de este informe.

Para la oficina de la OIT para el Cono Sur de América Latina y para la Oficina de Actividades con Empleadores (ACT/EMP), este informe representa una muy buena oportunidad para contribuir e impulsar la promoción de la igualdad de género en el mundo de los negocios.

Esperamos que las conclusiones de esta investigación inspiren a las empresas, a los gobiernos y a los actores sociales a redoblar sus esfuerzos para lograr sociedades más justas y equitativas, donde tanto hombres como mujeres tengan las mismas oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional, así como igualdad de trato y de condiciones de acceso y promoción en los diferentes estratos de la pirámide laboral.



Fabio Bertranou
Director de la Oficina
de la OIT para el Cono Sur
de América Latina



Deborah France-Massin
Directora
Oficina de Actividades para los
Empleadores (ACT/EMP)

Santiago de Chile, agosto de 2019.

Índice

ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	6
ÍNDICE DE TABLAS	8
RESUMEN EJECUTIVO.....	9
METODOLOGÍA.....	11
1. CHILE EN CONTEXTO: MUJERES Y VARONES EN EL MERCADO LABORAL.....	15
Crecimiento en la participación económica de las mujeres, aunque aún insuficiente	15
Las persistentes brechas económicas de género	18
Una mirada sobre los grupos más vulnerables	24
2. EL LIDERAZGO EMPRESARIAL DE LAS MUJERES EN CHILE.....	27
La mujer en la gestión empresarial: no es solo una cuestión de derechos.....	27
Participación de las mujeres en las empresas.....	29
Techo de cristal, más contundente cuanto más cerca se está la cima.....	32
Techo de cristal en la cima, paredes de cristal en las funciones.....	40
3. LOS OBSTÁCULOS PARA EL LIDERAZGO EMPRESARIAL DE LAS MUJERES	42
El dilema entre lo familiar y lo profesional.....	42
Lógica organizacional dificultan la conciliación	43
Transitar hacia nuevos modelos sociales y empresariales.....	44
4. ¿QUÉ PUEDEN HACER LAS EMPRESAS? ¿Y LOS GOBIERNOS?	45
Medidas de igualdad y diversidad de género en las empresas.....	47
El papel de las empresas.....	48
Y el de las instituciones	49
5. HALLAZGOS Y CONCLUSIONES.....	50
BIBLIOGRAFÍA	52
ANEXO. TABLAS DE DATOS DE LA ENCUESTA A EMPRESAS DE LA OIT	55

Índice de Gráficos

Gráfico 1. Distribución de empresas según tamaño. % Chile. 2018.	7
Gráfico 2. Distribución de empresas según actividad económica. % Chile. 2018.	8
Gráfico 3. Distribución de empresas según característica local-nacional/multinacional. Chile. % 2018.	8
Gráfico 4. Distribución de empresas según Junta Directiva “masculina/femenina”. % Chile. 2018.	9
Gráfico 5. Población con educación universitaria, postítulo y magister completo, por sexo. % 2018.	10
Gráfico 6. Proporción de la población inactiva dedicada a responsabilidades familiares permanentes por sexo sobre el total. Chile. % 2018.	11
Gráfico 7. Horas diarias dedicadas al trabajo remunerado y traslados, al trabajo no remunerado y carga global de trabajo en población de 15 años y más. Por sexo. Chile.	13
Gráfico 8. Distribución de la población ocupada de varones y mujeres por actividad económica. Chile. % 2018.	15
Gráfico 9. Tasas de empleo no registrado. % 2018. Por sexo. Chile.	16
Gráfico 10. Proporción de la población ocupada que trabaja menos de 30 hs a la semana y puede y desea hacerlo más tiempo. Por sexo. % 2018.	17
Gráfico 11. Distribución de la población ocupada. Por sexo. Chile. % 2018.	22
Gráfico 12. Distribución de empresas según proporción de participación de mujeres en la plantilla. Chile. % 2018.	22
Gráfico 13. Distribución de empresas según proporción de participación de mujeres en la plantilla y tamaño de empresa. Chile. % 2018.	23
Gráfico 14. Distribución de empresas según proporción de participación de mujeres en la plantilla y propiedad de la empresa. Chile. % 2018.	23
Gráfico 15. Distribución de empresas según proporción de participación de mujeres en la plantilla y sector de actividad. Chile. % 2018.	24
Gráfico 16. Distribución de población ocupada según ocupación. Por sexo. Chile. % 2018.	25
Gráfico 17. Distribución de empresas según proporción de participación de mujeres en cargos directivos y niveles de dirección. Chile. % 2018.	26
Gráfico 18. Distribución de empresas según sexo del CEO. Chile. % 2018.	26
Gráfico 19. Distribución de empresas según sexo de el/la presidente/a de la Junta Directiva. Chile. % 2018.	27
Gráfico 20. Proporción de empresas según participación de mujeres en la Junta Directiva. Chile. % 2018.	27

Gráfico 21. Distribución de empresas según sexo del CEO y tamaño de la empresa. Chile. %. 2018.....	28
Gráfico 22. Distribución de empresas según sexo de el/la Presidente/a de la Junta Directiva y tamaño de empresa. Chile. %. 2018.....	28
Gráfico 23. Población ocupada según calificación ocupacional. Por sexo. Chile. % 2018.....	29
Gráfico 24. Distribución de la población ocupada de mujeres y varones por ocupación. Chile. % 2018.....	29
Gráfico 25. Población ocupada según categoría en la ocupación económica y sexo. Chile. % 2018.....	30
Gráfico 26. Distribución de la población ocupada de mujeres y varones por categoría en la ocupación. Chile. %. 2018.....	30
Gráfico 27. Proporción de empresas con participación de mujeres en la propiedad según regiones y tamaño de empresas. %. 2010.....	31
Gráfico 28. Empresas con mujeres en cargos directivos de nivel superior según áreas gerenciales. Chile. %. 2018.....	32
Gráfico 29. Proporción de empresas con más del 40% de mujeres en cargos directivos según áreas gerenciales. Chile. %. 2018.....	32
Gráfico 30. Proporción de empresas según nivel de acuerdo con las afirmaciones. Chile. %. 2018.....	34
Gráfico 31. Distribución de empresas según respuesta a ¿Las iniciativas de su empresa en diversidad e igualdad de género han contribuido a mejorar sus resultados empresariales? . Chile. %. 2018.....	36
Gráfico 32. Resultados empresariales obtenidos con la implantación de iniciativas en diversidad e igualdad de género en la empresa. Números absolutos. Chile. 2018.....	37
Gráfico 33. Distribución de empresas según proporción de beneficios obtenidos con la implantación de iniciativas en diversidad e igualdad de género en la empresa. %. Chile. 2018.....	37
Gráfico 34. Iniciativas de igualdad y diversidad de género implantadas en las empresas. Números absolutos. Chile. 2018.....	38

Índice de tablas

Tabla 1.	Distribución de empresas según proporción de participación de mujeres en la plantilla. Chile. Frecuencia y %. 2018.....	45
Tabla 2.	Distribución de empresas según proporción de participación de mujeres en la plantilla y tamaño de empresa. Chile. %. 2018.....	45
Tabla 3.	Distribución de empresas según proporción de mujeres en la plantilla y sector de actividad. Chile. %. 2018.....	46
Tabla 4.	Distribución de empresas según proporción de participación de mujeres en la plantilla y propiedad de la empresa. Chile. %. 2018.....	46
Tabla 5.	Distribución de empresas según proporción de participación de mujeres en cargos directivos y niveles de dirección. Chile. %. 2018.....	47
Tabla 6.	Distribución de empresas según sexo de el/la CEO. Chile. Frecuencia y %. 2018.....	47
Tabla 7.	Distribución de empresas según sexo de el/la presidente/a de la Junta Directiva. Chile. Frecuencia y %. 2018.....	47
Tabla 8.	Proporción de empresas según participación de mujeres en la Junta Directiva. Chile. %. 2018.....	48
Tabla 9.	Distribución de empresas según sexo del CEO y tamaño de la empresa. Chile. %. 2018.....	48
Tabla 10.	Distribución de empresas según sexo de el/la presidente/a de la Junta Directiva y tamaño de empresa. Chile. %. 2018.....	48
Tabla 11.	Proporción de empresas con más del 40% de mujeres en cargos directivos de nivel superior según áreas gerenciales. Chile. %. 2018.....	49
Tabla 12.	Proporción de empresas según proporción de participación de mujeres en cargos directivos y áreas gerenciales. Chile. %. 2018.....	49
Tabla 13.	Distribución de empresas según cultura en materia de diversidad de género percibida. Chile. %. 2018.....	49
Tabla 14.	Proporción de empresas según nivel de acuerdo con las afirmaciones. Chile. %. 2018.....	50
Tabla 15.	Distribución de empresas según respuesta a ¿Las iniciativas de su empresa en diversidad e igualdad de género han contribuido a mejorar sus resultados empresariales? %. Chile. 2018.....	50
Tabla 16.	Resultados empresariales obtenidos con la implantación de iniciativas en diversidad e igualdad de género en la empresa. Números absolutos. Chile. 2018.....	50
Tabla 17.	Distribución de empresas según proporción de beneficios obtenidos con la implantación de iniciativas en diversidad e igualdad de género en la empresa. %. Chile. 2018.....	51
Tabla 18.	Iniciativas de igualdad y diversidad de género implantadas en las empresas. Números absolutos. Chile. 2018.....	51

Resumen ejecutivo

Chile es un caso particular entre los países de América Latina, ya que, pese a su buen desempeño macroeconómico y sus resultados positivos en lo relativo a la educación, la participación laboral femenina es de las más bajas de la región. Este fenómeno ha sido denominado por la literatura como *la excepción chilena*, y se considera que es consecuencia de lo enraizados que se encuentran los roles de género en la sociedad.

Las tareas domésticas y de cuidado se distribuyen asimétricamente en la sociedad, y la carga mayor suele recaer en las mujeres. Esto, en combinación con los estereotipos sociales, se relaciona directamente con la desigual inserción de hombres y mujeres en el mundo del trabajo. Todos los indicadores muestran que ellas se encuentran en una peor situación en el ámbito laboral, pese a sus buenos resultados en el área educativa.

La primera sección del informe se aboca a analizar las desigualdades existentes en el mercado laboral de Chile. En la segunda parte, se estudia en profundidad la inserción de las mujeres en la gestión empresarial. Está probado que la diversidad en las cúpulas mejora los resultados de las empresas, y el motivo es obvio: es muy difícil pensar en la posibilidad de que sea exitosa una compañía que falla en ser un reflejo de la sociedad a la que debe vender sus productos. Pese a ello y a la existencia de muchísimas mujeres igual o más calificadas que sus pares varones, la participación femenina disminuye notablemente en los puestos más altos de las empresas.

Muchos factores inciden en que sean unas pocas las que ocupan los cargos jerárquicos: los estereotipos en torno al estilo de liderazgo y a las prioridades que varones y mujeres le asignan a lo laboral se combinan con las pocas facilidades que las organizaciones ofrecen a quienes están a cargo del cuidado de personas. A su vez, en muchos casos la cultura empresarial —en particular, en los estratos más altos— está asociada a dinámicas que pueden resultar expulsivas para muchas mujeres.

La diversidad en las organizaciones no solo es lo justo, sino también lo inteligente, y cada vez son más las empresas que hacen algo al respecto. De hecho, la mayor parte de las firmas que se han encuestado para elaborar el presente informe declaró implementar políticas en este sentido. Las que más se repiten son las medidas de diversidad en el momento del reclutamiento, las garantías de igualdad de remuneración por el mismo trabajo, el otorgamiento de permisos de maternidad por encima de los requisitos legales, los programas de entrenamiento ejecutivo y la posibilidad de disponer de horas de trabajo flexible, así como de permisos de paternidad.

El tránsito hacia organizaciones más igualitarias requiere de trabajo conjunto y sostenido entre las empresas, las organizaciones empresariales, los sindicatos, las organizaciones de la sociedad civil y, fundamentalmente, del Estado.

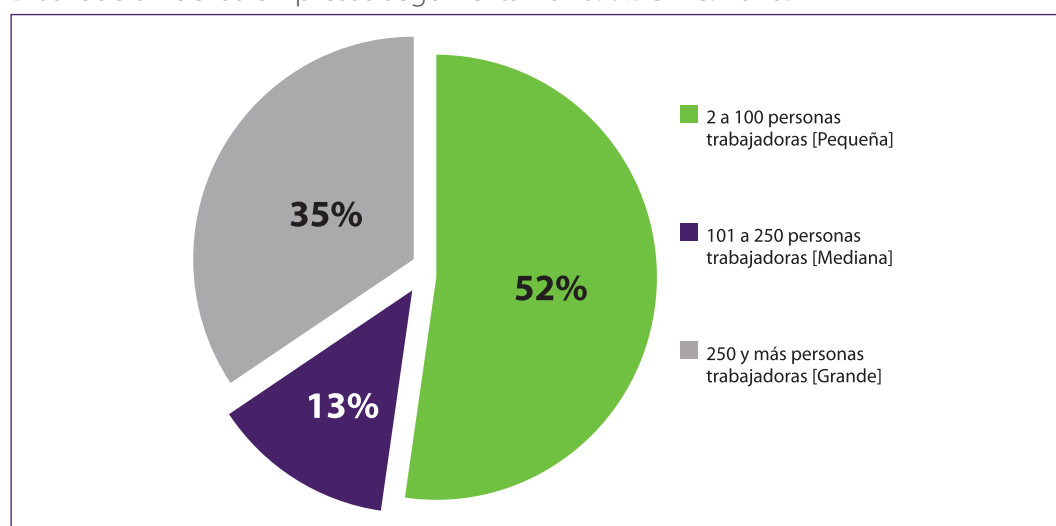
Metodología

Para elaborar este informe, se ha aplicado una encuesta específica a empresas de Chile, elaborada a partir de la metodología que el servicio de actividades con empleadores ACT/EMP de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) ha aplicado, con éxito, en varios países. Con base en sus resultados, se han hecho informes a nivel global y regional, incluida la región de América Latina y el Caribe. Tiene como objetivo alcanzar una mayor comprensión de la situación de las empresas en materia de diversidad e inclusión en las distintas jerarquías de las organizaciones.

La encuesta se ha realizado en 285 empresas a través de un formulario virtual, en el que se buscó que en la muestra estuvieran representados diversos sectores de actividad económica e incluyera de forma balanceada empresas multinacionales y firmas locales grandes, medianas y pequeñas. Se considera pequeña la firma que emplea entre dos y 100 personas, mediana la que emplea entre 101 y 250, y grande la que emplea a más de 250.

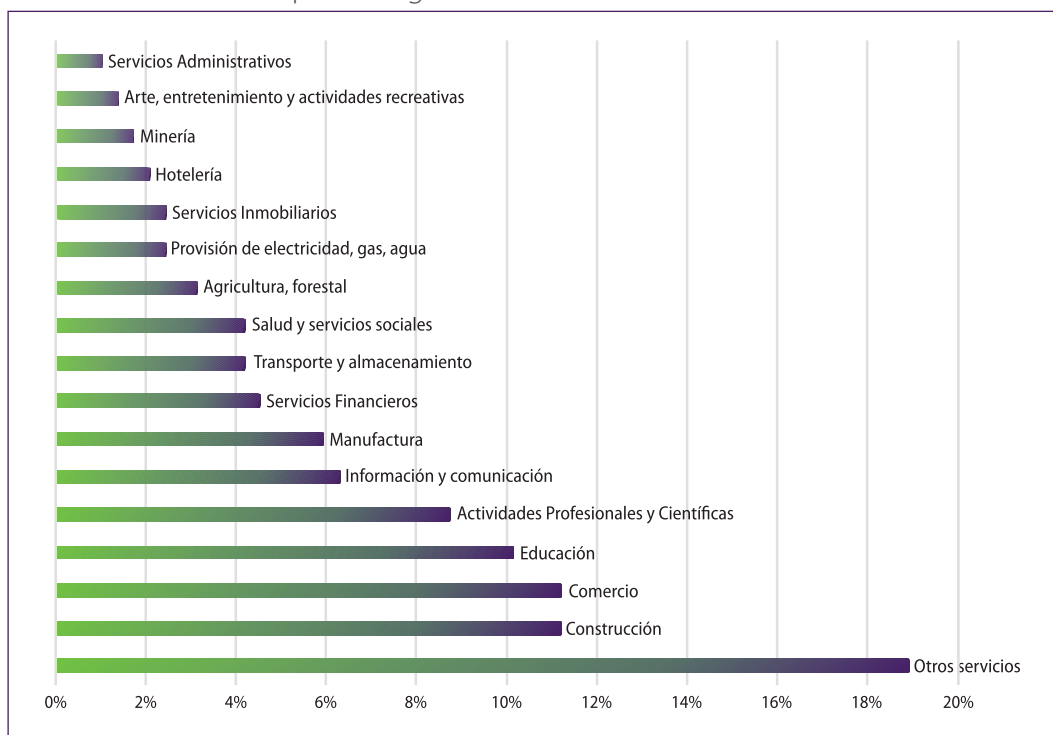
Como puede observarse en el Gráfico 1, el 52% de las empresas encuestadas son pequeñas, el 35% grandes y el 13% medianas. El Gráfico 2 muestra que las actividades económicas de mayor presencia en las empresas encuestadas son Otros Servicios, Construcción, Comercio y Educación. Es importante destacar que el 76% de las firmas encuestadas son nacionales, lo cual se ve reflejado en el Gráfico 3.

Gráfico 1. Distribución de las empresas según el tamaño. %. Chile. 2018.



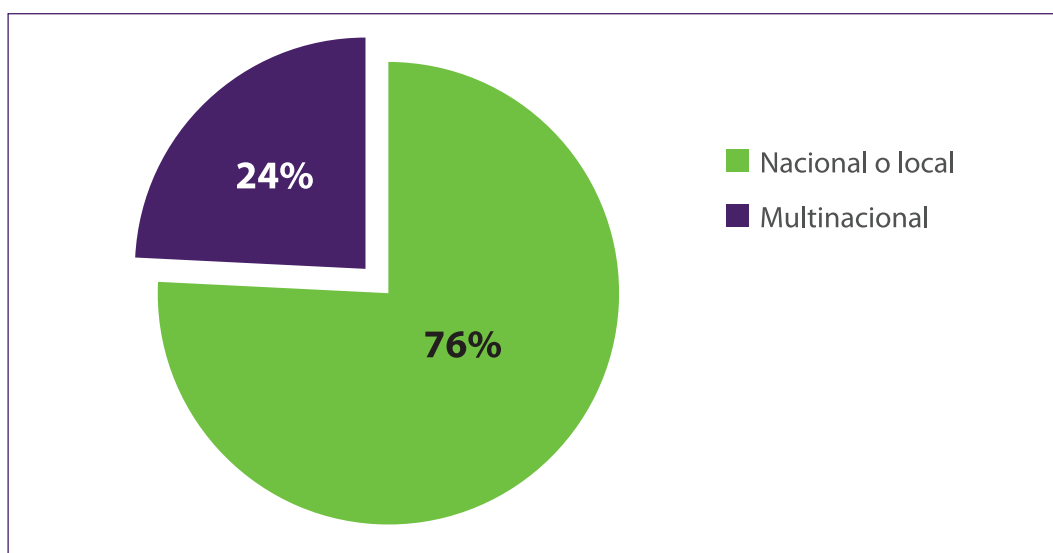
Fuente: Encuesta de Empresas de la OIT, 2018.

Gráfico 2. Distribución de las empresas según la actividad económica. %. Chile. 2018.



Fuente: Encuesta de Empresas de la OIT, 2018.

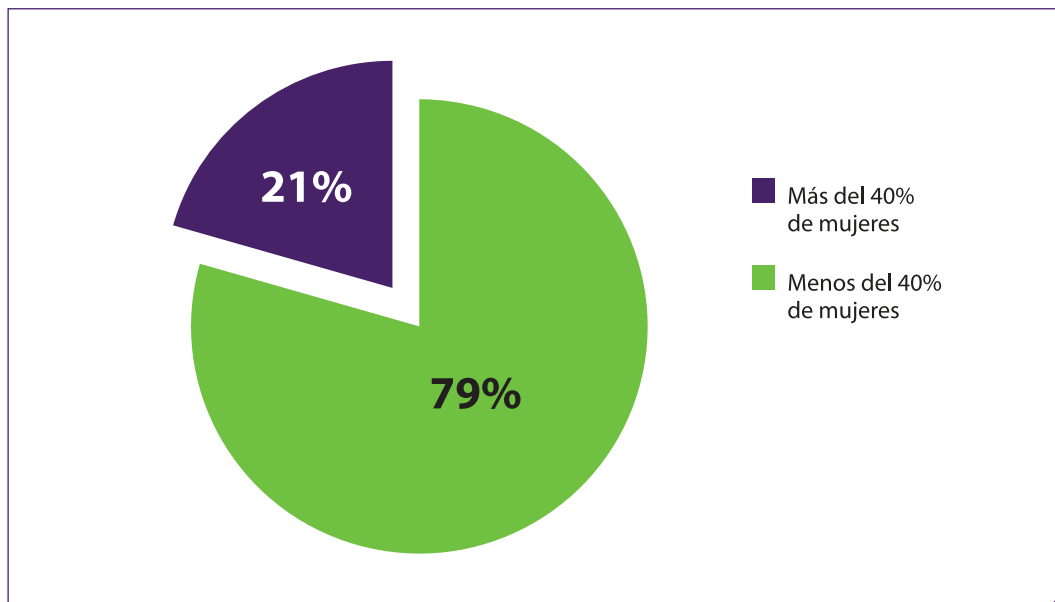
Gráfico 3. Distribución de las empresas según la característica local-nacional/multinacional. Chile. %. 2018.



Fuente: Encuesta de Empresas de la OIT, 2018.

El Gráfico 4 proporciona una visión general de la participación femenina en las juntas directivas de las empresas encuestadas y evidencia que el 79% de ellas está compuesta en mayor medida por varones.

Gráfico 4. Distribución de las empresas según junta directiva “masculina/femenina”.
%. Chile. 2018.



Fuente: Encuesta de Empresas de la OIT, 2018

Para elaborar el informe, además de la encuesta, se han considerado fuentes de información secundaria. Los datos utilizados para dar cuenta de la situación laboral de las mujeres de Chile se han obtenido a partir del procesamiento de los microdatos de la Encuesta Nacional de Empleo (ENE), que publica el Instituto Nacional de Estadísticas (INE). Con el objetivo de mostrar la forma en la que las empresas pueden beneficiarse con la aplicación de políticas de fomento de la diversidad de género, se ha recurrido a informes publicados por consultoras especializadas y a información publicada por organismos internacionales.



Chile en contexto: mujeres y varones en el mercado laboral

Pese a que durante las últimas décadas Chile ha transitado un período de crecimiento económico y presenta uno de los mayores niveles de escolarización de la región, las chilenas tienen uno de los menores niveles de participación laboral de América Latina. Este fenómeno ha sido denominado por la literatura *la excepción chilena*, y se considera que los estereotipos de género inciden más en su ocurrencia que variables como la escolaridad o la edad (Piras & Rucci, 2014).

Índice de Brecha de Género

Chile ocupa el puesto 63 en el ranking mundial (144 países) del Índice de Paridad de Género del Foro Económico Mundial (Hausmann & Tyson, 2017).

Su ubicación en el ranking verifica la persistencia del fenómeno de la excepción chilena: ocupa el puesto 117 en el ítem que refleja el estado del país en términos de igualdad en participación económica e igualdad de oportunidades. El mencionado ítem comprende, entre otros factores, la participación en la fuerza de trabajo, la igualdad salarial por igual tarea y la participación en puestos profesionales y directivos.

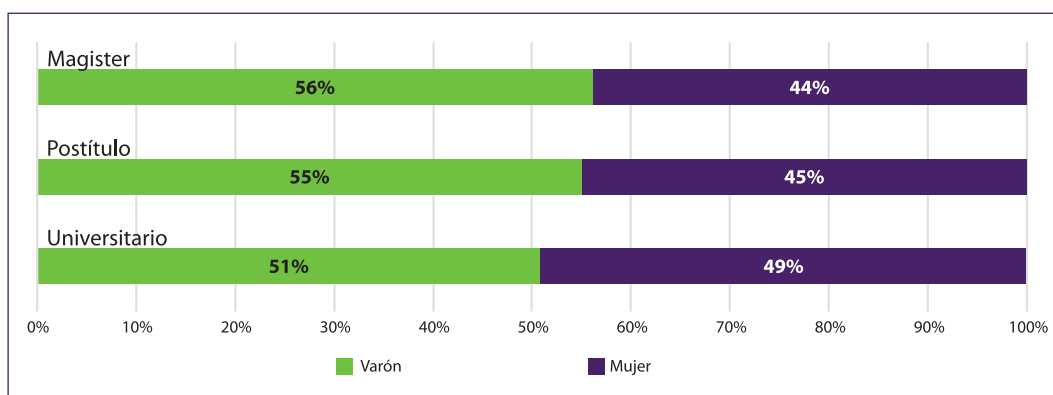
El país se destaca por sus resultados en el plano educativo; en particular, por su excelencia en términos de educación para todos los niveles.

Aunque ha registrado un retroceso en el ranking en lo relativo a participación económica, su desempeño en materia de educación y participación ha permitido que Chile pasara de ocupar el puesto 78 del **ranking** en 2006 a ocupar el 63 en 2017.

Crecimiento en la participación económica de las mujeres, aunque aún insuficiente

De acuerdo con datos difundidos por el INE (2018), pese a presentar valores inferiores que los de otros países de la región, Chile ha tenido un crecimiento en la tasa de participación en la fuerza laboral de las mujeres. Este indicador se ha incrementado de 45,31% a 48,5% en el período 2010-2017.

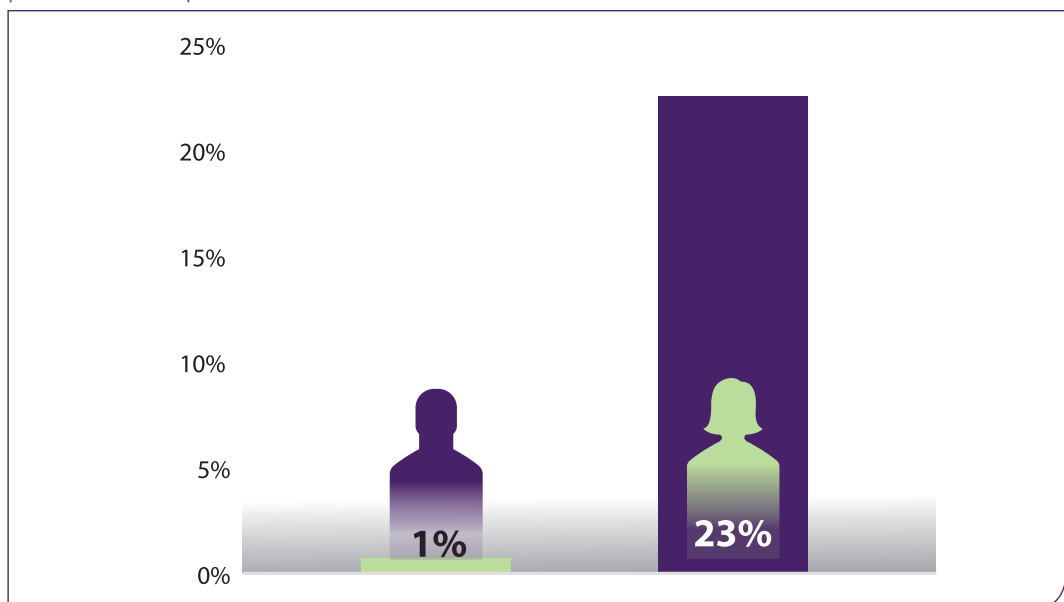
Gráfico 5. Población con educación universitaria, postítulo y magíster completo, por sexo. % 2018.



Fuente: Elaboración propia, basada en la ENE, del INE, 2018.

Las estadísticas oficiales corroboran el buen desempeño de las mujeres chilenas en el ámbito educativo, y están alineadas con los resultados del *ranking* elaborado por el Foro Económico Mundial (Hausmann & Tyson, 2017). En el Gráfico 5, puede observarse que representan el 49% de los graduados universitarios, el 45% de las personas con postítulo y el 44% de las personas que han obtenido el título de magíster. Tienen méritos similares a los de los varones en lo que respecta al rendimiento académico; sin embargo, persisten las desigualdades en el mercado laboral. Aunque son varios los factores que permiten que estas desigualdades se reproduzcan, uno de los que tienen mayor influencia es el nexo entre los estereotipos culturales vigentes y la carga que implica la distribución asimétrica del trabajo doméstico y de cuidado. De hecho, en la población mayor de 14 años que no trabaja, el principal motivo esgrimido por las mujeres (aparte de las jubilaciones) es el dedicarse a las tareas del hogar. El Gráfico 6 muestra que las mujeres son el 23% de la población inactiva dedicada a las labores del hogar, mientras que los varones representan solo el 1% de esa población.

Gráfico 6. Proporción de la población inactiva dedicada a las responsabilidades familiares permanentes por sexo sobre el total. Chile. %. 2018.



Fuente: Elaboración propia, basada en la ENE, del INE, 2018.

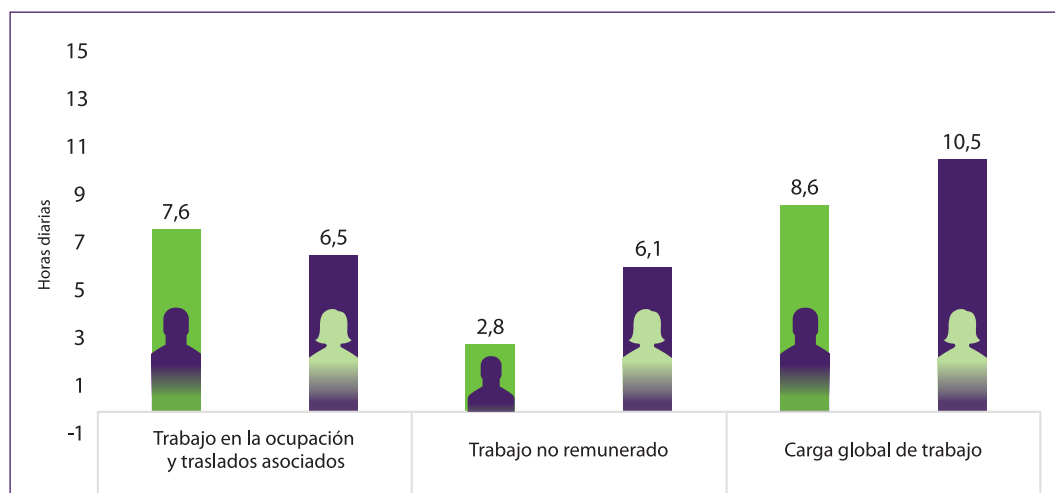
¿Qué es el trabajo de cuidado?

El trabajo de cuidado comprende todas las actividades y las relaciones necesarias para garantizar la reproducción de las personas mediante la satisfacción de sus necesidades físicas, psicológicas y emocionales. Las personas jóvenes, las mayores, las enfermas y las que tienen discapacidades, e incluso las adultas sanas, tienen necesidades físicas, psicológicas, cognitivas y emocionales, y requieren diversos grados de protección, atención o apoyo. El trabajo de cuidado es esencial para el funcionamiento del sistema, en tanto brinda los elementos físicos y simbólicos que permiten que las personas estén aptas para vivir en sociedad (CEPAL, n.d.; Enriquez & Marzonetto, 2015; International Labour Organization, 2018a).

De acuerdo con Lucía Martelotte (2018), el cuidado tiene tres componentes: el directo, el indirecto y el autocuidado. El cuidado directo consiste en la atención de otras personas a través de la realización de actividades directas, cara a cara, de cuidado personal. Alimentar a un niño o niña, cuidar a una persona enferma, ayudar a una persona mayor a realizar sus chequeos de salud o brindar apoyo escolar a estudiantes son ejemplos de actividades de cuidado directo. A su vez, la sociedad es altamente interdependiente. Todas las personas dan y requieren cuidados en determinados momentos de su vida. Para poder cuidar de otras personas, se necesita el cuidado indirecto. Este no implica cuidado personal cara a cara, sino tareas como limpiar, cocinar, lavar la ropa y otras de mantenimiento del hogar (el denominado *trabajo doméstico*), que proporcionan las condiciones previas para el cuidado personal. El tercer componente, que en el caso de las mujeres está particularmente invisibilizado, es el autocuidado. Este término hace referencia al tiempo destinado a la propia salud, al bienestar y al ocio. Estos tipos de actividad de cuidado no pueden separarse y con frecuencia se superponen en la práctica, tanto en los hogares como en las instituciones (International Labour Organization, 2018a).

Aunque sigue siendo inferior que la de sus países vecinos, la participación laboral de las mujeres de Chile ha crecido en los últimos años. No obstante, este proceso no ha tenido como correlato que las comunidades, el Estado o sus parejas asuman en igual medida las responsabilidades domésticas que ellas solían asumir. De esta forma, son muchas las mujeres que terminan efectuando una doble jornada laboral (que consiste en la suma de la jornada de trabajo realizado para el mercado y la jornada dedicada al trabajo doméstico no remunerado). Esta situación se ve reflejada en el Gráfico 7, el cual refleja que la suma del tiempo dedicado al trabajo remunerado y el dedicado al no remunerado da como resultado que la carga global de trabajo de las mujeres sea superior a la de los varones.

Gráfico 7. Horas diarias dedicadas al trabajo remunerado y traslados, al trabajo no remunerado y carga global de trabajo en población de 15 años y más. Por sexo. Chile.



Fuente: Encuesta Nacional sobre Uso del Tiempo, 2015.

Los roles tradicionales de género en Chile

En 2016, la Subsecretaría de Economía de Empresas de Menor Tamaño del gobierno de Chile publicó el informe *Mayor incorporación de las mujeres en la economía chilena*, realizado por el Equipo de Investigadores/as de Isónoma Consultorías Sociales. Las conclusiones del informe identifican que las inequidades observadas en el mercado de trabajo se encuentran estrechamente vinculadas con la preeminencia de los roles tradicionales de género. Destacan las siguientes:

- Las mujeres siguen siendo las principales responsables del cuidado de hijos e hijas y del trabajo doméstico. El informe identifica el trabajo de cuidado como el principal limitante para la participación laboral al que se enfrentan las mujeres de Chile.
- Las mujeres asumen los costos económicos y emocionales del cuidado en el caso de salir al mercado laboral. Con base en la realización de entrevistas y grupos focales, se detectó que la decisión de participar o no del mercado laboral se encuentra muy atravesada por el valor del cuidado infantil (el cual suele ser pagado con el salario de la mujer) y los costos emocionales asociados a no dedicarse exclusivamente al trabajo doméstico y de cuidado. Un importante hallazgo es que el papel del trabajo no es un factor determinante en términos de realización personal.
- El poco valor social que se le atribuye a la maternidad, acompañado de la falta de socialización de sus costos.
- La persistencia de los roles tradicionales de género en las familias. Aún hoy se considera al varón el proveedor principal, y al trabajo femenino como secundario y, por ende, factible de ser abandonado ante un amplio abanico de circunstancias (familiares o vinculadas con el trabajo del varón).

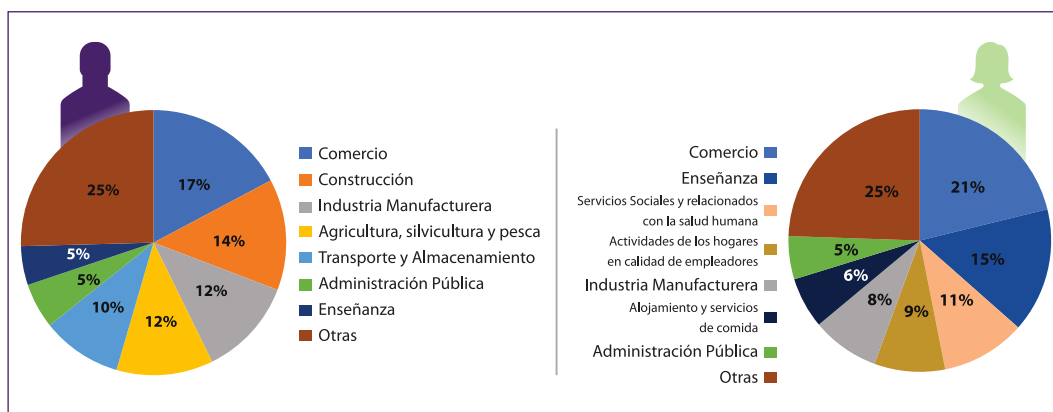
Las persistentes brechas económicas de género

Existen enormes asimetrías entre trabajadores y trabajadoras en las tasas de subocupación, en la participación en distintos sectores de la economía, en el acceso a cargos jerárquicos, etcétera. Estas son consecuencia directa de la división sexual del trabajo, según la cual las obligaciones y responsabilidades vinculadas con las actividades realizadas dentro y fuera del mercado se distribuyen socialmente entre los sexos (Espino, 2012). En el marco de esa división, los trabajos productivos están asociados a lo masculino y los reproductivos, a lo femenino. Esta situación no constituiría un problema si no fuera porque las categorías de femenino y masculino se asocian a mujeres y varones, respectivamente, y están jerarquizadas (en la sociedad lo productivo es más valorado que lo reproductivo, por ejemplo; lo mismo sucede con lo público y lo privado, lo racional y lo emocional). De esta forma, los estereotipos respecto de lo femenino y lo masculino operan jerarquizando a los varones por encima de las mujeres, lo que oculta —y perpetúa— el sexismo (Maffia, 2008).

La división sexual del trabajo influyó en que en muchos casos el ingreso de las mujeres al mercado laboral haya tomado la forma de una extensión al ámbito público de las tareas realizadas en el ámbito privado, estrechamente vinculadas con el cuidado. De hecho, en el mercado laboral existe una segregación horizontal según la cual los varones y las mujeres tienden a desempeñarse en distintos sectores de la economía. Como puede observarse en el Gráfico 8, las mujeres tienden a concentrarse en sectores como la enseñanza (15%) o la salud (11%), mientras que los varones tienden a hacerlo en sectores tradicionalmente masculinos, como la construcción (14%) y la industria manufacturera (12%); el comercio es un sector de peso significativo tanto en el empleo masculino como en el femenino.

La segregación horizontal no se limita exclusivamente al sector de actividad económica analizado. De hecho, para entender las desigualdades en el mercado laboral, es importante analizar las tareas y los sectores en los que varones y mujeres se desempeñan dentro de las empresas. Ellas son mayoría en las áreas vinculadas con los recursos humanos, la responsabilidad social empresarial y la comunicación, mientras que ellos lo son en los sectores de operaciones y ventas e investigaciones y productos, y en las gerencias generales. Ganar experiencia en estos últimos es crucial para acceder a los puestos más altos de las empresas, por lo que el ascenso de las mujeres se encuentra limitado en tanto las funciones de gestión que suelen cumplir están situadas a los lados de la pirámide (Oficina Internacional del Trabajo, 2015). Este fenómeno es conocido como *paredes de cristal*, que en la segunda parte del informe se abordará con mayor profundidad.

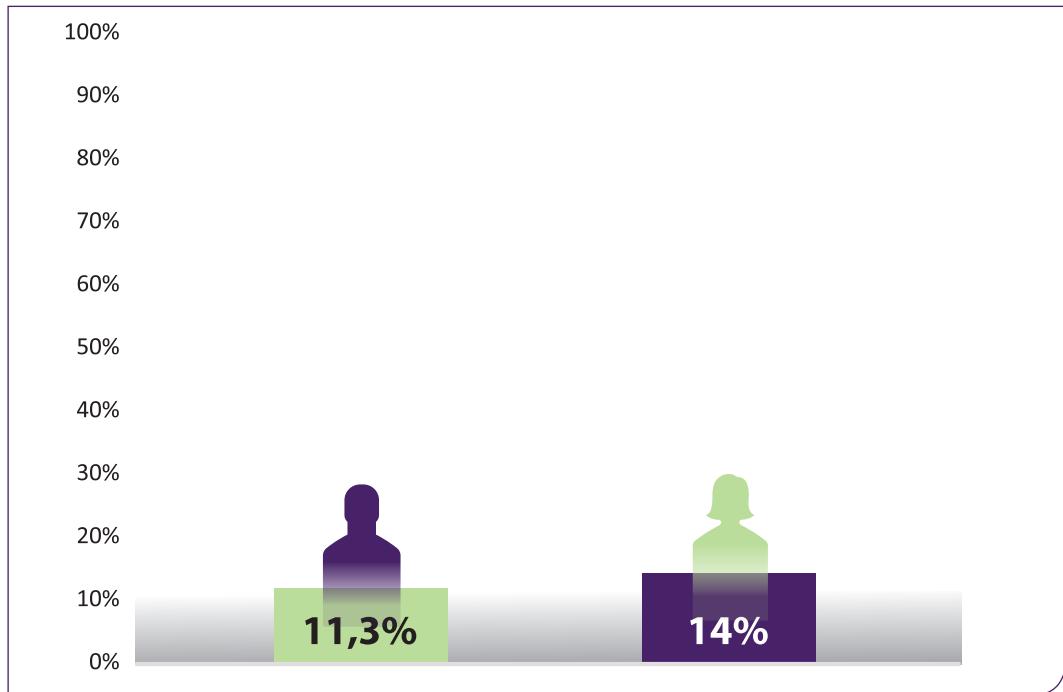
Gráfico 8. Distribución de la población ocupada de varones y mujeres por actividad económica. Chile. %. 2018.



Fuente: Elaboración propia, basada en la ENE, del INE, 2018.

Como fue mencionado, el empleo femenino tiende a concentrarse en actividades económicas vinculadas con el rol reproductivo que históricamente han tenido las mujeres. Estas tareas suelen ser socialmente menos valoradas que las productivas. En muchos casos, la predisposición a realizarlas es considerado un atributo de la personalidad femenina, lo que repercute en que muchas veces la remuneración no sea elevada. Un sector que refleja la poca valoración social de los trabajos históricamente realizados por mujeres es el servicio doméstico. El 9% de las trabajadoras chilenas se desempeña en este sector —en el cual el 92% de las trabajadoras son mujeres—, en el que es usual que no se registre a las trabajadoras (el 54,7% de los trabajadores y trabajadoras del sector no están registrados). Esto sucede a pesar de que 2014 se sancionó la Ley 20.786, la cual obliga que exista un contrato entre el empleador y la trabajadora, que debe ser firmado en dos copias (una para cada uno) (Órdenes, 2016). Posteriormente, en 2015, se ratificó el convenio 189 de la OIT (2012), sobre el trabajo decente para las trabajadoras y los trabajadores domésticos. La combinación de la importancia que el sector tiene en el empleo femenino y la elevada falta de registro que lo caracteriza explica en gran medida por qué la participación de las mujeres chilenas en el empleo no registrado (14%) es superior a la de los varones (11,3%), lo que puede observarse en el Gráfico 9.

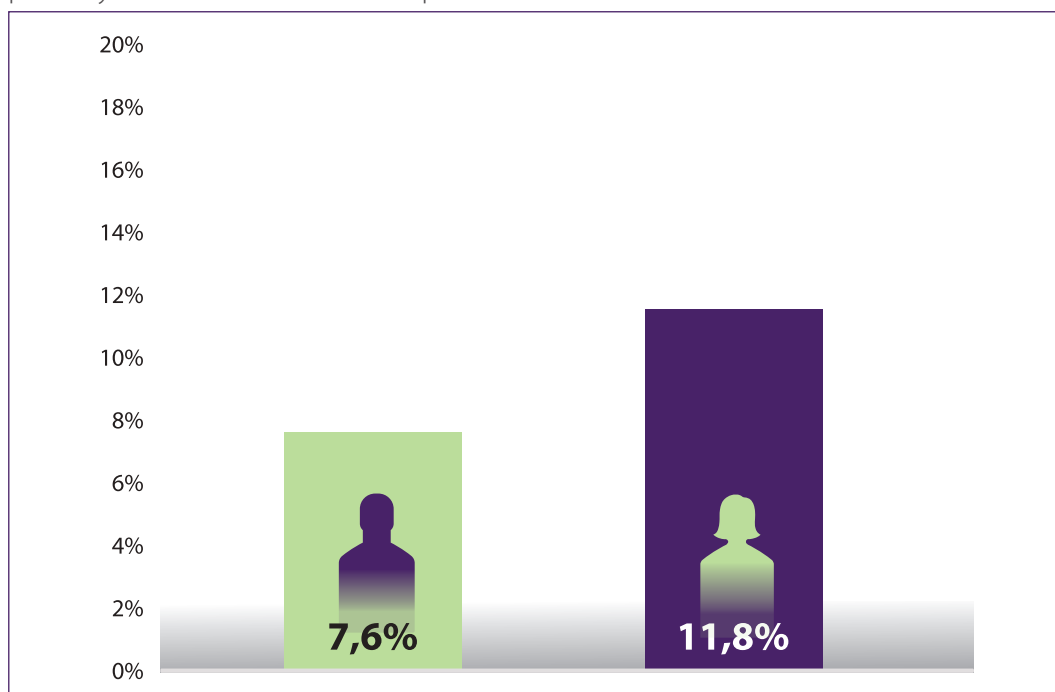
Gráfico 9. Tasas de empleo no registrado. %. 2018. Por sexo. Chile.



Fuente: Elaboración propia, basada en la ENE, del INE, 2018.

La subocupación horaria es uno de los indicadores que más se utilizan para reflejar cómo la distribución asimétrica de las tareas domésticas repercute en el ámbito laboral. La dedicación laboral de las mujeres, medida en horas de trabajo remunerado, es inferior a la de los varones. En el Gráfico 10 puede observarse que, mientras que el 11,8% de las mujeres económicamente activas trabaja de forma remunerada menos de 30 horas a la semana y puede y desea hacerlo más tiempo, este número desciende al 7,6% en la población masculina. La subocupación en el caso de las mujeres suele estar asociada a trabajos más flexibles, que les permitirían una mejor conciliación de la vida laboral y familiar. No obstante, es riesgoso en tanto estos trabajos, además de estar peor remunerados, tienden a ser menos estables.

Gráfico 10. Proporción de la población ocupada que trabaja menos de 30 horas a la semana y puede y desea hacerlo más tiempo. Por sexo. %. 2018.



Fuente: Elaboración propia, basada en la ENE, del INE, 2018.

Como reflejan los datos expuestos hasta este momento, existen enormes asimetrías vinculadas al modo de inserción en el mercado de trabajo, las cuales influyen directamente en un fenómeno que ha adquirido bastante visibilidad: la brecha de ingresos por género. . En 2018, la OIT publicó el informe *Global Wage Report 2018/19 What lies behind gender pay gaps*, el cual estudia las brechas de ingresos entre varones y mujeres en distintos países del mundo. Para el caso de Chile, concluye que, considerando los ingresos mensuales, la brecha entre los ingresos de los varones y los de las mujeres es del 21,6%. No obstante, las diferencias salariales no se dan solamente entre mujeres y varones. El informe analiza también las diferencias entre el salario horario de mujeres madres y el de las que no lo son, y encuentra que existe penalidad del 2,4% para los ingresos de las mujeres madres.

¿Por qué existen las brechas de ingresos entre varones y mujeres?

Uno de los indicadores más utilizados para visibilizar las asimetrías de género en el mercado laboral es la brecha salarial, medida como la diferencia entre el salario promedio de los varones y el de las mujeres. En las últimas décadas, muchos estudios han tratado de identificar los factores que determinan esa brecha, los cuales resulta útil separar analíticamente para su mejor comprensión.

La cantidad de horas trabajadas es uno de los principales factores que influyen en la disparidad de ingresos: en general, como consecuencia de sus responsabilidades domésticas, las mujeres trabajan en promedio menos horas en el mercado, por lo que sus ingresos son menores. Otro factor es la tendencia a estar subrepresentadas en las jerarquías de las organizaciones. Un tercer factor es la segregación horizontal: suelen desempeñarse laboralmente en sectores y tareas peor remunerados. También es central comprender la estructura laboral del país. Por un lado, la estructura salarial, ya que es probable que los mecanismos de fijación salarial se hayan diseñado con base en sectores en los que el empleo está masculinizado. Por otro lado, puede suceder que las mujeres se desempeñen en sectores menos sindicalizados o que su representación en estos sea inferior. Operan también factores que no pueden ser explicados tan sencillamente. La OIT utiliza el término *brecha salarial no explicada* para reflejar las diferencias salariales que no pueden ser explicadas por variables observables y objetivas (edad, nivel educativo, horas trabajadas, etcétera). Esto significa que es la parte de la brecha salarial que se asocia a la discriminación (Brosio, 2018; International Labour Organization, 2014).

Una mirada sobre los grupos más vulnerables

Sería sesgado culminar esta sección sin profundizar en el análisis de la inserción laboral de algunos grupos de mujeres particularmente vulnerables. Las asimetrías de género se intersectan con otras formas de desigualdad (como la etnia, la región, el origen, la clase, la discapacidad e incluso el grupo etario, entre otros factores) que limitan aun más las posibilidades de las mujeres (RIMISP-Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural, 2017).

Un sector en el cual las mujeres constituyen un grupo social particularmente vulnerado es el rural. De acuerdo con los resultados de la Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional (CASEN), mientras que en las localidades urbanas la participación laboral de las mujeres es del 50,7%, en las rurales desciende al 35,2%; a su vez, mientras que en las zonas rurales la participación laboral de los varones es del 68,1%, en las zonas urbanas es cercano al 72,1%. La información presentada permite vislumbrar que, en efecto, la ruralidad incide particularmente en la participación laboral femenina.

La intersección entre el género y factores como la ruralidad o la pertenencia a pueblos originarios incide en la situación de pobreza analizada por ingresos. El Cuadro 1, proveniente del informe *Mujeres de pueblos indígenas en Chile: sistematización de algunos elementos* (Echeverría Turres, Cid Vega, Larenas Fuentes, & Rojas, 2017), refleja que, mientras que la incidencia de la pobreza en el total de las mujeres chilenas es del 12,2%, ese porcentaje se ve incrementado en las mujeres rurales (23,1%) y en las pertenecientes a los pueblos originarios (18,4%). La incidencia de la pobreza por ingresos se ha reducido notablemente durante el período para todos los grupos poblacionales analizados.

Cuadro 1. Porcentaje de personas en situación de pobreza por ingresos según el grupo poblacional. Por sexo. 2006-2015.

Año	Mujeres	Varones	Población de mujeres		
			De zona rural	Pertenecientes a pueblos originarios	Inmigrantes
2006	29,7 %	28,4 %	53,3 %	44,5 %	20,8 %
2009	26,0 %	24,5 %	45,1 %	41,6 %	22,4 %
2011	23,3 %	20,9 %	39,3 %	35,5 %	21,0 %
2013	15,0 %	13,7 %	29,1 %	24,0 %	11,7 %
2015	12,2 %	11,2 %	23,1 %	18,4 %	10,3 %

Fuente: Encuestas CASEN 2006-2015, del Observatorio Social, del Ministerio de Desarrollo Social. Universo: población residente en hogares particulares. Se excluye el servicio doméstico puertas adentro y su núcleo familiar.



2

El liderazgo empresarial de las mujeres en Chile

La mujer en la gestión empresarial: no es solo una cuestión de derechos

El trato igualitario y justo para con las mujeres en lo concerniente a lo laboral, la garantía de igualdad de oportunidades y el reconocimiento de méritos no solo es justo, sino también el camino inteligente a seguir. Este camino está alineado con las leyes y las normas internacionales basadas en los principios de no discriminación y de equidad. Como se destaca en diversos estudios, los logros en términos de igualdad de género son positivos para la sociedad en su conjunto. Un estudio publicado en 2015 por la consultora Mc Kinsey estima que si mujeres y varones tuvieran igual participación en el mercado laboral (es decir, si se eliminaran las brechas en participación, horas trabajadas y representación en cada sector de actividad), para el año 2025 el producto global bruto sería un 26% mayor que el del escenario esperado sin estos cambios. Dado que es poco probable que en menos de una década pueda alcanzarse la participación completa en el mercado laboral, se planteó un segundo escenario, en el cual cada país reduciría sus brechas de género a la misma tasa en la que lo hacen los países más veloces de la región a la que pertenecen. Como resultado, el producto interno bruto global se incrementaría

hasta 12 billones de dólares en 2025 (11% por encima del escenario esperado sin estos cambios) (Woetzel et al., 2016).

La inclusión de las mujeres es beneficiosa para toda la economía, pero particularmente para las empresas, ya que cuando las personas más talentosas son las que logran ascender en las jerarquías organizacionales, sin importar su género, edad o procedencia, más beneficios (sociales y para la organización) se perciben (Thomas et al., 2017). Este es un resultado lógico: como está claramente expresado en el informe *Who's really on board*, de la consultora Egon Zehnder (2018), resulta difícil pensar en la posibilidad de que sea exitosa una compañía que falla en reflejar a la sociedad a la que debe vender sus productos.

Las políticas enfocadas en la promoción de la diversidad de género benefician a las empresas porque amplían su acceso a talentos, mejoran su imagen pública, vuelven los espacios más propicios para la introducción de ideas innovadoras y permiten generar mejores estrategias para penetrar en mercados cada vez más dominados por mujeres, entre otros motivos (Fondo Monetario Internacional, 2013; Organización Internacional del Trabajo, 2017). A estos factores se agrega el hecho de que las políticas inclusivas generan mayor fidelidad a la empresa en los empleados y las empleadas.

Esta diversidad de factores suele tener como correlato mayores beneficios económicos. De acuerdo con las encuestas realizadas a más de 345 empresas en seis países de América Latina por Mc Kinsey & Company, las organizaciones que tienen mujeres en sus juntas directivas muestran mejores resultados en términos de rentabilidad del capital y margen de ganancias que las lideradas por juntas completamente masculinas (Artigas, Novales-Flamarique, & Callegaro, 2013; Organización Internacional del Trabajo, 2017).

Al analizar la participación de las mujeres en las empresas, salta a la luz que esta se ha incrementado notablemente en los últimos 40 años. Sin desmerecer estos avances, no puede omitirse, cuando se analiza la inserción laboral femenina, el hecho de que su participación continúa siendo inferior en los estratos superiores de la pirámide organizacional. Aunque parece un problema que concierne exclusivamente a una minoría, cada vez más personas se ven interpeladas, ya que es una dinámica percibida como injusta (ante las evidencias respecto de los niveles de calificación de las mujeres), que refleja que muchas veces la meritocracia no funciona (D'Alessandro, 2016), por lo que es necesario aplicar medidas concretas.

Canales mediante los cuales mejores oportunidades laborales para las mujeres contribuyen a incrementar la productividad y los beneficios económicos (De Haan, 2017):

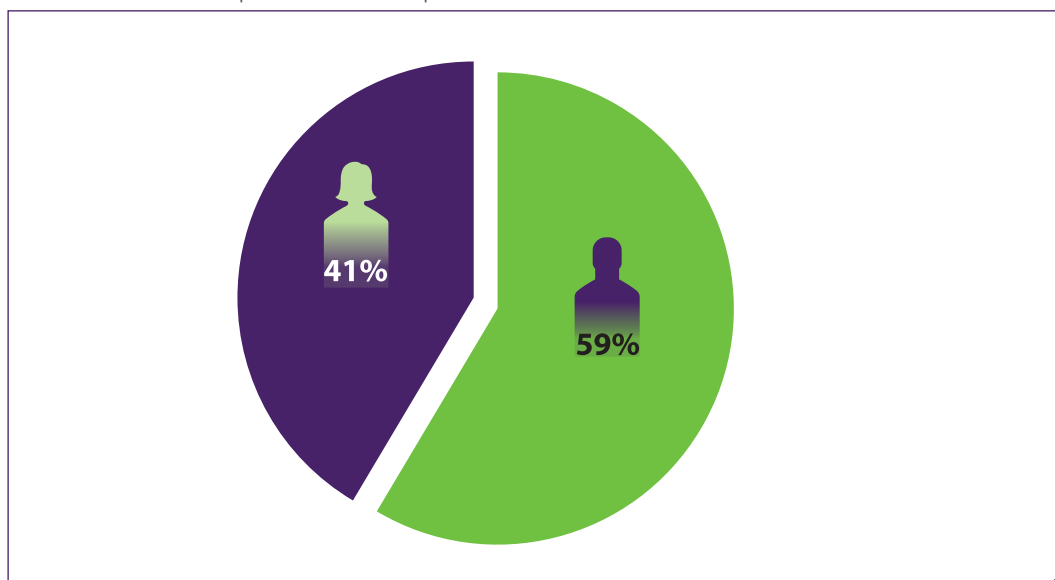
- **Reclutamiento y acceso a talentos:** las políticas de reclutamiento y capacitación inclusivas contribuyen a que las organizaciones sean consideradas potenciales empleadoras por más personas, lo que expande el grupo de candidatos para los empleos.
- **Retención de personal:** los programas que promueven el equilibrio entre la vida laboral y personal y los beneficios para la salud reducen la rotación de personal y el ausentismo.
- **Innovación:** la diversidad incide en la productividad y la innovación a partir de la introducción de nuevas formas de trabajar, mejora el rendimiento del equipo y los procesos de toma de decisiones.
- **Conocimiento de mercado:** la contratación de mujeres asegura una mejor comprensión de las preferencias de los consumidores, ya que las mujeres toman o influyen en la mayoría de las decisiones de compra.

Participación de las mujeres en las empresas

Esta sección tiene el objetivo de analizar las particularidades de la inserción de varones y mujeres en las jerarquías de las empresas de Chile. Para ello, se realizó una encuesta específica, en la cual se estudiaron las mismas variables consideradas en el informe global y regional elaborado por la Oficina de Actividades para los Empleadores (ACTEMP), de la OIT, que preceden al presente. A su vez, para comprender mejor la inserción laboral de las mujeres de Chile, se complementará la información obtenida de la encuesta con datos difundidos por el INE y se introducirán algunos conceptos que utiliza la economía feminista para analizar el mercado laboral.

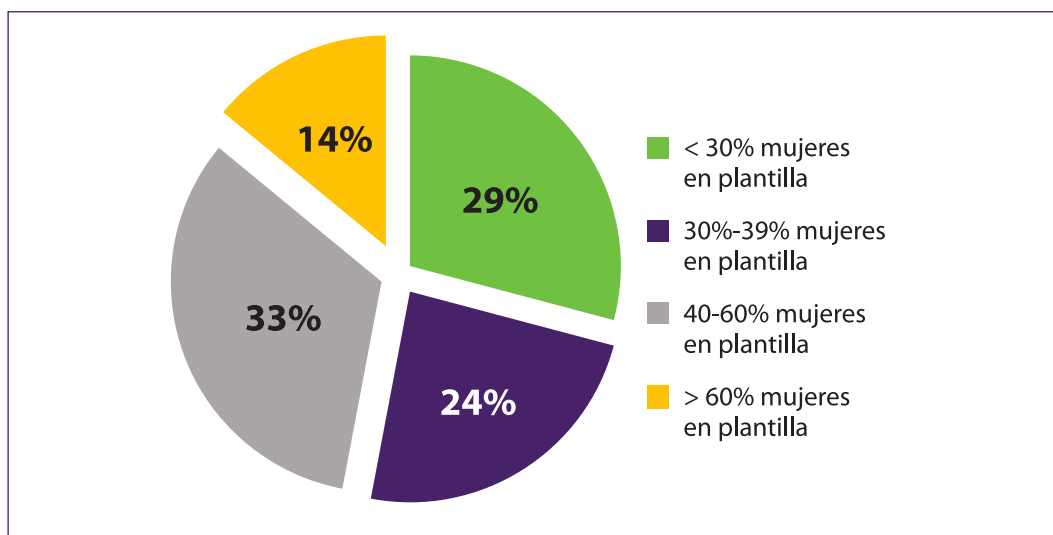
De acuerdo con datos del INE, las mujeres constituyen el 41% de la población asalariada (Gráfico 11). Como fue mencionado previamente, en Chile ocurre el fenómeno denominado *excepción chilena*, según el cual, pese a que es uno de los países de América Latina que mejor desempeño económico han tenido en los últimos años, en términos de participación femenina en el mercado laboral se encuentra menos avanzado que la mayoría de sus vecinos. Los resultados de la encuesta reflejan que existe una gran diversidad de situaciones en relación con la inserción de las mujeres en las empresas. En el Gráfico 12 puede observarse que, mientras que en el 29% de las firmas encuestadas las mujeres no alcanzan a ser el 30% de los empleados, en el 60% de las firmas ellas representan casi la mitad (47%) de la planta.

Gráfico 11. Distribución de la población ocupada. Por sexo. Chile. %. 2018.



Fuente: Elaboración propia, basada en la ENE, del INE, 2018.

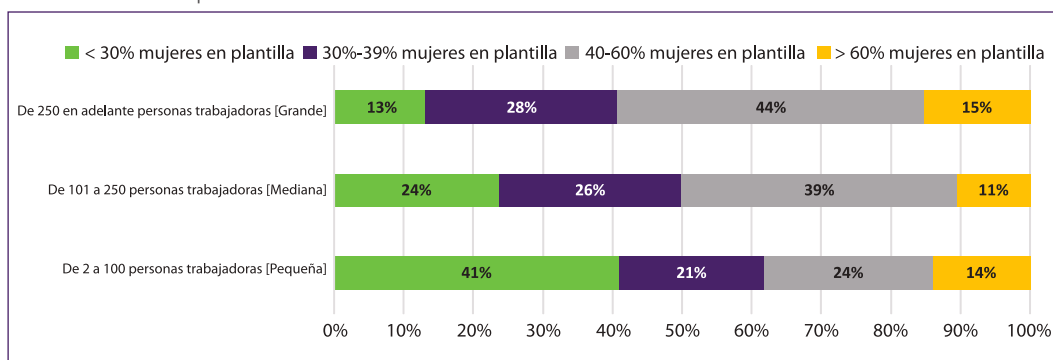
Gráfico 12. Distribución de empresas según la participación de mujeres en la plantilla. Chile. %. 2018.



Fuente: Encuesta de Empresas de la OIT, 2018

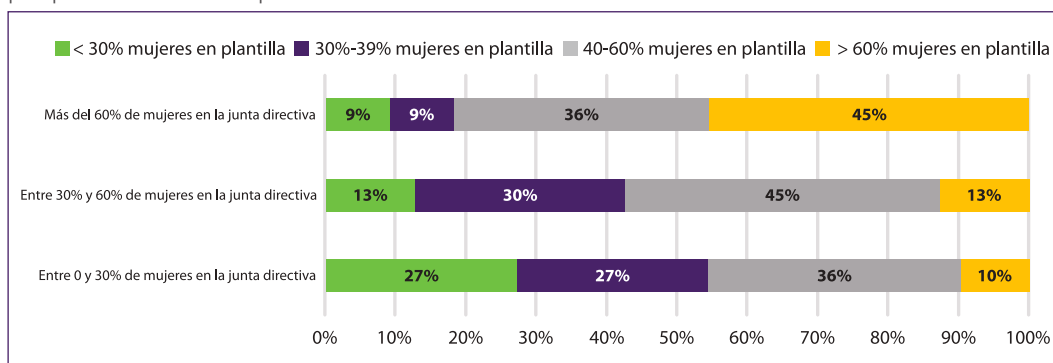
Factores como el tamaño de la empresa, el sexo de su propietario/a y el sector de actividad económica inciden en el grado de participación de las mujeres sobre el total de trabajadores. En los gráficos siguientes, puede observarse que su participación es mayor en las plantillas de las empresas grandes y medianas. También es mayor en las empresas que tienen una elevada participación femenina en la junta directiva. En relación con la actividad económica, los sectores con mayor presencia femenina son la salud y los servicios sociales, la educación, y la agricultura y forestal.

Gráfico 13. Distribución de las empresas según la participación de mujeres en la plantilla y el tamaño de empresa. Chile. %. 2018.



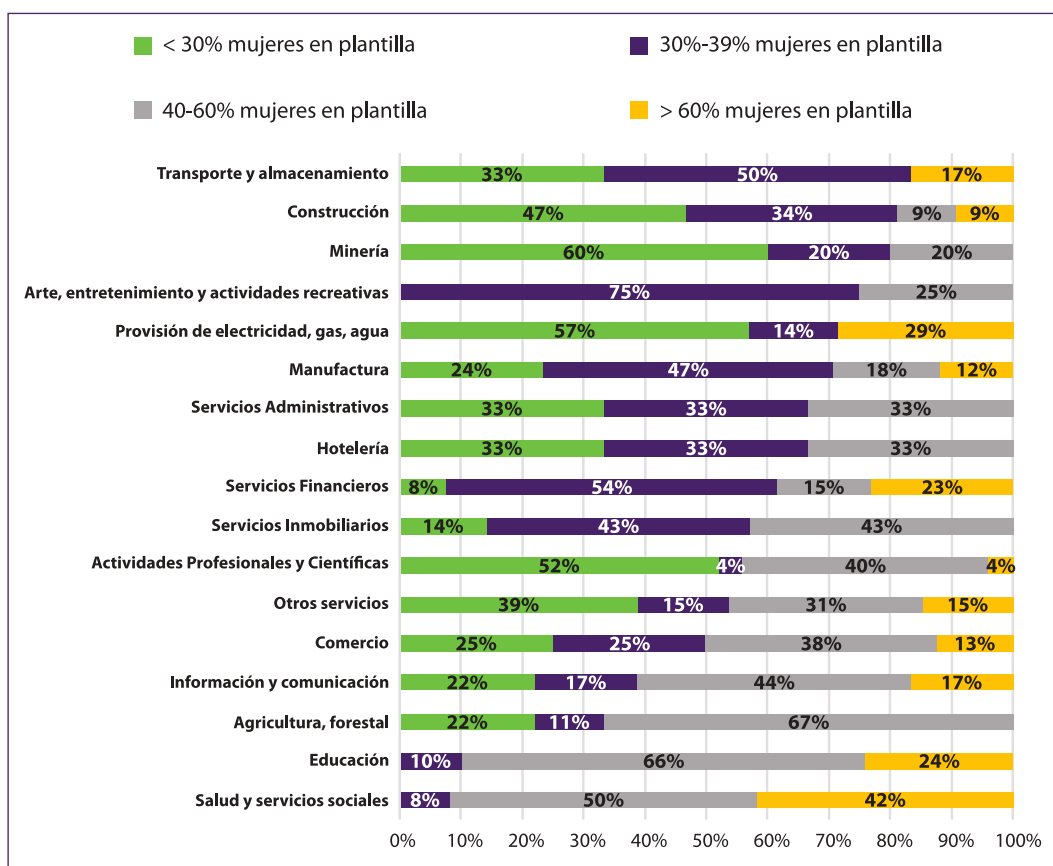
Fuente: Encuesta de Empresas de la OIT, 2018.

Gráfico 14. Distribución de las empresas según la participación de mujeres en la plantilla y la propiedad de la empresa. Chile. %. 2018.



Fuente: Encuesta de Empresas de la OIT, 2018

Gráfico 15. Distribución de las empresas según la participación de las mujeres en la plantilla y el sector de actividad. Chile. %. 2018.



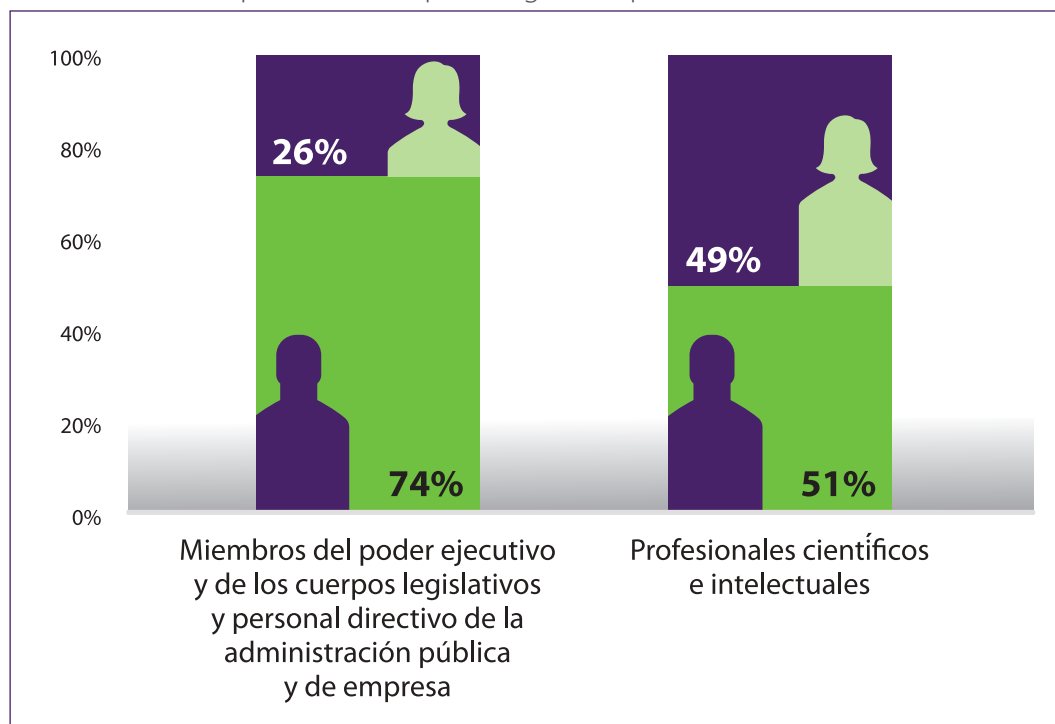
Fuente: Encuesta de Empresas de la OIT, 2018

Techo de cristal, más contundente cuanto más cerca se está de la cima

Uno de los fenómenos vinculados con el análisis del mercado laboral con perspectiva de género que más atención recibe es el techo de cristal. Este término se utiliza para visibilizar los obstáculos a los que las mujeres que cuentan con calificación y experiencia se enfrentan para crecer en las empresas en comparación con los varones que tienen similares aptitudes (D'Alessandro, 2016). Como metáfora, se plantea que las mujeres ascienden en las escaleras de las organizaciones hasta que chocan con un techo invisible que impide que sigan progresando. Esta dinámica se retroalimenta con las diversas asimetrías existentes en el mercado laboral, y en las empresas se expresa fundamentalmente a través de los criterios de selección de personal, la existencia de paredes de cristal, los mecanismos de ascenso y el acceso a servicios vinculados con el cuidado.

Los gráficos presentados a continuación permiten observar en qué medida el techo de cristal es un término útil para abordar la experiencia laboral de las mujeres de Chile. Si bien, como se mencionó previamente, el 41% de la población asalariada es femenina (Gráfico 11), su peso es menor en los cargos jerárquicos: ocupan el 26% de los puestos directivos. Pese a su baja participación en la fuerza laboral y en los cargos de mayor jerarquía, de acuerdo con datos del INE, ellas representan el 54% de los profesionales, científicos e intelectuales (Gráfico 16).

Gráfico 16. Distribución de la población ocupada según ocupación. Por sexo. Chile. %. 2018.

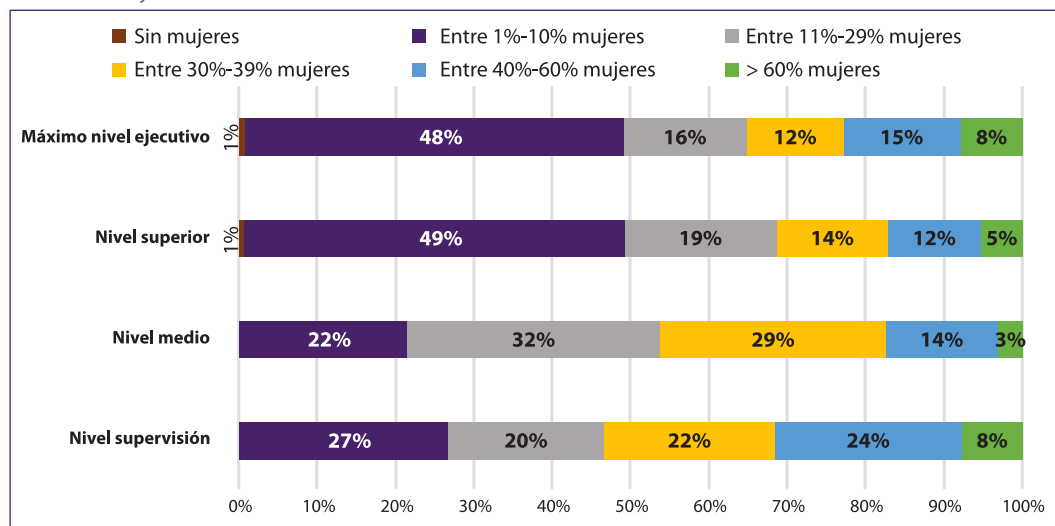


Fuente: Elaboración propia, basada en la ENE, del INE, 2018.

La encuesta específica revela que la representación femenina en las jerarquías de las organizaciones es relativamente equilibrada en los escalafones inferiores y medios: más de la mitad de las firmas tiene por lo menos un 30% de mujeres en esos cargos (Gráfico 17). No obstante, y al igual que sucede con experiencias internacionales, en los mandos medios, superiores y de máximo nivel ejecutivo esta decrece. Los resultados confirman la preeminencia de los mecanismos de segregación vertical. De hecho, en contraste

con los resultados de la Encuesta de Empresas de la OIT de 2013, la representación promedio de las mujeres en los cargos directivos en Chile es inferior al promedio de las empresas latinoamericanas (Organización Internacional del Trabajo, 2017).

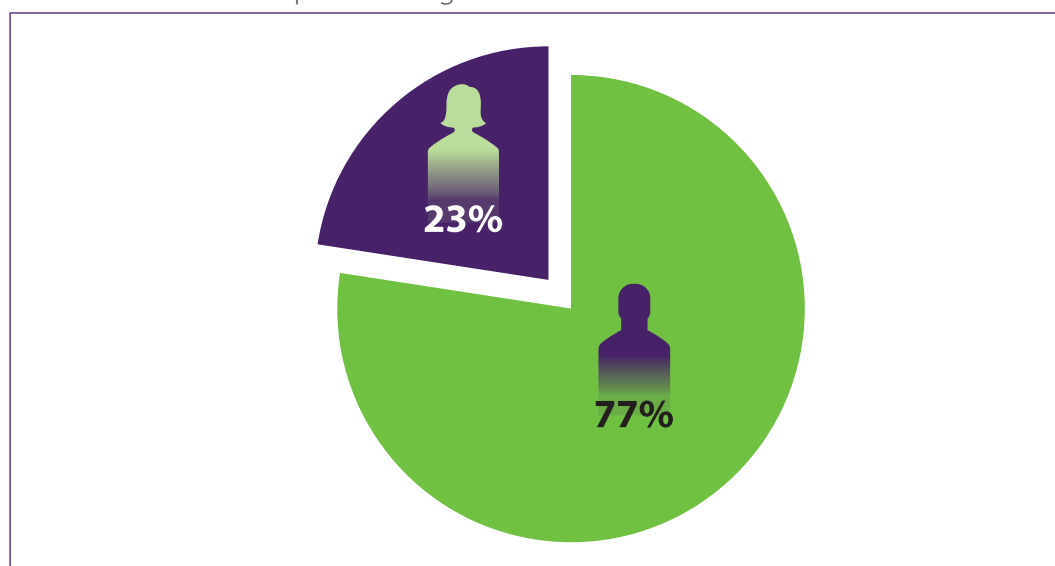
Gráfico 17. Distribución de las empresas según la participación de mujeres en cargos directivos y en niveles de dirección. Chile. %. 2018.



Fuente: Encuesta de Empresas de la OIT, 2018

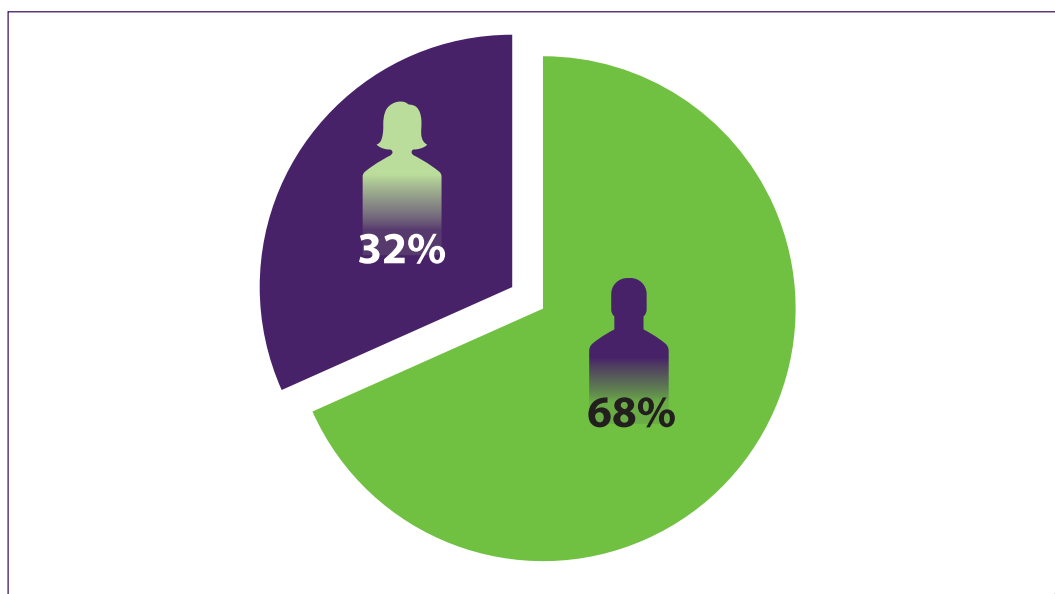
La vigencia del techo de cristal es evidente cuando se analizan los puestos de mayor jerarquía: las mujeres son minoría como CEO (23%) y como presidentas de las juntas directivas (32%). A ello se suma que en el 64% de las juntas directivas la participación femenina no supera el 30%. Los gráficos Gráfico 18, Gráfico 19 y Gráfico 20 dan cuenta de ello.

Gráfico 18. Distribución de las empresas según sexo de/la CEO. Chile. %. 2018.



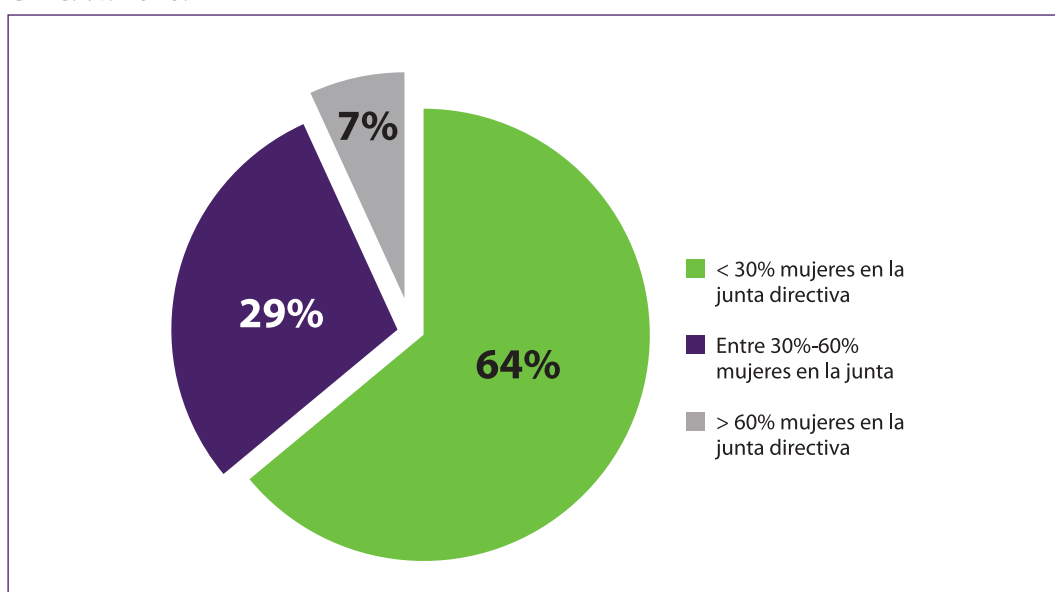
Fuente: Encuesta de Empresas de la OIT, 2018

Gráfico 19. Distribución de las empresas según el sexo de el/la presidente/a de la junta directiva. Chile. %. 2018.



Fuente: Encuesta de Empresas de la OIT, 2018

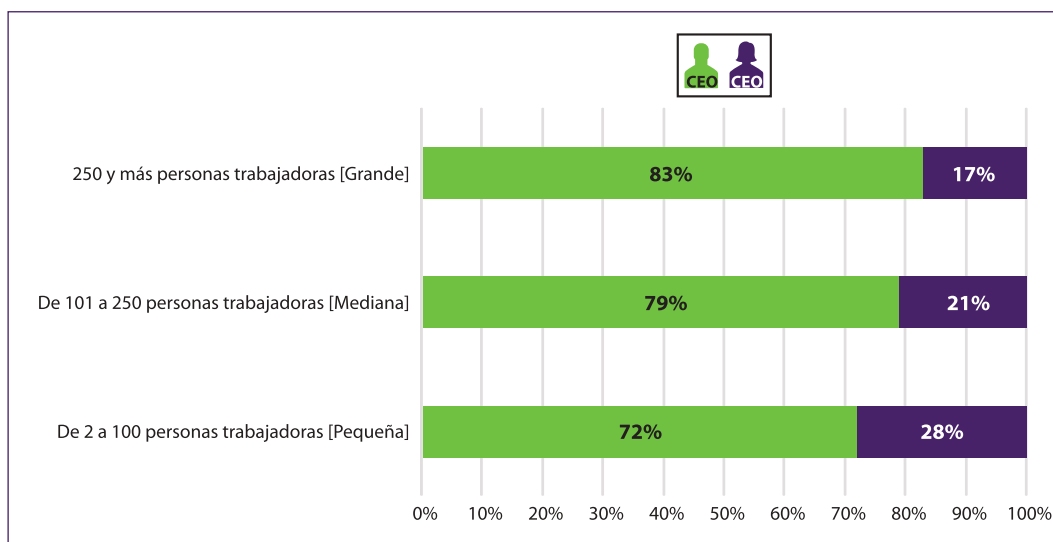
Gráfico 20. Proporción de empresas según la participación de mujeres en la junta directiva. Chile. %. 2018.



Fuente: Encuesta de Empresas de la OIT, 2018

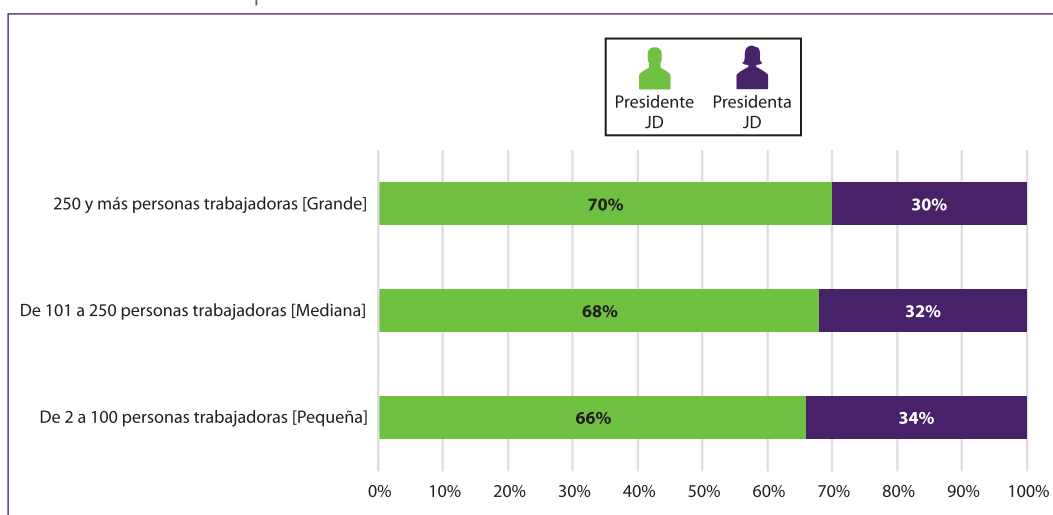
Los gráficos 21 y 22 reflejan, en coincidencia con las conclusiones de la OIT para la región (Organización Internacional del Trabajo, 2017), que son las empresas pequeñas las que tienden, en mayor medida, a estar lideradas por mujeres.

Gráfico 21. Distribución de las empresas según el sexo del CEO y el tamaño de la empresa. Chile. %. 2018.



Fuente: Encuesta de Empresas de la OIT, 2018

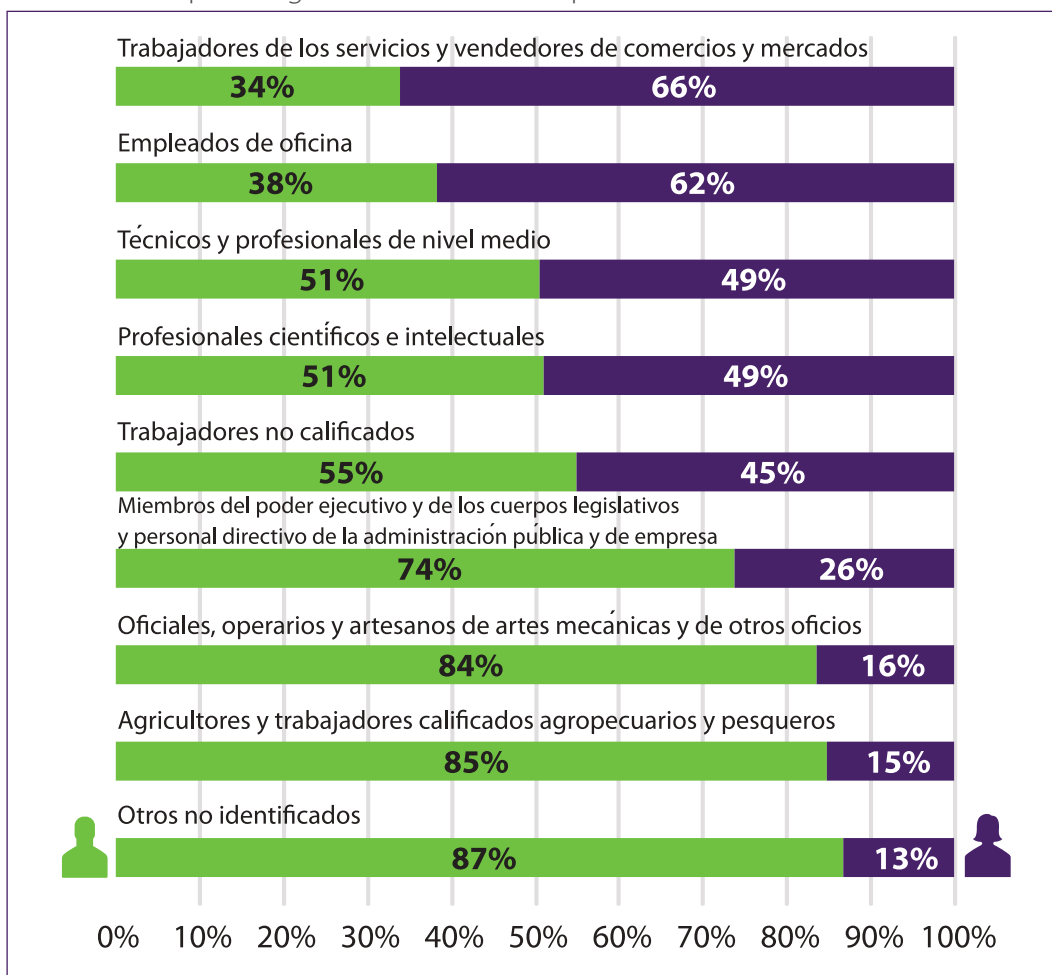
Gráfico 22. Distribución de empresas según el sexo de el/la presidente/a de la junta directiva y el tamaño de la empresa. Chile. %. 2018.



Fuente: Encuesta de Empresas de la OIT, 2018

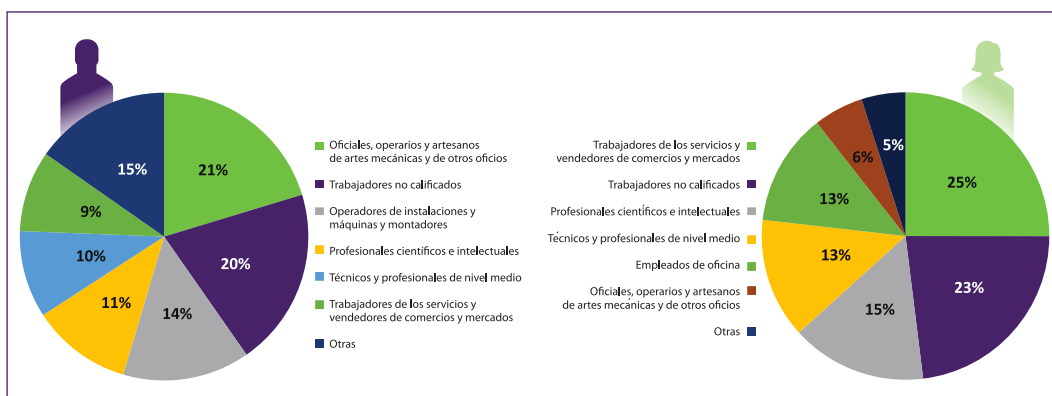
El techo de cristal no es el único modo en el que se manifiesta la segregación vertical en el mundo laboral. Existe otro fenómeno, que afecta en mayor medida a las mujeres menos privilegiadas, es el denominado *piso pegajoso*. Este término hace referencia a los mecanismos que impiden que muchas mujeres “se despeguen” de los puestos más bajos en la jerarquía de las empresas. Esto constituye un problema en tanto sus remuneraciones suelen no ser elevadas y las perspectivas de movilidad son pocas (Rodríguez Enríquez, 2001). Como se expone en los gráficos Gráfico 23 y Gráfico 24, son mayoría en los puestos comerciales y de servicios y en los administrativos.

Gráfico 23. Población ocupada según la calificación ocupacional. Por sexo. Chile. % 2018.



Fuente: Elaboración propia, basada en la ENE, del INE, 2018.

Gráfico 24. Distribución de la población ocupada de mujeres y varones por ocupación. Chile. % 2018.

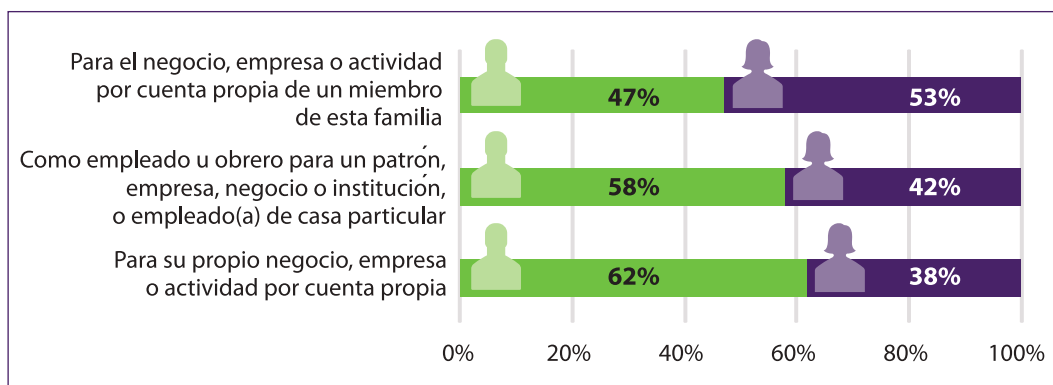


Fuente: Elaboración propia, basada en la ENE, del INE, 2018.

El Gráfico 25 presenta a la población ocupada de acuerdo con su categoría de ocupación económica y permite observar que las mujeres son minoría entre la población ocupada en su negocio, empresa o trabajo por cuenta propia (38%). Esto no se puede atribuir exclusivamente a la menor participación de las mujeres en el mercado laboral: el Gráfico 26 refleja que, mientras que el 27% de los varones ocupados son empleadores

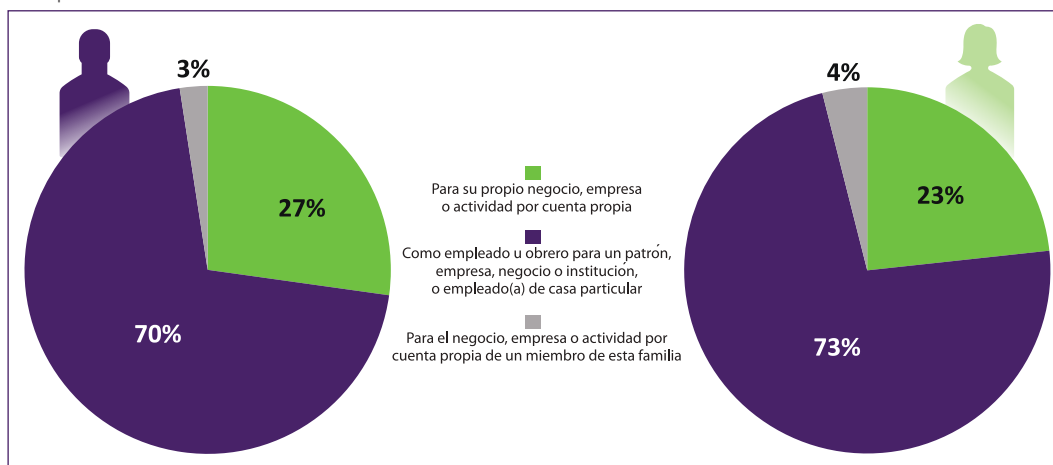
o cuentapropistas, solo el 23% de ellas lo son. Son muchos los factores que inciden en la brecha de género vinculada al emprendedurismo; los principales son el menor acceso a la propiedad de los activos, a las finanzas, a la capacitación y la tutoría, a determinadas redes, al comercio y a la posibilidad de ser parte de las cadenas de suministro (De Haan, 2017).

Gráfico 25. Población ocupada según la categoría en la ocupación económica y el sexo. Chile. %. 2018.



Fuente: Elaboración propia, basada en la ENE, del INE, 2018.

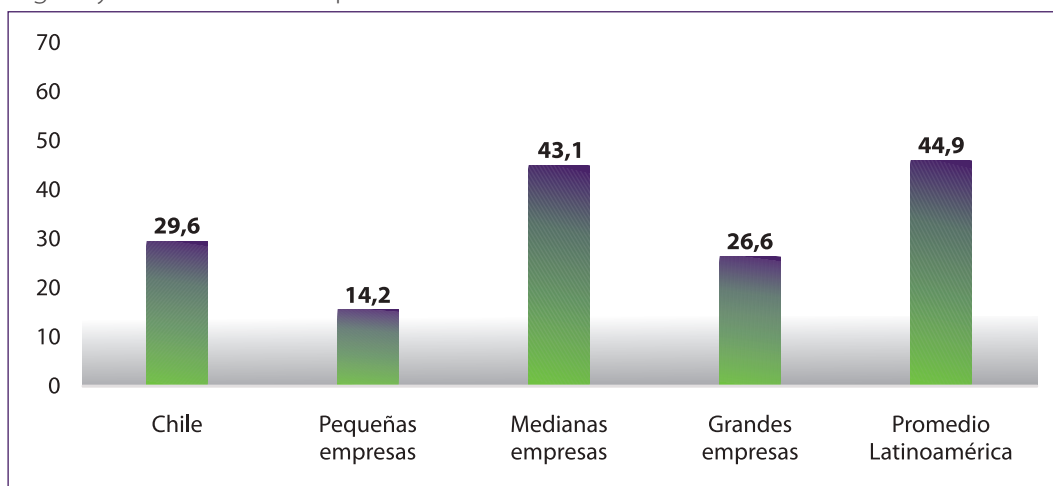
Gráfico 26. Distribución de la población ocupada de mujeres y varones por categoría en la ocupación. Chile. %. 2018.



Fuente: Elaboración propia, basada en la ENE, del INE, 2018.

Un aspecto adicional a considerar es que, de acuerdo con datos obtenidos de la encuesta de empresas realizada por el Banco Mundial (2017), expresados en el Gráfico 27, el 29,6% de las empresas de Chile cuenta con participación femenina en su propiedad, quedando por debajo del promedio de América Latina.

Gráfico 27. Proporción de empresas con participación de mujeres en la propiedad según la región y tamaño de la empresa. %. 2010.



Fuente: Elaboración propia a partir de Banco Mundial (2017).

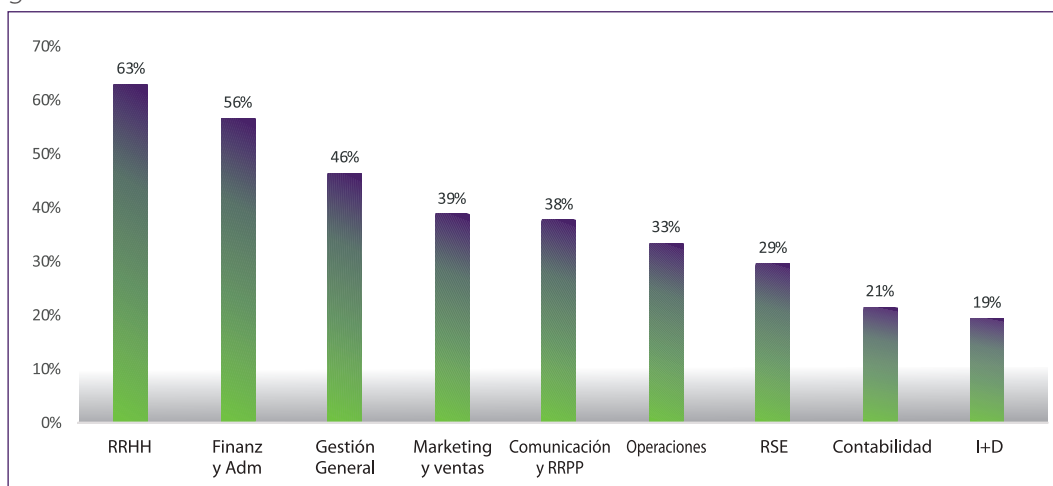
Los techos de cristal y los pisos pegajosos son fenómenos que se entrecruzan y retroalimentan con la segregación horizontal. Estas dinámicas están presentes incluso en las empresas que ejercen su actividad económica en áreas tradicionalmente femeninas.

Techo de cristal en la cima, paredes de cristal en las funciones

Varones y mujeres tienden a desempeñarse en determinadas áreas funcionales de las organizaciones, sin que ello esté relacionado directamente con la actividad económica de la empresa. Como no todas las áreas de una empresa ofrecen las mismas posibilidades de crecimiento hacia cargos de mayor jerarquía, esto puede perjudicar el crecimiento en la organización de quienes trabajan en áreas no vinculadas con la gestión. De hecho, suele argumentarse para justificar la falta de mujeres en los altos cargos directivos que su experiencia en gestión es insuficiente, como consecuencia de no haber transitado todas las funciones empresariales durante su trayectoria profesional (Oficina Internacional del Trabajo, 2015). Como se presentó en la sección anterior, en las firmas, las mujeres tienden a trabajar en áreas vinculadas con los recursos humanos, la responsabilidad social empresarial y la comunicación, mientras que los varones lo hacen en las áreas de operaciones y ventas e investigaciones y productos, y las gerencias generales. Adquirir experiencia en estos últimos es crucial para acceder a los cargos jerárquicos de las organizaciones. Por consiguiente, el ascenso de las mujeres se encuentra limitado, en tanto las funciones de gestión que suelen cumplir están situadas a los lados de la pirámide (Oficina Internacional del Trabajo, 2015). Las paredes y los techos de cristal son fenómenos que se encuentran interrelacionados, por lo que resulta sesgado analizarlos de forma aislada.

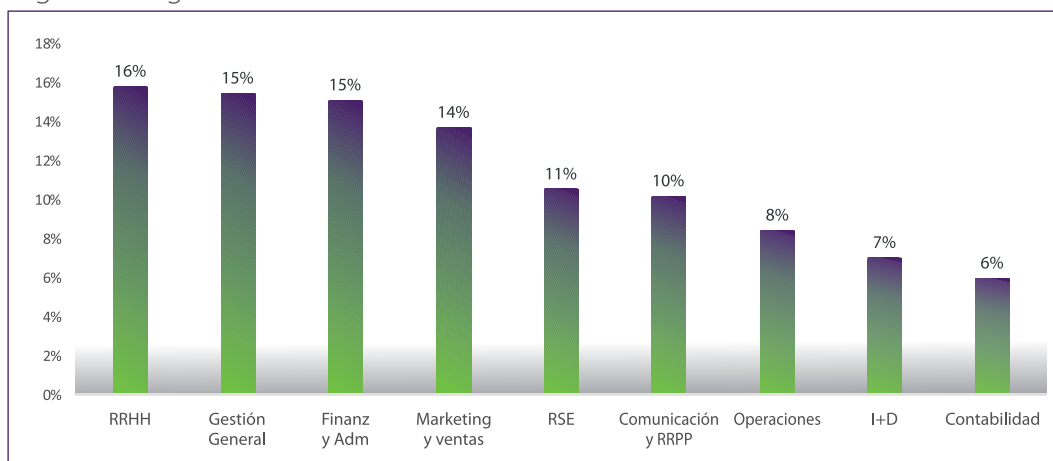
Como se destaca en el Gráfico 28, las áreas que cuentan en mayor medida con mujeres en sus puestos directivos son las de recursos humanos, administración y finanzas, gestión general y *marketing*. En el Gráfico 29 se puede observar, de las áreas que efectivamente cuentan con mujeres en cargos directivos, en qué proporción ocupan el 40% o más de esos puestos.

Gráfico 28. Empresas con mujeres en cargos directivos de nivel superior según las áreas gerenciales. Chile. %. 2018.



Fuente: Encuesta de Empresas de la OIT, 2018

Gráfico 29. Proporción de empresas con más del 40% de mujeres en los cargos directivos según áreas gerenciales. Chile. %. 2018.



Fuente: Encuesta de Empresas de la OIT, 2018



3

Los obstáculos para el liderazgo empresarial de las mujeres

En la sección previa se estudió la forma en la que mujeres y varones se insertan en el interior de las jerarquías de las organizaciones. Pudo observarse que, aunque se mantiene el fenómeno de la excepción chilena, han logrado enormes avances en su inserción laboral. Sin embargo, persisten dinámicas como los techos y las paredes de cristal, los pisos pegajosos y los mecanismos de segregación horizontal. En esta sección se analizarán los distintos factores que operan para que dicha situación se perpetúe, abordando el problema fundamentalmente desde tres ejes: el dilema entre lo familiar y lo profesional, las prácticas asociadas a la cultura empresarial y las dinámicas inherentes a los espacios de poder que pueden ser expulsivas para las mujeres. Históricamente, lo concerniente al espacio público ha estado vinculado a lo masculino. Se consideraba que el ámbito de desarrollo de las mujeres era el privado y que, de desempeñarse laboralmente, debían hacerlo en trabajos que fuesen extensiones de las tareas realizadas en el ámbito doméstico. Aunque las expectativas sociales respecto de varones y mujeres han evolucionado, en Chile aún están muy vigentes los roles tradicionales de género en el interior de las familias, con eje en el varón como proveedor principal (Berlien et al., 2016).

El dilema entre lo familiar y lo profesional

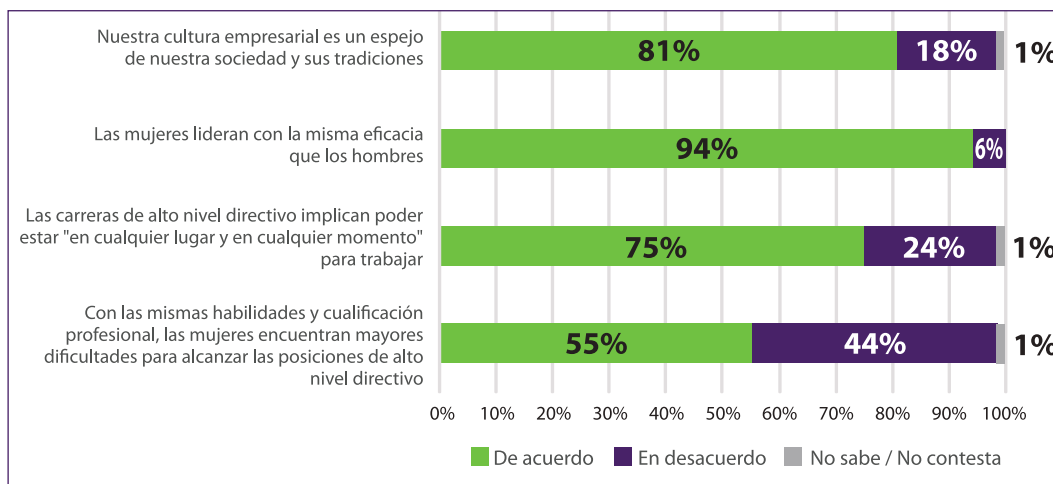
El ingreso de las mujeres al mercado de trabajo no siempre ha tenido como correlato que pudieran delegar el trabajo doméstico y de cuidado en el Estado, la comunidad o, en caso de tenerla, su pareja. Una de las consecuencias de esto es que aún persiste el estereotipo cultural según el cual el trabajo doméstico no solo es responsabilidad, sino también prioridad de las mujeres.

La cultura de las firmas también reproduce los estereotipos sociales vigentes. Muchas dinámicas en principio inocentes pueden limitar posibles oportunidades de crecimiento dentro de la organización para las mujeres. Acciones como dejarlas por fuera de los espacios de confraternización formales entre colegas (como conferencias internacionales, a las que no son invitadas por suponerse que tendrán que cumplir tareas de cuidado) e incluso informales (como actividades deportivas) operan en este sentido. Las áreas de selección de personal son actores fundamentales con los cuales interactuar si se desea evitar que las empresas continúen reproduciendo los sesgos de género en la sociedad. Uno de ellos es la concepción que los selectores de personal tienen del estilo de liderazgo y la iniciativa personal. Suelen tomar decisiones basándose en estereotipos que ubican a las mujeres, por su formación o por estereotipos, en un estilo más bien “normativo”, asociado a reacciones menos impulsivas y a un análisis más profundo de las opciones, en contraposición al perfil más bien “transgresor” de los varones, asociado a una mejor aproximación al alcance de determinadas metas y a asumir mayores riesgos (Grant Thornton, 2017; Organización Internacional del Trabajo, 2018). Es recomendable que se preste especial atención a esta última problemática. Justamente, uno de los argumentos que se utilizan para promover la mayor presencia de mujeres en las juntas directivas es que se verifican menos controversias vinculadas con el soborno, la corrupción, el fraude y los conflictos entre accionistas (Lee, Marshall, Rallis, & Moscardi, 2015). A su vez, la promoción de diversos estilos de liderazgo y modelos a seguir permite, al sumar los aportes de hombres y mujeres, una mayor eficacia en las estrategias de riesgo para lograr un crecimiento sostenible en las empresas más dinámicas (Grant Thornton, 2017). Estos estereotipos se entrecruzan con limitaciones concretas vinculadas con la falta de espacios de trabajo que ofrezcan horarios flexibles o licencias parentales (para madres y padres) (D’Alessandro, 2016; Organización Internacional del Trabajo, 2017; Rodríguez Enríquez, 2001).

Lógica organizacional dificultan la conciliación

Durante muchos años se consideró que ocupar un cargo directivo implicaba estar disponible para trabajar las 24 horas del día, los siete días de la semana. Diversos estudios muestran que la lógica según la cual los directivos de alto nivel deben estar disponibles en cualquier lugar y en cualquier momento no es la más potente si se desea mejorar la productividad. Pese a ello, como puede observarse en el Gráfico 30, aún hoy, en gran parte de las organizaciones encuestadas, se reproduce esta dinámica (Organización Internacional del Trabajo, 2018).

Gráfico 30. Proporción de empresas según nivel de acuerdo con las afirmaciones. Chile. %. 2018.



Fuente: Encuesta de empresas de la OIT, 2018

En muchos casos, el compromiso con la organización es medido con base en el cumplimiento de jornadas laborales extensas, la disponibilidad para viajar constantemente y la participación en reuniones en horarios no laborales, es decir, con base en considerar lo laboral como lo prioritario. Esta dinámica implica sacrificios muy elevados para todas las personas involucradas, pero en particular puede resultar sumamente expulsiva – e irrealizable - para quienes están a cargo de personas.

Aunque cada vez son más las mujeres que ocupan puestos de CEO, empresarias, jefas o ministras, la lógica que impera en estos espacios continúa siendo predominantemente masculina, por lo que, para mantenerse y continuar creciendo, las mujeres deben adoptarlas. Y, en muchos casos, aunque cumplan con todas las condiciones que se les impone, se enfrentan múltiples obstáculos que no les permiten acceder a ciertos puestos (Organización Internacional del Trabajo, 2018).

El papel de estas mujeres es muy importante en tanto son el único modelo a seguir para muchas otras. Es esencial que contribuyan desde ese lugar a que el tablero esté más equilibrado, permitiendo que sean cada vez más las que ocupen puestos de liderazgo. Visibilizar las situaciones adversas por las que pasaron sirve para que otras mujeres y las mismas empresas y organizaciones empiecen a tomar conciencia de los mecanismos que perpetúan los techos de cristal. Las experiencias relatadas son ejemplos de machismo explícito y de micromachismos.

Transitar hacia nuevos modelos sociales y empresariales

En esta sección se han discutido los obstáculos que aparecen en el tránsito hacia organizaciones más diversas. Sin una transformación de la cultura empresarial en torno al trabajo seguirán siendo unas pocas privilegiadas las que puedan hacer grietas en el techo de cristal. Es menester que las empresas incorporen nuevos modelos sociales y empresariales, los cuales deben ser impulsados enfáticamente desde la alta dirección. Si bien las iniciativas de igualdad y diversidad de género pueden ayudar a acelerar el cambio hacia organizaciones más inclusivas, estas no son efectivas si el cambio no es impulsado desde arriba (Grant Thornton, 2017). Estos avances necesariamente deben ser fomentados a través de políticas públicas específicas y en constante diálogo con las organizaciones de mujeres, los sindicatos y las instituciones que agrupan a representantes del sector empresarial.

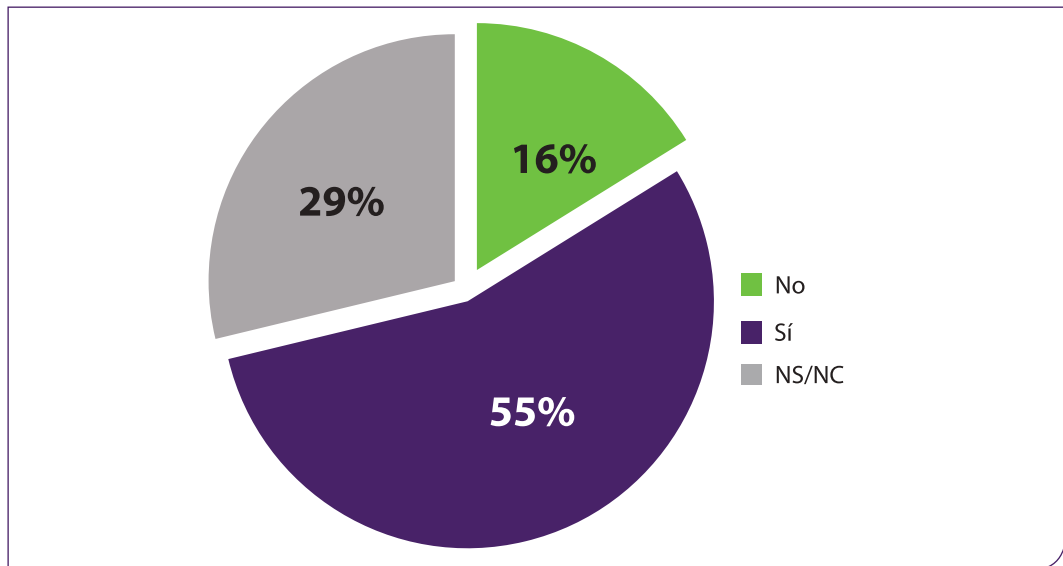


4

¿Qué pueden hacer las empresas? ¿Y los gobiernos?

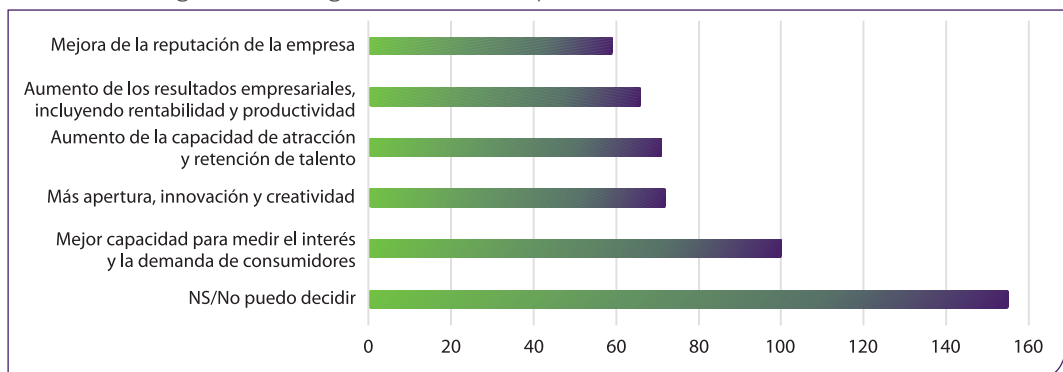
Los datos presentados a lo largo del informe, tanto los que surgen de fuentes oficiales como los obtenidos a través de la Encuesta de Empresas de la OIT, reflejan que, la participación femenina en los cargos jerárquicos de las empresas es baja. Este es un problema que compete a las organizaciones, en tanto supone un enorme desaprovechamiento de capital humano. Tal es así que casi el 55% de las empresas encuestadas ha reconocido que las iniciativas en diversidad e igualdad de género han contribuido a mejorar sus resultados empresariales (Gráfico 31). En particular, ha mejorado su capacidad para medir el interés y la demanda de los consumidores, y para atraer y retener talento. También mencionaron haber registrado avances en innovación y creatividad, así como incrementos en la rentabilidad y la productividad (Gráfico 32). A ello se suma que, como refleja el Gráfico 33, más de un tercio de las organizaciones que implementaron políticas de género afirmó que a partir de ellas sus beneficios aumentaron por encima del 10%. Es más, solo un 5% de las firmas que aplicaron este tipo de políticas declaró haber percibido un incremento en sus beneficios inferior al 5%.

Gráfico 31. Distribución de las empresas según su respuesta a la pregunta ¿Las iniciativas de su empresa en diversidad e igualdad de género han contribuido a mejorar sus resultados empresariales? Chile. %. 2018.



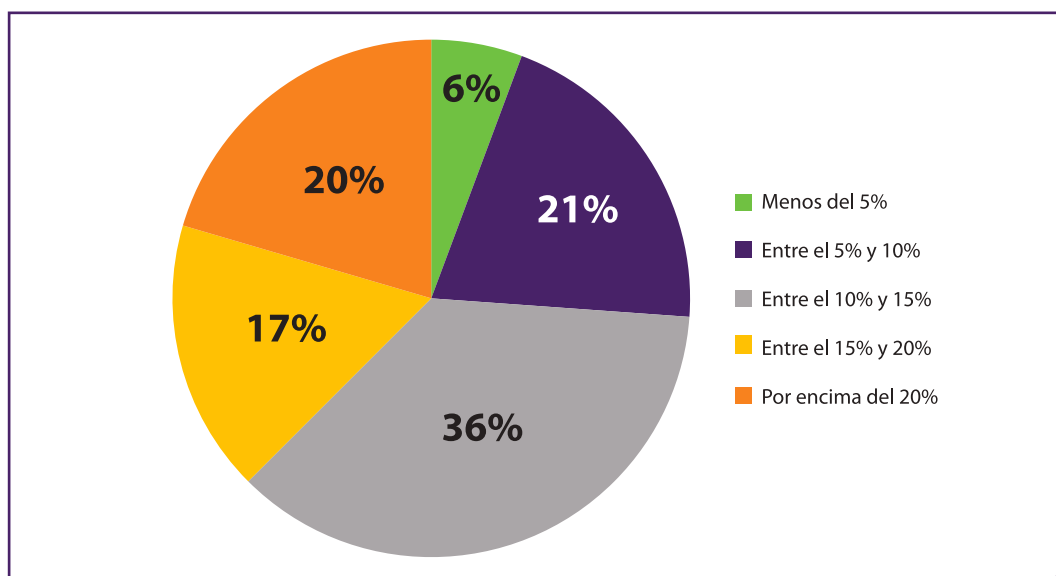
Fuente: Encuesta de Empresas de la OIT, 2018

Gráfico 32. Resultados empresariales obtenidos con la implementación de iniciativas en diversidad e igualdad de género en la empresa. Números absolutos. Chile. 2018.



Fuente: Encuesta de empresas de la OIT, 2018

Gráfico 33. Distribución de las empresas según los beneficios obtenidos con la implementación de iniciativas en diversidad e igualdad de género en la empresa. %. Chile. 2018.



Fuente: Encuesta de Empresas de la OIT, 2018

Acciones de largo y corto para lograr organizaciones más inclusivas

En su informe "Who's Really on Board?", la consultora EgonZehnder (2018) presenta ocho acciones de corto y largo plazo que las empresas pueden realizar para que sus juntas directivas sean más inclusivas:

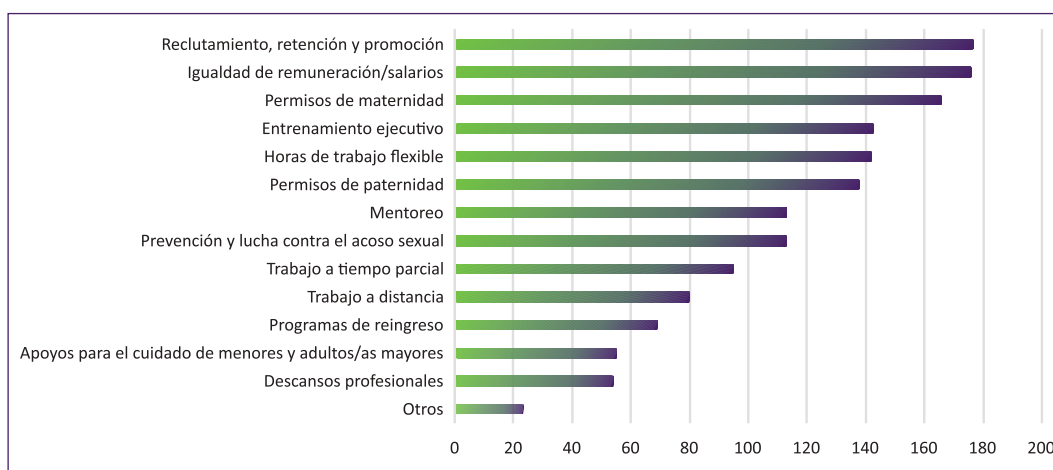
- Liderar responsablemente. Es fundamental que quienes lideran la firma expliciten que la diversidad en el liderazgo es un objetivo, premien los avances y penalicen los incumplimientos.
- Incluir al menos tres mujeres. La inclusión de una mujer en la junta no es suficiente; para que cambie la dinámica, es necesario que haya tres mujeres en ella. Para lograrlo, recomiendan proactividad para detectar talento femenino (por ejemplo, mediante un listado de ejecutivas con potencial) y esquemas rotativos que den lugar a nuevos ingresantes.
- Plantear metas cuantificables. El informe afirma que una de las acciones que más peso han tenido para mejorar la diversidad en las juntas directivas es el establecimiento de objetivos claros, por ejemplo mediante cupos o cuotas.
- Elegir atendiendo al potencial ejecutivo. Profesionales con ciertos atributos de liderazgo (como curiosidad, compromiso, visión y determinación) pueden tener un enorme impacto positivo. Apostar a ese potencial, incluso en reuniones en las que a priori se convocaría a ejecutivos sénior con décadas de experiencia, expande automáticamente el grupo de talentos.
- Diversificar el trayecto. La cultura organizacional debe ser lo más inclusiva si se desea que las mujeres y otros grupos puedan crecer dentro de la firma y desempeñarse allí el tiempo suficiente para ser considerados para puestos ejecutivos y la junta directiva. La percepción de los momentos de estancamiento es relevante, así como lo es la implementación de mecanismos de mentores para trascenderlos.

- f. Entrenarse para el éxito. La junta directiva debe estar entrenada para el éxito. No es solo cuestión de incorporar caras nuevas. Es igual de importante no solo que se integre a las personas nuevas que participan de la junta, sino también que se fomente que tengan voz y espacio para hacer propuestas que desafíen el statu quo.
- g. Profesionalizar el proceso de reclutamiento. La falta de un proceso específico para presentar candidatos y candidatas para integrar las juntas hace que muchas veces no se vaya más allá de las redes que ya existen y entonces se pierda la visión de muchos ejecutivos y ejecutivas que podrían ser excelentes miembros del consejo. La diversidad debe estar presente en todas las etapas del proceso de nominación: desde la información hasta la entrevista y la selección.
- h. Usar la cabeza y el corazón. Tanto la dinámica individual como la del equipo deben ser consideradas en el proceso de búsqueda de nuevos miembros para integrar la junta.

Medidas de igualdad y diversidad de género en las empresas

Pero ¿qué prácticas están aplicando en concreto las empresas de Chile? El 76% de las empresas encuestadas implementa medidas en materia de diversidad e igualdad de género. Como se desprende de los datos presentados en el Gráfico 34, más del 50% de las firmas que promueven estas iniciativas lo hace mediante medidas de reclutamiento, la garantía de igualdad de remuneración por el mismo trabajo, el otorgamiento de permisos de maternidad por encima de los requisitos legales, programas de entrenamiento ejecutivo y la posibilidad de disponer de horas de trabajo flexible así como de permisos de paternidad. En menor grado, aunque en más del 30% de las firmas, se implementan medidas como la aplicación de programas de mentoreo, la prevención y la lucha contra el acoso sexual, el trabajo a tiempo parcial y el trabajo a distancia. Una minoría implementa programas de reingreso, descansos profesionales y medidas de apoyo para el cuidado de menores o adultos mayores.

Gráfico 34. Iniciativas de igualdad y diversidad de género implementadas en las empresas. Números absolutos. Chile. 2018.



Fuente: Encuesta de Empresas de la OIT, 2018

El papel de las empresas

La erradicación de las desigualdades de género en el ámbito laboral requiere que las empresas implementen medidas concretas, pero con un apoyo firme del Estado. Si quienes lideran las firmas desean atraer y retener a mujeres talentosas y calificadas, el compromiso de generar ámbitos de trabajo que tengan en cuenta las responsabilidades familiares es ineludible (Organización Internacional del Trabajo, 2017). La sociedad ha cambiado notablemente en los últimos 40 años: más allá de que las mujeres pueden casarse y tener hijos o no, el hecho de que lo hagan ya no es un impedimento para que asuman responsabilidades laborales. En paralelo, cada vez son más los varones que desean ser parte de la crianza de sus hijos e hijas, por lo que urge que las empresas estén a la altura de las necesidades de su personal (Organización Internacional del Trabajo, 2017). Para lograrlo, son particularmente exitosas las medidas que promueven un equilibrio entre el trabajo y las responsabilidades familiares. Estas han demostrado ser sumamente eficaces en términos de costos y mejora de los resultados empresariales (Abramo, 2002) entre ellos la reducción de algunas de las brechas de equidad con relación a los hombres¹, dichos estereotipos, o imágenes de género, que en general tienden a desvalorizar a la mujer como trabajadora, continúan teniendo una presencia importante. Entre los estereotipos de mayor incidencia y persistencia, resaltan aquel que sostiene que los costos asociados a la contratación femenina son superiores a los costos de la mano de obra masculina, a pesar de que sus remuneraciones son en promedio inferiores. Es muy común la idea de que las diferencias de remuneración de las mujeres respecto de los hombres serían el resultado de la necesidad de compensar los mayores costos que las empresas deberían enfrentar para contratarlas y que se originarían en normas protectoras especiales contempladas en la legislación laboral, referidas principalmente a la maternidad y al cuidado infantil (licencia maternidad, horario especial para la lactancia, protección contra el despido, disponibilidad de guarderías infantiles y permisos para el cuidado de los hijos enfermos. En ese sentido, es importante que se impulsen políticas como licencias parentales y horarios y ámbitos de trabajo flexibles, que favorezcan la conciliación.

El compromiso con la igualdad de género en el ámbito laboral comienza en el momento de la contratación. Es relevante que se hagan esfuerzos para que las personas del departamento de recursos humanos tengan perspectiva de género, de tal manera que se mitigue la influencia de los estereotipos en la concepción sobre la capacidad de la persona entrevistada para cumplir determinada función. Asimismo, es menester procurar que las trayectorias profesionales de varones y mujeres no difieran como consecuencia de la perpetuación de estereotipos de género (Organización Internacional del Trabajo, 2017).

La presencia de mujeres en los cargos directivos de los escalafones superiores y en las juntas directivas tiene un rol fundamental, por su aporte al fomento de modelos que sirvan de inspiración y demuestren que pueden desempeñarse en las altas esferas. Este es un aspecto en el cual las organizaciones pueden jugar un rol importante y diferenciador. En paralelo, las actividades de responsabilidad social empresarial con perspectiva de género son muy valiosas. Un paso más allá consiste en poner el foco en los aportes que puedan promover la igualdad.

Así como las desigualdades laborales no pueden erradicarse con acciones individuales, los problemas del mercado de trabajo no pueden solucionarse con acciones de empresas aisladas. No obstante, son un actor fundamental para abogar ante los organismos públicos por la implementación de un abanico de políticas que promuevan la igualdad de género.

Y el de las instituciones

Las instituciones muchas veces avanzan a un ritmo más lento que la sociedad. Es importante que se adapten, para que no actúen como un freno a los procesos de avance hacia un mundo más igualitario. Es más, es importante que el Estado promueva iniciativas de políticas públicas que respondan a los retos que enfrentamos. La implementación de un Sistema Nacional de Cuidados constituye una herramienta fundamental para lograr que el ámbito laboral sea más igualitario en términos de género. También son efectivas las medidas vinculadas con la aplicación de incentivos fiscales para fomentar que las empresas implementen medidas de igualdad de género. Es primordial que el Estado dialogue permanentemente con las organizaciones de la sociedad civil y fomente la difusión de conocimiento, información y herramientas para aplicar medidas que permitan construir una cultura empresarial con buenas prácticas. Una cuestión fundamental al discutir estas medidas es la concerniente a su financiamiento. Una opción es destinar recursos provenientes de impuestos específicos (como los aplicados a los cigarrillos y el alcohol) e, incluso, desarrollar mecanismos financieros innovadores para atraer la inversión privada hacia áreas que ayudan a mitigar las brechas de género. Podría realizarse, por ejemplo, a través de bonos de impacto social, respaldados por instituciones confiables, destinando inversiones de donantes en un fondo enfocado en mejorar la educación (Woetzel et al., 2016).

El papel del Estado también es central, en tanto las políticas macroeconómicas no son neutrales en términos de género. Es sesgado considerar que las únicas políticas con impacto de género son las que responden efectivamente a estos propósitos. Los programas de ajuste estructural o de reducción del déficit impactan en las relaciones de género, fundamentalmente por sus recortes en la salud o la educación, sectores en los cuales el empleo suele estar feminizado y cuya eliminación supone que las tareas que eran realizadas por el Estado recaigan en la esfera privada. La incidencia de las políticas comerciales, la desregulación de los flujos de capital y los presupuestos también impactan en esta área. No reconocerlo, lejos de implicar neutralidad, reproduce —e incluso amplía— las desigualdades de género existentes (De Haan, 2017).



5

Hallazgos y conclusiones

Siguiendo la tendencia regional, aunque con un nivel inferior al promedio, durante los últimos años la participación de las mujeres chilenas en la fuerza de trabajo se ha incrementado. No obstante, también se ha replicado la tendencia latinoamericana, ya que prácticamente todos los indicadores del mercado las ubican en una situación de desventaja respecto de sus pares varones.

Los resultados de la Encuesta de Empresas de la OIT brindan información sobre las particularidades de la inserción de las mujeres en la gestión empresarial. Se observa que, si bien su participación es bastante equilibrada en los mandos inferiores y medios, persisten los obstáculos en relación con su acceso a los puestos más altos de las organizaciones. También se detectó que empresas con más mujeres en su dirección o junta directiva tendían a tener una mayor representación femenina en su planta. En las respuestas a la encuesta, hubo amplio consenso en que desempeñarse laboralmente en un mando alto implica estar disponible para la empresa en todo momento y lugar, lógica empresarial sumamente expulsiva para quienes tienen responsabilidades familiares (además de que múltiples estudios revelan que es nociva en términos de

productividad), en particular en una sociedad como la chilena, la cual aún hoy considera a la mujer la principal responsable del hogar.

Para lograr espacios de trabajo más diversos, es menester que quienes contratan dejen de lado los supuestos sobre las obligaciones no laborales de varones y mujeres (Organización Internacional del Trabajo, 2017), tomen medidas activas para romper con la cultura empresarial dominante y generen así un entorno más inclusivo que fomente la diversidad y su aprovechamiento.

Algunas empresas ya han avanzado aplicando políticas para lograr una cultura empresarial más inclusiva. Las que más se repiten son la implementación de medidas de diversidad en el momento del reclutamiento, las garantías de igualdad de remuneración por el mismo trabajo, el otorgamiento de permisos de maternidad por encima de los requisitos legales, la aplicación de programas de entrenamiento ejecutivo y la posibilidad de disponer de horas de trabajo flexible, así como de permisos de paternidad.

Ante la abundancia de estudios que reflejan los nexos entre la presencia de mujeres en los cargos directivos y la obtención de resultados económicos positivos, cada vez son más las empresas que asumen el compromiso de contribuir a romper el techo de cristal. Pero, para que algo tan importante y beneficioso para toda la sociedad no se limite a voluntades y capacidades individuales, también es necesario establecer redes de trabajo entre las empresas, las organizaciones empresariales, los sindicatos y las organizaciones de la sociedad civil, y, fundamentalmente, contar con el liderazgo y el apoyo del Estado.

Bibliografía

- Abramo, L. (2002). Costos laborales de hombres y mujeres en países de América Latina: mitos y realidad. *Revista Internacional Del Trabajo*, (1), 1–12.
- Artigas, M., Novales-Flamarique, M., & Callegaro, H. (2013). *Women Matter: A Latin American perspective Unlocking women's potential to enhance corporate performance*. Women Matter Latin America – Mc Kinsey & Company.
- Berlien, K., Franken, H., Pavez, P., Varela, P., & Polanco, Di. (2016). Mayor incorporación de las mujeres en la economía chilena. Santiago, Chile.
- Brosio, M. (2018). Brecha Salarial. Observatorio de Género en la Justicia.
- CEPAL. (n.d.). Sobre el cuidado y las políticas de cuidado. Retrieved September 1, 2018, from <https://www.cepal.org/es/sobre-el-cuidado-y-las-politicas-de-cuidado>
- D'Alessandro, M. (2016). *Economía feminista: cómo construir una sociedad igualitaria (sin perder el glamour)*. (Sudamericana, Ed.) (1st ed.). Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- De Haan, A. (2017). *The Win-Win Case for Women's Economic Empowerment and Growth: Review of the Literature*.
- Echeverría Turres, C., Cid Vega, P., Larenas Fuentes, E., & Rojas, M. de los Á. (2017). Documento de trabajo "mujeres de pueblos indígenas en Chile: sistematización de algunos elementos." Santiago, Chile.
- EgonZehnder. (2018). Who's Really on Board?
- Enriquez, C. R., & Marzonetto, G. (2015). Organización social del cuidado y desigualdad : *Revista Perspectivas de Políticas Públicas*, 8(1853–9254), 103–134. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.18294/rppp.2015.949>
- Espino, A. (2012). Perspectivas teóricas sobre género, trabajo y situación del mercado laboral latinoamericano. In E. de las N. U. para la I. de G. y el E. de las Mujeres (Ed.), *La Economía Feminista desde América Latina* (pp. 190–246). ONU Mujeres.
- Fondo Monetario Internacional. (2013). *Women, Work, and the Economy: Macroeconomic Gains from Gender Equity*. IMF Staff Discussion Notes, Number 13/10. Retrieved from <http://ideas.repec.org/p/imf/imfstdn/13-10.html>
- Grant Thornton. (2017). *Women in business*.
- Grupo Salario (INWORK-WORKQUALITY). (2018). *La brecha salarial en América Latina*. Ginebra. Retrieved from http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-li/ma/documents/genericdocument/wcms_616175.pdf
- Hausmann, R., & Tyson, L. D. (2017). *The Global Gender Gap Report 2017*. World Economic Forum. Retrieved from http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2017.pdf%0Ahttp://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2017.pdf%0Ahttp://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2017.pdf%0Ahttps://www.weforum.org/reports/the-global-gender-gap-report-2017
- Instituto Nacional de Estadísticas. (2018). *Atlas de Género*. Retrieved December 17, 2018, from <http://ine-chile.maps.arcgis.com/apps/Cascade/index.html?appid=00b769d5f3dc406ca2b2119d46018111>
- International Labour Organization. (2014). *Global Wage Report 2014/15 Wages and Income Inequality*.
- International Labour Organization. (2018a). *Care work and care jobs for future of decent work*. Geneva.
- International Labour Organization. (2018b). *Global Wage Report 2018/19. What lies behind gender pay gaps*. Geneva. Retrieved from <https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/--->

dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_650553.pdf

- Lee, L.-E., Marshall, R., Rallis, D., & Moscardi, M. (2015). Women on boards (Vol. Research I). <https://doi.org/10.1007/s12027-013-0318-8>
- Maffía, D. (2008). Contra las dicotomías: feminismo y epistemología crítica. Seminario de Epistemología Feminista.
- Martelotte, L. (2018). La reorganización social de las tareas de cuidado: la revolución pendiente. Aportes de la Economía Feminista desde Argentina.
- Oficina Internacional del Trabajo. (2015). La mujer en la gestión empresarial: cobrando impulso. Ginebra.
- Órdenes, C. (2016). Servicio Doméstico en Chile : caracterización, evolución y determinantes de su participación laboral. Universidad de Chile.
- Organización Internacional del Trabajo. (2012). Uruguay: Primer país en ratificar el Convenio 189 de la OIT. Retrieved from https://www.ilo.org/santiago/sala-de-prensa/WCMS_180119/lang--es/index.htm
- Organización Internacional del Trabajo. (2017). La mujer en la gestión empresarial: Cobrando impulso en América Latina y el Caribe. Ginebra.
- Organización Internacional del Trabajo. (2018). La mujer en la gestión empresarial: cobrando impulso en Panamá.
- Piras, C., & Rucci, G. (2014). Chile: Participación laboral femenina y calidad del empleo. Nota Técnica (Vol. 777).
- RIMISP-Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural. (2017). Estudio Exploratorio sobre Autonomías Física Y Económica De Las Mujeres Migrantes en las Regiones Metropolitana , Tarapacá y Antofagasta. Santiago, Chile.
- Rodríguez Enríquez, C. (2001). TODO POR DOS PESOS (O MENOS): Empleo femenino remunerado y trabajo doméstico en tiempos de precarización laboral. CABA.
- The World Bank. (2017). Enterprise Surveys.
- Thomas, R., Yee, L., Cooper, M., Krivkovich, A., Konar, E., Starikova, I., ... Valentino, R. (2017). Women in the Workplace. Retrieved from https://doc-14-2o-apps-viewer.googleusercontent.com/viewer/secure/pdf/1fhpvu1naqsoq0c8pto42qjvjt9u006o/mus-2koqin0dc0dr4je1r5phnigklauph/1528489800000/drive/18082674188568006506/ACFrOgCFpN5Hf5hyKKY_dPEHd1v1vCjmlWf88OxMIKtjuwEelnuS3ijCw2dQxlbs9kTmfkxAt7Ba-
- Woetzel, J., Madgavkar, A., Manyika, J., Ellingrud, K., Hunt, V., & Krishnan Mekala. (2016). Delivering the Power of Parity: Toward a More Gender-Equal Society.

Anexo

Tablas de datos de la Encuesta a empresas de la OIT

Tabla 1. Distribución de empresas según proporción de participación de mujeres en la plantilla. Chile. Frecuencia y %. 2018

	Frecuencia	Porcentaje
< 30% mujeres en plantilla	83	29,1
30%-39% mujeres en plantilla	68	23,9
40-60% mujeres en plantilla	94	33,0
> 60% mujeres en plantilla	40	14,0
Total	285	100

Fuente: Encuesta de Empresas de ACTEMP OIT, 2018

Tabla 2. Distribución de empresas según proporción de participación de mujeres en la plantilla y tamaño de empresa. Chile. %. 2018

	< 30% mujeres en plantilla	30%-39% mujeres en plantilla	40-60% mujeres en plantilla	> 60% mujeres en plantilla	Total
De 2 a 100 personas trabajadoras [Pequeña]	41	21	24	14	100
De 101 a 250 personas trabajadoras [Mediana]	24	26	39	11	100
De 250 en adelante personas trabajadoras [Grande]	13	28	44	15	100

Fuente: Encuesta de Empresas de ACTEMP OIT, 2018

Tabla 3. Distribución de empresas según proporción de mujeres en la plantilla y sector de actividad. Chile. %. 2018.

	< 30% mujeres en plantilla	30%-39% mujeres en plantilla	40-60% mujeres en plantilla	> 60% mujeres en plantilla	Total
Agricultura, forestal	2	1	6	0	9
Minería	3	1	1	0	5
Manufactura	4	8	3	2	17
Provisión de electricidad, gas, agua	4	1	0	2	7
Construcción	15	11	3	3	32
Comercio	8	8	12	4	32
Transporte y almacenamiento	4	6	0	2	12
Hotelería	2	2	2	0	6
Información y comunicación	4	3	8	3	18
Servicios Financieros	1	7	2	3	13
Servicios Inmobiliarios	1	3	3	0	7
Actividades Profesionales y Científicas	13	1	10	1	25
Servicios Administrativos	1	1	1	0	3
Educación	0	3	19	7	29
Salud y servicios sociales	0	1	6	5	12
Arte, entretenimiento y actividades recreativas	0	3	1	0	4
Otros servicios	21	8	17	8	54
Total	83	68	94	40	285

Fuente: Encuesta de Empresas de ACTEMP OIT, 2018

Tabla 4. Distribución de empresas según proporción de participación de mujeres en la plantilla y propiedad de la empresa. Chile. %. 2018.

	< 30% mujeres en plantilla	30%-39% mujeres en plantilla	40-60% mujeres en plantilla	> 60% mujeres en plantilla	Total
Entre 0 y 30% de mujeres en la junta directiva	27	27	36	10	100
Entre 30% y 60% de mujeres en la junta directiva	13	30	45	13	100
Más del 60% de mujeres en la junta directiva	9	9	36	45	100

Fuente: Encuesta de Empresas de ACTEMP OIT, 2018

Tabla 5. Distribución de empresas según proporción de participación de mujeres en cargos directivos y niveles de dirección. Chile. %. 2018.

	Nivel supervisión	Nivel medio	Nivel superior	Máximo nivel ejecutivo
Sin mujeres	0,0	0,0	0,8	0,9
Entre 1%-10% mujeres	26,7	21,5	48,5	48,3
Entre 11%-29% mujeres	19,9	32,3	19,4	15,8
Entre 30%-39% mujeres	21,8	28,7	14,2	12,3
Entre 40%-60% mujeres	23,8	14,4	11,9	14,9
> 60% mujeres	7,8	3,1	5,2	7,9
Total	100,0	100,0	100,0	100,0

Fuente: Encuesta de Empresas de ACTEMP OIT, 2018

Tabla 6. Distribución de empresas según sexo de el/la CEO. Chile. Frecuencia y %. 2018.

	Frecuencia	Porcentaje
Varón	151	53,0
Mujer	44	15,4
Subtotal	195	68,4
No posee CEO	90	31,6
Total	285	100,0

Fuente: Encuesta de Empresas de ACTEMP OIT, 2018

Tabla 7. Distribución de empresas según sexo de el/la presidente/a de la Junta Directiva. Chile. Frecuencia y %. 2018.

	Frecuencia	Porcentaje
Varón	110	38,6
Mujer	51	17,9
Subtotal	161	56,5
No posee Junta Directiva	124	43,5
Total	285	100,0

Fuente: Encuesta de Empresas de ACTEMP OIT, 2018

Tabla 8. Proporción de empresas según participación de mujeres en la Junta Directiva. Chile. %. 2018.

	Frecuencia	Porcentaje
< 30% mujeres en la Junta Directiva	103	36,1
Entre 30%-60% mujeres en la Junta Directiva	47	16,5
> 60% mujeres en la Junta Directiva	11	3,9
No posee Junta Directiva	124	43,5
Total	285	100,0

Fuente: Encuesta de Empresas de ACTEMP OIT, 2018

Tabla 9. Distribución de empresas según sexo del CEO y tamaño de la empresa. Chile. %. 2018.

	CEO Varón	CEO Mujer	Total
De 2 a 100 personas trabajadoras [Pequeña]	72	28	100
De 101 a 250 personas trabajadoras [Mediana]	79	21	100
De 250 en adelante personas trabajadoras [Grande]	83	17	100

Fuente: Encuesta de Empresas de ACTEMP OIT, 2018

Tabla 10. Distribución de empresas según sexo de el/la presidente/a de la Junta Directiva y tamaño de empresa. Chile. %. 2018.

	Presidente JD Varón	Presidenta JD Mujer	Total
De 2 a 100 personas trabajadoras [Pequeña]	66,2	33,9	100
De 101 a 250 personas trabajadoras [Mediana]	68,0	32,0	100
De 250 en adelante personas trabajadoras [Grande]	70,4	29,6	100

Fuente: Encuesta de Empresas de ACTEMP OIT, 2018

Tabla 11. Proporción de empresas con más del 40% de mujeres en cargos directivos de nivel superior según áreas gerenciales. Chile. %. 2018.

	40-60% mujeres directivas	61-100% mujeres directivas
Gestión General	17	8
Finanz y Adm	15	9
RRHH	16	9
Comunicación y RRPP	10	6
Marketing y ventas	15	7
RSE	11	6
I+D	7	4
Contabilidad	6	4
Operaciones	9	4

Fuente: Encuesta de Empresas de ACTEMP OIT, 2018

Tabla 12. Proporción de empresas según proporción de participación de mujeres en cargos directivos y áreas gerenciales. Chile. %. 2018.

	RRHH	RSE	Finanz y Adm	Comunicación y RRPP	Marketing y ventas	I+D	Contabilidad	Operaciones	Gestión General
Sin mujeres	1,68	2,38	2,48	0,93	1,82	3,64	1,64	2,11	3,03
Entre 1%-10% mujeres	36,87	21,43	31,68	36,45	27,27	14,55	31,15	26,32	33,33
Entre 11%-29% mujeres	20,67	19,05	24,84	15,89	14,55	25,45	11,48	24,21	16,67
Entre 30%-39% mujeres	15,64	21,43	14,29	19,63	20,91	20,00	27,87	22,11	13,64
Entre 40%-60% mujeres	15,64	22,62	16,77	16,82	24,55	23,64	16,39	16,84	22,73
> 60% mujeres	9,50	13,10	9,94	10,28	10,91	12,73	11,48	8,42	10,61
Total	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Fuente: Encuesta de Empresas de ACTEMP OIT, 2018

Tabla 13. Distribución de empresas según cultura en materia de diversidad de género percibida. Chile. %. 2018.

	Frecuencia	Porcentaje
Predominantemente masculina	135	47,4
Predominantemente femenina	70	24,6
Equilibrada, inclusiva	80	28,1
Total	285	100,0

Fuente: Encuesta de Empresas de ACTEMP OIT, 2018

Tabla 14. Proporción de empresas según nivel de acuerdo con las afirmaciones. Chile. %. 2018.

	Con las mismas habilidades y cualificación profesional, las mujeres encuentran mayores dificultades para alcanzar las posiciones de alto nivel directivo	Las carreras de alto nivel directivo implican poder estar "en cualquier lugar y en cualquier momento" para trabajar	Las mujeres lideran con la misma eficacia que los hombres	Nuestra cultura empresarial es un espejo de nuestra sociedad y sus tradiciones
Totalmente de acuerdo	22,1	25,6	59,6	23,2
De acuerdo	33,0	49,5	34,0	57,5
En desacuerdo	31,9	18,2	3,5	13,7
Totalmente en desacuerdo	11,6	5,3	2,8	4,2
No sabe / No contesta	1,4	1,4	-	1,4
Total	100,0	100,0	100,0	100,0

Fuente: Encuesta de Empresas de ACTEMP OIT, 2018

Tabla 15. Distribución de empresas según respuesta a ¿Las iniciativas de su empresa en diversidad e igualdad de género han contribuido a mejorar sus resultados empresariales?

	Frecuencia	Porcentaje
No	46	16,1
Sí	157	55,1
NS/NC	82	28,8
Total	285	100,0

Fuente: Encuesta de Empresas de ACTEMP OIT, 2018

Tabla 16. Resultados empresariales obtenidos con la implantación de iniciativas en diversidad e igualdad de género en la empresa. Números absolutos. Chile. 2018.

	Frecuencia
Aumento de los resultados empresariales, incluyendo rentabilidad y productividad	66
Aumento de la capacidad de atracción y retención de talento	71
Mejora de la reputación de la empresa	59
Más apertura, innovación y creatividad	72
Mejor capacidad para medir el interés y la demanda de consumidores	100
Otro	157
NS/No puedo decidir	155

Fuente: Encuesta de Empresas de ACTEMP OIT, 2018

Tabla 17. Distribución de empresas según proporción de beneficios obtenidos con la implantación de iniciativas en diversidad e igualdad de género en la empresa. %. Chile. 2018

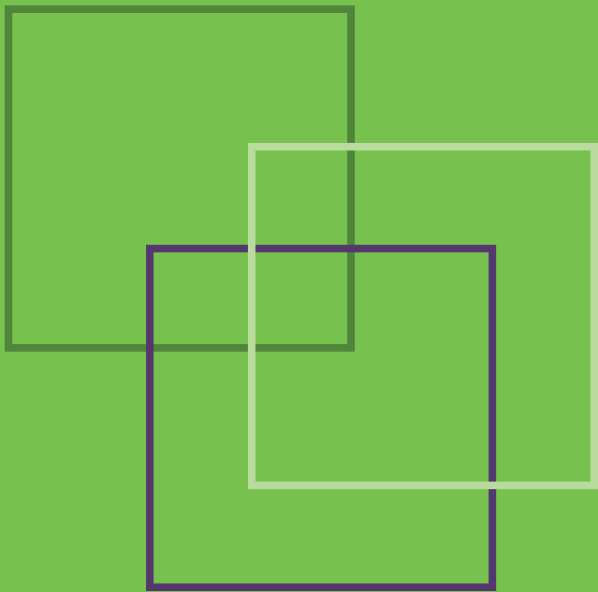
	Frecuencia	Porcentaje
Menos del 5%	5	5,5
Entre el 5% y 10%	18	19,8
Entre el 10% y 15%	32	35,2
Entre el 15% y 20%	15	16,5
Por encima del 20%	18	19,8
NS/NC	3	3,3
Total	91	100,0

Fuente: Encuesta de Empresas de ACTEMP OIT, 2018

Tabla 18. Iniciativas de igualdad y diversidad de género implantadas en las empresas. Números absolutos. Chile. 2018.

	Frecuencia
Permisos de maternidad	166
Horas de trabajo flexible	142
Reclutamiento, retención y promoción	177
Permisos de paternidad	138
Igualdad de remuneración/salarios	176
Entrenamiento ejecutivo	143
Trabajo a tiempo parcial	95
Prevención y lucha contra el acoso sexual	113
Mentoreo	113
Trabajo a distancia	80
Programas de reingreso	69
Apoyos para el cuidado de menores y adultos/as mayores	55
Descansos profesionales	54
Otros	23

Fuente: Encuesta de Empresas de ACTEMP OIT, 2018



Esta publicación ha sido elaborada con el apoyo financiero de la Unión Europea. Su contenido es responsabilidad exclusiva del Programa Ganar-Ganar y no refleja necesariamente las opiniones de la Unión Europea.

Aclaración: todos los datos corresponden al año 2018.