



ESTUDIO PARA PROFUNDIZAR Y COMPRENDER LA PARTICIPACIÓN  
LABORAL FEMENINA Y SU RELACIÓN CON LA EVOLUCIÓN DE  
PRÁCTICAS FEMINISTAS EN EL ESPACIO PÚBLICO EN CHILE EN EL AÑO  
2021

POR: DANIELA CANCINO

Tesis presentada a la Facultad de Gobierno de la Universidad del Desarrollo para optar  
al Grado de Magíster en Políticas Públicas mención en Economía y Gestión Pública

PROFESORES GUÍA: Sr. MAURICIO APABLAZA

Sr. MAURICIO BRAVO

Julio, 2021

SANTIAGO

© Se autoriza la reproducción de esta obra en modalidad acceso abierto para fines académicos o de investigación, siempre que se incluya la referencia bibliográfica.

*A todas las mujeres que lean esto, invitarlas a soñar sin límites, con el propósito de algún día, estar representadas en cada espacio de toma de decisión.*

## **AGRADECIMIENTO**

Al profesor Mauricio Apablaza de la Universidad del Desarrollo, mi profesor guía en esta investigación y al profesor Mauricio Bravo, Director de Postgrado y Formación Continua de la misma universidad, por su continuo apoyo.

Agradezco muy especialmente a las 13 mujeres que participaron de las entrevistas en profundidad de este proyecto, por su confianza y sinceridad.

## **Tabla de contenidos:**

1. RESUMEN .....	viii
2. INTRODUCCIÓN.....	10
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA E INTERROGANTE DE INVESTIGACIÓN.....	14
4. MARCO TEÓRICO.....	22
4.1 Cambio cultural: la evolución del rol de la mujer en el mercado laboral y en el espacio público.....	22
4.1.1 Estereotipos de género.....	23
4.1.2 Empoderamiento femenino y relevancia de las redes sociales.....	27
4.2 Rompiendo el techo de cristal en las empresas .....	30
4.2.1 Fomentando la diversidad e inclusión.....	31
4.2.2 Fenómeno de Queen Bee.....	33
4.2.3 Síndrome del impostor.....	37
4.2.4 La maternidad.....	39
5. METODOLOGÍA.....	42
5.1 Objetivos de investigación .....	42
5.1.1 Objetivo general.....	42
5.1.2 Objetivos específicos.....	42
5.2 Planteamiento del problema.....	43
5.3 Elaboración de hipótesis y definición de variables.....	44
5.4 Selección de la información cuantitativa a estudiar.....	45
5.5 Realización de entrevistas para complementar el análisis del punto anterior.....	46
5.5.1 Mujeres líderes y en puestos de poder.....	46
5.5.2 Grandes empresas chilenas y extranjeras con presencia en Chile.....	47
5.6 Método de análisis de los datos.....	48
5.6.1 Método de análisis de los datos cuantitativos.....	48
5.6.2 Método de análisis de los datos cualitativos.....	49
5.6.2.1 Mujeres líderes y en puestos de poder.....	49
5.6.2.2 Grandes empresas chilenas y extranjeras con presencia en Chile.....	50
6. ANÁLISIS Y DESARROLLO.....	52
6.1 Análisis cuantitativo.....	52
6.2 Análisis cualitativo.....	56

6.2.1	Aumento de mujeres líderes y en puestos de poder.....	56
6.2.1.1	Factores socioculturales.....	58
6.2.1.1.1	Expectativas versus entorno.....	58
6.2.1.1.2	Culpas y juicios.....	60
6.2.1.1.3	Síndrome del Impostor.....	62
6.2.1.2	Factores generacionales.....	64
6.2.1.2.1	Queen Bee generacional.....	64
6.2.1.2.2	Persistencia de roles de género.....	66
6.2.1.2.3	Surgimiento de mujeres role models.....	68
6.2.1.3	Factores biológicos.....	69
6.2.1.3.1	Lactancia y apego.....	70
6.2.1.4	Factores de contingencia.....	72
6.2.1.4.1	Pandemia sanitaria: COVID-19.....	72
6.2.2	El desarrollo de iniciativas para el empoderamiento femenino y equidad de género en el sector privado .....	74
6.2.2.1	Empresas extranjeras en Chile.....	76
6.2.2.1.1	Iniciativas internas para promover a la mujer en cargos de liderazgo.....	76
6.2.2.1.2	Procesos de reclutamiento y selección.....	78
6.2.2.1.3	Brecha salarial.....	80
6.2.2.1.4	Medición de las medidas implementadas.....	81
6.2.2.1.5	Proveedores.....	82
6.2.2.2	Empresas chilenas.....	84
6.2.2.2.1	Iniciativas internas para promover a la mujer en cargos de liderazgo.....	84
6.2.2.2.2	Proceso de reclutamiento y selección.....	86
6.2.2.2.3	Brecha salarial.....	87
6.2.2.2.4	Medición de las medidas implementadas.....	88
6.2.2.2.5	Proveedores.....	90
6.2.2.3	Factores estructurales.....	93
6.2.2.3.1	Sesgo en los líderes de la organización.....	93
6.2.2.3.2	Estándar internacional / nacional.....	95
7.	TEORÍA Y RESULTADOS.....	98
7.1	Mujeres en puestos de poder.....	98
7.2	Iniciativas de empresas chilenas y extranjeras con presencia en Chile.....	101
8.	CONCLUSIONES Y PROPUESTAS.....	103
8.1	Participación laboral de las mujeres en edad laboral activa en Chile entre los años 2006 y 2021.....	104
8.2	Mujeres en puestos de poder.....	105
8.3	Iniciativas de empresas chilenas y extranjeras con presencia en Chile.....	108
8.4	Propuestas.....	113
9.	BIBLIOGRAFÍA.....	116
10.	ANEXOS.....	121
10.1	Anexo 1: Pauta de preguntas - Entrevista en profundidad a mujeres líderes y en puestos de poder.....	121

10.2	Anexo 2: Pauta de preguntas – Entrevista a mujeres en cargos gerenciales de grandes empresas chilenas y extranjeras con presencia en Chile.....	123
10.3	Anexo 3: Gráfico de barras sobre la participación laboral femenina entre 2006 y 2017.....	126

### **Índice de ilustraciones y tablas:**

1.	GRÁFICO 1 ¿Cuán importante es para ti en tú vida los siguientes aspectos?.....	19
2.	ESQUEMA 1: Interpretación de los acontecimientos .....	27
3.	ESQUEMA 2: Variable dependiente y variables independientes .....	44
4.	TABLA 1: Plan de análisis.....	51
5.	TABLA 2: Tasa de ocupación y desocupación de la CASEN (2006 – 2017).....	53
6.	TABLA 3: Tabla 3: Chi-Cuadrado – Participación Laboral Femenina CASEN (2006 – 2017).....	54
7.	GRÁFICO 2: Tasa de Ocupación y Desocupación INE (2019-2020).....	55
8.	ESQUEMA 3: Entrevistas a mujeres en puestos de poder: Factores que influyen en la participación laboral de mujeres.....	57
9.	ESQUEMA 4: Entrevistas a representantes de grandes empresas (chilenas y extranjeras con presencia en Chile): Iniciativas implementadas y factores que influyen en la participación laboral de mujeres.....	76
10.	TABLA 4: Resumen entrevistas a líderes de empresas chilenas y extranjeras.....	92

## 1. Resumen:

Chile se encuentra por debajo de la media regional y de los países OCDE en participación laboral femenina, planteándonos el desafío de alcanzar los estándares internacionales (PNUD, 2018). No obstante, durante un poco más de una década la participación laboral femenina comenzó a aumentar paulatinamente y durante el 2020 por la pandemia sanitaria del COVID-19, volvió a disminuir a los mismos niveles de 2006 (CEPAL, 2021). En ese sentido, para eliminar las brechas existentes y generar políticas públicas que ayuden a crear condiciones de empleabilidad igualitarias entre hombres y mujeres, es importante identificar los factores que antes de la crisis sanitaria estaban influyendo en el aumento de la participación laboral de las mujeres en Chile.

Lo que pretende esta investigación es abordar la variación de la participación laboral femenina entre los años 2006 y 2021 en Chile, considerando la evolución de prácticas feministas en el espacio público y el actual contexto de empoderamiento femenino, respondiendo preguntas tales como: ¿cómo es el comportamiento de la participación laboral femenina en Chile entre los años 2006 y 2021?, ¿cómo las iniciativas sobre equidad de género en grandes empresas (chilenas y extranjeras con presencia en Chile) incentivan la participación laboral femenina y la incorporación de mujeres en cargos gerenciales en Chile al año 2021?, y ¿cómo las mujeres líderes en puestos de poder perciben su rol en el incremento de la participación laboral femenina en Chile al año 2021?

Se propone como objetivo general de esta investigación analizar la participación laboral de las mujeres en edad laboral activa en Chile entre los años 2006 y 2021. Específicamente, describir las iniciativas sobre equidad de género en grandes empresas (chilenas y extranjeras con presencia en Chile) para incentivar la participación laboral femenina y la incorporación de mujeres en cargos gerenciales en Chile al año 2021, y caracterizar las percepciones de mujeres líderes en puestos de poder en relación a su rol con la participación laboral femenina en Chile al año 2021.

Para llevar a cabo aquellos objetivos se realizó una investigación con metodología mixta. En cuanto a la sección cuantitativa, se observó la variable de participación laboral en las bases de datos de CASEN y del INE. Respecto al análisis de las variables cualitativas se realizaron entrevistas en profundidad a stakeholders de interés con el objetivo de identificar y caracterizar sus percepciones al respecto.

Como resultado de la investigación se identificaron distintos factores socioculturales, generacionales, biológicos y de contexto que para mujeres en puestos de poder son determinantes en la participación laboral femenina. De la misma forma, se observan factores estructurales dentro de las empresas que incentivan o no el desarrollo profesional femenino, identificando finalmente la corresponsabilidad como uno de los mayores desafíos y oportunidades que permitiría generar condiciones equitativas para hombres y mujeres.

## **2. Introducción:**

La investigación “Estudio para profundizar y comprender la participación laboral femenina y su relación con la evolución de prácticas feministas en el espacio público en Chile en el año 2021”, pretende aportar una nueva línea investigativa dentro de la problemática baja participación de mujeres en el mercado laboral en Chile y contribuir a través de las percepciones de mujeres líderes y en puestos de poder en el país a identificar obstáculos para el desarrollo profesional de las mujeres, como también, respecto a las iniciativas para conseguir la equidad de género en empresas conociendo sus mejores prácticas y espacios de mejora.

La presente investigación da cuenta de la importancia de contar con políticas y regulaciones que incentiven la equidad de género como una base para construir una hoja de ruta que permita definir acciones concretas en el sector privado. En ese sentido, en base al análisis del trabajo de campo realizado, se identifican factores como la corresponsabilidad como uno de los mayores desafíos para el desarrollo profesional de las mujeres, no obstante, también surge como una oportunidad de generar políticas públicas que promuevan ese objetivo, permitiendo generar condiciones laborales equitativas para hombres y mujeres, como también, derribar por medio de la regulación los roles de género existentes y por ende, las distintas responsabilidades y juicios con los que históricamente ha cargado el sexo femenino.

Respecto al detalle de la investigación, en el capítulo 3 “Planteamiento del problema e interrogante de investigación”, se comenta la situación de Chile a nivel regional respecto a la participación laboral femenina, que comenzó a aumentar paulatinamente y durante el 2020 por la pandemia sanitaria del COVID-19, volvió a disminuir a los mismos niveles de 2006. Se evidencian las repercusiones que el aumento de la participación laboral femenina y su desarrollo profesional podría tener en términos económicos para el país, las empresas y el empoderamiento de las propias mujeres. En ese sentido, de manera muy breve se indaga en estudios que han abordado el análisis de los factores que influyen en la participación laboral femenina, donde la cultura tradicional en cuanto a las percepciones del rol de género sería muy relevante para la construcción de las relaciones sociales y el desarrollo de las personas.

En el capítulo 4 “Marco teórico”, se presenta un recorrido por diversas investigaciones, que se refieren a factores que podrían influir en el ingreso de las mujeres al mercado laboral. Se presentan en particular dos corrientes de investigaciones, la primera de ellas analiza cómo el contexto y cultura en el que se rodea la mujer influenciará su participación en el mercado laboral y la segunda, se refiere a distintos factores relacionados a la metáfora del techo de cristal para mujeres, como la incorporación o no de iniciativas de diversidad e inclusión por parte de las empresas, el comportamiento de las mujeres líderes y la influencia de factores como la maternidad en el desarrollo profesional de las mujeres.

El capítulo 5 “Metodología” destaca la utilización de una metodología mixta, como también señala los objetivos, preguntas de investigación y las hipótesis planteadas. Se señalan los instrumentos que se utilizarán para llevar a cabo la metodología e investigación, como la utilización de datos de la Encuesta CASEN y del Instituto Nacional de Estadísticas (INE) para la parte cuantitativa y para la parte cualitativa entrevistas en profundidad a mujeres en puestos de poder y a representantes de empresas chilenas y extranjeras con presencia en Chile.

En el capítulo 6 “Análisis y desarrollo” se llevan a cabo los resultados encontrados en el desarrollo de la metodología. Se comienza por el análisis cuantitativo donde se ve la variación de la participación laboral femenina entre 2006 y 2017 según datos de la Encuesta CASEN y entre 2019 y 2020 según datos del Instituto Nacional de Estadísticas. Luego, sigue el análisis cualitativo de la investigación considerando entrevistas a 13 mujeres líderes en el país representantes del mundo político, empresarial, comunitario y académico. Para el análisis cualitativo se realizó una codificación axial mediante los conceptos y temáticas más recurrentes expresados por las entrevistadas.

En el capítulo 7, “Teoría y resultados” se ahonda en los resultados arrojados por la investigación respecto a las variables analizadas, mujeres en puestos de poder e iniciativas en el sector privado, comparándolos con la revisión bibliográfica realizada en el marco teórico y las teorías expuestas por distintos autores.

Por último, en el capítulo 8 “Conclusiones y propuestas” se comenta el cumplimiento de los objetivos de la investigación, como también, los principales hallazgos del trabajo de campo de la investigación. Adicionalmente, se presentan propuestas según los factores identificados como más relevantes en el desarrollo de la investigación.

Los hallazgos obtenidos en la investigación constituyen una importante oportunidad para entender los factores que influyen en la participación laboral femenina, con el objetivo de generar regulaciones que promuevan el desarrollo profesional equitativo entre hombres y mujeres. Lo anterior pensando en la importancia de contar con una diversidad de talentos y capacidades en el marco de la recuperación económica post pandemia, como también, para un desarrollo sostenible y con igualdad de oportunidades para todas las personas.

### **3. Planteamiento del problema e interrogante de investigación:**

Históricamente la participación laboral de las mujeres en el mundo ha sido mucho menor a la de los hombres. No obstante, desde hace algunas décadas esta participación ha aumentado sostenidamente y a tasas de crecimiento incluso más rápidas que las de los hombres. A pesar del alza de los últimos años, según estudios realizados por el PNUD (2018) el caso de Chile aún se encuentra por debajo de la media regional de América Latina y de los países OCDE, planteándonos grandes oportunidades para fortalecer la equidad de género y alcanzar estándares internacionales.

En un país tan desigual como es Chile, cobra relevancia que en las últimas décadas la participación laboral de las mujeres esté aumentando, porque diversos estudios indican los efectos positivos que este aumento podría tener. Por ejemplo, de alcanzar el promedio de América Latina en participación laboral femenina, podríamos disminuir en un 15% la pobreza total y en un 20% la pobreza extrema en Chile (Banco Mundial, BID, Sernam, 2007). De la misma forma, otros estudios indican que si se logra disminuir la brecha existente entre hombres y mujeres en un 50% el PIB per cápita tendría un crecimiento promedio anual de 0,3 puntos porcentuales (OCDE, 2015).

Para el Secretario General de las Naciones Unidas, António Guterres, la participación laboral de la mujer es algo trascendental. “Cuando las mujeres participan plenamente en la fuerza de trabajo, se crean oportunidades y se

genera crecimiento. La eliminación de la disparidad entre los géneros en el empleo podría aumentar el PIB mundial en 12 billones de dólares para 2025”<sup>1</sup>. Una tarea donde los distintos actores de la sociedad deben avanzar en esa dirección.

Adicionalmente, en 2015, McKinsey & Company publicó un informe llamado “Diversity Matters”, que evidenció una correlación positiva entre retornos financieros y mayor diversidad de género en las empresas, las empresas con mayor diversidad étnica y de género tendrían 15% más de probabilidades de tener retornos financieros. De acuerdo con el mismo análisis, las empresas con mayor participación de mujeres en puestos de alta responsabilidad tienen un 47% de mayor retorno del capital.

No obstante al alza persistente anterior, el contexto actual de la crisis generada por la pandemia del COVID-19 generó un retroceso de una década en la participación laboral de las mujeres de todos los países de América Latina. Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2021), la participación laboral de las mujeres en Chile disminuyó hasta un 46% en febrero de 2021, y la tasa de desocupación femenina llegó al 12%. De acuerdo con el informe, la reducción de mujeres en el mercado laboral se explica por aquellas mujeres que han tenido que atender las demandas de cuidados en sus

---

<sup>1</sup> ¿Cómo avanzamos para lograr la igualdad de género en el mundo laboral? PNUD Chile. Disponible en: <https://www.cl.undp.org/content/chile/es/home/presscenter/articles/2017/03/08/-c-mo-avanzamos-para-lograr-la-igualdad-de-g-nero-en-el-mundo-laboral-.html>

hogares y no retomaron la búsqueda de empleos, como también, todas aquellas mujeres trabajadoras de servicios que fueron pausados en el transcurso de la pandemia.

Una pandemia es una coyuntura prácticamente imposible de pronosticar, por tanto, a pesar del aumento paulatino de la participación laboral femenina previo a la pandemia, es importante identificar los factores que influyen en la participación laboral de las mujeres en Chile para generar políticas públicas que ayuden a crear condiciones de empleabilidad equitativas entre hombres y mujeres, creando un sustento de participación laboral sólida ante alguna coyuntura inesperada. Tener en cuenta los factores que podrían aumentar la participación laboral de las mujeres cobra aún más sentido hoy, cuando necesitamos de todos los talentos y capacidades disponibles para contribuir de manera significativa a la recuperación económica post pandemia.

Según el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2010) la cultura en Chile se caracteriza por ser muy tradicional en cuanto a las percepciones históricas del rol de género, donde la construcción de las relaciones sociales entre hombres y mujeres están basadas en estructuras de poder y estereotipos de género que condicionan las oportunidades y capacidades de las personas, limitando principalmente el acceso al mercado laboral por parte de las mujeres. Entendiendo los estereotipos de género como “patrones de conducta que definen como debemos ser, actuar, pensar y sentir los hombres y las mujeres en una sociedad” (De Ugarte, 2021, p. 41-2).

La literatura sobre este tema señala que hay una serie de factores culturales que serían determinantes en la entrada al mercado laboral de las mujeres en Chile, como, por ejemplo, actitudes conservadoras respecto de los roles de género (Puentes y Ruiz Tagle, 2011; Contreras et al., 2012), el grado de machismo y valores existentes en la mujer y su entorno (González y Mackenna, 2017) y a nivel internacional la literatura y teorías sobre el tema apuntan en la misma dirección.

En conjunto con el aumento de la participación laboral femenina en Chile previo a la pandemia, surgió un fenómeno que ha irrumpido con fuerza y protagonismo en la agenda pública: el “feminismo” (RAE: principios de igualdad de derechos de la mujer y el hombre<sup>2</sup>; UN Women: movimiento que defiende la igualdad de derechos sociales, políticos, legales y económicos de la mujer y el hombre<sup>3</sup>), conglomerando cada vez a más mujeres en un contexto de lucha por igualdad de oportunidades. Autores como Hunt (2015) y Las Heras (2009) señalan que durante el siglo XXI se ha dado mayor visibilidad al feminismo comenzando a generar grandes transformaciones sociales orientadas a la equidad de género y a la erradicación paulatina de distintas formas de discriminación. Estas transformaciones sociales se evidencian no solo en las masivas manifestaciones de mujeres en las calles, sino que también desde una mirada enfocada en el

---

<sup>2</sup> Definición de ‘feminismo’ por la Real Academia Española (RAE). Disponible en: <https://dle.rae.es/feminismo>

<sup>3</sup> Definición de ‘feminismo’ por la UN WOMEN. Disponible en: <https://interactive.unwomen.org/multimedia/timeline/womenunite/es/index.html#/>

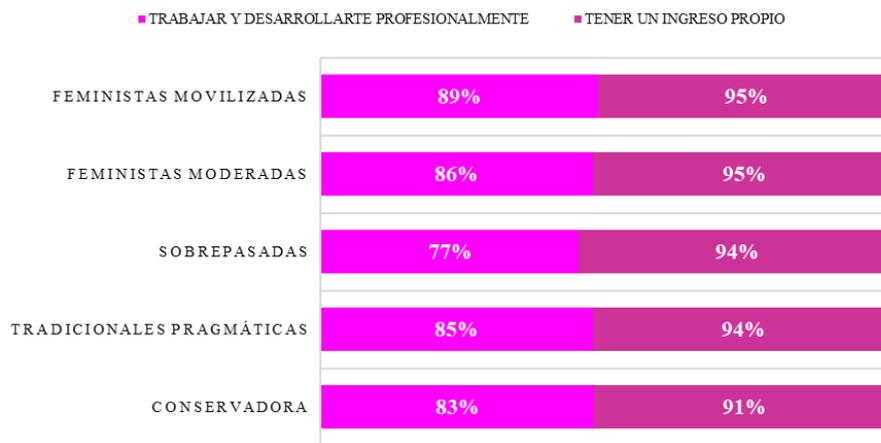
mercado laboral y en la demanda de oportunidades de crecimiento iguales entre hombres y mujeres a los puestos de poder, como también generando un cambio en los tomadores de decisión y en las mismas empresas que cada vez incorporan más iniciativas de equidad de género.

Según un estudio realizado por Cadem y el Ministerio de la Mujer y Equidad de Género sobre la segmentación de mujeres en Chile (enero, 2020) <sup>4</sup>, es posible establecer la existencia de 5 perfiles actitudinales que pueden definirse y catalogarse en: conservadoras (14%), tradicionales pragmáticas (19%), feministas moderadas (31%), feministas movilizadas (21%) y sobrepasadas (16%). Frente a la pregunta “¿crees que Chile es un país machista o es un país donde hay igualdad de género? Desde las feministas movilizadas (99%) hasta las conservadoras (74%) consideran, con altos porcentajes, que Chile es un país machista. En el siguiente gráfico se pueden observar respuestas sobre otros aspectos considerados en la encuesta:

---

<sup>4</sup> Segmentación de las mujeres en Chile. 2020. Cadem y Ministerio de la Mujer y Equidad de Género. Disponible en: <https://www.cadem.cl/encuestas/segmentacion-de-las-mujeres-en-chile/>

### **Gráfico 1: ¿Cuán importante es para ti en tú vida los siguientes aspectos?:**



Fuente: Elaboración propia en base a datos de Cadem y Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género (Segmentación de las mujeres en Chile, enero 2020).

Tras esta mayor visibilización de las demandas, se han fomentado iniciativas feministas en el mercado laboral que podrían vincularse a la mayor participación laboral femenina en los últimos años y a un rol más protagónico de la mujer en la sociedad que terminaría impulsando a otras a integrarse en el mercado laboral. Un ejemplo de lo anterior es la investigación del PNUD (2020), sobre el acceso de las mujeres a cargos de decisión entre 1995 y 2018 e identificó que las mujeres pasaron de ocupar de un 10% a un 20% de los puestos de poder en Chile, considerando directorios y gerencias, autoridades políticas, de la sociedad civil, de centros educativos e instituciones religiosas, entre otros. No obstante, aún existen importantes brechas de género, no solo en participación laboral, sino que también en la representación de mujeres en cargos de poder y toma de decisión, sectores de la economía segregados por sexo, ausencia de políticas

de corresponsabilidad, y una brecha salarial que según el Fondo Monetario Internacional (FMI) demorará 257 años en cerrarse a nivel mundial<sup>5</sup>. Si bien, hay mejoras relevantes en la equidad de género en Chile y en el mundo, ser conscientes de la importancia de contar con una perspectiva de género en las organizaciones públicas, privadas y sociales, es primordial para el desarrollo sostenible del país. Por tanto, las organizaciones tienen el desafío y la oportunidad de generar acciones que transformen esta realidad.

Teniendo lo anterior como contexto, el objetivo de este estudio fenomenológico que utilizará una metodología mixta, cualitativa y cuantitativa, es analizar la participación laboral de las mujeres en edad laboral activa en Chile entre los años 2006 y 2021, considerando las estrategias para impulsar la equidad de género en el sector privado y el rol de las mujeres en puestos de poder. De esta forma, cabe preguntarse de forma general ¿cómo es el comportamiento de la participación laboral femenina en Chile entre los años 2006 y 2021? y específicamente ¿cómo las iniciativas sobre equidad de género en grandes empresas (chilenas y extranjeras con presencia en Chile) incentivan la participación laboral femenina y la incorporación de mujeres en cargos gerenciales en Chile al año 2021?, y ¿cómo las mujeres líderes en puestos de poder perciben su rol en el incremento de la participación laboral femenina en Chile al año 2021?

---

<sup>5</sup> Global Gender Gap Report 2020. World Economic Forum. Disponible en: <https://es.weforum.org/reports/gender-gap-2020-report-100-years-pay-equality>

El aumento de la participación de las mujeres en el mercado laboral chileno representaría un progreso tanto para el país como para las condiciones de vida de las mismas mujeres. Por una parte, la economía del país se expandiría e incrementaría y, por otra parte, se les entregaría a las mujeres herramientas para potenciar su autonomía personal y económica, potenciando sus relaciones interpersonales y empoderándolas en la adquisición de nuevas competencias. Por esto, es muy importante profundizar en este tipo de estudios y ver cómo desde las políticas públicas se puede contribuir al mejoramiento de estos escenarios. Lo anterior, promoviendo por supuesto la equidad de género en nuestro país.

#### **4. Marco teórico:**

Existen múltiples factores que según la revisión bibliográfica realizada podrían influir en el ingreso de las mujeres al mercado laboral. En ese sentido, el presente estudio tiene como propósito profundizar en la participación laboral femenina, en las iniciativas que impulsan la equidad de género en el sector privado y en el rol de mujeres líderes en puestos de poder.

Para el análisis, se presentan en particular dos corrientes de investigación, la primera analiza cómo el contexto y cultura en el que se rodea la mujer influenciará su participación en el mercado laboral, mostrando una evolución en el tiempo desde roles estereotipados de género hasta el análisis del empoderamiento de la mujer en relación con la equidad de género y el rol de las redes sociales como plataforma de visibilización. La segunda, se refiere a la metáfora del techo de cristal para mujeres y a la incorporación de medidas por parte de las empresas, el comportamiento de las mujeres líderes y la influencia de factores como la maternidad en el desarrollo profesional de las mujeres.

#### **4.1 Cambio cultural: la evolución del rol de la mujer en el mercado laboral y el espacio público:**

En el presente apartado, se muestra la influencia de la cultura y el contexto en la participación laboral femenina, revelando una evolución en el tiempo desde actitudes culturales tradicionales asociadas a la mujer y al hombre, específicamente aquellas referidas a los roles de género en la crianza de los

hijos y en las responsabilidades al interior del hogar que limitan una expansión mayor de la participación laboral femenina; hasta el surgimiento de grandes movilizaciones en búsqueda de la equidad de género y el empoderamiento femenino, incentivando el surgimiento de mujeres líderes. Asimismo, se evidencian las redes sociales como plataformas de conexión para estas movilizaciones, que podrían funcionar como espacios de visibilización e inspiración de las trayectorias de mujeres que han alcanzado puestos de poder para empoderar a otras mujeres en su desarrollo profesional.

#### **4.1.1 Estereotipos de género:**

Hayo y Caris (2013), realizaron una investigación para identificar las razones de la baja participación femenina en el mercado laboral en la región MENA (Medio Oriente y norte de África), para esto utilizaron el enfoque de “identity economics” de Akerlof y Kranton (2010) realizando un marco de teoría de juegos simple que identificaba que las mujeres socializadas en un entorno familiar tradicional creían violar sus identidades al aceptar ingresar al mercado laboral formal. En cuanto a los resultados concretos de su investigación, encontraron evidencia significativa de que la identidad cultural afecta la participación femenina en el mercado laboral específicamente en la región de MENA. Además, la investigación señala distinciones entre las mujeres musulmanas y no musulmanas, identificando que las mujeres de religión musulmana participan aún menos del mercado laboral formal que las mujeres no musulmanas y aquellas con identidades tradicionales

“fuertes” tienen una probabilidad específicamente de 5 puntos porcentuales menor de ingresar al mercado laboral.

Contreras y Plaza (2010) señalan que el principal determinante en la brecha laboral entre hombres y mujeres en Chile es cultural. La investigación que realizan dichos autores señala que los aspectos culturales están presentes desde los primeros años de vida de las mujeres, en sus procesos de socialización y en la construcción de una identidad asociada a un estereotipo de género, expresándose incluso en los rendimientos académicos e intereses vocacionales diferenciados entre hombres y mujeres, trayectorias de vida, salarios, campos de estudio menos rentables en el caso de las mujeres e incluso en términos de publicidad. Según De Ugarte (2019), en una investigación realizada por la ONG “La Rebelión del Cuerpo” en 2017, el 91% de las mujeres está de acuerdo con que la publicidad afecta en la construcción de la identidad femenina en Chile.

La investigación de Contreras y Plaza muestra también la influencia del machismo en la participación laboral femenina, entendiendo el machismo como “actitudes tradicionales hacia los roles de género, con los hombres asumiendo un papel autoritario en la familia” (Contreras y Plaza, 2010, p.29). Según los autores un alto grado de machismo en el entorno de la mujer reduciría la participación laboral femenina en un 13% y valores más conservadores respecto al matrimonio y al divorcio reducirían dicha participación en un 10%. Sumado a esto, podemos ver como los estereotipos se marcan desde la infancia, “los

padres inconscientemente empiezan muy temprano a enseñarles a las niñas cómo deben ser, que las niñas reciben más normas y menos espacio y los niños más espacio y menos normas” (Ngozi, 2017, p.34).

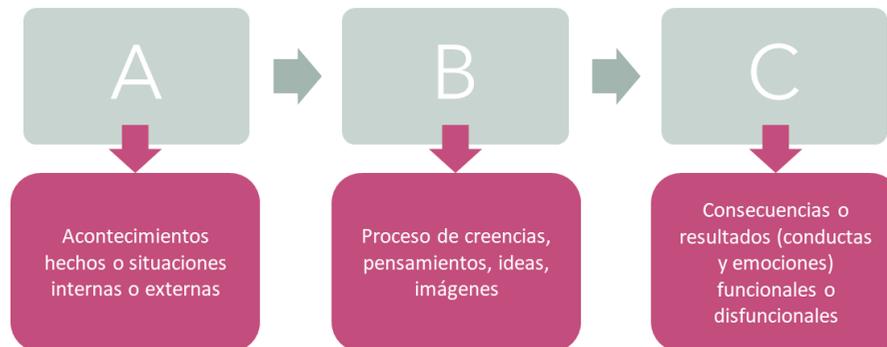
En la misma línea de las investigaciones anteriores Aninat et al., (2017), explican que las actitudes culturales asociadas a las mujeres chilenas, específicamente, aquellas referidas a los roles de género al interior del hogar y al cuidado de los hijos, limitan una expansión mayor de la participación laboral femenina. Según los autores, al investigar evidencia comparada de países desarrollados y en vías de desarrollo, es factible evidenciar que las mujeres chilenas tienen percepciones mucho más conservadoras respecto a los roles de género y que “es más probable que mujeres con actitudes menos tradicionales, frente a los roles de género en el hogar y al cuidado de los hijos, entren al mercado del trabajo” (Aninat et al., 2017, p.32).

De la misma forma, para Beard (2018) el modelo cultural y mental asociado a una persona poderosa es milenariamente masculino. La autora menciona incluso que “la cultura clásica es en parte responsable de nuestras arraigadas convicciones de género en lo relativo al discurso público, el *mythos* masculino y el silencio femenino” (Beard, 2018, p.47). En esa línea, la autora muestra cuán profundamente naturalizados están en la cultura occidental los mecanismos que dificultan la participación laboral de las mujeres, “en todas las esferas observamos una tremenda resistencia a la intrusión femenina en el territorio discursivo tradicionalmente masculino” (Beard, 2018, p.39). Asimismo, para

Ngozi (2017), los roles de género son muy difíciles de desaprender porque “están tan profundamente enraizados que a menudo los seguimos incluso cuando chocan con nuestros verdaderos deseos y necesidades” (Ngozi, 2017, p.34). La misma autora, en una investigación previa, señala que si bien la población femenina del mundo es ligeramente mayor (un 52% de la población mundial son mujeres), la mayoría de los cargos de poder y prestigio están ocupados por hombres (Ngozi, 2015). Aludiendo también a palabras de Wangari Maathai, premio Nobel keniana, -cuando más asciendes menos mujeres hay-.

Respecto a esta misma influencia cultural, De Ugarte (2019), tiene una teoría sobre la interpretación de acontecimientos (esquema 1). La autora señala que no son los acontecimientos (A) los que nos generan los estados emocionales o conductas (C), sino que la manera de interpretarlos (B). En esa línea la autora menciona que “las creencias son mapas mentales que nos permiten dar significado y sentido al mundo que percibimos. La cultura, la sociedad, la familia y nuestra historia influyen directamente en nuestras creencias” (De Ugarte, 2019, p.131). De esta forma y según su teoría, las creencias podrían limitar las decisiones de las personas porque generan percepciones de la realidad que determinarían el crecimiento y desarrollo experimental de cada individuo.

### **Esquema 1: Interpretación de los acontecimientos:**



Fuente: Elaboración propia en base a De Ugarte (2019).

Ngozi (2015) refiriéndose a los estereotipos de género y a las posibilidades de liderazgo femenino a lo largo de la historia, menciona que “el problema del género es que prescribe cómo tenemos que ser, en vez de reconocer cómo somos realmente. Imagínense lo felices que seríamos, lo libres que seríamos siendo quienes somos en realidad, sin sufrir la carga de las expectativas de género” (Ngozi, 2015, p.41). Asimismo, la autora dentro de sus conclusiones señala que la cultura no hace a las personas, sino que son las mismas personas bajo sus propias percepciones las que crean la cultura.

#### **4.1.2 Empoderamiento femenino y relevancia de las redes sociales:**

En los últimos años la cultura de valores más tradicionales y estereotipados ha disminuido levemente, surgiendo grandes movilizaciones en búsqueda de la equidad de género. Según autores como Hunt (2015) y Las Heras (2009), durante el XXI se ha dado mayor visibilidad al feminismo, promoviendo transformaciones sociales orientadas a la equidad de género y a la erradicación

paulatina de distintas formas de discriminación, evidenciándose no solo en las masivas manifestaciones de mujeres en las calles, sino que también desde una mirada enfocada en el mercado laboral y en la demanda de oportunidades de crecimiento iguales entre hombres y mujeres.

De acuerdo con Las Heras (2009), las demandas asociadas a la movilización feminista se fundamentan en superar las diferencias y desigualdades estructurales entre hombres y mujeres, consiguiendo, entre otras cosas, oportunidades equitativas de independencia económica y desarrollo profesional. Ngozi (2015) define el feminismo como “todo aquel hombre o mujer que dice: <<Sí, hay un problema con la situación de género hoy en día y tenemos que solucionarlo, tenemos que mejorar las cosas>> y tenemos que mejorarlas entre todos, hombres y mujeres” (Ngozi, 2015, p.55).

Este empoderamiento femenino y exigencia de igualdad de género se ha difundido en gran medida por redes sociales. Álvarez y Navarrete (2019) comentan que las redes sociales permiten articular, difundir y adherir de forma inmediata a las distintas movilizaciones feministas, aumentando su preponderancia en el espacio público. “Esta característica es de especial relevancia, en la medida en que permite la articulación y tránsito de demandas feministas o de género a nivel internacional” (Álvarez y Navarrete, 2019, p.11).

En esa misma línea, De Ugarte (2021), se refiere a los *hashtags* como lugares de encuentro que han permitido aunar fuerzas e incluso “darle estructura a esta

cuarta ola de feminismo, llevando a lo concreto, cotidiano y palpable la consigna de que lo individual es colectivo” (De Ugarte, 2021, p.89). De esta forma, a través de la masificación de mensajes que promueven la equidad de género en redes sociales, se podrían generar nuevos liderazgos femeninos, porque las “mujeres suelen ser unos usuarios más activos de las redes sociales que los hombres, en casi todo el mundo” (Seager 2018, p.164). Relacionado a esto, De Ugarte (2021), refiriéndose al rol de mujeres influyentes en relación con las plataformas de comunicación actuales, indicó que “nuestro rol en la ola actual del feminismo es: contar nuestras experiencias, escribir nuestras historias, mostrar con sinceridad lo que nos han inculcado para así generar alivio en otras mujeres que viven lo mismo en silencio” (De Ugarte, 2021, p.82). Y para eso las redes sociales conectan y podrían funcionar como espacios de visibilización e inspiración de las trayectorias de mujeres que han alcanzado puestos de poder.

Asimismo, “las redes sociales facilitan la solidaridad feminista más allá de comunidades y nacionalidades y ayudan a los movimientos a salir del ámbito local” (Seager 2018, p.164). En la misma línea, Álvarez y Navarrete (2019) relevan la masificación de la presencia pública y discursiva del movimiento feminista en la sociedad, marcando una coyuntura en el espacio público y generando un cambio de pensamiento en muchas mujeres. Para Beard (2018), no es fácil hacer encajar a las mujeres en una estructura codificada como masculina y por esto cree que el camino para generar cambios es que las mujeres en puestos de poder piensen de forma colaborativa “pensar en el poder

como atributo e incluso como verbo (<<empoderar>>), no como una propiedad” (Beard, 2018, p.88). En ese sentido, podemos ver como estos nuevos liderazgos al compartir su experiencia podrían empoderar a otras mujeres en su desarrollo profesional.

#### **4.2 Rompiendo el techo de cristal en las empresas:**

La segunda corriente de investigación se refiere a la metáfora del techo de cristal que, si bien es un concepto acuñado desde principios de los años 80 por la literatura, haciendo referencia a una barrera invisible para las mujeres y grupos minoritarios que disminuye su acceso a puestos directivos, en los últimos años estudios intentan explicar cómo ocurre y las distintas aristas de investigación.

En ese sentido, a continuación se muestra el desarrollo de la diversidad e inclusión por parte de las organizaciones y cómo esto puede estar relacionado con una mejor performance; también se desarrolla el fenómeno de Queen Bee asociado a la personificación femenina de características tradicionalmente vinculadas a los hombres; asimismo, se aborda el Síndrome del Impostor en el comportamiento de las mujeres, caracterizándose en que quienes lo experimentan atribuyen sus logros y éxitos a factores externos y no al mérito propio. Por último, dentro de la metáfora “techo de cristal” se menciona la maternidad y la convalidación de ésta con el desarrollo profesional femenino y el acceso a puestos de decisión.

#### **4.2.1 Fomentando la diversidad e inclusión:**

Una mayor globalización, leyes contra la discriminación y un mayor escrutinio social sobre las organizaciones han aumentado la necesidad de desarrollar iniciativas que apunten a generar prácticas de equidad de género y de diversidad e inclusión en general. En ese sentido, según autores como Herdman y Mcmillan (2010) y Mor Barak (2015) las empresas y distintas organizaciones han comenzado a realizar una serie de programas e iniciativas que buscan aumentar la representación de las mujeres y otras comunidades marginadas. De la misma forma, según Mor Barak y Cherin (1998) y Shore et al., (2018), consideran que las empresas buscan mejorar el sentido de pertenencia de los colaboradores pertenecientes a grupos históricamente marginados.

La distinción que, según la literatura, académicos y profesionales lograron identificar entre los conceptos diversidad e inclusión, es el alcance. La diversidad en los lugares de trabajo se entiende como la división de los trabajadores en categorías que tienen algo en común y podrían afectar positiva o negativamente el acceso a las oportunidades dentro de la organización (Shore et al., 2018). Algunos autores señalan que niveles altos de diversidad en una organización, no equivalen a resultados positivos todo el tiempo; dado que, en algunos casos si las organizaciones no tienen una gestión activa y coordinada de su labor, podrían aumentar los conflictos, rotación, mal desempeño y cohesión (Herring 2009; Herdman y Mcmillan 2010; Shore et al., 2018; Weyer 2007).

Por otra parte, la inclusión, es entendida según la literatura como diferentes procesos y acciones que permiten que los trabajadores mayormente excluidos se sientan valorados en su singularidad. Por ejemplo, acciones como tener igual acceso a la información, capacidad de participar e influir en el proceso de toma de decisiones, entre otros (Herdman y Mcmillan 2010; Mor Barak y Cherin 1998; Mor Barak 2015; Shore et al., 2018).

Por tanto, la diversidad se trata de aumentar la representación de las personas que proporcionalmente tienen menor participación, como es el caso de las mujeres y de grupos minoritarios (LGBTQ+, migrantes, millenials, adulto mayor, entre otros). Por otra parte, la inclusión se trata de acciones que las empresas implementan para aumentar el sentido de pertenencia, valor y singularidad de la fuerza laboral. Algunos ejemplos son la creación de políticas de diversidad e inclusión, la capacitación en liderazgo inclusivo, las cuotas en el proceso de promoción de las iniciativas y la medición de la inclusión percibida, entre otros.

En 2015, McKinsey & Company<sup>6</sup> publicó un informe llamado “Diversity Matters”, que midió el desempeño financiero de 366 empresas públicas de Reino Unido, Estados Unidos, Canadá y América Latina entre 2010-2013. Dicho informe revisó la relación entre la mayor presencia de mujeres en el mercado laboral, la diversidad de género y etnia presentes en cargos de toma de decisión, con el

---

<sup>6</sup> Mckinsey & Company es la primera organización que trabaja en consultoría de gestión, fue fundada en 1926 en Estados Unidos y se convirtió en un referente para el sector público, privado y social. Investigan diferentes tendencias relacionadas con la sostenibilidad, la responsabilidad social, los recursos humanos y, recientemente, diversidad e inclusión.

desempeño financiero de la organización. Los resultados mostraron una correlación positiva entre las variables, es decir, las empresas con mayor diversidad étnica y de género tendrían un 15% más de probabilidades de tener retornos financieros (Hunt et al., 2015). Asimismo, las empresas con mayor participación de mujeres en puestos de alta responsabilidad tendrían un 47% de mayor retorno del capital. De esta forma, la investigación muestra cómo la diversidad e inclusión puede estar relacionada con una mejor productividad, marcando tendencias en la gestión organizacional.

#### **4.2.2 Síndrome de Queen Bee:**

Asociado a la metáfora del techo de cristal, la literatura identificó un fenómeno al que denominaron Queen Bee “abeja reina” basado en una estrategia de auto-masculinización que utilizan las mujeres para acceder a puestos gerenciales y directivos dominados por hombres, apuntando específicamente a la personificación femenina de las características físicas y psicológicas asociadas a los hombres. Según autores como Duguid (2011) y Derks et al., (2016) esta masculinización se identifica en: adoptar características físicas y psicológicas asociadas culturalmente al comportamiento masculino (vestimenta, cabello, personalidad dominante y directa); como también distanciarse física y psicológicamente de mujeres en cargos más bajos, legitimando la jerarquía de género existente.

Según Ellemers y Barreto (2009) en Derks et al., (2016) y Heilman y Okimoto (2007), este fenómeno suele aparecer en organizaciones que mayoritariamente tienen hombres en puestos de toma de decisiones y ocurre porque las colaboradoras de la empresa observan que quienes progresan en la organización están vinculados con rasgos masculinos, lo que las motiva a seguir ese camino. Por otra parte, según autores como Hoyt y Simon (2011), los atributos femeninos estereotipados asociados a habilidades blandas son capacidades tradicionalmente menos premiadas y consideradas en segundo plano, por tanto, las mujeres que buscan progresar en la organización comienzan a adoptar características estereotipadas de liderazgo masculino.

Beard (2018) se refiere a la frustración que conlleva para las mujeres que no las tomen suficientemente en serio ante la metáfora <<techo de cristal>>. Para la autora, esto conllevaría mecanismos de silenciamiento que, aunque las mujeres lleguen al poder si la estructura de la empresa es jerárquicamente masculina su voz e ideas no serán respaldadas. En la misma línea, Ellemers y Barreto (2009) en Derks et al., (2016) señala que el fenómeno de Queen Bee incentiva los esfuerzos de crecimiento individual por sobre los colectivos, dado que, al ver en las líneas gerenciales mayoritariamente representantes masculinos desalienta a las mujeres a emprender acciones colectivas que desafíen la estructura, por lo que deciden avanzar individualmente.

Heilman y Okimoto (2007) concluyen que las mujeres líderes tienen un gran desafío a la hora de ejercer su rol y es mantenerse en el equilibrio entre ser

competentes y comunales, además de lidiar con un escrutinio público mucho mayor. Ngozi (2015) comenta la experiencia de una mujer en un cargo de liderazgo anteriormente ocupado por un hombre tildado de <<duro, ambicioso y estricto>> en sus labores y respetado y elogiado por ello. La mujer al ocupar el mismo cargo es juzgada por los empleados como <<agresiva y difícil de trabajar con ella>>, por exigir el mismo nivel de su antecesor.

En este contexto, Derks et al., (2016) comentan que el fenómeno de Queen Bee es más una consecuencia de la discriminación de género inherente a la sociedad y relacionada a los estereotipos tradicionales, que una causa para reproducir la desigualdad de género de forma premeditada. En esa línea Ngozi (2015), relatando una experiencia personal que tuvo como académica por primera vez, menciona que “era consciente que, por el hecho de ser mujer, automáticamente tendría que demostrar mi valía. Y me preocupaba el hecho de resultar demasiado femenina. Tenía muchas ganas de ponerme brillo de labios y una falda bonita, pero decidí no hacerlo. Llevé un conjunto muy serio y masculino” (Ngozi, 2015, p.45). Para la autora, en lo referente a la apariencia se sigue teniendo al hombre como estándar y por tanto, surge una tendencia de las mujeres a masculinizarse.

Mavin y Williams (2013) por su parte, afirman que el fenómeno de Queen Bee es una construcción social dañina utilizada para culpar a las mujeres que buscan sobrevivir y mantenerse en la organización, olvidándose de los incentivos estructurales que las obligan a comportarse de esa forma, privilegiando estrategias de competencia y no de solidaridad intragénero. De acuerdo con su

investigación, las mujeres podrían adoptar estrategias de solidaridad entre ellas, pero solo con las del mismo estatus. Con aquellas mujeres en posiciones de menor rango se emplean algunas estrategias de competencia como: "competir por recursos escasos (es decir, la aceptación de hombres poderosos), participar en tácticas de exclusión indirecta o que inconscientemente estigmatizan y excluyen a otras (mujeres), y/o alteran su propia apariencia" (Mavin y Williams 2014, p. 442).

Según un estudio realizado por Arvate et al., (2018), que analizó 8,3 millones de organizaciones distribuidas en 5.600 municipios brasileños, comparando a hombres y mujeres que habían ganado una carrera electoral con un margen de victoria muy pequeño, los resultados mostraron que cuando una mujer es elegida líder, aumentaba el número de mujeres que ocupan puestos de alta y media dirección en las organizaciones, lo que también reduciría la desigualdad salarial en relación con los hombres en roles similares. En esa línea, los autores de este estudio advierten que el fenómeno de Queen Bee puede ser un mito. En organizaciones donde los hombres líderes actúan favorablemente con las mujeres líderes, las mujeres líderes actuarán positivamente con las otras mujeres de su organización incorporando incluso a más de ellas en altos niveles gerenciales.

### **4.2.3 Síndrome del impostor:**

Dentro de la influencia a nivel psicológico del fenómeno techo de cristal, también nos encontramos con el Síndrome del Impostor, que se caracteriza en que quienes lo experimentan atribuyen sus logros y éxitos a factores externos y no al mérito propio (llegando a pensar que éstos pertenecen a otros), sintiendo miedo a ser descubiertos como si fuesen impostores.

Diversas investigaciones apuntan a que el Síndrome del Impostor, lo sufren notoriamente más las mujeres que los hombres. Cadoche y Montarlot (2021) y Mondéjar (2021), muestran que las mujeres lo experimentan por encima de la media, debido a su trayectoria de vida y al limitado campo de acción en el que crecen. En ese sentido, “las mujeres internalizan el desprecio con el que el medio responde a su opinión, la devaluación que sufren sus criterios, el empeño de los hombres, aunque estén menos capacitados que ellas, en explicarles cosas (mansplaining), y desarrollan el llamado Síndrome del Impostor; esto es, a pesar de estar convenientemente formadas, les resulta difícil colocarse en una posición de autoridad en el tema que dominan, sintiéndose inadecuadas para desempeñarlo, impostoras” (Mondéjar, 2021, p.8).

Mann (2019) señala que el Síndrome del Impostor afecta al 70% de la población, provocando importantes daños a la autoestima, tras el convencimiento de que no se está a la altura de sus propias metas, lo que finalmente no solo menoscaba

la confianza personal de cada individuo, sino que puede ser muy nocivo para el desarrollo profesional e incluso para el desarrollo de relaciones sociales.

Clance y Imes (1978) introdujeron el concepto del Síndrome del Impostor hace casi cuatro décadas, cuando les sorprendió el fenómeno de las mujeres exitosas que se veían a sí mismas como impostores. Las mujeres que sufren este síndrome están convencidas que alguien las expondrá por lo que creen que son: poco inteligentes, no dignas de sus éxitos y erróneamente o por suerte en la posición en la que están (Vaughn et al., 2020). De acuerdo con Cadoche y Montarlot (2021) este síndrome comienza a aparecer desde la infancia, en los primeros procesos de socialización de las mujeres e incluso muestran cómo algunas grandes líderes y creadoras como Michelle Obama, Angela Merkel o Margaret Atwood, lo experimentaron a lo largo de su historia.

Para Vaughn et al., (2020), la predominancia de este síndrome en el género femenino se relaciona también a “la falta de un modelo de referencia” de las mujeres que llegan a un mundo donde todavía los hombres ocupan una posición dominante. El hecho de no contar con mujeres referentes afecta a cómo se siente el sexo femenino y provoca cuestionamientos cómo: ¿realmente valgo o no valgo?, ¿estoy aquí por ser mujer o por mis competencias? ¿tomarán en cuenta mi opinión? En ese sentido, para Ngozi (2017), “nos han condicionado tanto con que el poder es masculino que una mujer poderosa nos parece una aberración. Y como tal la vigilan. De una mujer poderosa nos preguntamos: ¿Es humilde? ¿Sonríe? ¿Es lo bastante agradecida? ¿Tiene también su lado doméstico?

Preguntas que no nos planteamos de los hombres poderosos, lo cual prueba que no nos incomoda el poder en sí, sino las mujeres” (Ngozi, 2017, p.40-1). Ese cuestionamiento constante en las actitudes de las mujeres incentiva la desconfianza e inseguridad en las acciones que ejercen.

Vaughn et al., (2020), dentro de su investigación analizan también la relación entre el Síndrome del Impostor y la motivación en 1.326 mujeres académicas de gran éxito, teniendo como resultado niveles elevados de inseguridad sobre sí mismas, falta de pertenencia e incompetencia, atribuciones a la suerte, entre otros. Esto demuestra que a pesar de los avances sociales en términos culturales queda mucho espacio para avanzar “hoy en día vivimos un mundo radicalmente distinto. La persona más cualificada para ser líder ya no es la persona con más fuerza física. Es la más inteligente, la que tiene más conocimientos, la más creativa o la más innovadora. Y para esos atributos no hay hormonas. Una mujer puede ser igual de inteligente, innovadora y creativa que un hombre. Hemos evolucionado. En cambio, nuestras ideas sobre el género no han evolucionado mucho” (Ngozi, 2015, p.24).

#### **4.2.4 La maternidad:**

Un cuarto eje para indagar dentro de la metáfora “techo de cristal” está relacionado con la maternidad y a la convalidación de ésta con el desarrollo profesional femenino y el acceso a puestos de decisión. Según autores como Riquelme (2011), Cabeza et al., (2011) y Morgenroth y Heilman (2017), si bien

existe un discurso social que otorga a la maternidad un papel fundamental para el funcionamiento de la sociedad, en el ámbito laboral se percibe como una interferencia dañina, afectando negativamente el desarrollo profesional de las mujeres, retrasando sus ascensos y aumentando la brecha salarial.

Morgenroth y Heilman (2017), concluyen que las mujeres viven un limbo constante entre su vida familiar y su carrera profesional exitosa, siendo penalizadas por cualquier decisión que tomen con respecto a la licencia por maternidad. Según los autores, si toman las licencias completas, las mujeres serán castigadas al no acceder a mejoras salariales y/o ascensos. Por el contrario, si deciden no tomarse la licencia completa e impulsar su desarrollo profesional serán sancionadas en el ámbito familiar e incluso juzgadas a nivel social.

Para Ngozi (2017) nuestra cultura celebra la idea de las mujeres que “pueden con todo” pero no se cuestiona la premisa del elogio “porque es una discusión que da por sentado que las tareas domésticas y los cuidados son ámbitos particularmente femeninos. Las tareas y los cuidados deberían ser neutros desde el punto de vista del género y deberíamos preguntarnos no si una mujer <<puede con todo>>, sino cómo ayudar a los progenitores en sus deberes comunes en la casa y el trabajo” (Ngozi, 2017, p.22-3).

En esa misma línea, Heilman y Okimoto (2007), comentan que las licencias de maternidad están vinculadas a una “penalización social” respecto a si tomas o

no la licencia completa. Según los autores si las mujeres no se toman las licencias completas a nivel profesional se genera una percepción negativa sobre dichas mujeres. El estudio de Cabeza et al., (2011) identifica un factor común que asume que las mujeres siempre elegirán a la familia sobre el trabajo, en contraste con sus contrapartes masculinas. De acuerdo con esto, Ngozi (2017) señala que el “género masculino debiese hacer todo lo que la biología le permite, que es todo menos amamantar. En ocasiones las madres, tan condicionadas para ser y hacerlo todo, son cómplices de la reducción de la función de los padres” (Ngozi, 2017:24). Esto debido a la segmentación de los roles de género con los estereotipos tradicionales: roles de género basados en mujer-cuidadora / hombre-proveedor, y, por tanto, la tenencia de hijos todavía recae sobre los hombros de la mujer.

## **5. Metodología:**

La presente investigación se desarrolla mediante una metodología mixta, es decir, se lleva a cabo “la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada” (Hernández y Mendoza en Hernández et al., 2014, p.546), buscando comprender y enriquecer desde la experiencia y percepciones de las mujeres integrantes de la unidad de análisis los datos obtenidos por la investigación cuantitativa.

### **5.1 Objetivos de investigación:**

#### **5.1.1 Objetivo general:**

El objetivo general de esta investigación es analizar la participación laboral de las mujeres en edad laboral activa en Chile entre los años 2006 y 2021.

#### **5.1.2 Objetivos específicos:**

1. Describir las iniciativas sobre equidad de género en grandes empresas (chilenas y extranjeras con presencia en Chile) para incentivar la participación laboral femenina y la incorporación de mujeres en cargos gerenciales en Chile al año 2021.
2. Caracterizar las percepciones de mujeres líderes en puestos de poder en relación a su rol con la participación laboral femenina en Chile al año 2021.

## **5.2 Planteamiento del problema:**

La participación de las mujeres en el mercado laboral chileno se sitúa debajo del promedio de los países OCDE (PNUD, 2018) y nos plantea el objetivo de acercarnos al estándar internacional, más aún en el contexto de crisis sanitaria actual donde la participación laboral femenina en distintos países de Latinoamérica y principalmente en Chile fue muy afectada (CEPAL,2021). No obstante, previo a la pandemia la participación laboral femenina fue aumentando paulatinamente en conjunto con el desarrollo de prácticas que promueven la equidad de género en el mercado laboral. En ese sentido, es importante identificar los factores que influyen en la participación laboral de las mujeres en Chile, para generar políticas públicas que ayuden a crear condiciones de empleabilidad igualitarias entre hombres y mujeres. Por tanto, cabe preguntarse:

1. ¿Cómo es el comportamiento de la participación laboral femenina en Chile entre los años 2006 y 2021?
2. ¿Cómo las iniciativas sobre equidad de género en grandes empresas (chilenas y extranjeras con presencia en Chile) incentivan la participación laboral femenina y la incorporación de mujeres en cargos gerenciales en Chile al año 2021?
3. ¿Cómo las mujeres líderes en puestos de poder perciben su rol en el incremento de la participación laboral femenina en Chile al año 2021?

### **5.3 Elaboración de hipótesis y definición de las variables:**

De acuerdo con lo descrito, esta investigación sostiene:

**H1:** Las iniciativas de grandes empresas chilenas y extranjeras basadas en Chile promueven la participación laboral femenina y la incorporación de mujeres en cargos gerenciales en Chile al año 2021.

**H2:** Las mujeres líderes en puestos de poder consideran relevante su rol en el empoderamiento femenino y consecución de la equidad de género porque desde esa posición incentivan a otras mujeres a ingresar en el mercado laboral en Chile al año 2021.

#### **Esquema 2: Variable dependiente y variables independientes:**



Fuente: Elaboración propia.

El fenómeno que será explicado a través de esta investigación y que por tanto representa la variable dependiente (Y) es el aumento de la participación laboral femenina en los últimos años. Por otra parte, las variables explicativas o independientes (X) son: estrategias para impulsar la equidad de género en el sector privado y mujeres en puestos de mujer.

#### **5.4 Selección de la información cuantitativa a estudiar:**

La presente investigación, para el análisis cuantitativo utilizará la Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional, más conocida como CASEN, de los años 2006 y 2017. Esta encuesta es realizada por el Ministerio de Desarrollo Social y Familia en Chile y está considerada como el principal instrumento para conocer la situación de los hogares y la población del país, como también para evaluar el impacto que tiene la política pública social. Con una representatividad nacional, regional y por zona geográfica, permite conocer el comportamiento territorial de los distintos factores que se desean investigar. En este caso, la participación laboral de las mujeres en Chile, teniendo como unidad de análisis a las mujeres en edad laboral activa (entre 18 y 65 años) que podrían participar en el mercado laboral formal a cambio de una remuneración.

Es relevante mencionar que el procesamiento de los datos se realizó mediante el uso del software SPSS. Donde se analizó, la participación laboral femenina entre los años 2006 y 2017, variable cualitativa o categórica de tipo nominal, llamada "ACTIV" de la encuesta CASEN, que determina el estado de la participación laboral como: ocupado, desocupado, inactivo.

Las cifras entregadas por la CASEN se complementan con datos más actualizados del Instituto Nacional de Estadísticas (INE) que muestran la evolución de la tasa de ocupación y desocupación de hombres y mujeres desde octubre de 2019 a octubre de 2020.

## **5.5 Realización de entrevistas para alimentar el análisis de los datos obtenidos en el punto anterior y unidad de análisis:**

Respecto al análisis cualitativo se realizarán entrevistas en profundidad a mujeres seleccionadas de forma intencional y según criterios asociados a los objetivos de la investigación. A continuación, se presenta el detalle en cada una de las variables analizadas.

### **5.5.1 Mujeres líderes y en puestos de poder:**

Se entrevistará en profundidad a cuatro mujeres influyentes y líderes en el país del mundo empresarial, político, académico, y comunitario. Como representante del mundo empresarial, a Sandra Guazzotti, Vice President Multi Country Region de Oracle Latin America; respecto al mundo político a una mujer autoridad del Gobierno de Chile en 2021; como representante de la academia a Karen Poniachik, Directora de Columbia Global Centers en Chile y como representantes de la comunidad a Julieta Martínez, Fundadora de la NGO Tremendas y a Lilian Denham, Directora Ejecutiva de RED EG (Red por la Equidad de Género, Diversidad e Inclusión). Estas mujeres ejercen cargos de liderazgo dentro del mercado laboral jugando un papel muy importante en la incorporación de las mujeres a la fuerza de trabajo en Chile y que, por ende, podrían contribuir con riqueza de información a la investigación<sup>7</sup>. Adicionalmente, se utilizará la técnica snowball y cada una de las mujeres entrevistadas podrá

---

<sup>7</sup> Pauta de preguntas – Entrevista en profundidad a mujeres líderes y en posiciones de poder en Anexo 1.

recomendar a otra mujer líder que las inspire para ser entrevistada, no obstante, las mujeres que sean recomendadas se entrevistarán únicamente si con las entrevistas realizadas surge la necesidad de seguir profundizando en las temáticas.

### **5.5.2 Grandes empresas chilenas y extranjeras con presencia en Chile:**

En cuanto a la variable referente a las iniciativas de equidad de género en grandes empresas (chilenas y extranjeras con presencia en Chile) para incentivar la participación laboral femenina y el aumento de mujeres en cargos gerenciales en Chile al año 2021, cabe destacar que la investigación aborda únicamente empresas grandes y seleccionadas en base su número de colaboradores. Cada una de las empresas escogidas tiene más de mil colaboradores en Chile.

Tras la selección de las empresas, se realizaron entrevistas a mujeres en cargos gerenciales, cuatro de empresas chilenas y cuatro de empresas extranjeras basadas en Chile, con el objetivo de evidenciar las diferencias de empresas nacionales e internacionales en las iniciativas de equidad de género<sup>8</sup>.

Dentro de las empresas chilenas se entrevistó a Belén Contreras, Jefa de Diversidad e Inclusión en CMPC; a Patricia Valenzuela, Vicepresidenta de Personas en Enaex; Carmen Duarte, Directora de Diversidad e Inclusión en

---

<sup>8</sup> Pauta de preguntas – Entrevista a mujeres en cargos gerenciales de empresas chilenas y extranjeras con presencia en Chile en Anexo 2.

Codelco, y a Romina Cid Fuentes, Jefa de Relaciones Laborales, Diversidad e Inclusión en VTR. En cuanto a las empresas extranjeras con presencia en Chile, se entrevistó a Ximena Auil, Gerente General en 3M para el Cono Sur; a Asise Fernández, Country Manager en Johnson & Johnson Chile; a Jacqueline Balbontín, Vicepresidente Gestión de Personas y Cultura en Scotiabank, y a Roberta Valenca CEO en Coca Cola Company en Chile y Bolivia.

En total, el tamaño de la muestra del análisis cualitativo es de trece mujeres, coincidente con lo sugerido al tipo de estudio con perspectiva fenomenológica, a través del cual se explorará la temática investigada, en base a las experiencias y significados atribuidos por parte de las entrevistadas.

## **5.6 Método de análisis de los datos:**

### **5.6.1 Análisis de datos cuantitativos:**

Para el análisis cuantitativo se realizan tablas cruzadas, frecuencias y gráficos. Las tablas cruzadas se realizan con las variables sexo (hombre, mujer) y la variable ACTIV denominada como “condición de la actividad” (y que quiere decir: ocupado, desocupado, inactivo), buscando conocer específicamente la participación laboral de las mujeres en edad laboral activa (entre 18 y 65 años). Adicionalmente, se realiza un análisis chi-cuadrado para revisar si existe una diferencia estadísticamente significativa en la participación laboral de hombres y mujeres. Respecto a datos del Instituto Nacional de Estadísticas (INE), se

mostrará a través de gráficos la evolución de la tasa de ocupación y desocupación de hombres y mujeres desde octubre de 2019 a octubre de 2020.

### **5.6.2 Análisis de datos cualitativos:**

Para el análisis cualitativo se utiliza el modelo propuesto por Hernández et al., (2014), que incorpora las concepciones de diversos teóricos para estructurar los datos en categorías/temáticas. Seguido de la recolección de los datos a través de las entrevistas se organiza la información en base a las categorías seleccionadas previamente.

#### **5.6.2.1 Mujeres líderes y en puestos de poder:**

En el caso de las mujeres líderes y en puestos de poder, se entrevistan a representantes del mundo empresarial, político, social y académico. Entendiendo éstas como cuatro grandes áreas presentes en una sociedad, donde cada una representa sectores muy amplios y diversos, y que evidentemente juegan un rol muy importante en la incorporación de las mujeres al mercado laboral. En el caso del mundo empresarial desde la incorporación directa de mujeres en la fuerza laboral y la elaboración de iniciativas para impulsar la equidad de género; el mundo político por su parte encargado de promover la participación laboral de mujeres a través de la elaboración de políticas públicas que consagren la igualdad de derechos entre hombres y mujeres; el mundo social responsable de representar y articular intereses,

pensando sobre todo desde las nuevas generaciones; y por último la academia como plataforma de visibilización.

Según el proceso de análisis cualitativo, se realiza una codificación axial de las categorías agrupándolas en temáticas surgidas del análisis de las entrevistas, por compartir un mismo o similar significado que según Hernández et al., (2014) son denominadas con el significado que mejor las representa según el contenido de las entrevistas, “los temas son la base de las conclusiones que se desprenden del análisis” (Hernández et al., 2014, p.443). Según los autores, de estas temáticas surgirán interrelaciones y con la finalidad de identificar relaciones entre temas y desarrollar interpretaciones se utilizan esquemas tipo diagrama propuestos para el análisis de investigación cualitativa.

#### **5.6.2.2 Grandes empresas chilenas y extranjeras con presencia en**

##### **Chile:**

En el caso de las iniciativas de equidad de género impulsadas en el sector privado, también se utiliza el análisis propuesto por Hernández et al., (2014) y las categorías se referirán al país de origen de la empresa, por lo que quedarán categorizadas previamente como: nacional (chilena) e internacional (extranjera basada en Chile).

Para el desarrollo de este análisis, algunas temáticas se establecen previo a la realización de las entrevistas y están basadas en iniciativas de equidad de género implementadas por las empresas. Las temáticas con las que se realiza

el análisis son las siguientes: iniciativas internas para promover a mujeres a cargos gerenciales, procesos de reclutamiento y selección, brecha salarial, mecanismos de medición de las medidas de equidad de género incorporadas e iniciativas de equidad de género en los proveedores. Los resultados de este análisis se resumen en una tabla para el análisis cualitativo.

Adicionalmente, de la conversación y análisis que surge de las entrevistas se identifican otras temáticas relevantes para esta variable. Para esto, siguiendo la lógica de Hernández et al., (2014) se realiza un esquema tipo diagrama.

**Tabla 1: Plan de análisis:**

Tipo de análisis	Método cuantitativo		Método cualitativo	
<b>VARIABLES A ANALIZAR</b>	<b>Participación laboral femenina en Chile</b>		<b>Estrategias para impulsar la equidad de género en el sector privado</b>	<b>Mujeres en puestos de poder</b>
<b>UNIDAD DE ANÁLISIS</b>	La unidad de análisis en esta investigación es la mujer activa laboralmente, es decir, todas aquellas mujeres entre 15 y 65 años que podrían participar en el mercado laboral formal a cambio de una remuneración		4 gerentas de área de grandes empresas de origen chileno y 4 gerentas de área de grandes empresas de origen extranjero	5 mujeres influyentes en el país del mundo empresarial, político, académico, y comunitario. Se utilizará la técnica snowball, por lo cual cada entrevistada recomendará entrevistar a 1 mujer más
<b>INSTRUMENTOS POR ANALIZAR</b>	Bases de datos de la encuesta CASEN entre 2006 y 2017. Base de datos del INE noviembre 2019 - Octubre 2020		Entrevista en profundidad sobre las iniciativas de equidad de género en las empresas	Entrevistas en profundidad a mujeres líderes en puestos de poder
<b>ANÁLISIS</b>	Análisis descriptivo		Análisis y categorización de conceptos	
	Frecuencia, tabla cruzada, chi-cuadrado y porcentaje	Porcentajes y promedios	Análisis cualitativo de codificación axial agrupando los datos en categorías/temáticas. Utilización de esquema tipo diagrama y tabla resumen	Análisis cualitativo de codificación axial agrupando los datos en categorías/temáticas. Se realizará un esquema tipo diagrama

Fuente: Elaboración propia.

## **6. Análisis y desarrollo:**

Este capítulo analiza los datos de mi trabajo de campo virtual en torno a la participación laboral femenina en Chile al año 2021, considerando los datos obtenidos de la Encuesta CASEN y del INE, como también, las entrevistas realizadas a 13 mujeres en puestos de poder en el país.

En primer lugar, se analizan los resultados del trabajo de campo cuantitativo respecto a la evolución de la participación laboral femenina entre 2006 y 2021, para luego, pasar al análisis cualitativo donde se analiza y profundiza en las percepciones de mujeres líderes en puestos de poder en relación a su rol con la participación laboral femenina; asimismo, se describen las iniciativas sobre equidad de género en grandes empresas (chilenas y extranjeras con presencia en Chile) para incentivar la participación laboral femenina y la incorporación de mujeres en cargos gerenciales en Chile al año 2021.

### **6.1 Análisis cuantitativo:**

Los últimos años previos a la pandemia sanitaria del COVID-19, se evidenció un aumento paulatino de la participación laboral femenina a nivel mundial y según los números que se presentan en este apartado, Chile no fue la excepción.

A continuación, vemos la participación laboral diferenciada por sexo en una tabla cruzada o de contingencia, combinada con los datos más relevantes de un análisis de frecuencia:

**Tabla 2: Tasa de ocupación y desocupación de la CASEN (2006 – 2017):**

Tabla cruzada Sexo*CONDICION DE ACTIVIDAD										
			CONDICION DE ACTIVIDAD							
			Ocupados		Desocupados		Inactivos		Total	
			2006	2017	2006	2017	2006	2017	2006	2017
Sexo	Hombre	Frecuencia	4045755	4451622	257925	341218	1622038	1903585	5925718	6696425
		% valido dentro de sexo	68,30%	66,50%	4,40%	5,10%	27,40%	28,40%	100,00%	100,00%
Sexo	Mujer	Frecuencia	2532570	3425030	261432	330958	3666137	3927933	6460139	7683921
		% valido dentro de sexo	<b>39,20%</b>	<b>44,60%</b>	4,00%	4,30%	56,80%	51,10%	100,00%	100,00%
Total		Frecuencia	6578325	7876652	519357	672176	5288175	5831518	12385857	14380346
		% valido dentro de sexo	53,10%	54,80%	4,20%	4,70%	42,70%	40,60%	100,00%	100,00%

Fuente: Elaboración propia, en base a los datos de la encuesta CASEN de los años 2006 y 2017.

Según lo que se puede observar en la tabla de contingencia, la participación laboral de las mujeres catalogadas como “ocupadas” pasó de ser 39,2% con una frecuencia o valor absoluto de 2532570 en 2006 a 44,6% y una frecuencia o valor absoluto de 3425030 en 2017. Por su parte, el porcentaje válido de mujeres desocupadas también aumenta de un 4,0% en 2006 a un 4,3% en 2017. En cambio, el porcentaje de mujeres inactivas disminuye de un 56,8% en 2006 a un 51,1% en 2017, lo que podría explicar que una importante suma de mujeres que antes eran completamente inactivas laboralmente entraron al mercado laboral.

Se puede verificar que efectivamente entre 2006 y 2017 hubo un aumento significativo en la participación laboral de las mujeres en Chile, desde un 39,2%

en 2006 a un 44,6% en 2017. En cambio, la participación de los hombres disminuyó desde un 68,3% en 2006 a un 66,5% en 2017, no obstante, continúa siendo una cifra considerablemente mayor a la participación laboral femenina.

El siguiente cuadro, permite observar una posible relación y/o influencia entre el sexo de los individuos y su participación laboral. El valor de  $p < 0,000$  tanto en 2006 como en 2017 muestra que las diferencias son estadísticamente significativas.

**Tabla 3: Chi-Cuadrado – Participación Laboral Femenina CASEN (2006 – 2017):**

Pruebas de chi-cuadrado						
	Valor		df		Significación asintótica (bilateral)	
	2006	2017	2006	2017	2006	2017
Chi-cuadrado de Pearson	1117245,424 <sup>a</sup>	772518,015 <sup>a</sup>	2	2	0,000	0,000
Razón de verosimilitud	1139250,590	784044,830	2	2	0,000	0,000
Asociación lineal por lineal	1114697,743	762682,626	1	1	0,000	0,000
N de casos válidos	12385857	14380346				
a. 0 casillas (0,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 248473,98.						

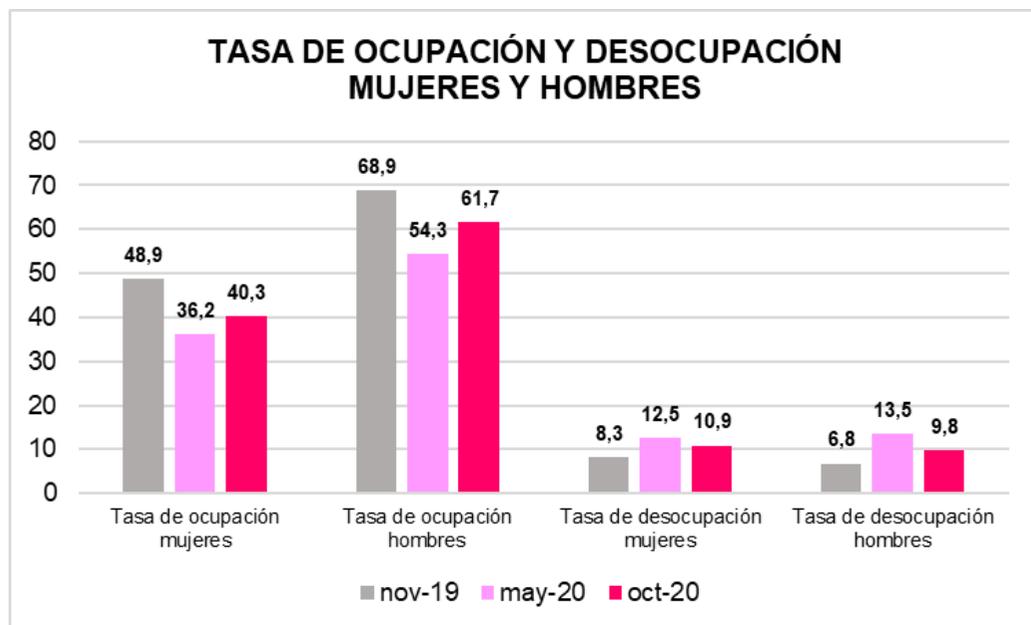
Fuente: Elaboración propia, en base a los datos de la encuesta CASEN 2006 y 2017.

A pesar de que existe una diferencia estadísticamente significativa entre la participación laboral de hombres y mujeres en Chile, desde el año 2006 la participación laboral femenina comenzó a aumentar considerablemente en el tiempo, mientras que la participación laboral del sexo masculino se ha mantenido. Sin embargo, a esta cifra de crecimiento se le interpone el contexto

mundial asociado a la pandemia del COVID-19, donde la participación laboral femenina retrocedió todo lo que había avanzado en una década.

En el gráfico 2, se puede evidenciar que, en noviembre de 2019, justo previo a la crisis sanitaria, la participación laboral femenina era de 48,9% alcanzando su rango más alto, mientras que, en mayo de 2020, con el inicio de la pandemia, la participación laboral de las mujeres alcanzó el número reciente más bajo con un 36,2% y en octubre de 2020 finalizó con un 40,3%.

**Gráfico 2: Tasa de Ocupación y Desocupación INE (2019-2020):**



Fuente: Elaboración propia, en base a los datos del Instituto Nacional de Estadísticas (INE).

## **6.2 Análisis cualitativo:**

### **6.2.1 Aumento de mujeres en puestos de poder:**

Una vez realizadas las entrevistas y obtenidas las percepciones de las mujeres líderes y en puestos de poder, representantes del mundo empresarial, político, académico y social, se caracterizaron en relación a su rol con la participación laboral femenina en Chile al año 2021. El análisis hace referencia a aquellos escenarios o circunstancias de la vida de las mujeres en su desarrollo profesional que han llevado a impulsar el rol de las mujeres en puestos de poder respecto a la participación laboral femenina. Si bien hay múltiples características, se estimó pertinente distribuir las en cuatro dimensiones o factores de los cuales se desprenden distintas temáticas que caracterizan el rol de las mujeres líderes en la participación laboral femenina.

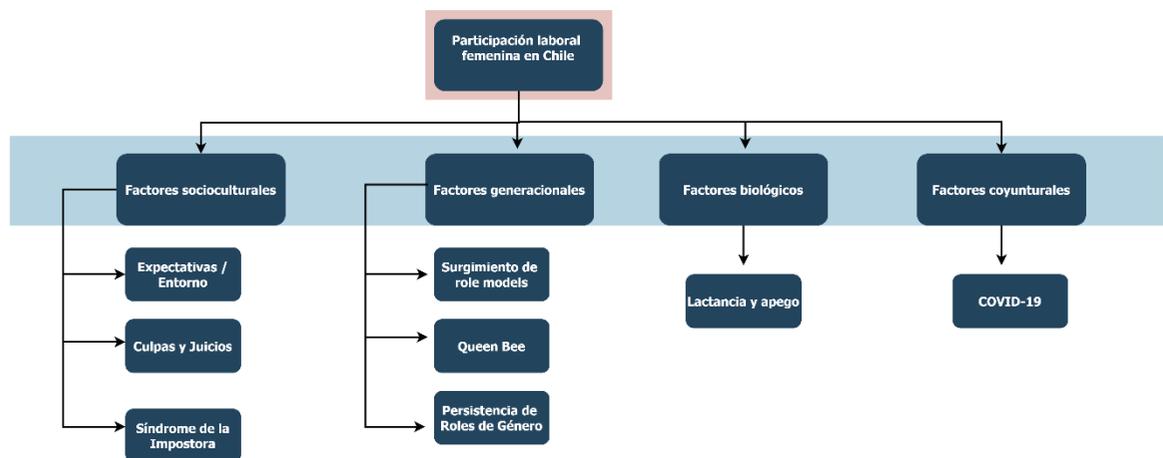
Dentro de los factores o dimensiones, tenemos en primer lugar, factores socioculturales que hacen relación a las percepciones de mujeres líderes en cuanto a ciertos aspectos arraigados a nivel social y cultural que influyen en su desarrollo profesional y participación laboral. En segundo lugar, están los factores generacionales, donde si bien se evidencia que persisten una serie de sesgos hacia las mujeres, se muestran expectativas de un cambio generacional de pensamiento, pasando de una especie de cultura más antigua y estereotipada, al surgimiento de nuevas formas de pensar. En tercer lugar, los factores biológicos, como aspectos ineludibles que caracterizan a los seres humanos y definen las características propias de mujeres y hombres. Por cuarto

y último lugar, se menciona el factor de contingencia donde la crisis sanitaria del COVID-19 surgió reiteradas ocasiones en las entrevistas dando cuenta de su gran relevancia en la participación laboral femenina actual.

En este apartado se desarrollan en profundidad los factores presentados, indagando en las entrevistas realizadas y hallazgos que se desprenden dentro de cada una de ellas. El análisis se presenta por medio de las principales citas extraídas de las entrevistas. En algunos casos, las citas tienen puntos suspensivos encerrados en corchetes, que corresponden a la unión de respuestas donde las entrevistadas complementan puntos que señalaron con anterioridad.

A continuación, se presenta un esquema tipo diagrama que resume los factores y temáticas que se presentan como resultados del análisis de las entrevistas.

**Esquema 3: Entrevistas a mujeres en puestos de poder: Factores que influyen en la participación laboral de mujeres:**



Fuente: Elaboración propia en base a resultados de entrevistas en profundidad.

### **6.2.1.1 Factores socioculturales:**

En este primer análisis veremos percepciones de mujeres líderes en cuanto a ciertos aspectos arraigados a nivel social y cultural que influyen en su desarrollo profesional y participación laboral. Entre estos factores encontramos una disyuntiva para el desarrollo profesional femenino entre las expectativas generadas por las propias mujeres y sus respectivas capacidades y talentos, versus el entorno en el que se rodean, el denominado techo de cristal. Lo anterior deriva también en una sensación de insuficiencia e inseguridad de las mujeres en sus propias capacidades. Asimismo, se evidencia en distintas entrevistas un sentimiento de culpa procedente de patrones y normativas sociales tradicionales que vinculan a la mujer únicamente en su rol materno, desvinculándola de sus aspiraciones profesionales.

#### **6.2.1.1.1 Expectativas versus entorno:**

En esta temática las entrevistadas hacían alusión a cómo el entorno laboral y la propia cultura organizacional de esos ambientes es determinante para el crecimiento laboral femenino. En ese sentido, independiente del desempeño laboral de una mujer, su crecimiento dentro de la empresa estará directamente relacionado a las creencias de las personas que están en los altos mandos de la organización.

En base a lo anterior, las expectativas de crecimiento dentro de una organización tienen que estar vinculadas al entorno de esta. Si el contexto organizacional no realiza prácticas que apunten a la diversidad y la inclusión en la compañía,

probablemente aquellos grupos minoritarios o menormente representados no llegarán a los puestos de alta dirección.

*“Hay sesgos instalados en quienes toman las decisiones para una promoción o ascenso que tienen que ver con sesgos de género. Aquí me detengo, porque es importante reconocer cuando el recorrido de carrera lo hago yo en base a mi disciplina, perseverancia, constancia, entrenamiento y dedicación, y cuándo eso se está dando en el lugar que no es adecuado [...] Yo trabajé en una compañía donde claramente tenía todas las competencias y habilidades para el cargo, incluso diseñé toda una estrategia para una unidad nueva, lo que significaba ser directora de esa área. La unidad se aprobó por el directorio, se formó en base a mi propuesta, pero a mí no me dieron el cargo porque era madre de un hijo pequeño y además divorciada y me lo dijeron tal cual. Contrataron un hombre mucho más joven que yo, de otro país, que no conocía Chile y no tenía ni una red, pero que en base a sus creencias (de los directores), él iba a cumplir perfectamente todos los números que yo había postulado porque era un 24/7, en cambio yo, ellos no querían que mis roles interfirieran con sus objetivos y ahí entendí que habiendo trabajado todo para acceder a ese cargo, ese cargo no me lo dieron no por mí porque la unidad se formó, no me lo dieron porque ellos creían que yo no iba a ser posible por las tareas que tenía ligadas a la maternidad” (42 años, representante de una NGO que promueve la equidad de género en el sector privado).*

Sumado a esto, en algunas industrias, sobre todo en las estereotipadamente menos femeninas, las pocas mujeres que alcanzan cargos de decisión (generalmente asociados al área de recursos humanos) tienen que comenzar cambiando la cultura organizacional para lograr incorporar más mujeres en la plana directiva.

*“Generar consciencia respecto a la discriminación, porque tengo currículum ciegos y llego al último minuto, donde tengo a dos (1 hombre y 1 mujer) y cuando tengo chauvinism con un ejecutivo que no quiere mujeres, va a contratar al hombre [...] En el nivel ejecutivo me ha costado mucho porque mi jefe tiene sesgos muy marcados y yo soy la única mujer, porque soy de recursos humanos, porque en recursos humanos le parece adecuado que haya una mujer, pero si traigo una gerenta de innovación de primer nivel, probablemente va a encontrar que no es tan inteligente. Tengo una dificultad bien seria ahí, pero estoy peleando. Desde el segundo nivel para abajo ahí yo soy mucho más pushy por*

*el poder que tengo como ejecutiva de primer nivel” (59 años, representante de empresa chilena con expansión en Latinoamérica, minera).*

En ese sentido, independiente de las capacidades profesionales de las mujeres, su crecimiento en el ámbito laboral estará determinado por su entorno organizacional. Las entrevistas dan cuenta que las mujeres ascienden dentro de su organización, más rápido o lento, dependiendo de cuán incorporado esté la diversidad en los pilares estratégicos de la compañía y cuánto busquen potenciar la equidad de género entre los liderazgos de la organización. Asimismo, el entorno laboral no es el único que importa en el desarrollo profesional femenino es también el entorno familiar y social más cercano.

*“Los obstáculos y las facilidades tienen que ver con los contextos socioculturales, familiares, tu círculo, porque esos determinan las otras cosas más concretas” (Mujer autoridad del Gobierno de Chile, 2021).*

#### **6.2.1.1.2 Culpas y juicios:**

Las entrevistadas mencionaron transversalmente dentro de su relato, el sentimiento de culpabilidad ligado a la convalidación de la maternidad y el desarrollo profesional de las mujeres. Las culpas específicamente del sexo femenino, respecto de una recriminación y juicio social por estar haciendo algo que para los roles de género tradicionales es inusual, generando una sensación de malestar continuo.

A continuación, se puede apreciar las principales percepciones de mujeres líderes en su ascenso profesional sobre los desafíos que tienen que enfrentar en base a los prejuicios de su entorno respecto a sus responsabilidades, como

también, a un sentimiento de culpabilidad de la mujer madre, arraigado tradicionalmente en nuestra sociedad.

*“Somos nosotras mismas las que somos las más machistas y hacemos estos prejuicios y no nos apoyamos entre nosotras. Es como -oye que es mala mamá ¿cómo se le ocurrió dejar al niño dos meses antes, ¿cómo?, si de ella dependemos entonces somos nosotras las que nos tiramos para abajo en este tipo de cosas y como sociedad tenemos hartito que cambiar nosotras si queremos emparejar la cancha”* (38 años, representante de empresa chilena, telecomunicaciones).

*“Hay un tema cultural del rol de la mujer que fue una dificultad, que ha sido una dificultad y que ha generado dificultades en el transcurso de estos años en el cargo, hay mucha culpa, la madre que no existe, la madre que no está [...] Yo recuerdo que cuando tenía que volver a trabajar después de mi primer hijo, yo lloraba de angustia pero no por dejar a mi hijo [...] Yo, lloraba con angustia de - por qué tengo que ser una mujer que me guste lo profesional y que hice un Doctorado- [...], porque si yo hubiese nacido hace 50, 60, 70 años atrás no tendría esta disyuntiva”* (Mujer autoridad del Gobierno de Chile, 2021).

*“Yo soy la madre culpajena de 3 hijos que viví tironeada por la vida por muchos años. Las culpas, las culpas que viví y que hoy me permiten ayudar tanto a las mujeres que trabajan conmigo. Tuve mellizos y tuve que dejarlos con 3 meses y fue muy dramático, entonces entiendo completamente lo que les pasa y las veo a todas tironeadas entre la familia y su desarrollo profesional [...] mi desarrollo profesional siempre fue muy importante y tuve baches y me quise ir a la casa, quise dejar de trabajar porque me sentía culpable. Mil veces sentí que las cosas que le pasaban a mis hijos tenían que ver con que yo estaba ausente. En ese sentido mi rol es inspirar”* (59 años, representante de empresa chilena con expansión en Latinoamérica, minera).

Como se puede apreciar en el último extracto de la entrevista anterior, si bien hay un sentimiento de gran culpabilidad en la compatibilización del desarrollo profesional y las responsabilidades asociadas a la maternidad, también hay lecciones aprendidas e interés de compartir dichas experiencias ayudando a mujeres que comienzan el camino.

*“Las mujeres somos bastante culposas entonces creo que tenemos que generar el espacio para trabajar eso para ser más felices en lo que hacemos. Para mí fue*

*un llamado de atención muy lindo cuando mi hija más chica ya estaba entrando a la universidad y un día yo hablando con ella le dije que me sentía muy culpable de no haberles dado más cantidad de tiempo y ella me dijo -mamá mira, es cierto te echamos de menos pero para nosotros ha sido super importante y nos has mostrado lo lindo de hacer lo que te encanta y haber tenido una mamá que siempre ha sido muy feliz haciendo lo que hace para nosotros ha sido una enseñanza muy linda de no ceder en el camino y hacer siempre con convicción lo que uno quiere y le gusta hacer, aunque sea el camino más difícil- y eso, pienso que es un lindo legado para los hijos. Me hubiera gustado, con esa experiencia retroceder en el tiempo para sentir menos culpa en el camino” (54 años, representante de empresa multinacional, tecnológica).*

Y los juicios y las culpas no van solo desde el punto de vista de la mujer que ya es madre, sino que comienzan desde mucho antes, ejerciendo sobre las mujeres adolescentes ciertas presiones que socialmente están arraigadas al sexo femenino.

*“Enamorarse de tu disconformidad. Hoy en día cuando muchas lideresas cuentan sus historias no necesariamente es la más bonita del mundo. Para mí en mi caso, cuando recién partí en el mundo del activismo me pasó mucho desde el adultocentrismo, [...] empujarte constantemente a decir cosas como - ¿oye, pero a ti te gustaría ser mamá?, ¿te gustaría tener hijos?; ¿el mundo del activismo te da tiempo para pololear? - Entonces a qué voy con enamorarse de tu disconformidad, a todo aquello que te de pena, que te de rabia, que se convierta en el motor de cambio para generar acciones” (18 años, activista y fundadora de una NGO de jóvenes y adolescentes empoderadas con base en Chile).*

### **6.2.1.1.3 Síndrome del Impostor:**

Algunas de las entrevistadas hicieron referencia implícitamente al Síndrome del Impostor en las mujeres, que es una condición que según la literatura afecta en mayor medida al sexo femenino por la socialización de los estereotipos de género y como estos se comienzan a reproducir desde la infancia (familia, colegio, hobbies, entre otros), hasta la adultez (universidad, trabajo),

caracterizándose por un sentimiento de insuficiencia, invalidez y no pertenencia de los logros alcanzados. Aquí se mencionan algunas situaciones donde se puede desprender este tipo de situaciones.

*“A las mujeres nos ha tocado tan pesado, sin darnos cuenta culturalmente, que estamos llenas de complejos y que trabajamos con una serie de juicios que les compramos a los hombres respecto de nuestras capacidades. Entonces aceptamos con mucha más facilidad que nos descalifiquen o que no nos den el espacio o que no somos dignas de pedir, ese es el mayor problema”* (59 años, representante de empresa chilena con expansión en Latinoamérica, minera).

Asimismo, en otras entrevistas se mencionan los orígenes de esa frustración en base al contexto y también de cuán importante es que independientemente de los factores socioculturales las mujeres levanten la voz y expongan sus ideas tomando visibilidad y empoderamiento.

*“Para crecer, para desarrollar liderazgo, para desarrollar influencia, para desarrollar poder, a veces vas a tener que pasarlo mal y pasarlo mal es que no te pesquen en las reuniones, que no enganchen con tus proyectos, de repente que te dejen hablando sola -oye, yo quiero dar una opinión súper importante-, -No, a nadie le importa- y superar esa frustración, te permite después manejarla distinto. Después uno se da cuenta que tiene la capacidad de influir y que la gente te escucha, pero hay cierto periodo que uno tiene que sobreponerse a esa frustración”* (41 años, representante de una empresa pública de Chile, minera).

*“Animarnos a tener grandes sueños es súper importante, no partir cortándonos las alas a nosotras mismas, no pensemos en chiquitito, pensemos en grande en grandes sueños y después si de manera práctica hay que dar pequeños pasos, está muy bien pero no perdamos los grandes sueños [...] si queremos un lugar en la mesa, entonces cuando estemos sentadas en la mesa, levantemos la mano y tengamos una opinión, hagámonos visibles. Me toca mucho estar en reuniones con mujeres que son súper valiosas, que quiero conocer su opinión, pero no levantan la voz. Yo creo que tenemos que animarnos más, lo peor que puede pasar es equivocarnos y en base a eso aprenderemos”* (54 años, representante de empresa multinacional, tecnológica).

### **6.2.1.2 Factores generacionales:**

Los factores generacionales son parte importante del análisis de las entrevistas realizadas. Si bien se evidencia que persisten una serie de sesgos de género en perjuicio de las mujeres, se muestran expectativas de un cambio generacional de pensamiento, pasando de una especie de cultura más tradicional y estereotipada, al surgimiento de nuevas formas de pensar que apuntan a oportunidades y responsabilidades más compartidas entre hombres y mujeres. Encontrándonos con el surgimiento de referentes y role models no solo de las mujeres que alcanzaron puestos de poder, sino que también referentes para las nuevas generaciones de niñas y adolescentes.

Adicionalmente vemos como fenómenos como el de Queen Bee se asocian a generaciones más antiguas y que si bien hay una persistencia actual de los roles de género donde el cuidado doméstico cae sobre los hombros de la mujer, la esperanza está puesta en las nuevas generaciones y en sus nuevas formas de concebir la vida y las relaciones sociales.

#### **6.2.1.2.1 Queen Bee generacional:**

Las mujeres entrevistadas evidencian un cambio generalizado en la forma de liderazgo femenino, donde las primeras mujeres que alcanzaban puestos de poder, al tener únicamente referentes masculinos tendían a adoptar ciertos rasgos tradicionalmente propios de este género para ejercer su poder. A su vez, se percibe -con algunos matices entre las mujeres entrevistadas- sentimientos de empatía hacia las mujeres con este tipo de comportamiento, dado que,

actuaban con las herramientas que tenían disponibles en ese momento y que por lo difícil que les fue a ellas llegar a la cima, existía la necesidad de hacer que este camino también fuera difícil para las mujeres que viniesen.

*“Las mujeres que están en cargos de liderazgo, subieron el cerro a punta de picota, fue muy duro, muy complejo, están arriba y piensan -yo me esforcé, entonces la que quiera llegar acá que se esfuerce igual o peor- y terminan siendo mucho más duras que los mismos hombres que están arriba”* (34 años, representante de empresa chilena, forestal).

Asimismo, otra de las entrevistadas refiriéndose a mujeres de generaciones más antiguas comentó que *“una de las cosas que más se recalca en la conversación es -a mí se enseñaron a portarme como hombre- y cuando hablaban sobre esto se referían a no mostrarse vulnerable, no mostrar emociones”* (18 años, activista y fundadora de una NGO de jóvenes y adolescentes empoderadas con base en Chile).

E incluso se puede apreciar desde la experiencia personal de una de las entrevistadas: *“cuando yo partí mi carrera era otra generación y yo no tenía referentes mujeres, entonces, para mí había que ser super enfocada en el resultado, no había que perder tiempo, había que ser más duro que nadie, porque era un poco lo que yo vivía en esos roles de managment [...] Llegando a Oracle Chile tuve la posibilidad de ser General Manager a mí me choqué que a los pocos meses mi partner de HR (human resources) me dijera que tenían que ponerme un coach porque mi equipo sentía que era muy dura, poco empática y durante varios meses tuve que trabajar en volver a conectarme con quien yo era inicialmente porque lo había anulado [...] Me he cruzado en la vida con muchas mujeres que son poco empáticas y que, en ese sentido, han tenido una desconexión por necesidad de sobrevivir a un mundo que se movía de otra manera, lo bueno es que hoy en día estos temas están instalados y cuando hablamos de las competencias del siglo XXI, todos hablan de la empatía, de la capacidad de colaboración, del trabajo en equipo. Este es nuestro momento, entonces animarnos a estar hiperconectadas con nosotras mismas”* (54 años, representante de empresa multinacional, tecnológica).

Tal como se evidencia al final del comentario anterior, en la actualidad, con muchas más mujeres en cargos de liderazgo, se aprecia la intención transversal de abrir camino a otras mujeres incentivando su incorporación en el mercado laboral.

*“Muchas mujeres renuncian al estilo propio por pertenecer y acceder, pero creo que es un fenómeno que irá cambiando en la medida más mujeres vayan accediendo a posiciones y vayan siendo más exitosas desde la cercanía, la empatía, desde la inspiración y de muchas características que por naturaleza tenemos y que es el gran aporte de valor que podemos tener” (59 años, representante de empresa chilena con expansión en Latinoamérica, minera).*

*“Hoy en día la mayoría de las mujeres tienden a crear una red de apoyo, el concepto de sororidad existe, de que tenemos que fortalecernos y cuantas más mujeres acceden, más mujeres abren camino para que otras mujeres accedan” (42 años, representante de una empresa multinacional, distribuidora de bebidas).*

#### **6.2.1.2.2 Persistencia de roles de género:**

Dentro de los factores generacionales que surgieron en el análisis de las entrevistas, también nos encontramos con la persistencia de los roles de género. Las mujeres entrevistadas consideran que ha habido una evolución respecto a los estereotipos asociados a los roles de género con las nuevas generaciones, no obstante, es más bien incipiente y en aquellas generaciones más antiguas es algo que se continúa dando con fuerza por la cultura tradicional y estereotipada de Chile.

*“Hoy día, si bien sigue habiendo obstáculos y dificultades, hay un reproche social más grande hacia una minusvaloración o desprecio a la equidad de género en esta nueva generación [...] Ser hombre o mujer no es tema, ahí hay un cambio súper fuerte. Ahora al mismo tiempo el contexto social de la reflexión pública puede ser distinto, pero yo creo que en el ámbito privado las cosas se mantienen un poco igual” (Mujer autoridad del Gobierno de Chile, 2021).*

*“Hay una persistencia de roles no solamente a nivel personal, sino que también de -qué pensarán mis compañeros de trabajo si yo me tomo permiso postnatal-. Ahora también dentro de las personas más jóvenes y en posiciones más liberales lo están empezando a ver, pero en cargos de alta dirección se ve muy poco. Puede ser también que exista un tema de edad, que los cargos más altos tiendan a estar ocupados por personas de mayor edad que no ven la importancia, el*

*beneficio y lo central de cuidar a los hijos” (56 años, representante de una universidad internacional con sede en Chile).*

*“Si la cultura no lo permite los números no variarán ¿por qué en Chile muy pocos hombres lo hacen? Porque por un lado si ese hombre va con su jefe y le dice - jefe me voy a tomar el permiso parental- lo primero que le va a decir – y ¿cómo pero tu señora no está? Y empieza el -mandoneado, macabeo, que hace que a esos hombres no les dé ganas siquiera de postularse [...] También hay mujeres que no quieren compartir esos roles y no dejan a la pareja que pueda intervenir equitativamente” (34 años, representante de empresa chilena, forestal).*

De la misma forma, otras de las entrevistadas si bien reconocen la existencia de los roles de género estereotipados se muestran más optimistas con el cambio generacional y de nuevas formas de pensar y convivir los roles asociados al cuidado del hogar y la familia.

*“Estoy muy esperanzada de que las nuevas generaciones tienen mucho más instalado el concepto de corresponsabilidad y que la crianza y el cuidado de los hijos es de los dos y no solamente de la mujer [...] Cuando los hijos van creciendo y es lo que yo veo cada vez más en parejas jóvenes con hijos que van creciendo, cada vez se escucha más el concepto de corresponsabilidad como algo instalado, no tanto así en las generaciones mayores, pero si en las jóvenes está empezando a provocarse este cambio cultural que es tan necesario, para que el rol familiar y el rol profesional sean más compatibles” (58 años, representante de una empresa multinacional, banca).*

*“Creo que ha habido y está habiendo una evolución por varios motivos, porque las nuevas generaciones, si bien muchos no quieren tener hijos, pero los que si quieren los roles son mucho más compartidos, hay una evolución generacional con más consciencia sobre la equidad en todos los ámbitos” (49 años, representante de una empresa multinacional, servicios y productos industriales).*

Por tanto, se observa que, si bien las nuevas generaciones han comenzado a generar un cambio de consciencia respecto a los estereotipos y roles de género, en las generaciones más antiguas existen patrones culturales que se continúan viendo con fuerza en la actualidad, tanto en el espacio público (trabajo y

responsabilidades asociadas), como en el espacio privado (hogar y responsabilidades asociadas).

#### **6.2.1.2.3 Surgimiento de mujeres role models:**

En el análisis de las entrevistas se puede apreciar que las mujeres entrevistadas transversalmente muestran cómo desde sus posiciones de liderazgo incentivan a que sus organizaciones sean más diversas e inclusivas, no por cumplir la normativa, sino que por los beneficios que esto trae para las propias organizaciones, como también, para los grupos minoritarios incluidos, en este caso las mujeres.

También, se puede evidenciar cómo las mujeres líderes sienten que sus historias de vida -con las propias dificultades que cada una tuvo que superar-, pueden incentivar a otras mujeres a incorporarse en el mercado laboral y desarrollarse profesionalmente.

*“Cuantas más mujeres visibilizan sus historias y en mi caso personal si al menos puedo inspirar a una mujer ya me siento satisfecha. Hemos visto en los círculos de conexión interna que las problemáticas son transversales, desde las asistentes, a la gente de planta, de una mujer ejecutiva, gerentes, gerentes senior, es transversal en todos los niveles. Compartir eso de que todas vivimos el mismo contexto, poder abrir camino, me parece muy importante compartirlo y visibilizarlo en redes” (42 años, representante de una empresa multinacional, distribuidora de bebidas).*

*“Siempre he tenido roles regionales con muchos viajes y decisiones muy difíciles, que yo aspiro que sean inspiración para que otras se animen, levanten la mano, pongan la voz, nos hagamos más visibles, ojalá que inspiren, pero mínimamente creo que mi historia es un statement y sirve para decir -otra mujer está acá, si se puede o lo puedo intentar- [...] Creo que a las mujeres nos hace falta generar mucho más las redes, ser más generosas en cuanto a apoyarnos unas a otras, hacernos visibles unas a otras, sponsorarnos unas a otras y creo que el ser una*

*mujer líder en Chile hoy viene de la mano de esa responsabilidad de abrir el camino a muchas otras mujeres” (54 años, representante de empresa multinacional, tecnológica).*

Adicionalmente, se observa en las entrevistas que hay un énfasis tanto en el cambio generacional como de ejercer roles inspiracionales no solo para mujeres que estén dentro del mercado laboral, sino que, desde la infancia, promoviendo cambiar la perspectiva de los roles y empoderando a las niñas para crecer con estándares equitativos entre hombres y mujeres.

*“Algo que me gusta mucho es hacer charlas en colegios y universidades a niñas y adolescentes [...] tengo que hacer muchas charlas y me ha tocado ser mentora muchas veces” (41 años, representante de una empresa pública de Chile, minera).*

*“Con la irrupción de las nuevas generaciones este es un tema que naturalmente va a cambiar y no solo que va a ser impensable considerar el sexo de una persona para que vaya o no vaya a una posición laboral, sino que todos los temas de inclusión. Hoy día los niños consideran el tema de género desde una perspectiva tan distinta, tan amplia que no me cabe duda de que va a ser un problema que va a ser superado por la naturaleza del movimiento” (59 años, representante de empresa chilena con expansión en Latinoamérica, minera).*

*“Una niña que se educa no solo cambia y mejora su calidad de vida, sino que le permite cambiar el mundo y esto va más allá del cliché. El pensar que hoy en día tenemos la posibilidad de cambiar no solo por nuestras generaciones, sino que por la que viene y las que vendrán” (18 años, activista y fundadora de una NGO de jóvenes y adolescentes empoderadas con base en Chile).*

### **6.2.1.3 Factores biológicos:**

En cuanto a los factores biológicos, como aspectos ineludibles que caracterizan a los seres humanos y definen las características propias de mujeres y hombres, surgió como temática relevante en las entrevistas la lactancia y el apego.

Si bien hay múltiples factores en la crianza que históricamente han sido atribuidos como única responsabilidad de la mujer, la gran mayoría de esos factores es posible abordarlos equitativamente entre padre y madre, no obstante, uno de los factores que no es posible compartir y que surgió en las entrevistas como uno de los mayores desafíos para la corresponsabilidad es la lactancia, como rol biológico materno y que promueve el apego entre madre e hijo.

#### **6.2.1.3.1 Lactancia y apego:**

Haciendo referencia a la corresponsabilidad, algunas entrevistadas la destacan como el mayor de los desafíos para alcanzar la equidad de género en Chile y que si bien hay algunos factores asociados a ella en los que se está avanzando hacia una responsabilidad compartida entre la madre y el padre, en otros aspectos como la lactancia y el apego que biológicamente son responsabilidad de la madre, el padre también tiene un rol de acompañamiento y de apego relevante que muchas veces no es tan visible socioculturalmente.

En ese sentido, se considera importante visibilizar esta realidad en los ambientes laborales e impulsar el cambio desde la cultura organizacional, como también, desde los propios hogares en la crianza de los niños para no continuar reproduciendo estereotipos de género.

*“El tema de la licencia maternal es complejo porque las mujeres biológicamente tenemos la lactancia y es un rol que no puedes delegar. No puedes pasar al padre el rol de la lactancia y el apego [...] Hay una carga sobre la mujer, sí, el cuidado de la casa cae sobre la mujer, en general, sí, el cuidado del adulto mayor cae en la mujer, sí. Hay un desafío cultural, los estudios de McKinsey & Company señalan que necesitamos 70 años para llegar a una equidad si mantenemos el*

*mismo ritmo. Entonces tenemos que seguir cambiando la cultura desde la manera en que educamos a nuestros hijos y fomentamos una igualdad desde la crianza, porque si eso no pasa desde la crianza, desde los hogares no va a suceder de adulto y muchas veces somos nosotras mamás y papás también que formamos niños y niñas con roles muy separados. Las mujeres no podemos compartir la lactancia, pero podemos compartir todo lo demás” (42 años, representante de una empresa multinacional, distribuidora de bebidas).*

*“Hay un fenómeno que es parte de la naturaleza y es el apego, los bebés por esa condición natural que tenemos las mujeres, somos nosotras las que los cargamos durante nueve meses en el vientre y por lo tanto cuando él bebe nace el olor y cuerpo que le es natural al bebe es el de la madre. Por eso yo celebro que hoy día el postnatal sea de 6 meses porque ahí ya el hijo/a está un poco más desarrollado [...] pero es por esta creencia que el cuidado familiar y de los niños más que ser un rol de la mamá, es fundamental para el desarrollo del hijo, la presencia de la madre y del padre, pero naturalmente de la madre por el rol de concepción y de apego que tiene la mujer” (58 años, representante de una empresa multinacional, banca).*

*“Si vamos a pensar que la mujer no puede conciliar el trabajo y un buen desempeño, con la maternidad nunca vamos a alcanzar diversidad de género, porque la mujer va a tener hijos en su edad fértil y lo va a hacer, pero no es solo responsabilidad de ella, es responsabilidad de la familia [...] Hay estereotipos con los que tenemos que luchar y claramente la maternidad es uno de ellos, eso es algo en lo que tenemos que trabajar muy fuertemente en esta sociedad para seguir avanzando [...] El gran desafío que tenemos acá es la corresponsabilidad y eso es un tema que para diversidad de género siempre ha sido un tema muy relevante, pero con la pandemia se volvió aún más relevante” (42 años, representante de una empresa multinacional, farmacéutica).*

En ese sentido, factores biológicos como la lactancia que significan grandes responsabilidades para las mujeres, deben ser acompañadas de condiciones laborales que les permitan continuar con su desarrollo profesional, al igual que con políticas públicas que incentiven responsabilidades compartidas entre la madre y el padre.

#### **6.2.1.4 Factores de contingencia:**

Finalmente, en cuarto lugar, se mencionan aspectos asociados a la contingencia como elementos que acrecientan la brecha de género y generan dificultades para que las mujeres continúen desarrollando su carrera profesional; en este caso, se señaló la crisis sanitaria mundial por COVID-19 durante el 2020 y 2021 que ha causado retrocesos históricos en la participación laboral de las mujeres.

##### **6.2.1.4.1 Pandemia sanitaria: Covid-19:**

En el contexto actual de la crisis generada por la pandemia del COVID-19 se generó un retroceso de una década en la participación laboral de las mujeres de todos los países de América Latina (CEPAL, 2021). En el caso de Chile, tras el análisis de las entrevistas realizadas se puede ver cómo la pandemia ha sido un factor muy relevante para el desarrollo profesional de las mujeres donde las consecuencias laborales asociadas a la crisis han sido en mayor medida soportadas por el sexo femenino.

Algunas de las consecuencias más visibles, por ejemplo, es que la reducción de mujeres en el mercado laboral se explica por aquellas mujeres que han tenido que atender las demandas de cuidados en sus hogares y no retomaron la búsqueda de empleos, como también, todas aquellas mujeres trabajadoras de servicios que fueron pausados en el transcurso de la pandemia. Adicionalmente la mayoría de las mujeres-madres que pudieron continuar trabajando desde sus hogares, se hicieron responsables paralelamente de algunos desafíos como la educación virtual de sus hijos e hijas.

*“Vemos un retroceso de al menos 10 años en la inserción laboral femenina por la pandemia, muchas mujeres tuvieron que hacer suspensión laboral y quedaron sin trabajo por cuidar a los hijos o algún enfermo. Entonces ahí vemos que sigue cayendo el tema doméstico en la mujer”* (38 años, representante de empresa chilena, telecomunicaciones).

*“Lo difícil que ha sido, ahora la pandemia donde las mamás con hijos chicos, conectándolos al zoom y todo lo que involucra, evidentemente tiene un costo mayor para ellas. Yo creo que se puede compatibilizar tener un desarrollo exitoso, pero requiere más de nuestra parte, de nuestra parte como recursos humanos, como empresas, de acompañar a esas mujeres”* (41 años, representante de una empresa pública de Chile, minera).

*“Ahora en pandemia cuando están hombres y mujeres, se han visto estudios que indican que los hombres gastan cero horas en apoyo escolar y esto es todavía algo cultural, donde la mujer todavía tiene un mandato asociado al estereotipo de género, desde que efectivamente la mujer tiene un porcentaje tres veces mayor de trabajo no remunerado en el hogar versus lo que hace el hombre”* (34 años, representante de empresa chilena, forestal).

Lo anterior, evidencia que, a pesar de haber habido avances en equidad de género en los últimos años, las responsabilidades asociadas al hogar y al cuidado de la familia continúan con estereotipos y roles de género tradicionales, vinculados mayoritariamente a las mujeres.

*“La pandemia ha puesto en evidencia que aún está muy arraigado en la cultura, la mayoría de las mujeres que dejaron sus puestos de trabajo no piensan reincorporarse porque aún no está resuelto el tema de cuidados de terceros en el hogar, no solo de cuidados sino que de labores domésticas y ahí uno creyera que hemos evolucionado como sociedad pero esta situación de contingencia sanitaria ha revelado que aún hoy día predomina una división sexual del trabajo y ha obligado a las mujeres a quedarse en sus casas para atender labores domésticas”* (42 años, representante de una NGO que promueve la equidad de género en el sector privado).

*“En lo que ocurrió ahora con la pandemia donde nos fuimos todos a teletrabajo, para la mujer ha sido mucho más difícil porque tiene más horas conectada a la oficina que el hombre en general porque ha tenido que compatibilizar los deberes domésticos, pero creo que ha sido un aprendizaje y un impulso al cambio cultural, el hecho de visibilizar esa realidad, porque es la forma en que ocurre el cambio cultural”* (58 años, representante de una empresa multinacional, banca).

Por último, de acuerdo con las entrevistadas la pandemia es una evidencia de lo mucho que falta avanzar en términos culturales y que ese es el gran desafío. Si bien se visibilizó una realidad donde queda mucho por evolucionar, es también una oportunidad para generar cambios desde las mismas organizaciones hasta las regulaciones que se implementen a nivel país.

### **6.2.2 El desarrollo de iniciativas para el empoderamiento femenino y equidad de género en el sector privado:**

Una vez realizadas las entrevistas a las mujeres líderes de empresas chilenas y extranjeras con presencia en Chile y obtenidas las realidades dentro de sus empresas sobre las iniciativas que están impulsando para la equidad de género y la incorporación de mujeres en cargos gerenciales, se realizó el análisis en base a las siguientes temáticas: iniciativas internas para promover a mujeres a cargos gerenciales, procesos de reclutamiento y selección, brecha salarial, mecanismos de medición de las medidas de equidad de género incorporadas e iniciativas de equidad de género en los proveedores.

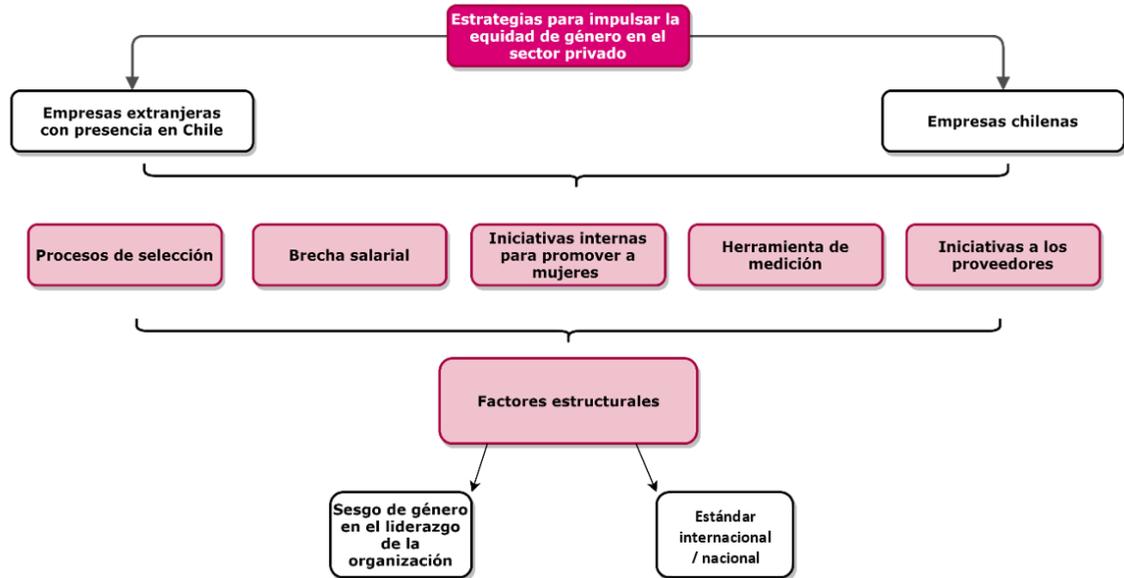
Asimismo, del análisis se desprenden factores estructurales que son los que influyen en el desarrollo de las estrategias para impulsar la equidad de género en el sector privado. Los factores estructurales hacen relación con aquellos temas intrínsecos y situados en las bases de una organización que permean su actuar, iniciativas, principios y cultura organizacional.

Tras el análisis surgen dos principales factores estructurales para la incorporación de iniciativas que apuntan a la equidad de género. En primer lugar, el sesgo de género en el liderazgo de la organización, la diversidad e inclusión de la empresa en distintos niveles dependerá de las convicciones de los líderes de la organización. En segundo lugar, los estándares internacionales o nacionales según la procedencia de la empresa, es decir, si la organización es multinacional o nacional, lo que terminará determinando la cultura organizacional y la agilidad respecto a la incorporación de medidas que promuevan la equidad de género y el desarrollo profesional femenino.

Respecto a las temáticas analizadas cabe destacar que las empresas entrevistadas podían entregar distintos niveles de información respecto a cada una de las temáticas, por tanto, en esta sección se desarrollarán de manera generalizada los hallazgos que se desprendan dentro de cada una de las entrevistas realizadas.

A continuación, la relación de este análisis se ejemplificará con un esquema tipo diagrama de análisis cualitativo y posteriormente con una tabla resumen de los hallazgos encontrados.

**Esquema 4: Entrevistas a representantes de grandes empresas (chilenas y extranjeras con presencia en Chile): Iniciativas implementadas y factores que influyen en la participación laboral de mujeres:**



Fuente: elaboración propia en base a resultados de entrevistas en profundidad.

**6.2.2.1 Empresas extranjeras en Chile:**

**6.2.2.1.1 Iniciativas internas para promover a la mujer en cargos de liderazgo:**

Respecto a las iniciativas internas para promover a la mujer en cargos de liderazgo en empresas extranjeras con presencia en Chile, podemos ver que tienen iniciativas a nivel global con metas muy ambiciosas en la consecución de la equidad de género. De las 4 empresas de este tipo entrevistadas, 2 ya cumplieron la meta de equidad de género y las otras dos tienen proyecciones y

programas que permitirían alcanzarla en 10 años. Las 2 empresas que cumplieron la meta consiguieron la equidad de género en Chile no solo en términos generales dentro de la organización, sino que también dentro de cada uno de los grados de la empresa, considerando la alta dirección.

Asimismo, las organizaciones entrevistadas, cuentan con iniciativas de mentoría -muchas de ellas a nivel global-, para potenciar y promover el desarrollo de mujeres en cargos ejecutivos, como también, la gestión de talento diverso a nivel mundial, con foco en construir organizaciones más equitativas e inclusivas.

*“Hay un Consejo de Diversidad e Inclusión dentro de la organización y un Consejo de Talento Femenino donde se discuten las problemáticas y cómo impulsar, cómo apoyar a las mujeres a acceder. Hay muchos entrenamientos para que las mujeres alcen la voz, se empoderen y puedan desplegarse [...] Si un manager, si un director, si un presidente no tiene un pipeline de mujeres, no habla bien de él y no está listo para seguir creciendo. Entonces es un esfuerzo no solo de contratar, no solo de promover, sino que también armar un pipeline de mujeres que puedan seguir creciendo dentro de la organización [...] Hay entrenamientos donde se selecciona a las mujeres high potencial, donde se envían cada seis meses a entrenamientos internacionales”* (42 años, representante de una empresa multinacional, distribuidora de bebidas).

Como resultado transversal de las entrevistas se puede observar que, si bien las iniciativas de mentoring y desarrollo de liderazgo inicialmente se crearon para el desarrollo únicamente de mujeres dentro de la organización, en la actualidad con los avances evidenciados se comenzaron a aplicar a todos los colaboradores con la convicción de entregar oportunidades equitativas para todos.

*“Cada año nos vamos poniendo una meta de ir creciendo un porcentaje para ver evoluciones positivas en todos los niveles de la organización, la medición de directoras o senior manager la implementamos hace dos o tres años, antes solo mediamos vicepresidentes porque nos dimos cuenta que teníamos que tener mayor robustez en la base de la pirámide, que son las futuras líderes de la organización, ¿cómo lo hemos hecho? Visibilizando y detectando a estas*

*mujeres tratando de empoderarlas y darles herramientas de mentoring para que puedan perder el miedo a tomar cargos de mayor responsabilidad [...] Como ya hemos ido evolucionado, hasta hace algunos años atrás nos focalizábamos solo en desarrollar a mujeres, hoy día ya estamos tratando de emparejar la cancha y dar oportunidades a hombres y mujeres con estos programas de desarrollo de liderazgo” (58 años, representante de una empresa multinacional, banca).*

Adicionalmente, las organizaciones entrevistadas cuentan con comités internacionales donde en algunos casos participa el CEO a nivel global para definir las metas y discutir los avances en equidad de género y diversidad e inclusión a nivel global. En ese sentido, cabe destacar que además de las iniciativas de equidad de género implementadas, las empresas entrevistadas generan acciones que buscan representar a aquellos grupos minoritarios (LGBTQ+, migrantes, personas en discapacidad, entre otros), con el objetivo de generar políticas de diversidad e inclusión más robustas y transversales.

#### **6.2.2.1.2 Procesos de reclutamiento y selección:**

En cuanto a los procesos de reclutamiento y selección, se puede observar que las empresas extranjeras con presencia en Chile unánimemente no utilizan las cuotas como un mecanismo para conseguir la equidad de género dentro de la organización. No obstante, incorporan una serie de otros mecanismos que incentivan la participación laboral femenina.

En ese sentido, las entrevistadas mencionaron que incorporan transversalmente paneles de reclutadores diversos para entrevistar a los/as candidatos/as, con el objetivo de disminuir los sesgos inconscientes que pudiesen efectuarse en las

entrevistas. Asimismo, cada una de las empresas tiene como exigencia que la terna final de postulantes esté compuesta por mujeres y hombres.

También, en las publicaciones que hacen anunciando la disponibilidad de los cargos, utilizan inteligencia artificial para eliminar los sesgos de género en las descripciones, generando resultados positivos en muchas de las empresas. A continuación, se señala el impacto positivo expresado por una de las empresas entrevistadas:

*“Estamos ocupando una herramienta de inteligencia artificial que saca los sesgos de género en las descripciones de cargo. Muchas veces cuando uno redacta una descripción de cargo inconscientemente queda con un sesgo de género, entonces un hombre dice -esto es para mí, esto es para un hombre- y una mujer se siente más limitada [...] Con esta implementación, se aumentó un 15% el número de candidatas que aplicaban y un 7% la contratación de mujeres”* (42 años, representante de una empresa multinacional, farmacéutica).

Por último, transversalmente las iniciativas implementadas en empresas extranjeras con presencia en Chile para el reclutamiento y selección de los/as postulantes, se instauran en base a políticas y estándares globales, que funcionan como un marco común que es reflejo de las buenas prácticas de los países desarrollados, con procesos basados en igualdad de oportunidades para hombres y mujeres, en que las personas son seleccionadas por sus competencias, experiencias y habilidades requeridas para el cargo.

### **6.2.2.1.3 Brecha salarial:**

La brecha salarial fue una de las temáticas donde las empresas podían entregar menos información, no obstante, las entrevistadas mencionaron transversalmente que dentro de sus empresas no hay brechas salariales, sino que cuentan con bandas salariales donde el posicionamiento dentro de la banda tiene que ver con la experiencia, responsabilidades y performance de los colaboradores, sin diferenciación de género. A continuación, podemos ver lo señalado por las Country Manager de dos de las empresas entrevistadas.

*“La compañía siempre ha buscado garantizar a todas las personas que están contratadas, independiente del género, que reciban exactamente el mismo salario por responsabilidades y labores similares. Estas prácticas están creando una equidad salarial de género en todo el mundo, en Chile es el 100%, pero en el mundo todavía hay lugares donde hay leves diferencias [...] a nivel global es un 90%, todavía existen países donde hay diferencias salariales, no es el caso de Chile. En el caso de Chile tenemos total equidad salarial para igualdad de responsabilidades e igualdad de funciones independiente si es hombre o mujer [...] Tenemos distintos niveles que van subiendo en jerarquía dependiendo del nivel de responsabilidad, dependiendo del área en que está, dependiendo si tiene reportes o no y va subiendo el rango salarial, pero para cada banda es equivalente independiente del género” (49 años, representante de una empresa multinacional, servicios y productos industriales).*

*“Toda la vida hemos pagado por bandas salariales, cada posición se mueve dentro de una banda y tu posicionamiento dentro de la banda tiene que ver con tu experiencia y tu performance, que es lo que más te mueve, pero da lo mismo si es hombre o mujer, ahí no hay ninguna diferenciación de género” (42 años, representante de una empresa multinacional, farmacéutica).*

Otra de las cuatro empresas entrevistadas extranjeras con presencia en Chile, representante de la industria de la banca, pudo entregar más detalles e información respecto al funcionamiento de las bandas salariales comentando que cuentan con una metodología para evaluar los cargos entregando un puntaje

a cada rol. Por otra parte, indicó que más allá de tener bandas salariales, el posicionamiento dentro de la banda genera igual algunas discriminaciones que han intentado mejorar con los años, por ejemplo, hace 5 años atrás tenían entre un 8% y 10% de diferencia salarial entre hombres y mujeres en las bandas y hoy no sobrepasa el 2,5% de diferencia entre salario femenino y masculino, a igualdad de condiciones.

#### **6.2.2.1.4 Medición de las medidas implementadas:**

La medición de las medidas incorporadas fue un punto muy importante para las entrevistadas representantes de empresas extranjeras con presencia en Chile. Transversalmente se mencionó que las empresas realizaban métricas de inclusión por dos vías principalmente. Primero, un panel de métrica de los colaboradores de la organización, en todos los niveles, como también por contrataciones y promociones. Este panel les permite ir monitoreando el avance de la diversidad y la inclusión en la compañía en cada una de las áreas, haciendo mejoras focalizadas y reportar cuando las metas no son alcanzadas.

En segundo lugar, las empresas entrevistadas realizan encuestas internas, anuales, semestrales, trimestrales y/o mensuales -según la empresa-, estas encuestas tienen como objetivo medir cómo se sienten los colaboradores en el contexto de diversidad e inclusión en la compañía, analizando qué tan incluidos se consideran hombres y mujeres, con un foco especial en el sentido de pertenencia.

Con los resultados de las encuestas hay una evaluación de cómo avanzan las métricas propuestas. En el caso de algunas empresas esta información se presenta a toda la organización y en otras únicamente a las planas gerenciales y se van generando planes de acción que apuntan a aquellos indicadores con mayores oportunidades de mejora. A continuación, se puede apreciar lo mencionado por la Country Manager de una de las empresas entrevistadas.

*“Realizamos una encuesta que tiene un capítulo de diversidad e inclusión para medir como nosotros -los asociados- estamos percibiendo si nos sentimos incluidos, si nos sentimos diversos, cómo nos sentimos dentro del contexto de diversidad e inclusión, si el estilo de liderazgo es diverso e inclusivo y si uno siente que pertenece. Tenemos esa métrica y la medimos cada tres meses y cuando salen las encuestas hay una evaluación de cómo están las métricas y se presentan a toda la organización los resultados y hay equipos, entre todos, que trabajamos un plan de acción para ir mejorando la percepción de las métricas como uno vive dentro de la organización la cultura”* (42 años, representante de una empresa multinacional, distribuidora de bebidas).

Por último, los objetivos propuestos para conseguir la equidad de género dentro de las empresas entrevistadas miden transversalmente el avance de la incorporación de mujeres dentro de la organización, tanto en términos generales como también, en cargos de liderazgo a nivel de directorio y gerencial.

#### **6.2.2.1.5 Proveedores:**

Respecto a los proveedores, se puede observar en las entrevistas que es uno de los puntos más débiles en las empresas extranjeras con presencia en Chile, aunque mejor posicionadas que las empresas chilenas.

De acuerdo con lo señalado por las entrevistadas, si bien no cuentan con una iniciativa directamente dirigida para incentivar la equidad de género en los proveedores, en sus procesos de selección de estos servicios buscan trabajar con proveedores que tengan estrategias de diversidad e inclusión desarrolladas, como también, de otras temáticas como sostenibilidad.

En el caso de una de las empresas cuentan con un programa llamado “Compromiso con proveedores diversos”, que surge a raíz del compromiso de la empresa con la diversidad e inclusión en todos los frentes. Por tanto, tienen un marco global que les permite priorizar proveedores a la hora de abastecerse de sus servicios. A modo de ejemplo, se puede observar más detalle en lo expresado por la Country Manager de la empresa, a continuación.

*“Esto incluye trabajar con pequeñas empresas, también consideramos proveedores diversos a cualquier organización de empresa que califique como compañías lideradas por minorías o que sean de propiedad de mujeres. No hay una iniciativa directamente dirigida a la equidad de género en los proveedores, pero si dentro de un marco global de lo que hemos definido como proveedores diversos. Entonces algunas de las acciones para incentivar el trabajo dentro de estas empresas, son, por ejemplo, estamos incrementando nuestro gasto con proveedores diversos, estamos identificando proveedores adicionales a la cartera que ya tenemos en nuestra base de suministros existente y encontrando proveedores nuevos diversos para trabajar”* (49 años, representante de una empresa multinacional, servicios y productos industriales).

Otra de las empresas implementó un Comité de Compras donde las licitaciones para proveedores las darán a aquellas compañías que tengan políticas de diversidad e inclusión, considerando no solo género, sino también a aquellos grupos minoritarios y temáticas de interés para la empresa. A continuación, se puede evidenciar el detalle mencionado por la entrevistada.

*“Vamos avanzando, no tenemos una política implementada pero este año ya se generó un Comité de Compras donde las licitaciones las vamos a dar a aquellas compañías que tengan dentro de sus prácticas políticas de inclusión no solamente femeninas, sino que también de discapacitados que también nos interesa que las empresas promuevan, los temas de diversidad y orientación sexual, que también para nosotros es parte de nuestro paraguas completo del programa diversidad e inclusión. Entonces vamos a operar y darle más puntaje a aquellos proveedores que tengan esas políticas y prácticas instaladas en sus empresas a la hora de tomar decisiones con quien operar [...] En el fondo no es solamente temas inclusión, sino que también los medioambientales que también nos interesa mucho que las empresas proveedoras empiecen tener una emisión neutra de carbono para poder cuidarnos”* (58 años, representante de una empresa multinacional, banca).

En ese sentido, si bien transversalmente dentro de las empresas no cuentan con iniciativas directamente dirigidas para incentivar la equidad de género en los proveedores, se están comenzando a implementar incentivos y parámetros para que estas empresas proveedoras de servicios establezcan dentro de sus organizaciones si quieren continuar trabajando con las empresas más grandes.

#### **6.2.2.2 Empresas chilenas:**

##### **6.2.2.2.1 Iniciativas internas para promover a la mujer en cargos de liderazgo:**

En cuanto a las iniciativas internas para promover a la mujer en cargos de liderazgo en las empresas chilenas, las entrevistadas indicaron que, si bien los números de representatividad actuales son bajos, tienen metas que buscan aumentar dicho porcentaje de participación en el corto plazo. Además, se puede observar de forma transversal en las empresas que mientras más asciendes de nivel en la organización menos mujeres hay. Por ejemplo, respecto a las metas,

a continuación, se detalla lo señalado por la representante de la empresa forestal entrevistada.

*“En 2020 declaramos aumentar en un 50% la cantidad de mujeres a 2025. Eso significa, en vez de pasar de 2750 que había en diciembre de 2019 -que es nuestra línea base- a esperar estar en 4200 en 2025, en mujeres totales en la organización; y otra meta que es lo mismo, aumentar 50% pero de mujeres en cargos de liderazgo, también a 2025 [...] Mientras más vas subiendo menos presencia de mujeres tenemos, pero de a poco hemos ido avanzando. Nosotros hasta el año pasado el G10 que llamamos, que es la primera línea, dependencias del gerente general, eran solo hombres, hoy tenemos una mujer, 1 de 10, en el directorio de la empresa 1 mujer de 10. Estamos ahí y un poco por eso mismo fue que se planteó la meta por la necesidad desde lo cultural de tener diversidad en nuestras opiniones y toma de decisión [...] Entonces ya esas metas, este año y desde ese momento nos empiezan a impulsar porque a pesar de ser una meta a 2025, está segmentada año por año por lo tanto este año hay una meta específica a cumplir y se reparte a toda la organización” (34 años, representante de empresa chilena forestal).*

Adicionalmente, las cuatro empresas entrevistadas realizan mentorías para empoderar a las mujeres en su desarrollo profesional, dos de ellas cuentan con estas iniciativas únicamente para mujeres y las otras dos para mujeres y hombres.

Por otra parte, dos de las empresas cuentan con un dashboard con indicadores de la evolución general de incorporación de mujeres. Esta iniciativa tiene como objetivo mostrar a los líderes de la organización cómo ha evolucionado la participación laboral femenina en su área, mostrando el panorama de diversidad e inclusión a nivel organizacional, lo que les permite poner foco específico en los sectores más débiles en la consecución de la meta.

#### **6.2.2.2 Procesos de reclutamiento y selección:**

Respecto a los procesos de reclutamiento y selección de empresas chilenas, se puede observar que no utilizan las cuotas como un mecanismo para la equidad de género en sus procesos de selección.

Asimismo, se evidencia -con ciertos matices entre las empresas- que, en sus procesos de reclutamiento, ponen especial énfasis en las publicaciones para anunciar la disponibilidad de los cargos, algunas utilizan inteligencia artificial para eliminar los sesgos de género en las descripciones y otras, sin utilizar inteligencia artificial realizan revisiones exhaustivas de sus publicaciones con el objetivo de asegurar que estas sean inclusivas, teniendo resultados muy positivos como lo señalado a continuación.

*“Nuestros números internos nos dicen que cuando nuestra publicación es no inclusiva, como un -ingeniero-, postulan 11% de mujeres. Pero cuando voy a ingeniero/a, ese número sube al 23%. Ósea es una vocal que te abre a un montón de talentos diversos. Esto mismo, cuando voy a puestos que son neutros en género como fuera un analista, por ejemplo, la postulación de mujeres sube al 32%, es impresionante lo que puede mover una vocal. Creo que ha sido de las cosas más interesantes, detalles si quieres, pero nos ha ayudado desde la base para tener más mujeres que elegir” (34 años, representante de empresa chilena forestal).*

También, cabe destacar que las cuatro empresas chilenas entrevistadas pertenecen a rubros tradicionalmente masculinizados. En ese sentido, dos de las empresas realizan instancias externas que les permiten identificar a mujeres pertenecientes al rubro para convocarlas en los procesos de selección. Una de ellas lo hace a través de alianzas con otras instituciones y la otra lo hace desde la educación, donde tienen programas que tienen como objetivo aumentar el

interés de las mujeres universitarias que están estudiando carreras afines prospectando a nuevas generaciones, para incrementar el número de mujeres en la organización.

Por último, respecto a los currículums ciegos ni una de las empresas entrevistadas los utiliza y solo una de ellas intentó implementarlo, pero no tuvieron éxito porque la cultura organizacional era aún muy machista. En sentido, la entrevistada comentó que prefirió trazar una hoja de ruta que como primer paso se enfocase en generar consciencia en los líderes de la organización sobre las discriminaciones existentes.

#### **6.2.2.2.3 Brecha salarial:**

En el caso de las empresas chilenas la brecha salarial también fue el tema donde hubo mayor dificultad para que las entrevistadas entregaran información. Asimismo, estas empresas también cuentan con bandas salariales donde la remuneración obtenida dentro de la banda se debe a la experiencia y al desempeño de los colaboradores sin importar su género.

Una de las cuatro empresas que pudo entregar más información respecto al funcionamiento de las bandas salariales, comentó que estas servían como un marco para controlar la brecha, pero que hay otras variables por considerar respecto al posicionamiento que obtienes en la banda.

*“Lo que puede pasar en una administración donde pesan otras cosas, esa es la maraña que estamos tratando hoy día de comprender más, para poder decir con certeza que no tenemos brecha. Pero ahí te diría personalmente, falta mucho*

*más análisis estadístico multivariable”* (34 años, representante de empresa chilena forestal).

En ese sentido, se puede observar que dentro de esas bandas sigue habiendo diferencias importantes por analizar. Particularmente en el caso de la empresa citada con anterioridad, el posicionamiento dentro de la banda es de un 30% más para los hombres que para las mujeres.

También, la empresa minera pública, dentro de la banda tiene una brecha de aproximadamente 11% y para ir acelerando el cierre de esa brecha, anualmente realizan un análisis de renta que les permite hacer acciones positivas en compensaciones, como, por ejemplo, priorizar el cierre de brechas en mujeres antes que en hombres.

#### **6.2.2.2.4 Medición de las medidas implementadas:**

La medición de las medidas implementadas en el caso de las empresas chilenas tuvo respuestas variadas. Tres de las cuatro empresas realizan encuestas de clima, donde tienen incluidos parámetros de diversidad e inclusión, lo que les permite conocer la percepción de los colaboradores.

Por otra parte, dos de las empresas entrevistadas tiene un panel de métrica que muestra los avances en diversidad e inclusión en cuanto a la cantidad de contrataciones en cada una de las áreas y niveles de la organización. Con la implementación de este panel monitorean anualmente a las distintas gerencias respecto a los avances en equidad de género, con el objetivo de mostrar el panorama general de cómo están sus respectivas gerencias poniendo foco

específico en las áreas que estén más débiles. A continuación, se presenta la experiencia de una de las empresas.

*“Este año estamos implementando un dashboard para mostrarle a cada vicepresidencia cuál es su participación laboral femenina. Es un dashboard de igualdad, diversidad e inclusión que no solo incluye equidad de género sino también personas con discapacidad, LGBTI+, multiculturalidad. Entonces la idea es poder decirle a cada vicepresidencia -mira, esta es tu foto ¿qué tan diverso eres?- haciendo un seguimiento de la evolución [...] Nosotros aplicamos cada año una encuesta de engagement que este año se llamó “your voice” y dentro de esa encuesta viene un capítulo de diversidad e inclusión. Además, se aplican pulsos, ósea se toma una muestra en el año y trimestralmente también se va midiendo con una muestra más pequeña adicional a la gran encuesta que se hace a los todos los colaboradores [...] Además del dashboard que lo vamos a llevar localmente e ir reportando bimensual a cada vicepresidencia” (38 años, representante de empresa chilena, telecomunicaciones).*

Otra de las organizaciones, no cuenta con iniciativas de medición de la inclusión percibida por parte de los colaboradores ni tampoco con métricas que muestren el avance de las contrataciones en los distintos niveles de la organización. No obstante, este año se creó un equipo multirregional liderado por Chile con el que comenzarán a diseñar una agenda de diversidad e inclusión. En ese sentido, la representante de la empresa comentó lo siguiente:

*“Lo hicimos así porque pensamos que si es bien democrático y está bien en las bases de la organización va a ser mucho más difícil para la alta dirección resistirle. A mí es súper fácil mandarme “con viento fresco” a mi oficina, diciéndome -porque no, porque no estamos, porque no sé qué...-, pero ya un equipo que les va a ir mostrar, que les habla de un trabajo serio de un par de meses es mucho más difícil, hay que tomárselo en serio” (59 años, representante de empresa chilena con expansión en Latinoamérica, minera).*

Lo anterior, deja en evidencia y releva la importancia de las convicciones y creencias existentes en los líderes de la organización para efectuar avances en las iniciativas de equidad de género y diversidad e inclusión en las empresas.

#### **6.2.2.2.5 Proveedores:**

Para las empresas chilenas, el tema de los proveedores también fue uno de los puntos más débiles. De acuerdo con lo señalado por las entrevistadas, si bien no cuentan con iniciativas directamente dirigidas a incentivar la equidad de género en los proveedores, en las búsquedas que realizan favorecen a aquellas empresas proveedoras de servicios que tengan buenas prácticas en diversidad e inclusión en sus empresas.

En el caso de una de las empresas chilenas, de telecomunicaciones, que cuenta con un ecosistema de más de 9000 colaboradores externos, que son la cara visible de la compañía, por el momento solo realizan acuerdos de respeto y no discriminación con las empresas a las que deciden licitar el servicio, explicitando en dicho acuerdo el trato igualitario entre hombres y mujeres. No obstante, la representante de dicha empresa menciona que para este año tienen planificado desarrollar más iniciativas que promuevan la diversidad e inclusión en los proveedores, a continuación, se muestra el detalle.

*“Este año queremos concretar mesas de trabajo porque ellos son la cara visible de la empresa [...] Nosotros necesitamos que estos técnicos y que nos representan como organización sean inclusivos, no discriminen y que el respeto siempre exista. Lamentablemente nos ha ocurrido en algunas ocasiones donde clientes se han sentido discriminados, entonces en estos casos hemos hecho acción inmediata a través de nuestro comité de ética para que esto no vuelva a ocurrir. Pero si o si tenemos una Gantt y un road map de trabajo para este año con las empresas colaboradoras para así nosotros entregarles todas las herramientas y acompañarlos en este camino de la diversidad e inclusión” (38 años, representante de empresa chilena, telecomunicaciones).*

Por último, otra de las empresas entrevistadas, de manera incipiente comenzó a realizar charlas dirigidas a los proveedores con el objetivo de traspasar buenas prácticas de diversidad e inclusión en temáticas específicas. A continuación, se puede apreciar el detalle mencionado por la entrevistada.

*“Tenemos algunos casos de éxito de buenos proveedores de bajarles lineamientos y buenas prácticas [...] Hay ejemplos de charlas de sensibilización a terceros, a mí me tocó hacer charlas de acoso sexual y acoso laboral [...] Hay harta recepción de bajada de lineamientos y buenas prácticas, nosotros no le hemos puesto KPIs todavía, como, por ejemplo, a las bases de licitación darles puntos si es que -realizan esto- o pedirles -esto-, actualmente les pedimos lo mínimo dado que nosotros tenemos un volumen grande de empresas terceras. Pero está en nuestra hoja de ruta incorporarlos ya más activamente, lo que estamos pensando es bajarlo a una suerte de decálogo de las buenas prácticas. Sin imponerlo, obviamente la ley no lo permite, pero si bajarles ciertas buenas prácticas en gestión de diversidad e inclusión” (41 años, representante de una empresa pública de Chile, minera).*

Finalmente, con la información obtenida tanto de las empresas chilenas como de las extranjeras establecidas en Chile, a continuación, se presenta una tabla que resume las principales iniciativas detalladas anteriormente para las dos categorías de empresas.

**Tabla 4: Resumen entrevistas a líderes de empresas chilenas y extranjeras:**

		Categorías	
		Empresas chilenas	Empresas extranjeras
<b>Temáticas</b>	Procesos de selección	Revisión de los sesgos de género inconscientes en la redacción de puestos disponibles. Implementación de acuerdos con otras organizaciones para obtener data de mujeres con profesiones similares	Uso de inteligencia artificial en los procesos de selección, paneles de candidatos y entrevistadores diversos
	Brecha salarial	Bandas salariales	Bandas salariales
	Iniciativas internas para promover a la mujer en puestos gerenciales	Herramientas de mentoring, jefatura de diversidad e inclusión/personas fuera del comité ejecutivo, bajos % de mujeres en cargos de liderazgo y metas de incorporación de mujeres	Mentoring de desarrollo de liderazgo, gerencia de diversidad e inclusión con reporte al CEO, foros/comités/consejos internacionales, alta presencia de mujeres en cargos de liderazgo, metas anuales por rango y dentro del comité ejecutivo
	Herramienta de medición de las medidas incorporadas	3 de las 4 empresas realizan encuestas anuales a los colaboradores donde algunas preguntas se refieren a su percepción de inclusión dentro de la empresa	Encuestas de percepciones sobre diversidad e inclusión (periodicidad varía entre anuales, semestrales, trimestrales y/o mensuales -según la empresa-)
	Iniciativas para proveedores	Incipientes iniciativas para formar comités de trabajo y desarrollar plan de acción	Iniciativas incipientes basadas en estándares internacionales, mesa de trabajo en diversidad e inclusión, comité de licitaciones, charlas a proveedores

Fuente: elaboración propia en base a resultados de entrevistas en profundidad.

### **6.2.2.3 Factores estructurales:**

Tras el análisis de las entrevistas realizadas a empresas chilenas y empresas extranjeras con presencia en Chile, se pueden identificar factores estructurales que, para efectos de esta investigación, definen el actuar de las organizaciones en cuanto a las iniciativas para impulsar la equidad de género en el sector privado.

Estos factores estructurales se pueden dividir principalmente en dos. En primer lugar, surge como un elemento importante para la incorporación o no de medidas que incentiven el desarrollo profesional femenino, el sesgo de género en el liderazgo de la organización, es decir, las convicciones y creencias de los líderes de una organización son cruciales para el desarrollo de iniciativas que fomenten la diversidad e inclusión de la empresa en distintos niveles de la organización. En segundo lugar, los estándares internacionales o nacionales, según la procedencia multinacional o nacional de la empresa, se posiciona como un aspecto relevante para la definición de iniciativas que apunten al fortalecimiento de la equidad de género. A continuación, se desarrollan en profundidad los factores presentados, indagando en las entrevistas realizadas y hallazgos que se desprendan dentro de cada una de ellas.

#### **6.2.2.3.1 Sesgo en los líderes de la organización:**

Tras el análisis de las entrevistas se puede observar que las empresas extranjeras con presencia en Chile tienen niveles considerablemente más avanzados en la incorporación de la equidad de género dentro de sus

compañías. Se puede observar que todas las entrevistadas representantes de empresas multinacionales extranjeras con presencia en Chile son las Country Manager de sus compañías, en cambio en el caso de las empresas chilenas son las líderes del área de recursos humanos, personas o diversidad.

Relacionado a lo anterior, surge como un elemento relevante en las entrevistas, la importancia de las creencias y percepciones de los líderes de la organización porque éstas permearán en cascada la propia cultura organizacional y todo lo que esto conlleva, como la incorporación de más mujeres en cada uno de los niveles de la organización, la creación de políticas y programas para reducir las desigualdades y empoderar a más mujeres, entre otros.

Una de las entrevistadas refiriéndose al camino de una mujer para llegar a su meta deseada, comenta que ésta tiene que pensar qué habilidades requiere para esa meta y desarrollarlas, no obstante, *“también tiene que considerar el entorno porque si su entorno no está preparado o no es receptivo será más difícil”* (42 años, representante de una NGO que promueve la equidad de género en el sector privado).

En ese sentido, el entorno referido al ambiente laboral de cada organización y el sesgo de género que puede tener una jefatura incidirá directamente en el desarrollo profesional que pueda tener una mujer.

*“Las jefaturas tienen que entender el valor de la corresponsabilidad”* (34 años, representante de empresa chilena forestal).

*“A las mujeres nos siguen preguntando en las entrevistas de trabajo cómo hacemos para el balance vida-trabajo, esa no es una pregunta que se le haría a un hombre y tenemos que dar exámenes con esto continuamente. No digo que las mujeres no tenemos desafíos en este tema, pero la mirada debiese ser más compartida, la misma pregunta debiese ser también para los hombres”* (54 años, representante de empresa multinacional, tecnológica).

No obstante, también se puede apreciar a lo largo de estas entrevistas que los sesgos permanecen mucho más en las empresas chilenas donde aún la plana directiva es mayoritariamente integrada por hombres, mientras que en las empresas multinacionales esos espacios son equitativos o están ad portas de serlo.

*“Hoy en día sobre todo en organizaciones multinacionales, puede haber experiencias, sí, que todavía quedan con resabios del pasado o que haya empresas donde las mujeres ni siquiera son escuchadas, pero no me toca verlo a mí en la realidad”* (58 años, representante de una empresa multinacional, banca).

#### **6.2.2.3.2 Estándar internacional / nacional:**

Los comentarios de las entrevistadas tanto de empresas chilenas como de empresas extranjeras evidencian que en Chile la cultura del país es aún un factor determinante en el desarrollo de la diversidad e inclusión dentro de las empresas. En el caso de las empresas multinacionales, cuentan con la experiencia comparada de las filiales que tienen en sus países de origen y en distintos países del mundo, donde la diversidad y la inclusión son aspectos que se están desarrollando hace años.

*“Siendo una empresa estadounidense desde toda la vida ha tenido mucho interés y es uno de sus principales pilares estratégicos el tema de diversidad, equidad e inclusión, dentro de los cuales está obviamente la equidad de género. Entonces es algo que viene trabajando desde sus comienzos”* (42 años, representante de una empresa multinacional, farmacéutica).

Por otra parte, a través de las entrevistas realizadas a las representantes de empresas multinacionales en Chile, se puede desprender que el factor cultural referente a los roles de mujeres y hombres en el ámbito privado es mucho más

equitativo a nivel organizacional, promoviendo las mismas oportunidades para ambos sexos. En las empresas chilenas, en cambio, continúan existiendo roles de género muy marcados y una cultura más bien machista que dificulta el desarrollo profesional femenino.

*“Tiene que ver mucho con la cultura, llevo viviendo 5 años en Estados Unidos y es completamente otro mundo y nadie se cuestiona que los hombres tienen los mismos deberes en casa que la mujer, es más hay una corriente naciendo donde las mujeres trabajan y los hombres se quedan en la casa. En Latinoamérica seguimos siendo una cultura bastante machista, más bien dominada por hombres-proveedores y esto se acrecienta a medida que socialmente hay menos educación y formación”* (49 años, representante de una empresa multinacional de servicios y productos industriales).

Respecto a este último punto, sobre los aspectos culturales en Chile, otra de las mujeres entrevistadas se refirió a un movimiento denominado “Iku Men” en Japón, donde los hombres deciden voluntariamente quedarse al cuidado de sus hogares y familias. En esa línea, menciona:

*“cuando lo traes a Latinoamérica o incluso a Chile, qué poco espacio les damos nosotras a los hombres y cómo los cuestionamos socialmente. Hay un tema de repensar y cambiar la narrativa respecto de que esto no es un tema de hombres o mujeres, acá la mitad de los stakeholders que están interesados de que mejoremos como sociedad son los hombres y nosotras como mujeres no se lo permitimos [...] el cuidado no remunerado en el hogar sigue cayendo en los hombros de la mujer”* (54 años, representante de empresa multinacional, tecnológica).

En ese sentido, los estándares internacionales o nacionales relacionados al origen de la empresa son factores estructurales que determinan la implementación de las iniciativas de equidad de género y diversidad e inclusión, como también, la agilidad en la implementación. Esto porque las empresas multinacionales tienen estándares mucho más avanzados en diversidad e

inclusión provenientes desde sus países de origen que mantienen iniciativas a nivel global generando presiones y estableciendo plazos. Por otra parte, las empresas chilenas cuentan con una estructura y cultura organizacional más tradicional que avanza paulatinamente.

## **7. Teoría y resultados:**

A continuación, se relaciona la literatura que sustentó el marco teórico de esta investigación con los hallazgos encontrados en cada una de las entrevistas realizadas y sus respectivos análisis.

### **7.1 Mujeres en puestos de poder:**

Respecto a las mujeres en puestos de poder, podemos ver que contrario a lo que pensaban Ellemers y Barreto (2009) en Derks et al., (2016) y Heilman y Okimoto (2007), sobre que el fenómeno Queen Bee sucedía en organizaciones donde los puestos de toma de decisiones eran en su mayoría ocupados por hombres y las mujeres que ascendían profesionalmente tendían a comportarse como Queen Bee, vemos que actualmente en el caso de las empresas chilenas entrevistadas aún cuentan con muy bajos niveles de representación femenina en la alta dirección y las pocas mujeres que han alcanzado puestos de liderazgo se están encargando de implementar distintos programas para incentivar el desarrollo profesional de las mujeres, desde mentorías, iniciativas para fomentar la corresponsabilidad, campañas de reclutamiento específicas para mujeres, entre otras medidas que son completamente opuestas a una mujer Queen Bee. Asimismo, respecto a lo postulado por autores como Hoyt y Simon (2011), acerca de los atributos femeninos asociados a las habilidades blandas consideradas como capacidades poco relevantes que impulsaban a las mujeres que lograban progresar profesionalmente a adoptar características estereotipadas de liderazgo masculino para ser más tomadas en cuenta. No obstante, en las

entrevistas realizadas se aprecia transversalmente que, las habilidades blandas mayormente asociadas a las mujeres son hoy en día un valor de época que se está privilegiando en los liderazgos.

En cuanto a lo señalado por Mondéjar (2021) respecto a la internalización de inseguridades en las mujeres sobre su propio desempeño que terminan desarrollando el Síndrome del Impostor, en las entrevistas realizadas y a través de las percepciones de las mujeres en puestos de poder se pueden desprender las mismas conclusiones. Transversalmente se menciona que las mujeres no confían en sus propias capacidades debido a un contexto y una cultura que históricamente las ha hecho dudar de su potencial.

Por otra parte, respecto a lo inspiracional de las mujeres líderes para convertirse en referentes de otras mujeres, según las mujeres entrevistadas, podemos ver que es una realidad que se está instaurando con fuerza. Como comentaban Vaughn et al., (2020), antes no existían mujeres que fuesen role models, por tanto, los únicos referentes que tenían las mujeres que querían desarrollarse profesionalmente eran masculinos. En la actualidad, las mujeres en puestos de poder se perciben como agentes de cambio para el desarrollo profesional femenino, con un rol asociado a visibilizar sus trayectorias de vida, demostrando que a pesar de las adversidades si es posible convalidar la vida familiar y el desarrollo profesional.

Respecto a esas mismas adversidades se presenta la maternidad. Autores como Heilman y Okimoto, (2007) comentaban que las licencias de maternidad están

vinculadas a un juicio social respecto a si tomas o no la licencia completa. Según los autores si las mujeres no se toman las licencias completas a nivel profesional se genera una percepción negativa sobre dichas mujeres. En las entrevistas se puede evidenciar cómo transversalmente las mujeres sienten una culpa inherente a ellas al convertirse en madres, esto viene desde presiones sociales respecto a los roles de género, como también, muchas veces se vincula al entorno y redes de contención que tengas. Ngozi (2017) señala que los hombres podrían hacer todo lo que la biología les permite menos amamantar y justamente fue el mismo comentario que surgió en las entrevistas realizadas a mujeres líderes en puestos de poder, la necesidad de fortalecer la corresponsabilidad en el país como un mecanismo que permitiría cambios reales en el camino a la equidad de género.

Respecto al factor sociocultural específicamente en cuanto al “entorno y expectativas” como una temática evidenciada en las entrevistas, podemos ver que se relaciona a la teoría de interpretación de los acontecimientos señalada por De Ugarte (2019), donde no son los acontecimientos (A) los que nos generan los estados emocionales o conductas (C), sino que la manera de interpretarlos (B). En esa línea, podemos ver que las creencias de los líderes de la organización determinarán las acciones y decisiones que tomen respecto a la equidad de género y el fortalecimiento de la diversidad y la inclusión dentro la organización.

## **7.2 Iniciativas de empresas chilenas y extranjeras con presencia en Chile:**

Beard (2018) se refiere al denominado techo de cristal e indica que si las estructuras internas de una organización están ideológicamente masculinizadas las mujeres no evolucionarán en su desarrollo profesional, esto conecta con los análisis obtenidos de las entrevistas donde el entorno de la organización y los sesgos de género en los liderazgos de cada área serán un factor muy relevante en la incorporación real de políticas de diversidad e inclusión.

En línea con el estudio realizado por Arvate et al., (2018), que analizó 5.600 municipios brasileños, comparando los resultados de una carrera electoral entre hombres y mujeres, se evidenció que cuando una mujer era elegida líder, aumentaba el número de mujeres en puestos de alta y media dirección en las organizaciones, lo que también reduciría la desigualdad salarial en relación con los hombres en roles similares. Se puede apreciar que lo mismo sucede en las entrevistas realizadas, las empresas extranjeras con presencia en Chile cuentan con liderazgos femeninos y con equidad de género en los espacios de alta dirección, en cambio, las empresas chilenas cuentan con liderazgos masculinos y aún mantienen niveles muy bajos de participación laboral femenina en espacios de toma de decisión.

Asimismo, respecto a la cultura chilena, tal como señalan autores como Contreras y Plaza (2010), Contreras et al., (2012) y Aninat et al., (2017), es todavía un factor muy determinante en la brecha laboral entre hombres y

mujeres. En ese sentido, las actitudes culturales asociadas a las mujeres chilenas, específicamente, aquellas referidas a los roles de género al interior del hogar y al cuidado de los hijos, limitan una expansión mayor de la participación laboral femenina. En las entrevistas podemos apreciar las diferencias culturales existentes entre empresas extranjeras con presencia en Chile y las empresas chilenas. Las empresas extranjeras con presencia en el país cuentan con políticas y programas que incentivan el desarrollo profesional de las mujeres porque vienen con políticas de diversidad e inclusión a nivel global, en cambio las empresas chilenas están recién comenzando a instaurar este tipo de iniciativas y tienen muy baja representación de mujeres en cargos de liderazgo.

## **8. Conclusiones y propuestas:**

Para el desarrollo de esta investigación se propusieron tres objetivos:

1. Analizar la participación laboral de las mujeres en edad laboral activa en Chile entre los años 2006 y 2021.
2. Describir las iniciativas sobre equidad de género en grandes empresas (chilenas y extranjeras con presencia en Chile) para incentivar la participación laboral femenina y la incorporación de mujeres en cargos gerenciales en Chile al año 2021.
3. Caracterizar las percepciones de mujeres líderes en puestos de poder en relación a su rol con la participación laboral femenina en Chile al año 2021.

Los hallazgos obtenidos constituyen una importante oportunidad para entender los factores que influyen en la participación laboral femenina, para generar políticas públicas que ayuden a crear condiciones de empleabilidad equitativas entre hombres y mujeres, fortaleciendo la participación laboral femenina ante alguna coyuntura inesperada como es una crisis sanitaria.

Esta investigación contribuye a través de las percepciones de mujeres líderes y en puestos de poder en el país a identificar obstáculos para el desarrollo profesional de las mujeres, asimismo, respecto a las iniciativas de empresas conociendo las mejores prácticas de muchas de ellas y los espacios de mejora en otras, que dan cuenta de la importancia de contar con políticas y regulaciones

que incentiven la equidad de género como una base para construir una hoja de ruta que permita definir acciones concretas en el sector privado. Lo anterior pensando en la importancia de contar con una diversidad de talentos y capacidades en el marco de la recuperación económica post pandemia, como también, para un desarrollo sostenible y virtuoso.

Una vez realizados los análisis cuantitativos y cualitativos propuestos, nos permiten vislumbrar lo siguiente:

### **8.1 Participación laboral de las mujeres en edad laboral activa en Chile entre los años 2006 y 2021:**

Es importante reconocer que entre los años 2006 y 2017 Chile tuvo avances significativos en la participación laboral femenina, no así respecto a la participación laboral de los hombres que según los resultados obtenidos disminuyó levemente en los años estudiados. No obstante, producto de la crisis sanitaria la participación laboral femenina en términos de crecimiento retrocedió todo lo que había avanzado en una década.

Se puede verificar según datos de la Encuesta CASEN, que efectivamente entre 2006 y 2017 hubo un aumento significativo en la participación laboral de las mujeres en Chile, desde un 39,2% en 2006 a un 44,6% en 2017. En cambio, la participación de los hombres disminuyó desde un 68,3% en 2006 a un 66,5% en 2017. También, se observa que el porcentaje de mujeres inactivas disminuyó de un 56,8% en 2006 a un 51,1% en 2017, lo que podría explicar que una importante

suma de mujeres que antes eran completamente inactivas laboralmente entraron al mercado laboral o comenzaron a buscar empleo. No obstante, a pesar del aumento de la participación laboral femenina y de la disminución en la participación laboral de los hombres, las diferencias entre ambos sexos son estadísticamente significativas entre 2006 y 2017.

En perjuicio de este crecimiento, se pudo analizar con datos del Instituto Nacional de Estadísticas que, en noviembre de 2019, justo previo a la crisis sanitaria, la participación laboral femenina era de 48,9% alcanzando su rango más alto de participación, mientras que, en mayo de 2020, con el inicio de la pandemia, la participación laboral de las mujeres alcanzó el número reciente más bajo con un 36,2% y en octubre de 2020 finalizó con un 40,3%.

## **8.2 Mujeres en puestos de poder:**

Tras el análisis de las entrevistas a mujeres líderes en puestos de poder en Chile y de sus percepciones respecto a la equidad de género en el país, se puede comprobar uno de los supuestos de esta investigación referente a que las mujeres líderes en puestos de poder consideran relevante su rol en el empoderamiento femenino y consecución de la equidad de género porque desde esa posición incentivan a otras mujeres a ingresar en el mercado laboral en Chile al año 2021.

La validación anterior, hace referencia a aquellos escenarios o circunstancias de la vida de las mujeres entrevistadas que las han llevado a impulsar el desarrollo

profesional y la participación laboral femenina de otras mujeres. Es importante destacar que este análisis se restringe a las percepciones de las mujeres líderes entrevistadas que representan al mundo político, académico, comunitario y empresarial, donde se pudieron identificar distintos factores dentro de los cuales se desprenden temáticas que caracterizan el rol de las mujeres líderes en la participación laboral femenina.

Dentro de los factores o dimensiones, tenemos en primer lugar, factores socioculturales que hacen relación a las percepciones de mujeres líderes en cuanto a ciertos aspectos arraigados a nivel social y cultural que influyen en su desarrollo profesional y participación laboral. Aquí se identificaron temas como las expectativas versus el entorno, donde según las percepciones de las entrevistadas, el entorno laboral y las convicciones que movilizan a los líderes de la organización son un factor determinante para la inclusión laboral de las mujeres; por otra parte, aparecen temas como la culpa y los juicios, que las mujeres líderes y en puestos de poder los asumen como temas que tienen que aprender a sobrellevar y desde su posición intentan incentivar a otras mujeres a desarrollarse profesionalmente sin culpa; lo mismo con el Síndrome del Impostor, donde las entrevistadas invitan transversalmente a las mujeres a creer en sus capacidades, a levantar la voz por sus convicciones y desarrollar su camino profesional.

En segundo lugar, están los factores generacionales, donde si bien se evidencia que persisten una serie de sesgos hacia las mujeres, se muestran expectativas

de un cambio generacional de pensamiento, pasando de una cultura tradicional y estereotipada, al surgimiento de nuevas formas de pensar. En este segundo factor nos encontramos temáticas como el surgimiento de role models, Queen Bee generacional y la persistencia de roles de género. En cuanto al surgimiento de role models, se puede observar en las entrevistas que las mujeres en puestos de poder de forma consciente o inconsciente intentan inspirar a otras mujeres a desarrollarse profesionalmente y que independiente de los obstáculos que surgen en el camino si se puede convalidar la vida profesional con la vida familiar, por esto, muchas de ellas son mentoras y sponsor de grupos de mujeres. También se evidenció que las mujeres Queen Bee si bien continúan existiendo sucede más en mujeres mayores y en empresas chilenas, puesto que actualmente, con más mujeres en cargos de liderazgo, se aprecia la intención transversal de abrir camino a otras mujeres incentivando su incorporación en el mercado laboral. Respecto a la persistencia de los roles de género, las entrevistadas consideraron que las nuevas generaciones tienen modelos distintos asociados a la corresponsabilidad, no obstante, falta mucho por avanzar en las generaciones mayores. En ese sentido, las entrevistadas destacan el tema de la corresponsabilidad como un factor clave para terminar con los roles de género y en ese sentido se reitera la importancia de fortalecerlo a nivel de regulación como también pensando en las iniciativas implementadas autónomamente por las organizaciones.

En tercer lugar, los factores biológicos. Las mujeres en puestos de poder identificaron factores biológicos como la lactancia y el apego como ineludibles para las mujeres, no obstante, todas las demás responsabilidades asociadas a la crianza y al hogar se pueden compartir entre hombres y mujeres, subrayando en la importancia de implementar regulaciones que vayan en esa línea.

Por cuarto y último lugar, el factor de contingencia donde la crisis sanitaria del COVID-19 surgió en reiteradas ocasiones en las entrevistas, dejando en evidencia que se había avanzado superficialmente en la equidad de género al aumentar el número de trabajadoras empleadas, pero las razones de fondo de la equidad de género seguían con creencias de roles intactos y por esto las mujeres fueron las que en su mayoría tuvieron que abandonar sus trabajos y dedicarse al cuidado de sus hogares.

### **8.3 Iniciativas para promover la equidad de género en empresas:**

Una vez analizadas las entrevistas a las mujeres líderes de empresas chilenas y extranjeras con presencia en Chile y obtenidas las realidades dentro de sus empresas sobre las iniciativas que están impulsando para la equidad de género y la incorporación de mujeres en cargos gerenciales, se puede confirmar que las iniciativas de grandes empresas chilenas y extranjeras basadas en Chile promueven la participación laboral femenina y la incorporación de mujeres en cargos gerenciales. Sin perjuicio de esto, cabe destacar que, si bien tanto empresas chilenas como empresas extranjeras tienen avances en equidad de

género, son muy distintos entre sí. Asimismo, tal como se comentó en el análisis, las empresas podían compartir distinto nivel de información respecto a cada una de las temáticas, por tanto, las conclusiones sobre este punto se efectuarán de forma generalizada.

La investigación incorporó 5 temáticas para analizar las iniciativas de equidad de género. La primera de ellas sobre iniciativas internas para promover a mujeres en cargos gerenciales donde podemos ver grandes diferencias entre empresas chilenas y empresas extranjeras, principalmente en la cantidad de mujeres en cargos de liderazgo dentro de la organización. En el caso de las empresas chilenas es un porcentaje muy bajo y en el caso de las empresas extranjeras con presencia en Chile ya han alcanzado la equidad de género en esos espacios. No obstante, se observa que, en términos generales de la empresa, todas han incrementado el número de mujeres en sus organizaciones y han establecido metas y distintos programas para incrementar esta participación transversalmente en la organización.

En segundo lugar, en los procesos de reclutamiento y selección, también hay diferencias entre las empresas chilenas y extranjeras. Las extranjeras por su parte usan herramientas de inteligencia artificial en sus procesos de selección para evitar los sesgos de género y exigen tener paneles de entrevistadores y candidatos diversos. Las chilenas en cambio, algunas cuentan con inteligencia artificial, pero la gran mayoría hace una revisión comunicacional de los sesgos de género en sus propias organizaciones.

En tercer lugar, la brecha salarial que tanto en el caso de las empresas chilenas como las extranjeras fue la temática donde podían compartir menos cantidad de información. No obstante, en ambos casos las empresas entrevistadas cuentan con bandas salariales, en las que hay ciertos escalones y que el posicionamiento en esos escalones es en base al desempeño y experiencia de cada persona, sin importar su sexo. No obstante, de acuerdo con las percepciones de una de las entrevistadas, representante de una empresa chilena, dentro de esas bandas sigue habiendo diferencias importantes, como, por ejemplo, que el posicionamiento dentro de la banda es de un 30% más para los hombres que para las mujeres. En ese sentido, las bandas permitirían controlar la brecha, pero no hacerla desaparecer.

En cuarto lugar, se analizaron los mecanismos de medición de las medidas de equidad de género incorporadas en las empresas, donde se observa que todas las empresas excepto una de las chilenas, realizan encuestas a sus colaboradores, con el propósito de conocer su percepción respecto al desarrollo de la diversidad e inclusión en la organización.

Y por quinto y último lugar las iniciativas de equidad de género en los proveedores. Las empresas chilenas por su parte están comenzando a diseñar iniciativas para implementar en esta línea, realizando mentorías y talleres, mesas de trabajo, decálogo de buenas prácticas. En cambio, las empresas extranjeras con presencia en Chile tienen implementadas mesas de trabajo en las que a

través de distintos incentivos buscan trabajar con proveedores que también tengan estrategias de diversidad e inclusión en sus organizaciones.

Adicionalmente, del análisis de las entrevistas se desprendieron dos factores estructurales que son los que influyen en el desarrollo de las estrategias para impulsar la equidad de género en el sector privado, puesto que, se instauran en las bases de la organización y permean su actuar.

En primer lugar, el sesgo de género en el liderazgo de la organización. Tras el análisis de las entrevistas se pudo observar que la diversidad e inclusión de la empresa en distintos niveles dependerá de las convicciones de los líderes de la organización. Si los líderes tienen convicciones machistas, las mujeres no alcanzarán los puestos de decisión. Adicionalmente, las entrevistadas en el caso de las empresas multinacionales extranjeras con presencia en Chile son las Country Manager de sus compañías, en cambio en el caso de las empresas chilenas son las líderes del área de recursos humanos o diversidad.

En segundo lugar, los estándares internacionales o nacionales que se relacionan con la procedencia de la empresa, es decir, si la organización es multinacional o nacional. Respecto a este punto, se observa de las entrevistas que las empresas multinacionales tienen estándares mucho más avanzados en diversidad e inclusión provenientes desde los países desarrollados y tienen muchas iniciativas a nivel global. Por otra parte, las empresas chilenas cuentan con estructuras internas más tradicionales.

Por tanto, si bien en términos generales tanto empresas chilenas como extranjeras con presencia en Chile han incentivado la participación laboral femenina, hay muchos factores en los que se debe profundizar como por ejemplo el aumento de mujeres en cargos de liderazgo, la brecha salarial entre hombres y mujeres, entre otros.

Finalmente y a modo de resumen, si bien se evidencia un aumento de la participación laboral femenina en Chile previo a la crisis sanitaria, la pandemia deja en evidencia que, a pesar de haber tenido avances en equidad de género en los últimos años, las responsabilidades asociadas al hogar y al cuidado de la familia continúan con estereotipos y roles de género tradicionales, vinculados mayoritariamente a las mujeres, dando cuenta de lo mucho que falta avanzar en términos culturales y que ese es el gran desafío.

Asimismo, como resultado del trabajo de campo cualitativo se identificaron distintos factores socioculturales, generacionales, biológicos y de contexto que para mujeres líderes y en puestos de poder son determinantes en la participación laboral femenina. De la misma forma, se observan factores estructurales dentro de las empresas que incentivan o no el desarrollo profesional femenino como es el sesgo de género en los líderes de la organización y el estándar internacional o nacional que tenga la empresa. A nivel transversal de las conclusiones asociadas al trabajo de campo, se logra identificar la corresponsabilidad como uno de los mayores desafíos y oportunidades que permitiría generar condiciones

equitativas para hombres y mujeres, desde las mismas organizaciones hasta las regulaciones que se implementen a nivel país.

Por último, es importante destacar que, este es un estudio que requiere mayor profundidad de análisis, considerando en primer lugar, la pandemia y consiguiente virtualidad de las entrevistas efectuadas como un elemento que haya influido en la naturalidad de las conversaciones sostenidas. Adicionalmente, la cantidad de información que las empresas pueden entregar sobre sus políticas de diversidad inclusión y los números que muestran la evolución de la empresa en términos de equidad de género, son una limitación. Asimismo, más allá del país de origen de la empresa, sería interesante desarrollar más adelante una diferenciación por categoría y tamaño de empresa.

#### **8.4 Propuestas:**

Tras los comentarios de las mujeres entrevistadas, un tema donde Chile está al debe y es un pilar fundamental para el desarrollo profesional de las mujeres es la corresponsabilidad. Solo a modo de contexto, en Chile, si bien desde el 2011 las parejas pueden decidir compartir el beneficio de licencia por maternidad para promover el regreso de las mujeres al trabajo en menos tiempo, entre 2011 y 2018, según datos de la Subsecretaría de Previsión Social solo el 0,23% de los padres utilizó este beneficio<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> Subsecretaría de Previsión Social (2018) “Sólo 0,2% de post natal ha sido traspasado a los hombres en los últimos siete años”. Disponible en: <https://www.previsionsocial.gob.cl/sps/solo-02-de-post-natal-ha-sido-traspasado-a-los-hombres-en-los-ultimos-siete-anos/>

Considerando los hallazgos de las entrevistas realizadas en contraste con los resultados evidenciados anteriormente respecto a los padres que han utilizado el beneficio del Posnatal Parental, esto se traduciría en que, si para fomentar la corresponsabilidad le entregas a la madre y al padre un beneficio asociado a las responsabilidades vinculadas al hogar y a la crianza con la posibilidad de compartirlo y decidir en conjunto quién lo utilizará, por los factores mencionados en el desarrollo de la investigación, tales como sesgos culturales, las culpas y los juicios del entorno y factores como el apego y la lactancia, las mujeres optarán por no compartirlo. En ese sentido, para fomentar una real corresponsabilidad en el país y terminar con los roles de género estereotipados entre hombres y mujeres tiene que ser un beneficio para padres y madres. De esta forma, se instauraría la convicción de las responsabilidades compartidas desde la crianza de niños y niñas.

El desarrollo de una efectiva corresponsabilidad en Chile sería una medida que contribuiría con la eliminación de los sesgos de género tal como sucede en los países escandinavos, donde la igualdad de género es una de las áreas en las que han desarrollado una intensa cooperación en los últimos 40 años. Países escandinavos como Suecia, Noruega y Dinamarca, tienen modelos como ingresos duales para los cónyuges que trabajan, automatizando las bajas por maternidad y paternidad sin afectar sus salarios, en el caso de Suecia con 69 semanas, Noruega 57 semanas y Dinamarca 52 semanas.

Finalmente, reflexionando sobre el aumento de la participación de las mujeres en el mercado laboral chileno, esto representaría un progreso tanto para el país como para las condiciones de vida de las mismas mujeres. Por una parte, la economía del país se expandiría e incrementaría y por otra, se les entregaría a las mujeres herramientas para potenciar su autonomía personal y económica, potenciando sus relaciones interpersonales y empoderándolas en la adquisición de nuevas competencias. Por esto, es muy importante profundizar en este tipo de estudios y ver cómo desde las políticas públicas se puede contribuir al mejoramiento de estos escenarios. Lo anterior, promoviendo por supuesto la equidad de género en nuestro país.

## 9. **Bibliografía:**

1. Álvarez, S. L., y Navarrete, A. B. (2019). Cronología del movimiento feminista en Chile 2006-2016. *Revista Estudios Feministas*, 27(3).
2. Aninat, I., González, R., y Szederkenyi, F. (2017). Participación laboral femenina en Chile: aspectos culturales y caminos de reforma.
3. Arvate, P. R., Galilea, G. W., y Todescat, I. (2018). The Queen Bee: A myth? The effect of top-level female leadership on subordinate females. *The Leadership Quarterly*, 29(5), 533-548.
4. Banco Mundial; Banco Interamericano de Desarrollo; Servicio Nacional de la Mujer de Chile (SERNAM). (2007). *Cómo Capitalizar el Potencial Económico de Chile Ampliando las Opciones Laborales de la Mujer, Diagnóstico de Género-Chile*.
5. Beard, M. (2018). *Mujeres y poder. Un manifiesto*. Barcelona: Crítica.
6. Cabeza, M., Johnson, J., y Tyner, L. (2011). Glass ceiling and maternity leave as important contributors to the gender wage gap. *Southern Journal of Business and Ethics*, 3, 73.
7. Cadoche, E., y de Montarlot, A. (2021). El síndrome de la impostora: ¿Por qué las mujeres siguen sin creer en ellas mismas? Ediciones Península.
8. CEPAL, N. (2021). *La autonomía económica de las mujeres en la recuperación sostenible y con igualdad*.
9. Clance, P., y Imes, S. (1978). The imposter phenomenon in high achieving women: Dynamics and therapeutic intervention. *Psychotherapy: Theory, Research & Practice*, 15(3), 241.

10. Contreras, D. y Plaza, G. (2010). Cultural Factors in Women's Labor Force Participation in Chile. *Feminist Economics*, 16(2), 27–46.
11. Contreras, D., Hurtado, A., y Sara, M. F. (2012). La excepción chilena y las percepciones de género en la participación laboral femenina. *Documentos de Trabajo*, (374).
12. De Ugarte, Nerea. (2019). *Ni Calladitas Ni Perfectas*. Santiago: Montena.
13. De Ugarte, Nerea. (2021). *Querida violeta*. Santiago: Montena.
14. Derks, B., Van Laar, C., y Ellemers, N. (2016). The Queen Bee phenomenon: Why women leaders distance themselves from junior women. *The Leadership Quarterly*, 27(3), 456-469.
15. Duguid, M. (2011). Female tokens in high-prestige work groups: Catalysts or inhibitors of group diversification? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 116(1), 104-115.
16. González, R., y Mackenna, B. (2017). ¿Machistas, xenófobos y autoritarios?: Tradicionalismo y controversias valóricas en Chile, CAP 1 de "Modernización de sus otras Caras". Chile: Centro de Estudios Públicos CEP.
17. Hayo, B., y Caris, T. (2013). Female labour force participation in the MENA region: The role of identity. *Review of Middle East Economics and Finance*, 9(3), 271-292.
18. Heilman, M. E., y Okimoto, T. G. (2007). Why are women penalized for success at male tasks?: the implied communality deficit. *Journal of applied psychology*, 92(1), 81.
19. Herdman, A. O., y McMillan-Capehart, A. (2010). Establishing a diversity program is not enough: Exploring the determinants of diversity climate. *Journal of Business and Psychology*, 25(1), 39-53.

20. Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación (6ta edición). México, DF: Mcgraw-hill.
21. Hoyt, C. L., y Simon, S. (2011). Female leaders: Injurious or inspiring role models for women?. *Psychology of Women Quarterly*, 35(1), 143-157.
22. Hunt, V., Layton, D., y Prince, S. (2015). Diversity matters. *McKinsey & Company*, 1(1), 15-29.
23. Las Heras, S. (2009). Una aproximación a las teorías feministas.
24. Mann, S. (2019). *Why Do I Feel Like an Imposter?: How to Understand and Cope with Imposter Syndrome*. Watkins Media Limited.
25. Mondéjar, L. (2021). El patriarcado inconsciente de Sigmund Freud y la plasticidad de las mujeres. *Aperturas psicoanalíticas: Revista de psicoanálisis*, (66), 3.
26. Mor-Barak, M. (2015). Inclusion is the key to diversity management, but what is inclusion? *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 39(2), 83-88.
27. Mor-Barak, M. y Cherin, D. (1998). A tool to expand organizational understanding of workforce diversity: Exploring a measure of inclusion-exclusion. *Administration in Social Work*, 22(1), 47-64.
28. Morgenroth, T., y Heilman, M. (2017). Should I stay or should I go? Implications of maternity leave choice for perceptions of working mothers. *Journal of Experimental Social Psychology*, 72, 53-56.
29. Ngozi, C. (2015). *Todos deberíamos ser feministas*. Barcelona: Literatura Random House.

30. Ngozi, C. (2017). *Cómo educar en el feminismo*. Barcelona: Literatura Random House.
31. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). (2015). *Estudios Económicos de la OCDE: Chile-Visión General*.
32. PNUD. (2010). *Desarrollo humano en Chile 2010. Género: los desafíos de la igualdad*.
33. PNUD. (2018). *Human development indices and indicators: 2018 statistical update. Briefing note for countries on the 2018 Statistical Update*.
34. PNUD. (2020). *Nuevo mapa del poder y género (1995-2018)*. Santiago de Chile, Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo.
35. Puentes, E., y Ruiz-Tagle, J. (2011). *Acceso laboral de las mujeres y la distribución de roles al interior del hogar*. Centro de Microdatos Departamento de Economía, Universidad de Chile. Mimeo.
36. Riquelme, V. (2011). *¿La maternidad castigada? discriminación y malos tratos*. Santiago: Dirección del Trabajo.
37. Seager, J. (2018). *La mujer en el mundo: atlas de la geografía feminista*. Grijalbo.
38. Shore, L., Cleveland, J., y Sanchez, D. (2018). *Inclusive workplaces: A review and model*. *Human Resource Management Review*, 28(2), 176-189.
39. Vaughn, A., Taasoobshirazi, G., y Johnson, M. (2020). *Impostor phenomenon and motivation: women in higher education*. *Studies in Higher Education*, 45(4), 780-795.

40. Weyer, B. (2007). Twenty years later: explaining the persistence of the glass ceiling for women leaders. *Women in management Review*.

## **10. Anexos:**

### **10.1 Anexo 1: Pauta de preguntas - Entrevista en profundidad a mujeres líderes y en posiciones de poder:**

1. ¿Qué significa ser una mujer líder en Chile para ti?
2. Según tu experiencia, ¿Cuáles son los principales desafíos a los que se enfrenta una mujer en el mundo laboral?
3. El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en un reciente estudio analizó el acceso de las mujeres a los cargos de decisión entre 1995 y 2018 y según el documento, las mujeres pasaron de ocupar de un 10% a un 20% de los puestos de poder en Chile y que si bien se ha avanzado hacia una mayor equidad de género, la representación de las mujeres en los altos mandos no ha logrado superar el 27% en ninguno de los sectores observados. En ese sentido y desde tu posición como líder ¿Cómo evalúas la situación de Chile en cuanto a paridad de género en el mundo empresarial? ¿Qué instrumentos/mecanismos/herramientas se pueden implementar para incrementar el número de mujeres en puestos de decisión?
4. ¿Cuál es el valor que entregan los equipos paritarios y liderazgos femeninos en las organizaciones?
5. ¿Sientes tener un rol inspirador para que otras mujeres desarrollen carreras profesionales exitosas? Y de ser así ¿Qué rol juegan las redes sociales en transmitir ese tipo de mensajes (por ejemplo, LinkedIn)?

6. ¿Cuáles han sido los hitos más relevantes que has tenido en materia de género? (ya sean hitos que han impulsado tú carrera profesional, o hitos que tú has generado impulsando a otras mujeres)
7. ¿Tu organización cuenta con iniciativas internas para promover a la mujer en puestos gerenciales? Si es así, ¿cómo funcionan? Y ¿desde cuándo existen?
8. Si tuvieras que dar un consejo a una mujer que quiere alcanzar una posición de liderazgo de su organización, ¿cuál sería?
9. Algunos autores han identificado un fenómeno llamado Queen Bee que se caracteriza en que las mujeres que alcanzan puestos de liderazgo comienzan a adoptar características estereotipadas de liderazgo masculino, muchas veces de forma inconsciente con el objetivo de acceder o mantenerse en puestos tradicionalmente dominados por hombres. En base a tú experiencia personal o cercana ¿qué piensas de este fenómeno?
10. Si bien desde 2011, las parejas pueden decidir compartir el beneficio de licencia por maternidad en Chile, entre 2011 y 2018, solo el 0,23% de los padres utilizó este beneficio. Lo podría ser un indicador de la persistencia de roles de género basados en mujer-cuidadora / hombre-proveedor. Desde tu experiencia personal o experiencias cercanas a ti ¿cómo percibes la compatibilización del desarrollo de una carrera profesional exitosa con el hecho de ser madre? Y en esa misma línea pensando en

una mujer madre que quiere desarrollar una carrera profesional exitosa, ¿consideras que socialmente persiste el concepto de madre-cuidadora y hombre-proveedor?

11. Por último, como propuesta de política pública para fomentar la equidad de género en las empresas, ¿Qué opinas de aplicar un sello de “equidad de género” por parte del Ministerio de la Mujer y Equidad de Género a aquellas empresas que cumplan con un cierto estándar en equidad? ¿Sería una iniciativa que valorarías?
12. En la metodología aplicaré la técnica de snowball que se basa en que cada persona entrevistada te recomiende a alguien para entrevistar. En ese sentido: ¿Qué mujer líder y en un puesto de poder en Chile me recomendarías entrevistar?

## **10.2 Anexo 2: Pauta de preguntas – Entrevista a mujeres en cargos gerenciales de grandes empresas chilenas y extranjeras con presencia en Chile:**

1. En términos organizacionales, ¿cuántos gerentes hombres y mujeres hay en su empresa? ¿Cómo ha sido la variación de este número en el tiempo?
2. Dentro de los procesos de reclutamiento y selección de tu organización ¿podría destacar iniciativas que impulsan la diversidad de las empresas y específicamente la equidad de género?

3. ¿Tu organización es equitativa salarialmente entre hombres y mujeres?  
De ser así, ¿Tienen algún mecanismo de transparencia interna?
4. ¿Tu organización cuenta con iniciativas internas para promover a la mujer en puestos gerenciales? Si es así, ¿cómo funcionan?, ¿desde cuándo existen? Y ¿por qué la organización decidió implementarlas?
5. Sabemos que la medición hoy en día es crucial para saber el impacto real de las medidas implementadas ¿Tu organización cuenta con algún mecanismo de medición? Ya sea de la inclusión percibida por los colaboradores o mediciones respecto al retorno financiero de las medidas de equidad de género. De ser así ¿qué muestran los resultados?
6. ¿Tienen alguna iniciativa para fomentar la equidad de género en los proveedores?
7. ¿Desde que se implementaron las iniciativas de género en tu organización, el número de mujeres en cargos gerenciales aumentó?
8. Si tuvieras que dar un consejo a una mujer que quiere alcanzar una posición de liderazgo de tu empresa, ¿cuál sería?
9. Algunos autores han identificado un fenómeno llamado Queen Bee que se caracteriza en que las mujeres que alcanzan puestos de liderazgo comienzan a adoptar características estereotipadas de liderazgo masculino, muchas veces de forma inconsciente con el objetivo de acceder o mantenerse en puestos tradicionalmente dominados por

hombres. En base a tú experiencia personal o cercana ¿qué piensas de este fenómeno?

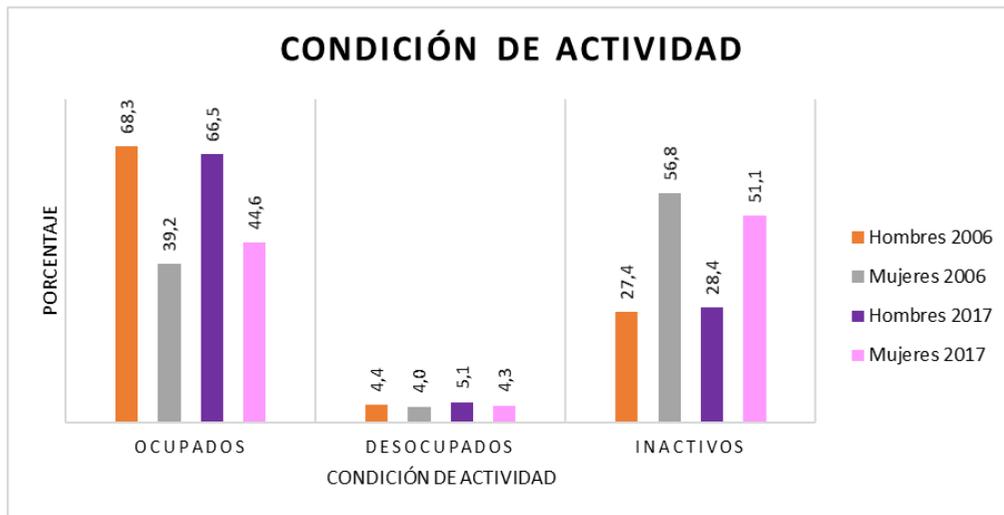
10. En Chile, el 34,9% de las denuncias presentadas a la Dirección del Trabajo están relacionadas con discriminación por maternidad. Si bien desde 2011, las parejas pueden decidir compartir el beneficio de licencia por maternidad, entre 2011 y 2018, solo el 0,23% de los padres utilizó este beneficio. Lo podría ser un indicador de la persistencia de roles de género basados en mujer-cuidadora / hombre-proveedor.

Desde tu experiencia personal o experiencias cercanas a ti ¿cómo percibes la compatibilización del desarrollo de una carrera profesional exitosa con el hecho de ser madre? Y en esa misma línea pensando en una mujer madre que quiere desarrollar una carrera profesional exitosa, ¿consideras que socialmente persiste el concepto de madre-cuidadora y hombre-proveedor?

11. Por último, como propuesta de política pública para fomentar la equidad de género en las empresas, ¿Qué opinas de aplicar un sello de “equidad de género” por parte del Ministerio de la Mujer y Equidad de Género a aquellas empresas que cumplan con un cierto estándar en equidad? ¿Sería una iniciativa que valorarías?

### 10.3 Anexo 3: Gráfico de barras sobre la participación laboral femenina entre 2006 y 2017:

A continuación, se presenta un gráfico de barra realizado en frecuencia, que da cuenta de la participación laboral de mujeres y hombres en los años 2006 y 2017.



Fuente: Elaboración propia, en base a los datos de la encuesta CASEN de los años 2006 y 2017.