



## 2° Índice de Trayectoria Laboral e Inclusión de mujeres en Chile 2021



# 2° ÍNDICE DE TRAYECTORIA LABORAL E INCLUSIÓN DE MUJERES EN CHILE

ESTUDIO

María José Bosch Kreis  
Directora

María Paz Riumalló Herl  
Directora Ejecutiva

Martina Morgado Guevara  
Asistente de investigación

2021



Universidad de los Andes

CENTRO  
TRABAJO  
Y FAMILIA

# 2º ÍNDICE DE TRAYECTORIA LABORAL E INCLUSIÓN DE MUJERES EN CHILE

ESTUDIO

María José Bosch Kreis  
Directora

María Paz Riumalló Herl  
Directora Ejecutiva

Martina Morgado Guevara  
Asistente de investigación

2021



## CONTENIDO

Sobre el Índice .....	7
1. ¿Quiénes somos? .....	9
2. Metodología .....	9
3. El índice .....	
Principales Hallazgos 2021 .....	11
1. Generales .....	11
2. Equidad de género en la organización .....	11
3. Trayectoria laboral .....	11
4. Calidad de trabajo a distancia .....	11
5. Comparación con los hallazgos 2021 .....	11
Datos de la Muestra .....	13
Principales Resultados .....	17
Equidad de Género .....	21
1. Representación de mujeres en la alta dirección y promoción de la diversidad .....	22
2. Servicios de apoyo al cuidado familiar .....	24
3. El rol del director de diversidad .....	24
Trayectoria Laboral .....	29
1. Corresponsabilidad: un valor generacional .....	30
2. Percepciones sobre la maternidad y paternidad en el mundo laboral .....	31
3. Renuncias familiares y personales .....	31
4. Barreras en la trayectoria laboral femenina .....	32
5. Posibles soluciones a la problemática .....	34
Trabajo a Distancia .....	37
1. Formato de trabajo .....	37
2. Dificultades .....	38
3. Factores críticos para la eficiencia .....	38
Conclusiones y desafíos .....	41
Recomendaciones .....	43
Bibliografía .....	45

## SOBRE LOS AUTORES

---



María José Bosch K.

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

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

Es miembro del ICWF.



María Paz Riumalló H.

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

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

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



Martina Morgado G.

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

Investiga temas de conciliación trabajo-familia y liderazgo femenino.



## SOBRE EL ÍNDICE

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

En Chile, es interesante hablar de liderazgo femenino. Por una parte, teníamos una penetración de la participación femenina de un 53,4%, por debajo del nivel latinoamericano, que disminuyó a un 42,9%, producto de la crisis del covid-19 (INE, 2020). Por otra parte, cuando se observa la alta dirección y las posiciones de liderazgo, vemos que las mujeres solamente representan un 18,0% de la línea ejecutiva principal de las empresas chilenas que cotizan en bolsa, y cuando nos concentramos aún más y vemos los cargos en directorios el número se reduce a 15,0% (IMAD, 2019). O sea, las mujeres están presentes en el mundo laboral, pero no lo están en posiciones de liderazgo, o las que están son muy pocas.

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

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

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

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

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

En este contexto surge este proyecto académico y de difusión, que se aplica por segundo año consecutivo, y que busca conocer las percepciones de hombres y mujeres sobre la inclusión y trayectoria laboral de las mujeres en las empresas en Chile. Es así como Diario Financiero y el Centro Trabajo y Familia del ESE Business School han aunado esfuerzos a fin de implementar y desarrollar el “2° Índice de Trayectoria Laboral e Inclusión de las Mujeres en Chile”.



## 1. ¿Quiénes somos?

El Centro Trabajo y Familia del ESE Business School de la Universidad de los Andes, es un centro de investigación que tiene por objetivo fomentar una cultura empresarial que favorezca la integración y la armonización entre el trabajo profesional y la vida familiar, fortalecer la institución de la familia y enriquecer la actividad empresarial de la sociedad chilena. Busca constituirse como principal referente en Chile en cuanto a Responsabilidad Familiar Corporativa (RFC) al realizar distintas actividades como investigaciones, seminarios, foros y programas académicos.

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

## 2. Metodología

### Instrumento de medición

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

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

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

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

La información se recolectó a través de una encuesta on-line estandarizada y uniforme durante el mes de septiembre del 2021, haciendo un seguimiento por tres semanas, y se obtuvieron un total de 977 respuestas.

## 3. El Índice

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

Así el valor total del índice son 100 puntos, de los cuales 40 puntos provienen de la sección de equidad de género, 50 puntos de las preguntas asociadas a la trayectoria profesional y 10 puntos de la sección de trabajo a distancia. Dentro de cada sección se asignaron puntos a las preguntas validadas de acuerdo con la importancia que tiene cada uno de los temas para el desarrollo y equidad de las mujeres dentro de la empresa.

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



# PRINCIPALES HALLAZGOS 2021

## 1. Generales

- El Índice de Trayectoria e Inclusión Laboral Femenina tuvo en promedio una baja puntuación siendo este un 45,3 de un total de 100.
- Tanto hombres como mujeres percibían un entorno poco propicio para la inclusión femenina en el mundo laboral, sin embargo, los hombres tenían una visión más positiva que las mujeres mismas, tendencia que se acentuaba en personas que trabajan en empresas con más de 50 trabajadores.
- Los rubros con mejores índices de inclusión fueron: la industria metalúrgica, el rubro de suministros de servicios básicos y el de producción de alimentos, bebidas y tabaco.

## 2. Equidad de género en la organización

- El indicador de equidad de género en las organizaciones alcanzó un puntaje promedio de 17,0 de un máximo de 40. En este aspecto no existen diferencias significativas de género y tamaño de empresa (dotación).
- Los rubros con mejores índices de inclusión fueron: el de suministros de servicios básicos, el de educación y el de banca y finanzas.
- Las empresas con una menor dotación de trabajadores tienen una mejor representación de sus trabajadoras en plantilla, en la alta dirección, que aquellas con un mayor número de trabajadores. Esta relación también se dio en los resultados del 2020.
- Sin embargo, las empresas con más de 50 trabajadores ofrecen en mayor proporción servicios o beneficios de cuidado familiar que aquellas con una menor dotación. Similar a los resultados del 2020.

## 3. Trayectoria laboral

- El indicador de trayectoria laboral tuvo un puntaje promedio de 23,1 de un máximo de 50 puntos. Esto denota una baja percepción de facilitadores para una trayectoria profesional femenina sostenida.
- En este aspecto existen diferencias de percepción según sexo. Los hombres (26,7) observan un escenario más favorable para la trayectoria laboral femenina (21,9), que las mujeres mismas.

- Dentro de los obstaculizadores principales que se percibieron para el avance de la mujer en el mundo laboral se nombraron el escaso reconocimiento del papel social de la maternidad y la paternidad, la falta de flexibilidad laboral, culturas empresariales poco amigables con la familia y la fuerte prevalencia que tienen los estereotipos de roles de género en nuestra sociedad.

## 4. Calidad del trabajo a distancia

- El indicador de calidad del trabajo a distancia obtuvo un puntaje promedio de 5,1 de un máximo de 10. A partir de los resultados se concluye que la mujer ha tenido una experiencia levemente mejor en relación con el funcionamiento del trabajo a distancia en su empresa.
- Entre las principales dificultades que percibieron los encuestados frente al trabajo a distancia en pandemia, se encontró la resistencia por parte de las jefaturas (21,5%) y la resistencia cultural en la empresa (18,3%).

## 5. Comparación con los hallazgos del 2020

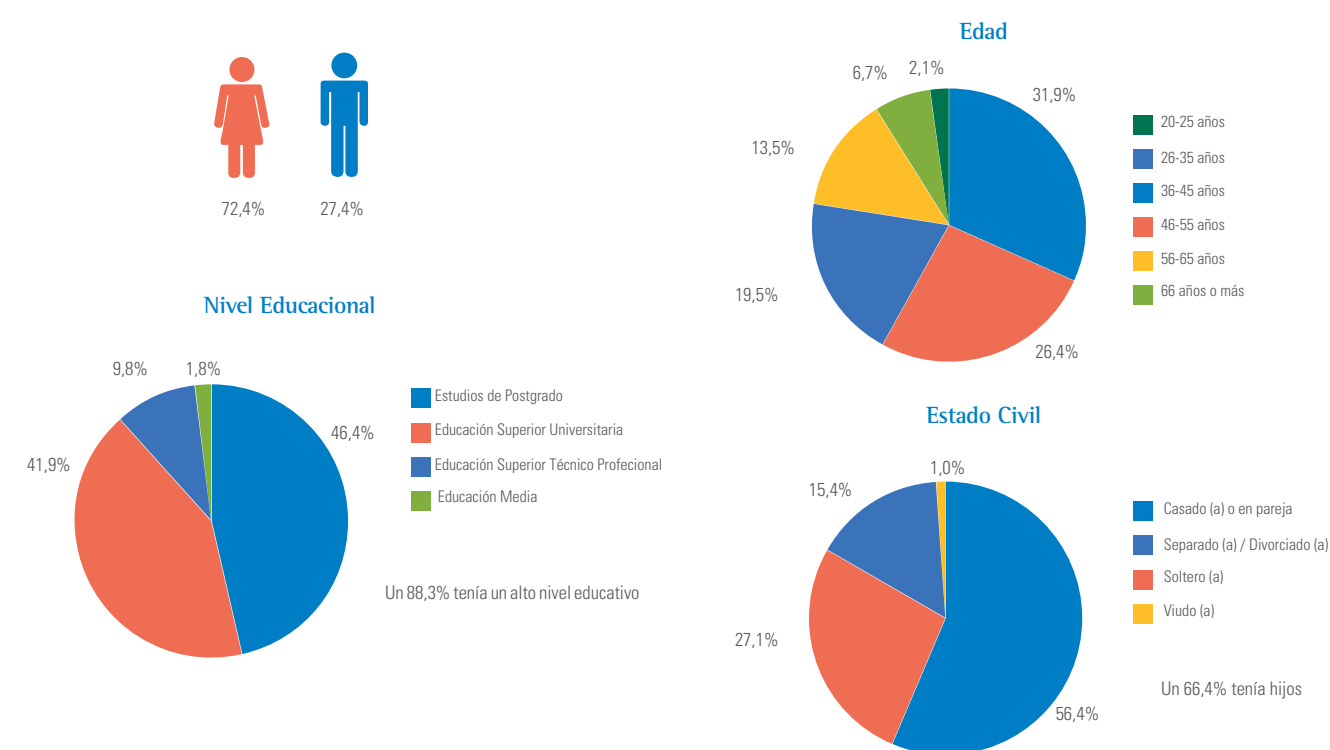
Se observa una mejora general en los puntajes del índice, sin embargo, no hay grandes cambios en el detalle analizado:

- El índice general promedio para el 2020 fue de 42,5 y para este año de 45,3. Si bien se observa una mejora, este puntaje sigue siendo bajo, ya que es menos de la mitad del puntaje posible (100 puntos).
- Sección de equidad de género: para el año 2020 se alcanzó un puntaje promedio de 17,8, mientras que para el año 2021 el valor alcanzado fue de 17,0, observando una leve disminución en este indicador.
- Sección trayectoria laboral: para el año 2020 el puntaje promedio alcanzó un 18,7, mientras que para el 2021 este puntaje fue de 23,1, mostrando un aumento de 4,4 puntos. Si bien se observa una mejora, el puntaje sigue siendo muy bajo.
- Sección trabajo a distancia: esta sección es la que presenta una mejora importante. Para el año 2020, el puntaje promedio fue de 2,9 de un máximo, subiendo a un 5,1 para el año 2021.

## DATOS DE LA MUESTRA

La muestra en que se basa el estudio se compone de un 72,4% de mujeres y un 27,4% de hombres. En cuanto a grupos etarios, estos son bastante heterogéneos, pero se observa una baja participación de adultos-jóvenes (2,1%) (Ver figura N°1). Analizando el perfil de los encuestados, se destaca que poseían un alto nivel educativo, donde el 41,9% contaba con educación universitaria y un 46,41% con estudios de postgrado.

Figura N°1 Caracterización sociodemográfica.



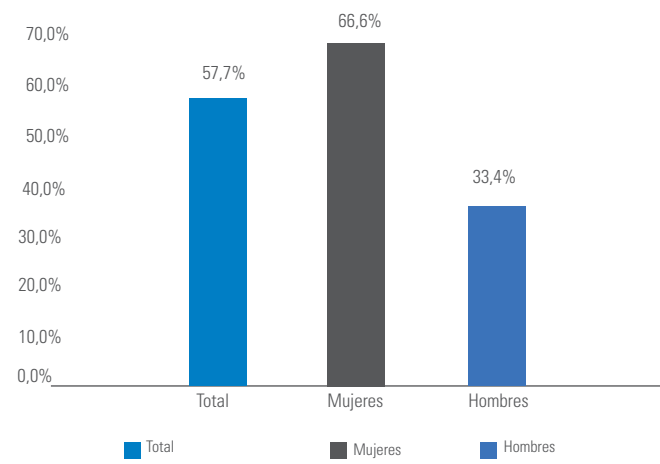
En cuanto al perfil laboral, el 87,8% se encontraba activo laboralmente en el período de recolección de datos. A diferencia de año pasado, aumentó el porcentaje de encuestados que se encontraban laboralmente activos, ya que la cifra del 2020 fue un 82,1%. De estos, un 57,5% tenía personas bajo su responsabilidad directa en el trabajo. En este aspecto, se encontró una diferencia de género, donde había una proporción menor de hombres (33,4%) que de mujeres (66,6%), con rango de supervisor.

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



Figura N°2 Datos laborales.

Tiene personas bajo su responsabilidad



Antigüedad en la empresa

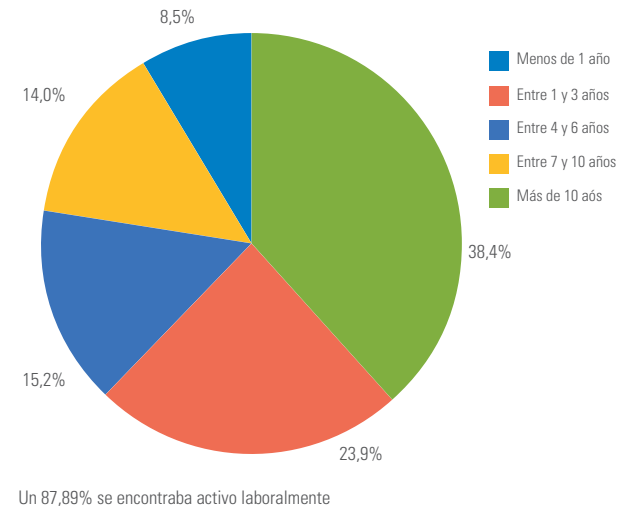
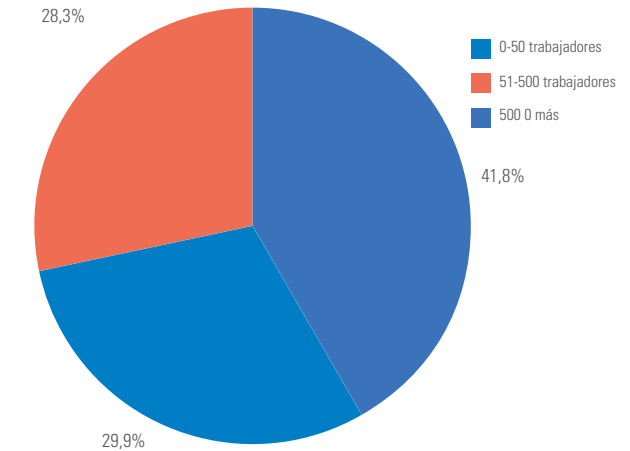
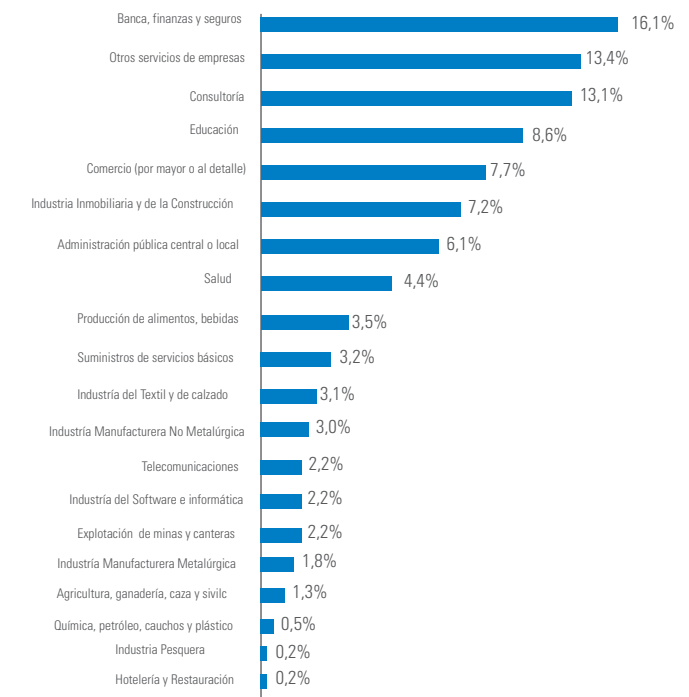


Figura N°3 Características de la empresa donde trabajan los consultados.

Tamaño Empresa



Rubro Empresa



Respecto al tamaño de las empresas donde trabajaban los encuestados se observó que el 29,9% afirmaba trabajar en una organización con entre 0-50 trabajadores, el 28,3% en una del tramo 51-500 trabajadores y finalmente, el 41,8% en una compañía de más de 500 trabajadores.

Los rubros con mayor representación en la muestra fueron los rubros de consultoría, banca, finanzas y seguros; otros servicios de empresas y educación, como se muestra en el siguiente gráfico.



## PRINCIPALES RESULTADOS

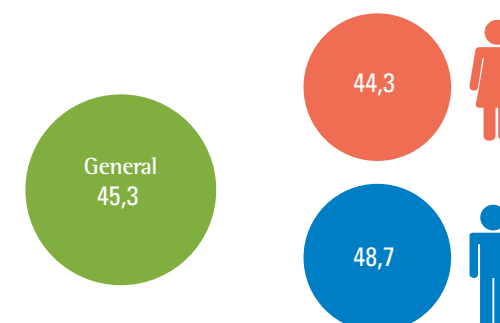
A continuación, presentamos, los resultados del índice de trayectoria e inclusión laboral de la mujer. Como se mencionó, este se calcula en base a tres pilares, equidad de género en la empresa, facilitadores en la trayectoria laboral y experiencia del trabajo a distancia. El cálculo de estos indicadores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

En la presente muestra, el puntaje mínimo obtenido fue de 6,0 y el máximo de 86,2. Sin embargo, el puntaje promedio fue de un 45,3; menor a la mitad del puntaje máximo posible. Se debe mencionar que el 64,4% de la muestra no obtuvo más de 50 puntos. Lo anterior, pone de manifiesto que no se percibe una óptima trayectoria laboral e inclusión de la mujer en los encuestados, más bien, se percibe que el entorno imposibilita u obstaculiza en gran medida, el desarrollo profesional equitativo entre hombres y mujeres.

Al observar diferencias de género en esta percepción, se encuentran brechas significativas. El puntaje promedio para hombres fue de un 48,7, mientras que para las mujeres fue de un 44,3. Esto indica que si bien, los hombres de la muestra perciben obstaculizadores en la inclusión y trayectoria laboral femenina, estos no conciben esta problemática en la misma medida que las mujeres.

Los resultados del índice según sexo fueron los siguientes:

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

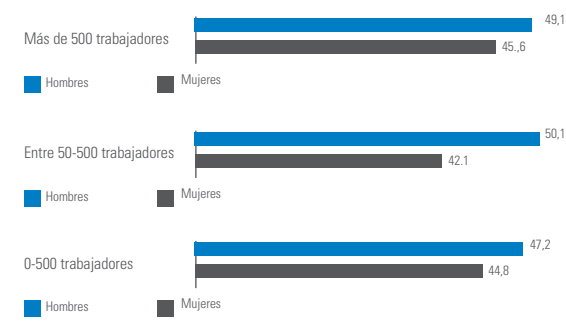


El 64,4% de la muestra estuvo por debajo de 50 puntos

Al buscar diferencias de puntaje según el tamaño de la empresa donde trabajan los encuestados, no se encontraron brechas relevantes. Sin embargo, es interesante constatar que en general, los hombres perciben un mejor entorno para la trayectoria laboral e inclusión de las mujeres que ellas mismas. Este hallazgo va en la línea en lo observado el 2020, en donde aquellas empresas que tenían más de 50 trabajadores, los hombres tenían una mejor percepción en comparación con las mujeres.

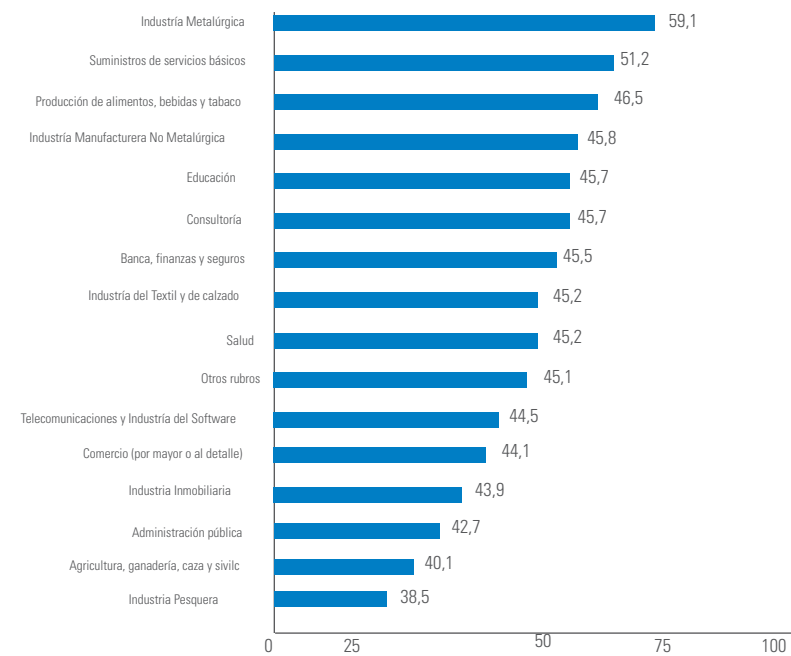
Figura N°5 Promedio índice según tamaño empresa.





Los rubros que presentan mejores índices de inclusión y trayectoria laboral para las mujeres son el sector de la industria metalúrgica (59,1), el de suministro de servicios básicos (51,2) y el de producción de alimentos (46,5), los cuales se ubican levemente sobre la media general. Por su parte, los rubros con un menor índice corresponden al sector de la administración pública (42,7), agricultura, ganadería y pesca (40,1) y la industria pesquera (38,5).

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





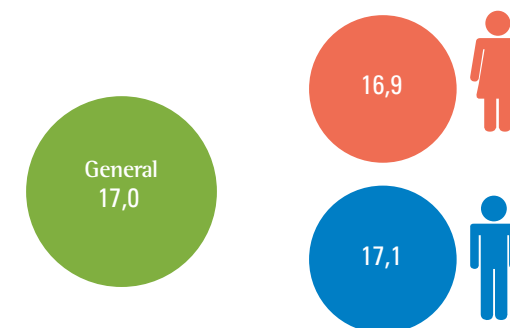
## EQUIDAD DE GÉNERO

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

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

En este estudio, la sección equidad de género tuvo un puntaje mínimo de 6 y un puntaje máximo de 45. Para la muestra, el puntaje promedio fue de 17,0, es decir este representa la mitad del puntaje posible de obtener. Si bien, los hombres (17,1) obtuvieron un puntaje promedio mayor que las mujeres encuestadas (16,9), esta diferencia no tiene significancia estadística.

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

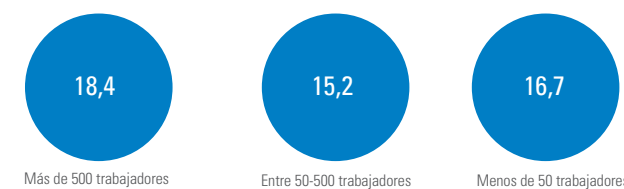


El 66,7% de la muestra estuvo por debajo de 20 puntos en esta sección

Buscando posibles diferencias de equidad en la organización según la cantidad de trabajadores que tenía la empresa, se observa que en aquellas empresas de mayor dotación el puntaje de equidad de género es mayor. Los puntajes según tamaño de empresa se observan en la figura N°7.

Complementando esta información, los rubros con mejor puntaje de equidad de género, fueron el de suministros de servicios básicos (21,4), el sector de educación (19,4) y el sector de la banca, finanzas y seguros (17,9). En contraste los rubros que peor puntaje presentaron fue el comercio (14,3), la industria inmobiliaria (13,7) y la industria pesquera (8,5).

Figura N°7 Promedio equidad de género según tamaño empresa.



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

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

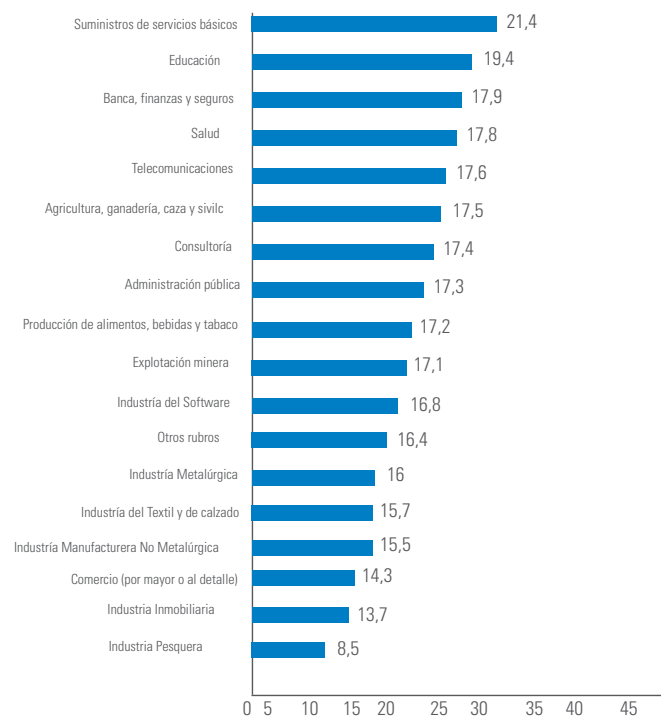
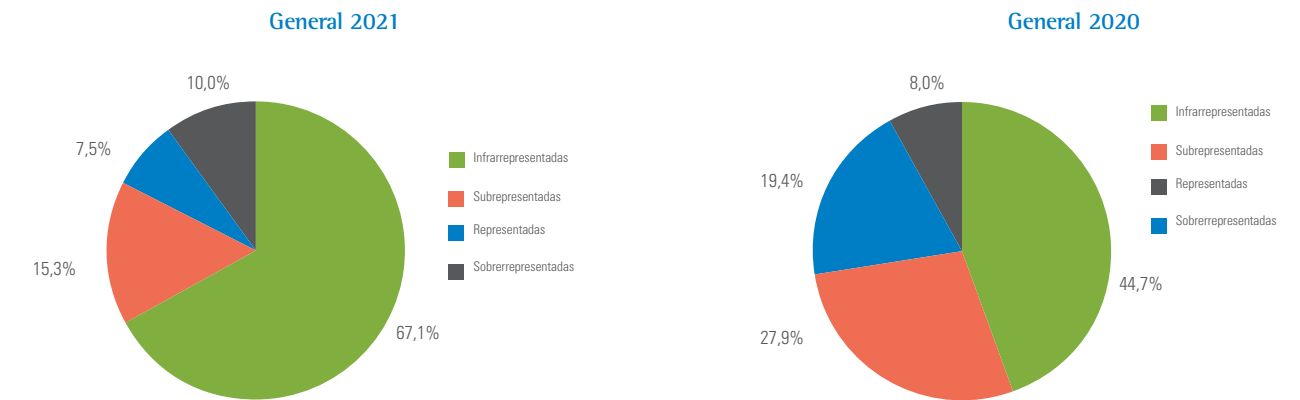


Tabla N°1 Categorías de representación femenina en la alta dirección.

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

De esta manera se encontró que un 67,1% de los encuestados afirmaba que en su empresa las mujeres estaban infrarrepresentadas en la alta dirección. Mientras que solo el 7,5% informó que existía equidad de representación. Se observan diferencias al comparar los datos con los obtenidos el 2020. Este año aumentó el porcentaje de infrarrepresentadas en alrededor de un 20%, mientras que la cifra de representatividad equitativa se mantuvo similar a la del año pasado.

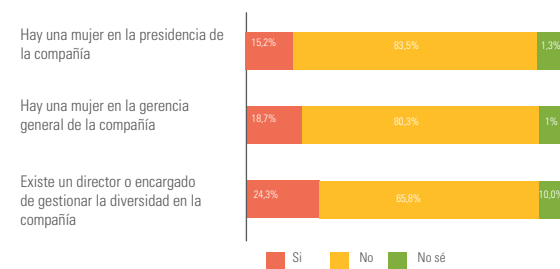
Gráfico N°4 Representación de mujeres en plantilla en la alta dirección 2021 y 2020.



## 1. Representación de mujeres en la alta dirección y promoción de la diversidad

Al observar más de cerca las variables de equidad de género en la organización, se encontró que solo un 24,3% de los encuestados afirmaba que existía una persona a cargo de promocionar y gestionar la diversidad de género en las empresas que trabajaban. Por otro lado, solo un 18,7% afirmó que había una mujer en la gerencia general y un 15,2% que había una mujer como presidenta de la compañía.

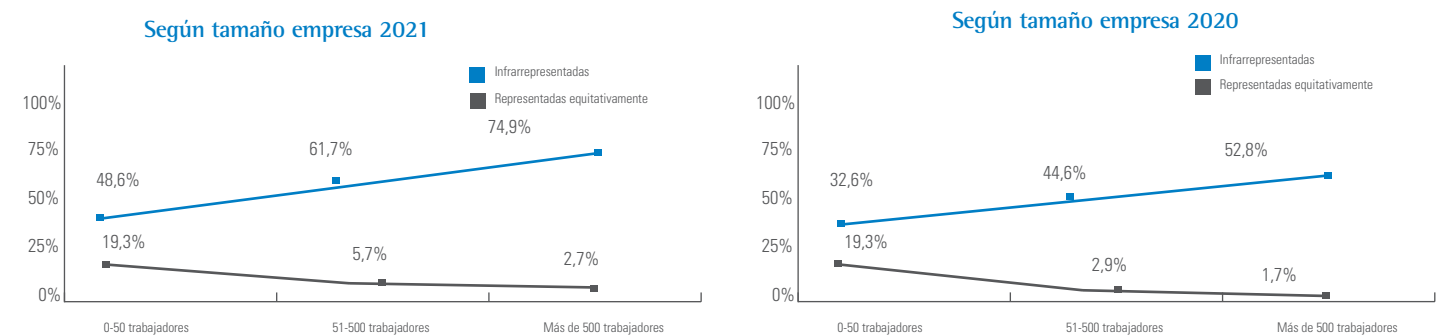
Gráfico N°3 Mujeres en la alta dirección y promoción de la diversidad.



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

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

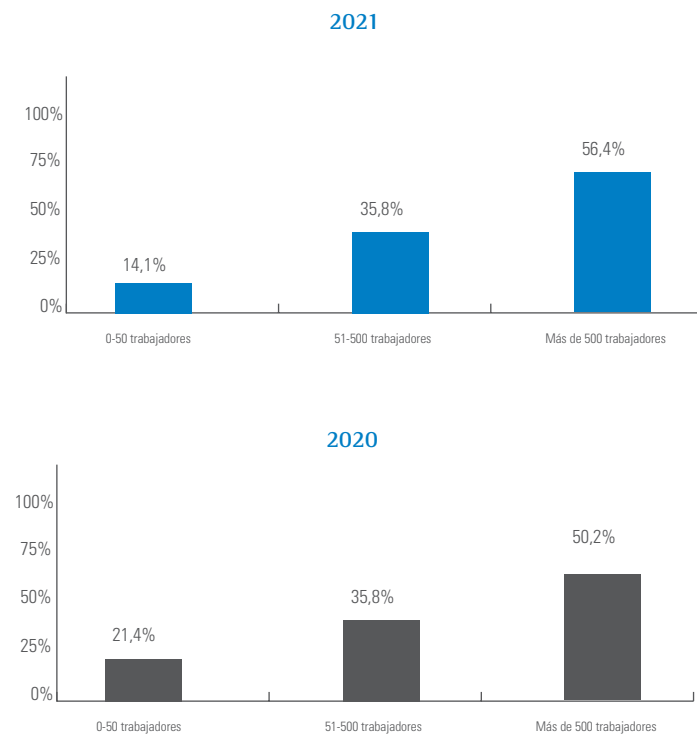
Gráfico N°5 Representación de mujeres en la alta dirección según tamaño empresa año 2021 y 2020.



## 2. Servicios de apoyo al cuidado familiar

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

Gráfico N°6 Personas que reciben beneficios y apoyo al cuidado familiar en su empresa según dotación para el 2021 y el 2020.



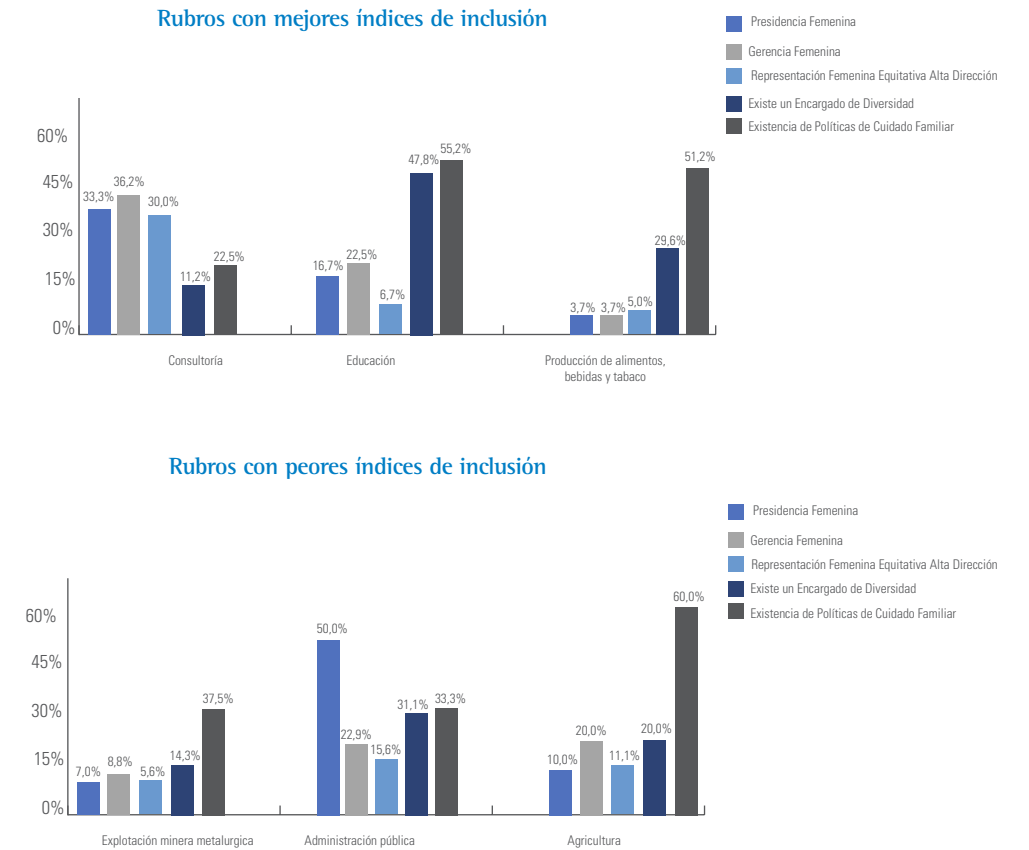
## 3. El rol del director de diversidad

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

Para entender mejor que ocurría en este caso, primero analizamos las variables que Bloomberg considera clave para la promoción de la diversidad en la organización en los rubros con mejores y peores índices. En este sentido, se lograron hallazgos interesantes. Por un lado, se encontró que independiente del rubro en el que se este, la presencia de mujeres en la alta dirección es bastante baja (alrededor de un 17%). Se observó que incluso hay rubros con bajos índices de inclusión, donde los encuestados declaran una mayor proporción de existencia de políticas de cuidado familiar como lo son los sectores de Agricultura, ganadería, pesca y silvicultura (60%), siendo esta casi el doble del porcentaje percibido en los rubros de Administración Pública (33,3%) y Explotación Minera (37,5%).

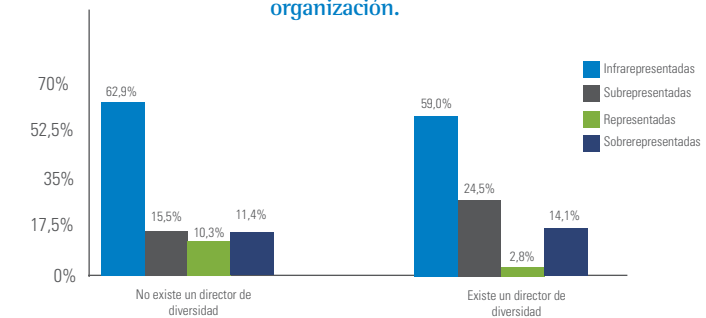
<sup>2</sup>Se analizaron dos de las cuatro categorías de representación femenina en la empresa (infrarrepresentadas, subrepresentadas, representadas y sobre representadas).

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



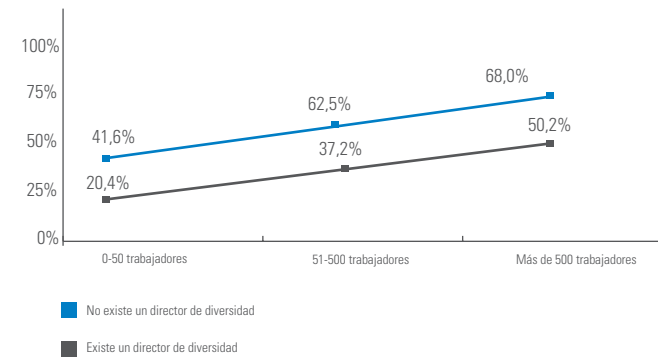
Dado lo anterior, se analizó las implicancias que tiene la existencia de un encargado de diversidad dentro de las organizaciones. En primer lugar, se encontró que no hay grandes diferencias en aquellas empresas donde las mujeres están infrarrepresentadas y la existencia de un encargado de diversidad. De forma sorprendente, se encuentra que aquellas personas que trabajaban en empresas donde no había un encargado de diversidad, afirmaban en menor proporción que había una representación mejor de mujeres en la alta dirección en relación con la plantilla.

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



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

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



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



## TRAYECTORIA LABORAL

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

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

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

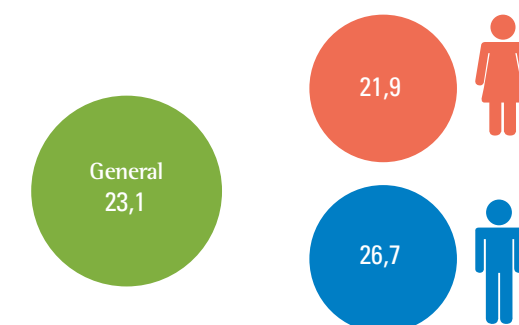
De esta manera, este estudio incorporó el concepto de trayectoria profesional para comprender los facilitadores u obstaculizadores que se perciben en el entorno para que padres y madres vivan un pleno desarrollo familiar y profesional. Esto sin necesidad de recurrir a sacrificios familiares para poder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

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

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

A nivel general, la muestra obtuvo un puntaje promedio de 23,1 de un total de 50. En comparación al 2020, este puntaje aumentó en 4,4 puntos. De todas formas, este promedio es bastante bajo, dando cuenta de que en general, se perciben más obstáculos que facilitadores para la trayectoria laboral femenina. Es destacable que en este indicador sí existió una diferencia relevante de percepción entre hombres y mujeres. Así, los hombres advierten menos obstáculos para inclusión laboral femenina que las mismas mujeres.

Figura N°8 Promedio facilitadores de trayectoria laboral según sexo.



<sup>3</sup>El estudio completo realizado en Chile el año 2019 se puede obtener aquí:

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

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



## 1. Corresponsabilidad: un valor generacional

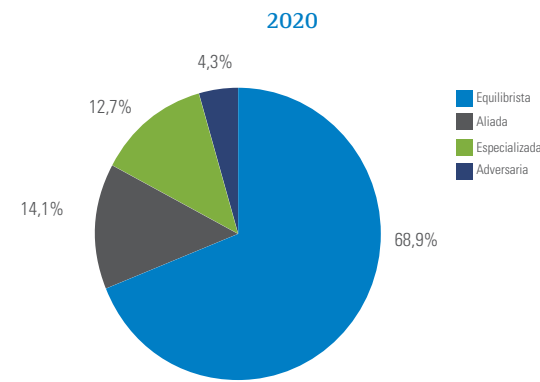
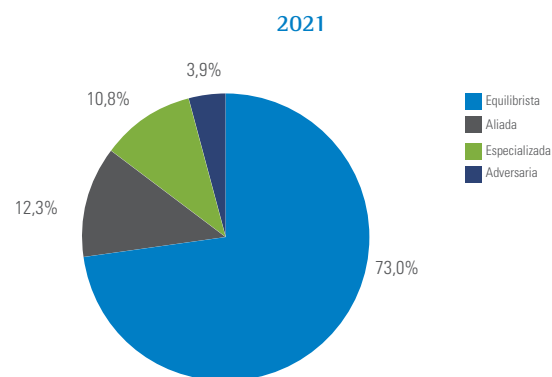
La literatura ha documentado que una de las principales soluciones al cierre de brechas de género en las trayectorias laborales es el aumento de la corresponsabilidad en las labores del hogar y crianza. Por el contrario, las relaciones especializadas, donde se asume que el hombre es el principal proveedor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

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

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

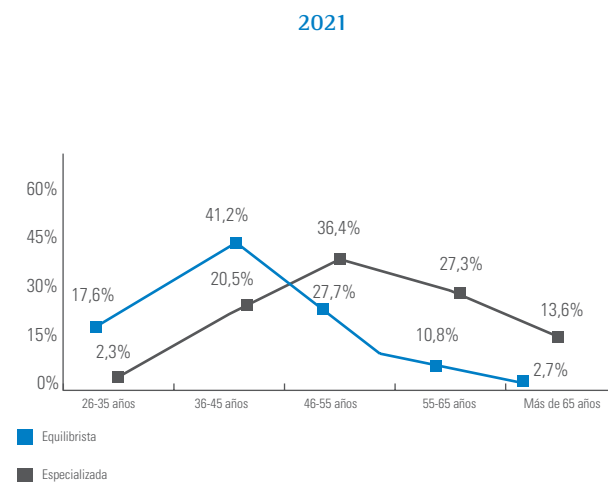
Dentro de esta muestra se encontró que una mayor proporción de personas con pareja afirmaba que tenía un relación equilibrada o corresponsable (72,9%). Posteriormente, un 10,8% decía tener una relación especializada y un 12,3% una relación aliada. Finalmente, un 3,9% de la muestra afirmó que su relación de pareja era del tipo adversaria. En comparación al 2020, no se encontraron grandes diferencias.

Gráfico N° 10 Tipo de relación para el año 2021 y 2020.



Ahora bien, las relaciones equilibradas o corresponsables son un fenómeno generacional. Por ejemplo, un 41,2% de los encuestados que tenía entre 36-45 años afirmó que este era su tipo de relación. Sin embargo, en el siguiente tramo etario este porcentaje desciende a 27,7%, tendencia que persiste hasta el tramo de mayores de 65 años, donde solo el 10,8% de los encuestados afirmaba que así definía su relación de pareja. En contraste, la existencia de relaciones especializadas parece ser nula o muy baja en las nuevas generaciones alcanzando un 2,3% en personas entre 20y 35 años. Sin embargo, cabe destacar que la siguiente muestra se compone de personas que se encontraban en el mercado laboral en el período de aplicación de la encuesta.

Gráfico N°11 Tipo de relación según tramo etario.



## 2. Percepciones sobre la maternidad y paternidad y el mundo laboral

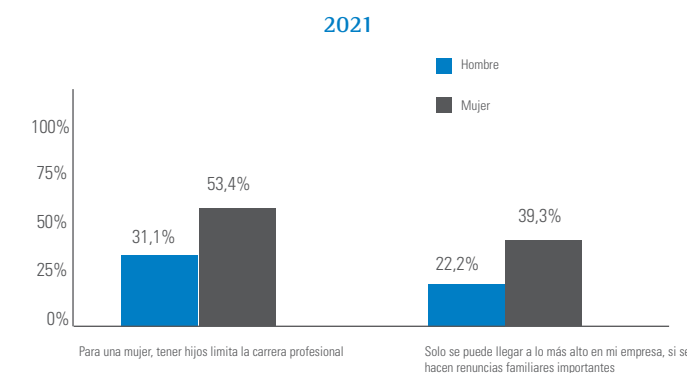
Para comprender mejor estas diferencias de visión entre hombres y mujeres, se analizaron una serie de variables relacionadas con percepciones respecto a la maternidad y paternidad. En primer lugar, se encontró que el 87,3% afirmaba que su familia los hacía felices, mientras que el 66,3% declaró que su trabajo los hacía felices.

Ahora bien, la formación de una familia genera distintas percepciones entre hombres y mujeres en relación con el avance profesional. En este sentido, se encontró que en general la maternidad (51,5%) es vista como un obstaculizador en la trayectoria laboral femenina, mientras que la paternidad (3,9%) no parece ser una piedra de tope para el ascenso profesional masculino.

Al observar diferencias de género en relación con estas percepciones se encontró una brecha relevante en dos aspectos. Primero, el 53,4% de las mujeres afirmaba que la maternidad limita la carrera profesional, mientras que 31,1% hombres cree que ser madre obstaculiza el avance profesional de la mujer. En segundo lugar, se encontró que las mujeres (39,3%) percibían en mayor medida que los hombres (22,2%) que, para llegar a lo más alto de la empresa, es necesario hacer renuncias familiares importantes.

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

Percepciones	2021	2020
Mi familia me hace feliz	87,3%	90,9%
Mi trabajo me hace feliz	57,4%	66,3%
Para una mujer, tener hijos limita la carrera profesional	51,5%	44,6%
Sólo se puede llegar a lo más alto en mi empresa, si se hacen renuncias familiares importantes	30,5%	40,5%
Para un hombre tener hijos limita la carrera profesional	3,9%	6,0%



## 3. Renuncias familiares y personales

En relación con las renuncias familiares y personales, se encontró que tanto hombres como mujeres las percibían como necesarias para avanzar en la carrera profesional. Entre las principales renuncias destacan, el hecho de disponer de menos tiempo: personal (56,6%), las amistades (51,0%) con la pareja o cónyuge (49,3%) y con los hijos (33,43%),

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

Tabla N°2: Renuncias familiares y personales según sexo.

	Hombres	Mujeres	Total
Renuncias familiares			
Disponer de menos tiempo para mi	35,4%	63,5%	56,6%
Disponer de menos tiempo para mis amigos	29,1%	53,7%	51,0%
Disponer de menos tiempo para mi cónyuge/pareja	29,1%	50,3%	49,3%
Tener menos hijos de los deseados	10,9%	20,5%	48,9%
A tener menos hijos para progresar en mi carrera profesional	8,0%	24,6%	45,1%
Dedicar menos tiempo a los niños	20,6%	37,6%	33,4%

## 4. Barreras en la trayectoria laboral femenina

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

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

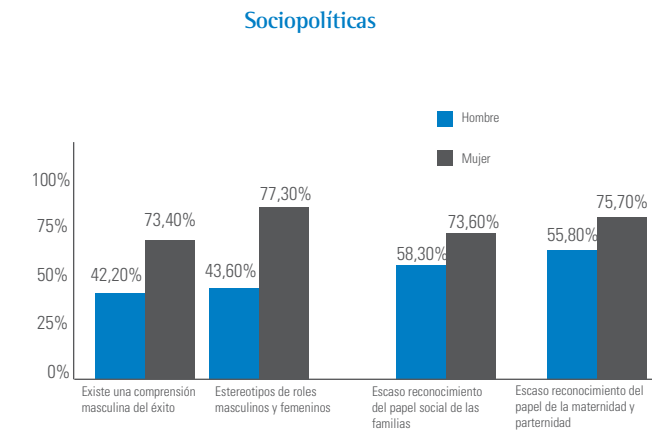
Así se observó que el 70,9% de los encuestados declaraba que existe un escaso reconocimiento del papel social de la maternidad y paternidad y un 70,0% un escaso reconocimiento del papel social de la familia en general. Por otro lado, el 70,8% declaró que existen estereotipos de roles masculinos y femeninos. En cuanto las barreras organizativas, las más mencionadas corresponden a culturas empresariales poco sensibles con la maternidad y paternidad (65,9%) y a la falta de flexibilidad laboral (65,7%).

Tabla N° 3 Barreras según tipo.

Tipo	Barreras	Porcentaje
Sociopolítica	Escaso reconocimiento del papel social de la maternidad y paternidad.	70,9%
Sociopolítica	Estereotipos de roles femeninos y masculinos.	70,0%
Sociopolítica	Escaso reconocimiento del papel social de las familias.	70,8%
Sociopolítica	Comprensión masculina del éxito.	65,7%
Organizativa	Cultura empresarial poco sensible con la maternidad y paternidad.	65,9%
Organizativa	Falta de flexibilidad.	58,5%
Sociopolítica	Escasa ayuda a la maternidad.	56,9%
Organizativa	Los hombres prefieren promocionar hombres.	50,8%
Sociopolítica	Desencaje entre el horario y calendario laboral y escolar.	57,9%
Sociopolítica	Poca ayuda a las familias.	66,6%
Organizativa	Se discrimina a las mujeres por ser madres.	48,5%
Organizativa	Falta de oportunidades profesionales.	44,2%
Organizativa	Falta de apoyo de mis supervisores.	46,3%
Organizativa	Carencia de referentes femeninos.	31,4%
Sociopolítica	Horarios de comidas extensos y tardíos.	44,7%
Organizativa	Las mujeres prefieren promocionar hombres.	23,9%
Organizativa	Las mujeres prefieren promocionar mujeres.	14,8%
Organizativa	Los hombres prefieren promocionar mujeres.	3,6%

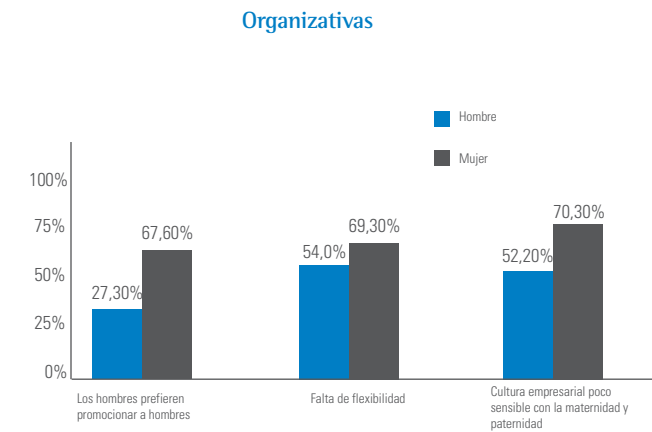
En relación con las brechas de género en la percepción de las barreras sociopolíticas, se encontró que las mujeres las resentían en mayor proporción. En este sentido, son ellas quienes más observaban estereotipos de roles de género, un escaso reconocimiento del papel social familia y de la maternidad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

Gráfico N° 12 Barreras sociopolíticas según sexo.



Por último, se encontraron claras diferencias en la percepción de barreras organizativas. Son las mujeres quienes perciben en mayor medida falta de flexibilidad y culturas empresariales poco amigables con la familia. Un 67,6% de las mujeres encuestadas afirmaba que los hombres prefieren promocionar hombres, mientras que solo el 27,3% de los hombres lo veía así.

Gráfico N° 13 Barreras organizativas según sexo.



## ■ 5. Posibles soluciones a la problemática

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

Entre las acciones que tuvieron mayor nivel de acogida se encuentran se encuentran la promoción de la flexibilidad laboral en tiempo y espacio (79,6%), además impulsar un reparto más equitativo en las tareas del hogar (79,6%), temas que competen fuertemente a la gestión de personas en las organizaciones.

Adicionalmente se recomienda en facilitar más la flexibilidad laboral en tiempo y espacio (79,6%), impulsar un reparto más equitativo de las tareas del hogar (70,6%), establecer horarios más racionales (79,3%) y aumentar la autoconfianza de las mujeres (78%).

A nivel de políticas públicas, un 65,9(%) dice que se ha de incrementar el número de cupos en jardines infantiles y salas cunas, un 60,6% de los encuestados señalaba que se debería pagar un cheque de sala cuna universal, un 52,2% recomienda alargar la duración del postnatal masculino y un 52,8% declaró que se debe igualar la duración del postnatal femenino y masculino.

Tabla N°4 Recomendaciones.

Recomendaciones	
Se ha de facilitar más flexibilidad laboral en tiempo y espacio.	79,6%
Se ha de impulsar un reparto más equitativo de las tareas del hogar.	79,6%
Se han de establecer horarios laborales más racionales.	79,3%
Se ha de potenciar la autoconfianza en las mujeres.	78,0%
Se han de mostrar más modelos femeninos en las empresas.	76,7%
Se ha de revalorizar el papel social de las familias.	72,5%
Se ha de poner valor en la maternidad.	69,2%
Se ha de poner valor en la paternidad.	68,9%
Se ha de incrementar el número de cupos en jardines infantiles y salas cunas.	65,9%
Se ha de ver la maternidad como un beneficio social, familiar y empresarial.	65,6%
Se ha de ver la paternidad como un beneficio social, familiar y empresarial.	62,2%
Se ha de pagar un cheque de sala cuna para todos.	60,6%
Se ha de igualar la duración del postnatal masculino y femenino.	52,8%
Se ha de alargar la duración del postnatal masculino.	52,2%
Se han de incrementar las ayudas a las familias.	51,7%
Se han de establecer cuotas de ley para las mujeres.	46,6%
Se ha de alargar la duración del postnatal femenino.	41,2%
Se han de establecer horarios de TV más racionales.	41,0%
Se ha de pagar una mensualidad suficiente por cada hijo hasta los 20 años.	33,9%

# TRABAJO A DISTANCIA

Esta sección del índice corresponde a un 10% del peso del índice, y se considera como el aspecto “cambiante”, que se modificará cada año de acuerdo con la relevancia del tema. Este 2021, por segundo año consecutivo, el tema elegido fue el trabajo a distancia. Se buscó conocer la realidad del trabajo a distancia de los encuestados, así como también sus percepciones respecto a dificultades y aprendizajes que vivieron en sus organizaciones al trabajar de esta forma durante esta época de pandemia.

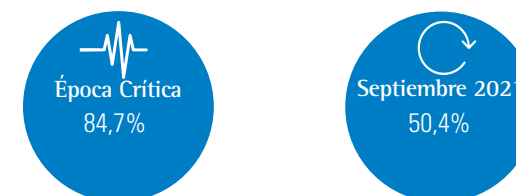
En base a estas preguntas que formó un indicador con una escala del 0-10, donde la mayor puntuación corresponde a una buena experiencia con el trabajo a distancia durante la pandemia. El promedio obtenido fue de 5,1, existiendo una diferencia entre hombres y mujeres, donde ellas observaron menores dificultades dentro de su organización para trabajar de esta forma. El valor de este índice para el año 2020 fue de 2,9.

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



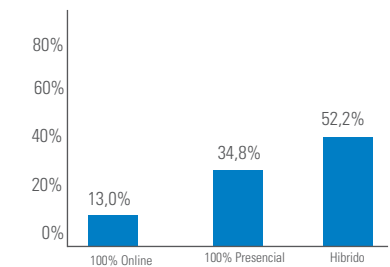
## 1. Formato de trabajo

Al momento de llevar a cabo la encuesta, de total de encuestados un 84,7% declaró haber realizado teletrabajo durante la época crítica de pandemia y un 50,4% declaró haber trabajado de forma remota durante septiembre del 2021.



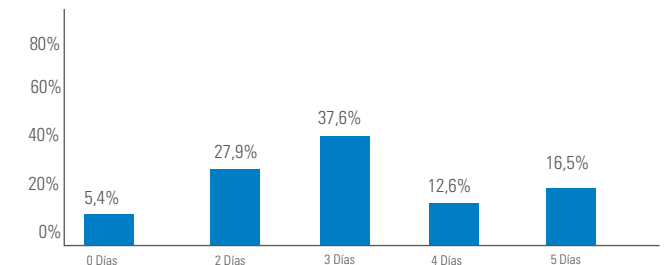
A modo general fue posible observar diferentes aspectos del teletrabajo en relación al modo de llevar este a cabo. En primer lugar, se les preguntó a los encuestados de qué manera trabajarán en sus empresas de aquí en adelante. Frente a ello, se identifica que el modelo híbrido con un 52,2% de preferencia es el preferido. De todas formas, un 34,8% prefiere el formato completamente presencial, y un 13,0% prefiere aquel formato completamente online.

Gráfico N° 14 Preferencia de formato de trabajo.



Sumado a ello, también se le preguntó a los encuestados por la cantidad de días que les gustaría teletrabajar. En el gráfico N°15 se presentan las preferencias respecto a la cantidad de días que se quiere teletrabajar. En este se observa que la mayoría de los encuestados prefieren realizar 3 días de teletrabajo (37,6%), luego 2 días de teletrabajo (27,9%) y en tercer lugar un 16,5% prefiere teletrabajar los 5 días de la semana.

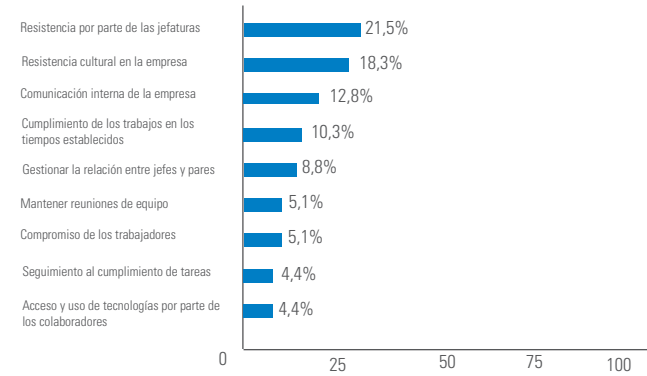
Gráfico N° 15 Cantidad de días en las que se prefiere realizar teletrabajo.



## 1. Dificultades

Entre las principales dificultades organizacionales que percibieron los encuestados frente al trabajo a distancia en pandemia, se encontró la resistencia por parte de las jefaturas (21,5%) y la resistencia cultural en la empresa (18,3%). También tuvieron una alta mención, la comunicación interna de la empresa (12,8%) y el cumplimiento de trabajos en los tiempos establecidos (10,3%).

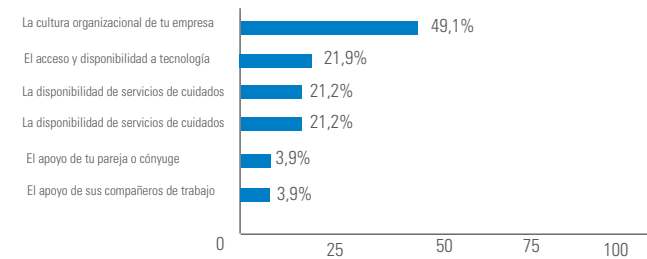
Gráfico N° 16 Dificultades en el trabajo a distancia.



## 2. Factores críticos para eficiencia del trabajo a distancia

Se reconoce el trabajo a distancia como una época desafiante, la cual incluye diversos factores críticos frente a la eficiencia del trabajo. Por ejemplo, el 49,1% afirma que la cultura organizacional de la empresa es un factor crítico para la eficiencia. El 21,9% declaró que el acceso y la disponibilidad son elementos críticos, al igual que la disponibilidad de servicios de cuidados (21,2%).

Gráfico N° 17 Dificultades en el trabajo a distancia.



## CONCLUSIONES Y DESAFÍOS

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

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

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

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

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

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

para hombres y mujeres, a través de mentoría, capacitación y eliminación de sesgos inconscientes (McKinsey, 2019).

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

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

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

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



## RECOMENDACIONES

---

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

## BIBLIOGRAFÍA

---

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

Bloomberg (2019) *Bloomberg Gender Equity Index*.

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

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

Chinchilla, N., Las Heras, M., Bosch, M.J., Riumalló, M.P.  
(2017) *Responsabilidad Familiar Corporativa: Estudio IFREI 1.5*

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

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

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

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

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

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

McKinsey (2019) *Women in the Workplace*.

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

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



