



**UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**ANÁLISIS TRANSGENERACIONAL DE LA TRAYECTORIA LABORAL DE
HOMBRES Y MUJERES EN PUESTOS DE ALTA RESPONSABILIDAD DESDE UNA
PERSPECTIVA DE GÉNERO**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

AUTOR

MARÍA ANTONIETA DE LOURDES AZÚA VALENZUELA

PROFESORA GUÍA

PAULINA SANTANDER ASTORGA

PROFESOR CORREFERENTE

JORGE CEA VALENCIA

VALPARAÍSO, 17 DE NOVIEMBRE, 2017.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo consta de una investigación cualitativa que analiza la trayectoria laboral de mujeres y hombres en puestos de alta responsabilidad, de las generaciones Millennials, X y Baby Boomers, con el objeto de dar cuenta de sus características, dificultades y percepciones dentro del mercado laboral desde una mirada de género.

La sociedad chilena ha sufrido cambios sustanciales a lo largo de las últimas décadas en materia de género, tales como la inserción de la mujer en el mercado del trabajo y el cambio de los estereotipos de género. A pesar de esto, persiste una constante discriminación en contra del género femenino, lo que ha llevado a implementar políticas públicas tendientes a incluir de forma equitativa a las mujeres dentro de la fuerza laboral.

Teniendo en consideración lo precedente, esta investigación busca caracterizar a los miembros de distintas generaciones que se encuentran en puestos gerenciales y conocer las percepciones que tienen sobre distintas problemáticas que afectan a las personas a lo largo de su carrera laboral, como también de las políticas públicas referentes a la equidad, con la finalidad de identificar las principales barreras que se han dado a lo largo del tiempo que evitan una plena integración de la mujer en el mundo laboral.

Se realizaron 12 entrevistas, donde la muestra corresponde a seis mujeres y seis hombres que tienen cargos ejecutivos en la Región Metropolitana. Esta información fue analizada a través del Análisis del Discurso.

Los principales resultados dan cuenta de la existencia de barreras que afectan a las mujeres transversalmente en las generaciones, tales como la discriminación de género, los estereotipos y la conciliación entre el trabajo y la vida familiar, aunque ésta última ha ido evolucionando a una

concepción más equitativa. En cuanto a las políticas públicas, existe una respuesta negativa por parte de los hombres a la implementación de éstas, mientras que el conocimiento que se tiene de las mismas es escaso, sin importar generación ni género.

Este trabajo puede ser el inicio de investigaciones que aborden la temática de los problemas de género que son vividos a lo largo de la trayectoria laboral de las personas que llegan a cargos de alta responsabilidad en empresas, como asimismo para próximos estudios que traten la percepción de las políticas públicas de equidad de género.

Palabras Claves: Cargos de alta responsabilidad, Discriminación de género, Políticas Públicas, Análisis del Discurso, Generación Millennials, Generación X, Generación Baby Boomers

ÍNDICE

| | | |
|-------|---|----|
| 1. | PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN | 6 |
| 2. | OBJETIVOS | 8 |
| 2.1 | Objetivo General | 8 |
| 2.2 | Objetivos Específicos..... | 8 |
| 3. | MARCO TEÓRICO..... | 10 |
| 3.1 | Participación laboral de las mujeres en el mundo | 10 |
| 3.2 | Participación laboral de la mujer en Chile | 12 |
| 3.3 | Problemas que enfrentan las mujeres en el mercado laboral | 13 |
| 3.4 | Liderazgo..... | 15 |
| 3.4.1 | Teorías de liderazgo. | 16 |
| 3.4.2 | Mujeres y liderazgo..... | 20 |
| 3.5 | Habilidades..... | 22 |
| 3.6 | Políticas públicas para la equidad de género..... | 25 |
| 4. | METODOLOGÍA..... | 33 |
| 5. | RESULTADOS Y DISCUSIÓN | 35 |
| 5.1 | Caracterización de personas entrevistadas en cargos de alta responsabilidad | 35 |
| 5.2 | Caracterización de perfil según habilidades..... | 41 |
| 5.3 | Hechos relevantes para alcanzar un puesto de alta responsabilidad | 42 |
| 5.4 | El liderazgo desde la mirada de líderes actuales..... | 43 |

| | |
|---|----|
| 5.5 Problemáticas en el contexto laboral | 45 |
| 5.5.1 Discriminación en el mercado laboral..... | 46 |
| 5.5.2 Discriminación por nivel socioeconómico en el mercado laboral. | 48 |
| 5.5.3 Discriminación por género en el mercado laboral. | 50 |
| 5.5.4 Discriminación positiva en el mercado laboral..... | 57 |
| 5.5.5 Acoso sexual. | 59 |
| 5.5.7 Acoso psicológico..... | 62 |
| 5.5.6 Conciliación de la vida familiar y laboral, y el “apoyo del marido” como un factor para lograrlo..... | 65 |
| 5.5.8 Dificultades para el desarrollo de carrera dentro de la organización. | 69 |
| 5.5.9 Suelo pegajoso una barrera que dificulta el acceso a cargos de poder..... | 70 |
| 5.6 Brecha salarial en los puestos de alta responsabilidad..... | 72 |
| 5.7 Políticas públicas de equidad de género: una mirada contrapuesta entre hombres y mujeres..... | 76 |
| 5.8 Percepción de políticas públicas de equidad de género | 81 |
| 6. CONCLUSIONES | 83 |
| 6.1 Principales hallazgos..... | 83 |
| 6.2 Recomendaciones..... | 85 |
| 6.3 Limitaciones del estudio | 91 |

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Las mujeres son alrededor de la mitad de la población en el mundo, sin embargo, en el ámbito laboral, poseen baja participación, la que va disminuyendo a medida que aumenta la escala de poder en su trayectoria laboral.

En Chile la sub-representación de mujeres en puestos de dirección y liderazgo no es un tema tan discutido. Sin embargo, se han efectuado ciertas investigaciones como el Mapa de Género y Elite de PNUD, conforme al cual las mujeres ocupan una pequeña minoría en altos puestos gerenciales de poder en el ámbito económico, social y cultural, siendo más patente la escasez en el ámbito económico (Tokman, 2011). Esto queda demostrado con las cifras de participación, que en el año 1995 ascendía a un 3%, mientras que en el año 2009 fue de tan sólo un 5% (PNUD, 2010), reflejando un aumento menor de un 2% en aproximadamente 10 años.

Además, existe una segmentación de género por el tipo de cargo gerencial ostentado, principalmente en las áreas de recursos humanos, legales, marketing y comunicaciones. Dicha concentración se ha confirmado en diversos estudios internacionales y nacionales que tienden a asociar ciertas habilidades y características distintivas del liderazgo femenino (PNUD, 2010; Mackinsey & Company, 2007).

Esta exaltación de la diferencia ha contribuido a la tipificación de cargos y posiciones como femeninos y masculinos, tanto en el núcleo operativo de las empresas como en las líneas gerenciales. A las ejecutivas se les atribuyen habilidades interpersonales como la empatía y la capacidad de gestionar equipos de trabajo, las que se simbolizan como “Blandas” o “limpias”, y que se consideran afines a determinadas posiciones (PNUD, 2010).

Adicionalmente, se argumenta que el principal problema relacionado con la participación inequitativa en cargos de alta gerencia se debe principalmente a estereotipos femeninos, los cuales suelen ser contrarios a los roles de liderazgo aceptados por la mayoría de las culturas. Se resalta la necesidad de que las mujeres ejerzan el liderazgo desde sus propias características, en vez de imitar el tradicional rol de liderazgo masculino (Torres, 2012).

En este sentido, en la actualidad han aparecido diversos estudios que avalan que la presencia de mujeres en las organizaciones genera un beneficio positivo para estas, tales como el de Alder (2001), que encuentra una correlación positiva entre la presencia de mujeres en puestos directivos, usando datos de 20 años de empresas Fortune 500. Asimismo, Catalyst (2004) tomando datos similares, pero con un seguimiento de 4 años a 350 organizaciones de Fortune 500, estimó que las empresas con más mujeres en los directorios tenían retornos 53% mayores que sin ellas. Un estudio más reciente efectuado por Peterson Institute for International Economics y realizado por Marcus Noland, Tyler Moran y Bárbara Kotschwar (2016) analizó a 21.980 empresas que cotizan en bolsa en 91 países, reportó que una empresa que cuenta con un 30% como mínimo de participación femenina podría llegar a aumentar su rentabilidad en hasta un 15%. Además del aumento en la rentabilidad, el mayor porcentaje de mujeres genera mayor diversidad en las organizaciones, entonces ¿cómo han sido las trayectorias de hombres y mujeres en cargos gerenciales? Además, ¿cuáles son los problemas a los que se ven enfrentados? y ¿cuáles son sus percepciones respecto a las políticas públicas de equidad de género?

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

Analizar la trayectoria laboral de mujeres y hombres de tres generaciones que se encuentran en cargos gerenciales, a través de un análisis cualitativo mediante el Análisis del Discurso, para evidenciar sus características, dificultades y percepciones dentro del mercado laboral.

2.2 Objetivos Específicos

Identificar el grado de conocimiento de gerentes y subgerentes sobre las políticas públicas de equidad de género, mediante entrevistas en profundidad para determinar sus percepciones frente a éstas.

Determinar los factores que impactan en la participación de las mujeres y hombres en las esferas laborales, a través de un análisis cualitativo que permita profundizar en las causas que inciden en la baja participación femenina en puestos gerenciales.

Determinar las percepciones de las habilidades requeridas en cargos directivos en relación a los contextos y organizaciones en las cuales se desempeñan las personas, a través de entrevistas que permitan identificar cuáles son las más valoradas.

Conocer las opiniones respecto al tipo de liderazgo preferente en puestos gerenciales, a través de una metodología cualitativa que permita identificar las características predominantes.

Caracterizar a las mujeres y hombres que se encuentran en cargos de alta responsabilidad según su trayectoria académica a través de las entrevistas para evidenciar la relación entre nivel educacional y generacional.

3. MARCO TEÓRICO

3.1 Participación laboral de las mujeres en el mundo

Los estudios de género en el ámbito laboral¹, a través de los años, han demostrado que existe una gran brecha entre la participación de hombres y mujeres en el ambiente laboral. La Organización Internacional del Trabajo señala que las mujeres representan menos del 40 por ciento del empleo total².

Entre 1995 y 2005, la tasa mundial de participación de las mujeres en la fuerza de trabajo cayó del 52,4 al 49,6 por ciento. Las cifras correspondientes a los hombres fueron del 79,9 y del 76,1 por ciento respectivamente. A escala mundial, la probabilidad de que las mujeres participen en el mercado laboral sigue siendo casi 27 puntos porcentuales menor que la de los hombres. Las tasas más bajas de participación de las mujeres se traducen en menos oportunidades de empleo, con escasa variación a lo largo del tiempo, lo que socava su capacidad para obtener ingresos y su seguridad económica. En el 2015 la diferencia entre hombres y mujeres en cuanto a la tasa de empleo fue 25,5 puntos porcentuales menor en el caso de las mujeres, apenas 0,6 puntos porcentuales por debajo de la cifra registrada en 1995. Las brechas en el empleo sólo se han colmado ligeramente en Europa Septentrional, Meridional y Occidental. En Asia Meridional y Asia Oriental, las disparidades han aumentado aún más (OIT, 2016).

La segregación sectorial y ocupacional contribuye en gran medida a la desigualdad de género tanto en términos del número de empleos como de su calidad. Las mujeres que trabajan están excesivamente representadas en una serie limitada de sectores y ocupaciones. En los países de ingresos medios altos, más de una tercera parte de las mujeres están empleadas en los servicios

¹ Estudios realizados por Fundación Sol, 2015; OIT, 2016; Tokman, 2011, entre otros.

² Fuente: Organización Internacional del Trabajo en el informe Las mujeres en el trabajo 2016

de comercio mayorista y minorista (33,9 por ciento) y en el sector manufacturero (12,4 por ciento). En los países de altos ingresos, la principal fuente de empleo para las mujeres es el sector de la salud y la educación, que emplea casi la tercera parte de todas las mujeres en el mercado laboral (30,6 por ciento). La agricultura sigue siendo la fuente más importante de empleo para las mujeres en los países de bajos ingresos y de medios bajos. En Asia Meridional y África Subsahariana, más del 60 por ciento de todas las mujeres permanecen en el sector agrícola. (OIT, 2016).

En los cargos de alta responsabilidad no existe una participación equilibrada entre hombres y mujeres, es más, existe un bajo porcentaje de mujeres que se desempeñan en dichos cargos. Un estudio de Grant Thornton (GTIL) en el año 2015 arrojó que la proporción de empresas sin mujeres en cargos de alta dirección llega al 33 por ciento. “Eso significa que un tercio de las empresas aún no tienen aportación femenina en las decisiones ejecutivas ni mujeres que ayuden a hacer crecer la empresa desde el punto de vista del liderazgo” (Sanz, 2016).

La proporción de puestos de alta dirección ocupados por mujeres es de un 24 por ciento. Pero dentro de este promedio global, destacan algunas regiones. Europa del Este continúa encabezando la clasificación con un promedio de 35 por ciento, este comportamiento viene impulsado por Rusia, donde el 45 por ciento de los puestos de alta dirección están ocupados por mujeres (GTIL, 2016).

En cuanto a los países, se puede apreciar que Italia, Francia y Canadá evolucionan mejor que el promedio, Alemania y Japón siguen rezagos en la parte inferior de la clasificación. En Alemania sólo el 15 por ciento de los puestos directivos están ocupados por mujeres y el 60 por ciento de las empresas no cuentan con mujeres en la alta dirección. La situación en Japón es aún peor, con sólo el 7 por ciento de los puestos directivos ocupados por mujeres y el 73 por ciento de las empresas sin mujeres en la alta dirección (GTIL, 2016).

Las áreas donde se concentran los cargos de alta dirección son en Recursos humanos (23 por ciento), Finanzas (21 por ciento), Marketing (11 por ciento), sólo el 9 por ciento son directoras generales o consejeras delegadas (GTIL, 2016).

A través de los años no ha existido un cambio radical en cuanto a la participación de las mujeres en la esfera laboral. El área donde existe una mayor concentración es recursos humanos y esto se puede deber al tipo de habilidad con las que caracteriza a la mujer.

3.2 Participación laboral de la mujer en Chile

La participación de las mujeres en la fuerza de trabajo se ha incrementado desde los años 90, aunque siguiendo de lejos la tendencia latinoamericana. A principios de la década de los 90 la participación laboral femenina era cercana al 30 por ciento, y actualmente, tan sólo el 48,3 por ciento forma parte de la fuerza de trabajo (Fundación Sol , 2015). Mientras los hombres mostraron tasas de 71,5 por ciento, generando una brecha de 23,2 por ciento (INE, 2015).

Los oficios de hombres y mujeres se diferencian por roles tradicionales de género que se reproducen en la estructura de empleo. El área de servicios es la más feminizada (casi el 70 por ciento son mujeres); por su parte, los oficios más masculinizados son las operaciones de instalaciones y máquinas (93,5 por ciento de hombres). En el poder Ejecutivo, Cuerpos Legislativos y Directivos, sólo un 31,5 por ciento son mujeres, reflejo de lo que se conoce como “discriminación vertical”, en tanto las mujeres suelen ocupar en mucha menor medida que los hombres puestos de poder, además, les cuesta más acceder a tales puestos (Fundación Sol , 2015).

En relación a la participación que tienen las mujeres en cargos gerenciales, el reporte de ComunidadMujer señala que de los 347 cargos de gerentes de primera línea de las compañías IPSA (Índice de Precio Selectivo de Acciones), solo 29 son ocupados por mujeres, lo que da un promedio

de 7,8 por ciento y el 47,5 por ciento de las firmas no tiene mujeres en puestos gerenciales (Marticorena, 2017).

La participación de la mujer en Chile no es ajena a lo que sucede en el resto del mundo, ya que es inferior a la de los hombres y, además, a medida que va subiendo en las escalas de poder, ésta va disminuyendo.

3.3 Problemas que enfrentan las mujeres en el mercado laboral

Existen diversas barreras, teorías y modelos que tratan de explicar por qué las mujeres tienen dificultad para llegar a puestos de alta responsabilidad.

Entre las barreras externas se encuentran los estereotipos de género, la segregación del mercado de trabajo, la discriminación laboral, el acoso en el trabajo, las menores oportunidades de desarrollo de carrera en la organización, la ausencia de políticas públicas eficientes y la dificultad para compartir las responsabilidades domésticas y del cuidado de los/as hijos/as. Si bien estos factores externos impiden a muchas mujeres con capacidad personal y profesional alcanzar posiciones en los entornos directivos, no se pueden obviar las variables personales, como la baja auto eficiencia y la menor formación en materias tradicionalmente masculinas, pues también pueden convertirse en obstáculos significativos (Nieto & Martín, 2007).

Una barrera acuñada por diversos estudios es “El techo de cristal” termino incorporado por Segerman-Peck (1991), que alude un conjunto de mecanismos discriminatorios, invisibles aparentemente, que marcan un límite difícil de superar en el ascenso profesional de las mujeres. Por otra parte, Morrison (1987) se refirió a esto con un término similar “Breaking the glass ceiling” definiendo el termino como una barrera sutil que se torna transparente, pero resulta un fuerte impedimento para que las mujeres puedan moverse dentro de las jerarquías corporativas.

En cuanto al estereotipo de género es una preconcepción generalizada surgida a partir de adscribir a las personas ciertos atributos, características o roles, en razón de su aparente pertenencia a un determinado grupo social (Cook, 2010). En nuestra cultura se asume que los hombres poseen rasgos deseables como la decisión o la fortaleza, mientras que los correspondientes a las mujeres, menos deseables, incluyen la pasividad o la sumisión (Deaux 1985, 1995, citado en Agut & Martín, 2007). Esto va en contra de las características que se creen que debería tener una persona en cargos elevados. De hecho, existe la convicción de que los hombres son mejores directivos, que ellas siempre priorizarán sus responsabilidades familiares, o la creencia de que los rasgos característicos del buen directivo se corresponden con aspectos prototípicos de la masculinidad (Sarrió, Barberá, Ramos, & Candela, 2002).

Adicionalmente, existe un sesgo anti contratación de mujeres por una percepción de menor productividad en las altas esferas corporativas. Percepción que puede ser real o basada en prejuicios de incapacidad de las mujeres de compatibilizar roles dentro del hogar con aquellos del trabajo. Y es que ellas privilegiarán la primera sacrificando la segunda en momentos clave, es por esto que también existe el riesgo de la mayor incertidumbre con respecto a la permanencia de las mujeres y los costos asociados a su contratación (pre-post natal, fuero, art. 203 de salas cunas, etc), que las convierten en factores potencialmente menos beneficiosos para las empresas (Tokman, 2011).

También, se plantea el desinterés propio de la mujer al no querer ascender por la incapacidad de compatibilizar el trabajo doméstico y la responsabilidad laboral (Tokman, 2011).

Existen barreras ya estudiadas e investigadas que dan cuenta del por qué existe una baja participación de la mujer, muchas veces éstas pasan desapercibidas en las empresas por lo que se continúa con el ciclo de que la mejor opción es la presencia masculina y no femenina en las altas

esferas, a pesar de que últimamente han surgido diversos estudios que revelan lo beneficioso que es contar con mujeres en cargos de responsabilidad.

3.4 Liderazgo

El concepto de liderazgo es bastante amplio. No se aplica sólo a un campo de interés, sino a varios. Además, incluye diversas teorías, tipos y definiciones. El liderazgo se ha abordado desde diversas disciplinas, tales como la psicología, la historia, la sociología y el desarrollo organizacional (Kroeck, Lowe, & Brown, 2004).

Es por esto que es difícil determinar una definición específica para el liderazgo, “existen tantas definiciones de liderazgo como personas que han intentado definir el concepto” (Stogdill, 1974).

Por ejemplo, Northouse (2004) considera que el liderazgo es el proceso por el cual un individuo logra influir en otros con el propósito de lograr objetivos y metas comunes. Bass (1990) plantea que el liderazgo es un tipo de interacción que se da entre los miembros de un grupo (Bass, 1990, citado en Castro, Lupano, Benatui, Nader, 2007). El líder tiene como meta iniciar y mantener altas expectativas y competencias para resolver problemas y lograr objetivos. Robertson (2010) dice que el liderazgo es influir, motivar, organizar y llevar a la acción para el libre logro de sus fines y objetivos a las personas grupos y sociedades en un marco de valores (Robertson, 2010, citado en Castro et al., 2007).

Por lo tanto, el liderazgo se puede entender como proceso en el cual existe una interacción con personas, con el fin de lograr objetivos.

3.4.1 Teorías de liderazgo.

Sabucedo (1996) cita a García (1991) quien en su trabajo doctoral se remite a los trabajos de Stogdill (1974) y Bass (1981) para señalar las diferentes categorías en la que pueden encuadrarse las distintas definiciones que se han dado sobre liderazgo. Las categorías son las siguientes: a) como actividad y proceso grupal; b) como tipo de personalidad; c) como la capacidad de provocar obediencia; d) como ejercicio de influencia; e) como conducta; f) como relación de poder; g) como el instrumento para el logro de metas grupales; h) como resultado del proceso de interacción; i) como rol diferenciado; h) como iniciación y mantenimiento de la estructura de rol (Gómez, 2002).

Dada la amplitud del concepto de liderazgo es que se han desarrollado diversos modelos explicativos, por lo que es posible agrupar dichas explicaciones.

Se puede decir que las explicaciones más antiguas sobre el liderazgo estuvieron relacionadas con las características personales e invariables de los individuos poseedores de dicha cualidad. Dentro de este enfoque se encuentran la teoría de los rasgos, el liderazgo carismático y la teoría motivacional. Otro grupo de investigadores ha tratado de ver el liderazgo más como un conjunto de comportamientos específicos que exhibe el líder y que determinan su estilo de interacción con los subordinados. En esta perspectiva se ubican las teorías conductuales el liderazgo transaccional/transformacional. Un enfoque menos conocido evalúa al liderazgo en términos de un rol social. Dentro de este se inscribe la teoría racional burocrática. Un enfoque más reciente, desarrollo los postulados de la teoría conductual y subordinado su efecto en función de las condiciones contextuales en las que se ejerce el liderazgo. Dentro de este grupo están las teorías situacionales (Gómez, 2002).

Teoría de rasgos: Este punto de vista teórico surgió a comienzos del siglo XX y parte de la idea de que el liderazgo está determinado por una serie de atributos personales que poseen los líderes (Gómez, 2002).

Para Donnelly, Gibson, & Ivancevich (1996) desde hace algún tiempo, los investigadores están tratando de identificar varios rasgos personales de los líderes como criterios para describir o pronosticar los sucesos. Algunos ejecutivos que se dedican a reclutar y seleccionar gerentes, consideran que el enfoque sobre los rasgos es tan válido como cualquier otro método; sin embargo, la comparación de los líderes mediante varios rasgos físicos, de personalidad y de inteligencia, ha dado como resultado poco acuerdo entre los investigadores (Gómez, 2002).

Tabla 1

Principales rasgos de los líderes

| Stogdill (1948) | Mann (1959) | Stogdill (1974) | Lord, De Vader y Alliger (1986) | Kirkpatrick y Locke (1991) |
|-----------------|--------------|-----------------|---------------------------------------|-------------------------------|
| Inteligencia | Inteligencia | Orientación al | Inteligencia | Mando |
| Agudeza | Masculinidad | Logro | Masculinidad | Motivación |
| Intuición | Capacidad de | Persistencia | Dominancia | Integridad |
| Responsabilidad | adaptación | Intuición | | Confianza |
| Iniciativa | Dominancia | Iniciativa | | Capacidad |
| Persistencia | Extroversión | Autoconfianza | | cognitiva |
| Autoconfianza | | Responsabilidad | | Conocimiento |
| Sociabilidad | | Espíritu | | de la tarea |
| | | cooperativo | | |
| | | Tolerancia | | |
| | | Influencia | | |
| | | Sociabilidad | | |

Recuperado de la Teoría y evaluación de liderazgo 2007

Como se puede apreciar en la tabla anterior, se han realizado varias investigaciones donde no ha habido una concordancia sobre los rasgos que tienen los líderes.

Liderazgo carismático: Es una teoría que plantea que el liderazgo es la habilidad que tienen los líderes para influir de forma inusual en los seguidores, basados en unos poderes de atracción casi sobrenaturales. Estos líderes se caracterizan por ser personas con mucha confianza en sí mismas, una visión clara y fuerte compromiso con ella, capacidad para comunicar de forma explícita dicha visión, comportamiento poco convencional y en muchos casos extraordinario, ser agentes de cambio y sensibilidad al entorno (Gilbson, Ivancevich, & Donnelly, 1996, citado en Gómez, 2002).

Liderazgo motivacional: Desde esta perspectiva se destaca la presencia de tres motivadores fundamentales: poder, logro y afiliación. Estos motivadores activan y dirigen la conducta de las personas, aunque no necesariamente están presentes en igualdad de intensidad en cada persona; y en la mayoría de los casos, sólo uno de ellos determina el tipo de conducta que manifiesta el líder.

Para esta teoría un líder motivacional es una persona en crecimiento que no teme equivocarse y que cuando lo hace, está dispuesta a corregirse; para éste, no existen verdades absolutas y sus planteamientos son conjeturas sujetas a verificación; es hábil para escuchar a los demás y se aproxima a la gente expresando un interés genuino; quienes le siguen no lo hacen por temor sino por identificación, respeto y confianza en sus juicios y decisiones; es un inspirador que tiene las ventajas del poder propio del cargo que ostenta (Romero, 1993; Gómez, 2002).

Teorías conductuales: Hodgets (1992) afirma que este modelo, desarrollado por investigadores de la universidad de Michigan, incorpora dos dimensiones principales, el interés del líder en lograr que el trabajo se realice y su preocupación por las personas mismas, dicho de otra manera, el centrado en el trabajo y el centrado en los trabajadores. En este mismo sentido, en la universidad de Ohio se desarrollaron estudios similares que permitieron postular la existencia de dos factores denominados: a) la estructura inicial, la cual supone que la conducta del líder se

caracteriza por definir los roles, las tareas y la forma como estos deben ser llevados a cabo por los miembros del grupo, y b) la consideración que se caracteriza por un liderazgo basado en relaciones mutuas de confianza, respeto y entendimiento entre el líder y los trabajadores (Gómez, 2002).

Los estudios realizados desde esta perspectiva no han mostrado de forma clara que un estilo de liderazgo resulte más eficaz que el otro, más bien se ha planteado que un liderazgo eficaz implicaría puntuar alto en ambas dimensiones (Gilbson, Ivancevich, & Donnelly, 1996, citado en Gómez, 2002).

Por último, recientemente se ha planteado una teoría que puede ubicarse en este contexto: liderazgo transaccional/transformacional. Este enfoque recoge los planteamientos iniciales hechos por las universidades de Michigan y Ohio para plantear un enfoque renovado. De acuerdo con ello, habría dos formas en que el líder interactúa con sus subordinados, configurando dos tipos de líder: el líder transaccional y el líder transformacional. El primero identifica los deseos y preferencias de sus seguidores y les ayuda a alcanzar el nivel de rendimiento que les permitirá alcanzar las recompensas que ellos desean. El segundo se caracteriza por tener habilidad para inspirar a los subordinados a conseguir objetivos mayores de los inicialmente planeados y a obtener recompensas intrínsecas. Para lograrlo, parte de la comunicación clara de su visión personal (Hellriegel, Slocum, & Woodman, 1999; Gómez 2002).

Por otra parte, numerosos estudios con oficiales estadounidenses, canadienses y alemanes mostraron que, en todo nivel, los líderes transformacionales fueron evaluados como más eficaces que los transaccionales. De igual forma, la evidencia indica que el liderazgo transformacional está más fuertemente correlacionado con menor rotación, alta productividad y mayor satisfacción de los subordinados en comparación con el liderazgo transaccional (Robbins, 1999; Gómez 2002).

Liderazgo Situacional: este enfoque agrupa un conjunto de teorías que parten de la idea que el comportamiento del líder estaría afectado por una serie de factores del contexto en el que se ejerce dicho liderazgo y el determinaría su efectividad (Kreitner & Kinicki, 1997)

3.4.2 Mujeres y liderazgo.

En las últimas décadas se ha hablado sobre el liderazgo de género, definiéndolo en base a las características y aptitudes de hombres y mujeres.

En cuanto a las mujeres, se ha señalado que las directivas tienen una mayor aptitud para mantener relaciones personales más estrechas con los demás, tienen en cuenta tanto los sentimientos como los datos básicos en la toma de decisiones y buscan soluciones en las que todos ganen evitando situaciones en las que alguien tenga que perder. Preferentemente subordinan los progresos personales a corto plazo en favor de la mejora de la salud de la organización a largo plazo, de la que dependen mutuamente ellas y sus colaboradores (Loden, 1987). Para Rosener (1990), las diferencias entre hombres y mujeres desempeñando puestos de dirección se deben a la socialización que determina unos roles diferentes para unos y otras. En este sentido, la sociedad supone que las mujeres son cooperativas, comprensivas, amables y apoyan a los demás. Estas características no están en todas las mujeres, ni están ausentes en todos los hombres, pero cuando se compara a las mujeres como grupo parece que tienen un estilo “natural” de dirección diferente al del grupo de directivos, aunque igualmente eficaz (Ramos, Barberá, & Sarrió, 2003).

Maher (1999) sintetiza las principales diferencias entre hombres y mujeres a nivel intrapersonal, interpersonal y según las implicaciones en la imagen del liderazgo. El objetivo del liderazgo masculino son los resultados y se centra en el “hacer”, mientras que en el femenino, el objetivo es el proceso y se basa en el “ser”. En resumen, los valores organizacionales que subyacen

al estilo masculino son la jerarquía, el individualismo, la competitividad, la dominación y el control frente a los valores del estilo femenino que potencian la colaboración, el compromiso, la igualdad, la diversidad, el desarrollo del equipo, las relaciones personales y la inclusión. El estilo de dirección femenina se caracteriza por el trabajo en equipo, la dirección participativa, la toma de decisiones de forma racional y emocional simultáneamente, la comunicación y relación interpersonal, la cooperación, la consideración de las necesidades de los demás y la resolución de conflictos mediante el consenso (Ramos et al., 2003).

El estilo de liderazgo transformacional se caracteriza por fomentar la relación con el equipo, tener en cuenta sus necesidades personales y profesionales, motivarles para superarse y esforzarse cada vez más, y por la confianza depositada en todas y cada una de las personas que forman parte del equipo. Por otra parte, la dirección femenina se basa principalmente en el trabajo en equipo, la cooperación, la dirección participativa, y en la orientación a las relaciones interpersonales, tal y como hemos descrito anteriormente. Además, numerosos trabajos ponen de manifiesto que el estilo de liderazgo de las directivas presenta una clara tendencia al estilo transformacional caracterizado por la orientación hacia las personas, por la motivación para que trabajen y se esfuercen en favor de los objetivos comunes y por el apoyo y consideración individualizada (Ramos, 2002). Por tanto, los aspectos más destacables del liderazgo transformacional son comunes a las características de la dirección femenina, lo que permite asociar el estilo transformacional a las mujeres (Ramos et al., 2003).

Sin embargo, algunos estudios muestran que las mujeres son consistentemente más transformacionales que los hombres³, otros no encuentran este tipo de diferencias⁴ o al menos no lo hacen de forma consistente (López-Zafra & Morales, 1998). En este sentido, los estereotipos de

³ Bass y Avolio, 1994; Bass y et al., 1996; Bass, 1998; Rosener, 1990; Druskat, 1994.

⁴ Komives, 1991; Maher, 1997; López-Zafra y Del Olmo, 1999.

género parecen jugar un papel importante en la percepción que tienen hombres y mujeres del liderazgo transformacional (Maher, 1997; López-Zafra & Del Olmo, 1999; Cuadrado & Molero 2002).

Existen estudios que describen al liderazgo femenino de forma distinta al masculino, teniendo la mujer tendencia al estilo transformacional. Por otra parte, hay investigadores que describen que esto responde a modelos causados por los estereotipos de género existentes en la sociedad.

Es importante describir los estilos de liderazgo basándose en las habilidades y competencias de las personas y no en el género.

3.5 Habilidades

Existen diversas definiciones de habilidades. Madrigal (2009) cita a Guthrie Knapp (2007) quien se refiere a que la habilidad es la capacidad del individuo, adquirida por el aprendizaje, capaz de producir resultados previstos con el máximo de certeza, con el mínimo de distindio de tiempo y economía y con el máximo de seguridad. La Real Academia de Lengua Española se refiere a este término como “La capacidad y disposición que tiene una persona para realizar una cosa con destreza”.

En cuanto a la administración y dirección de una organización, Katz (1995) sugirió que la administración efectiva dependía de tres tipos de habilidades: Técnicas, humanas y conceptuales. La habilidad técnica involucra el conocimiento y experiencia en determinados procesos, técnicas o herramientas propias del cargo o área específica. Las habilidades humanas se refieren a la habilidad de interactuar efectivamente con las personas con las que el líder trabaja. Las habilidades

conceptuales se refieren al trabajo con ideas. Se vinculan al cambio y la implementación de políticas en una determinada organización.

Sin embargo, a medida que se avanza desde el liderazgo de bajo nivel (por ejemplo, supervisores) al de alto nivel (por ejemplo, gerentes) cobran mayor importancia las habilidades conceptuales y humanas y menos las técnicas (Lupano et al., 2007).

Madrigal (2009) menciona que, para que el directivo de cualquier empresa y organización logre un mejor desempeño se requiere entender, desarrollar y aplicar habilidades interpersonales, sociales y de liderazgo. Las otras habilidades que se presentan en la tabla 2, son complementarias, lo cual llevará al directivo a contar con el perfil ideal para su desempeño. A continuación, se presentan las principales habilidades que se requiere conocer y desarrollar para el mejor desempeño en la dirección.

Tabla 2

Clasificación de habilidades directivas

| Habilidad | Descripción |
|-----------------|--|
| Técnicas | Desarrollar tareas específicas. |
| Interpersonales | Se refiere a la habilidad para trabajar en grupo, con espíritu de colaboración, cortesía y cooperación para resolver las necesidades de otras personas e, incluso, para obtener objetivos comunes. |
| Sociales | Son las acciones de uno con los demás y los demás con uno. Es donde se da el intercambio y la convivencia humana. |
| Académicas | Capacidad y habilidad para hacer análisis, comparación, contratación, evaluación, juicio o crítica. |
| De innovación | Invención, descubrimiento, suposición, formulación de hipótesis y teorización |
| Prácticas | Aplicación, empleo e implementación (hábito). |
| Físicas | Autoeficiencia, flexibilidad, salud. |
| De pensamiento | Aprender a pensar y generar conocimiento. |
| Directivas | Saber dirigir, coordinar equipos de trabajo. |
| De liderazgo | Guiar, impulsar, motivar al equipo hacia un bien común |
| Empresariales: | Emprender una nueva idea, proyecto, empresa o negocio. |

Recuperado del libro habilidades directivas año 2009

De acuerdo a las categorías de habilidades se puede encontrar que las habilidades que el directivo debe dominar en primera instancia son la comunicación; saber tomar decisiones y estar consciente del riesgo que cada una conlleva; tener creatividad para innovar, improvisar y planear; ser un líder en cada proyecto o programa que emprenda; saber administrar su tiempo y el de su personal, y trabajar en equipo y ser asertivo (Madrigal, 2009).

Describiendo un poco más los tipos de habilidades, Puchol (2010) habla sobre las habilidades directivas y se refiere a que independientemente del género que lo ocupe son: Comunicación, decisión y gestión. La comunicación es el arte de hablar en público, atender quejas, negociación, asertividad, etc. La decisión trata sobre la toma de decisiones, creatividad el cambio en las organizaciones y la gestión consta de la motivación a los colaboradores, gestión de proyectos, dirección de equipo de trabajo y liderazgo (Gutiérrez, 2012). Madrigal (2009) menciona que “las habilidades directivas son adquiridas y aprendidas para producir resultados previstos con una mayor certeza”.

Las habilidades conceptuales se refieren a las habilidades para contemplar la organización como un todo. Incluyen la destreza para coordinar e interpretar las ideas, los conceptos y las prácticas. Por consecuencia, analizar, predecir y planificar, así como tomar en cuenta el contexto general (tanto interno como externo) de la empresa o la institución, son las habilidades con que se cuenta para comprender la complejidad de la organización en su conjunto y entender dónde engrana su influencia personal dentro de la misma. Para ello el directivo debe conocer: Organizaciones, administración, planificación estratégica, ciencias del comportamiento y su impacto en las organizaciones, aspectos culturales y regionales del medio, globalización y ambiente (Madrigal, 2009).

Las habilidades interpersonales son habilidades para trabajar en grupo, con espíritu de colaboración, cortesía y cooperación para resolver las necesidades de otras personas, incluso para obtener objetivos comunes. La habilidad humana influye en las demás personas a partir de la motivación y de una efectiva conducción del grupo para lograr determinados propósitos: Motivación, inteligencia emocional, dirección y supervisión, delegación y facultamiento, estilos de liderazgo, manejo de estrés y calidad de vida, actitud ante el cambio, administración estratégica, entre otros (Madrigal, 2009).

Finalmente, en relación a las habilidades con que suelen describir a hombres y mujeres podemos encontrar en un estudio realizado por Pérez y Morales (1995), que señala que la mayoría de las características positivas atribuidas a la mujer directiva (y no a los hombres) están relacionadas con las habilidades sociales (persuasión, diálogo, diplomacia). Los resultados obtenidos en este estudio, utilizando una metodología completamente distinta, apuntan también en esta dirección pues el factor en el que más alto puntúan las mujeres (4,37 sobre un máximo de 5) y además el único en el que existen diferencias significativas con los hombres es el factor de “recompensa contingente I” o liderazgo reforzante (Pérez & Morales 1995, citado en Cuadrado & Molero, 2002).

3.6 Políticas públicas para la equidad de género

Kraft y Furlong (2006) definen que una política pública es un curso de acción o de inacción gubernamental, en respuesta a problemas públicos. Éstas reflejan no sólo los valores más importantes de una sociedad, sino que también el conflicto entre valores. Las políticas dejan de manifiesto a cuál de los diferentes valores se le asigna mayor prioridad en una determinada decisión.

Un hito importante en la estructura y en el funcionamiento del Estado respecto a la situación de las mujeres y la inserción de esta temática en las políticas públicas, fue la creación del Servicio Nacional de la Mujer (SERNAM), en enero de 1991, apoyado en procesos desarrollados en las décadas anteriores. El rol que se atribuyó al SERNAM fue la transversalización del enfoque de género en las políticas públicas (Henriquez, Rojas, & Díaz, 2004).

El trabajo del SERNAM se organizó en torno a tres ejes: a) Eliminación de las barreras legales y socio culturales que impiden la igualdad de derechos y oportunidades de las mujeres; b) Integración de las mujeres al mundo laboral y contribución al mejoramiento de su calidad de vida y la de sus familias y, c) Fortalecimiento de la familia.

El fortalecimiento de los Mecanismos Institucionales de Equidad de Género en el período comprendido entre 1995 y 2014, ha sido fundamental para la consolidación de una institucionalidad que asume la importancia del trabajo con perspectiva de género con el fin de superar las inequidades entre hombres y mujeres en Chile. Durante los últimos 23 años el SERNAM ha impulsado y conseguido progresos significativos en materia legislativa, formación y capacitación de mujeres en distintas áreas, investigación con perspectiva de género, atención de mujeres víctimas de violencia, difusión de derechos; también avanzó en la visibilización de la importancia de las mujeres para el desarrollo país.

Leyes establecidas en el último tiempo:

Ley N° 20.255.

La ley N° 20.255 tuvo como objetivo general una reforma al sistema de pensiones en Chile. De acuerdo al mensaje presidencial, el proyecto tenía como objeto “que las personas tengan ingresos más seguros durante la vejez, para así vivir dignamente”.

En lo atinente al tema en estudio, el proyecto de ley contemplaba medidas en materia de equidad de género. El mensaje reconoce las diferencias existentes en cuanto a la cobertura de las pensiones entre mujeres y hombres, derivada principalmente de la brecha salarial y la inactividad remunerada de las mujeres por el trabajo doméstico que muchas realizan.

La ley introdujo una bonificación para las mujeres por cada hijo nacido vivo o adoptado, equivalente al 10% de 18 ingresos mínimos cuya rentabilidad aplica desde el mes de nacimiento del hijo hasta que la madre cumpla 65 años. Por otro lado, en caso de divorcio o nulidad de matrimonio, la ley incorporó un beneficio dentro de la compensación económica, consistente en el traspaso de fondos previsionales de un cónyuge al otro, el que no puede exceder del 50%. Finalmente, teniendo en cuenta la mayor esperanza de vida de las mujeres, se separó el seguro de invalidez y sobrevivencia, licitándose por separado.

Ley N° 20.348.

Esta ley tuvo como objetivo general resguardar el derecho a la igualdad de remuneraciones entre hombres y mujeres, ante servicios de igual valor.

Los fundamentos de la moción hacen referencia a la existencia del reconocimiento internacional ante el principio de igualdad de remuneraciones entre hombres y mujeres, al poco avance legislativo en Chile sobre esta materia, además la discriminación laboral existente entre hombres y mujeres en cuanto a las remuneraciones, la cual se basa en que contratar a mujeres implica un costo mayor, ya que las trayectorias laborales de las mujeres suelen ser intermitentes.

La ley modifica el artículo 1° del Código del Trabajo, estableciendo que el empleador debe velar por el cumplimiento del principio de igualdad de remuneraciones entre hombres y mujeres. Por otra parte, las empresas con un número de trabajadores igual o mayor de 200, deberán llevar

un registro de los diversos cargos o funciones en la empresa y sus características. Finalmente, no se consideran las diferencias basadas en las capacidades, calificaciones, idoneidad, responsabilidad o productividad como discriminatorias.

Ley N° 20.545.

El objeto del proyecto de ley era extender el postnatal a seis meses con la finalidad de garantizar un mejor cuidado de los hijos, llegar a que más madres se beneficien con la protección de la maternidad, aumentar la participación del padre y madre en el cuidado de los hijos y facilitar una mayor conciliación entre familia y trabajo para los padres.

El mensaje presidencial considera “El reconocimiento del valor de la maternidad, la familia y la infancia, hace que sea conveniente que el Estado establezca las herramientas necesarias para proteger el embarazo y cuidado de los niños”, además reconoce la dificultad de ser madre por el costo asociado y las barreras existentes. Adicionalmente la necesidad de contar con niños saludables, felices y capaces de enfrentar futuros desafíos.

La ley modifica el Código de Trabajo para ampliar el permiso postnatal por más de tres meses e incorpora la opción de que el padre pueda optar al beneficio.

El permiso puede ser de 12 semanas con descanso a jornada completa o de 18 semanas de descanso a media jornada. En el caso que el hijo haya nacido antes de la trigésimo tercera semana de gestación, o si él bebe llega a pesar menos de 1500 gramos, el permiso será de 18 semanas considerando un descanso a jornada completa. Para embarazos múltiples el permiso se incrementará en siete días corridos por cada hijo nacido a partir del segundo.

Por otra parte, el padre tendrá un permiso de cinco días dentro del primer mes de nacimiento del menor, además podrá optar al postnatal parental por un máximo de seis semanas a jornada

completa o 18 semanas a media jornada. En ambos casos las semanas usadas se deben ubicar al final del permiso.

En el caso que se otorgue judicialmente la tuición o el cuidado como medida de protección de un niño mayor de seis meses y menor de 18 años, se tendrá derecho al descanso posnatal parental, si el menor tuviese menos de seis meses se tendrá derecho al permiso posnatal y al posnatal parental.

Se otorga un fuero paternal en el caso de hacer uso del posnatal parental y se conservan los términos en el caso del fuero maternal.

Para finalizar, las mujeres que no cuenten con un contrato de trabajo vigente al momento de empezar el prenatal tendrán derecho al subsidio por maternidad y al permiso posnatal bajo ciertos criterios.

Ley N° 20.005

El objetivo principal del proyecto de ley era incorporar en la legislación chilena la figura de acoso sexual, definiéndolo específicamente y sancionándolo.

El proyecto de ley establece que existe una preocupación naciente a nivel nacional e internacional por proteger al trabajador frente a cualquier abuso de poder, además en Chile no existe ninguna normativa que sancione el acoso u hostigamiento sexual laboral, por último, que los legisladores tienen la obligación moral y constitucional de crear medios legales para proteger la integridad de todos los chilenos.

La ley modifica el artículo 2° del Código del Trabajo incorporando la figura de acoso sexual, definiéndolo en el inciso segundo como “requerimientos de carácter sexual, no consentidos

por quien los recibe y que amenacen o perjudiquen su situación laboral o sus oportunidades en el empleo”.

El procedimiento legal consiste primero en realizar una denuncia por parte del afectado a la dirección de la empresa o Inspección del Trabajo, segundo la adopción de medidas de resguardo por parte del empleador, tercero investigación sobre el caso y cuarto la aplicación de medidas y/o sanciones correspondientes. Cabe destacar que estas causas laborales se mantienen bajo custodia por el secreto del tribunal.

Finalmente, en el caso de que la acusación sea falsa o sin motivo plausible, la ley estipula que se debe indemnizar al afectado.

Ley N° 20.166.

El objetivo del proyecto de ley consistía en extender el derecho de las madres trabajadoras para dar alimento a sus hijos menores de dos años, aun cuando no estén en una sala cuna.

Los antecedentes y fundamentos del proyecto de ley se basan en que Chile está suscrito a diversos instrumentos internacionales que apoyan la creciente inserción de la mujer en el mundo laboral, social y cultural, el avance en la legislación chilena y la interpretación conjunta establecida entre los artículos 203 y 206 del Código del Trabajo donde se establece que las empresas que no están obligadas a mantener salas cunas, tampoco lo están para otorgar permiso a las madres para dar alimento a sus hijos en otros lugares.

El proyecto de ley modifica los artículos 203 y 206 del Código del Trabajo.

La ley establece que las madres tendrán a lo menos una hora al día para dar alimentos a sus hijos menores de dos años, en cualquier momento dentro de la jornada de trabajo, dividiéndolo en

dos porciones o postergando o adelantando en media hora, o en una hora el inicio o el término de la jornada de trabajo. Derecho ejercido en la sala cuna, o en el lugar donde se encuentre el menor.

Cabe destacar que, si ambos padres son trabajadores, se puede acordar que sea el padre quien ejerza el derecho. Por otra parte, también se le otorga al trabajador que tenga la custodia del menor.

Ley N° 20.820.

Tuvo como objetivo crear el Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género y reformar el Servicio Nacional de la Mujer.

En el mensaje presidencial se especifica que es necesario comenzar un nuevo periodo en cuanto a la política de género, con el objetivo de garantizar los derechos de las mujeres y lograr mayor equidad de género. Además, se menciona que en el último tiempo han habido avances, pero que aún existen importantes brechas de género y no solo eso, ya que, también han surgido grandes transformaciones sociales y políticas, lo que ha generado una demanda mayor de derechos en Chile.

Por otra parte, el Estado debe estar a la altura de los cambios y velar por la erradicación de las desigualdades. El carácter del SERNAM y su dependencia administrativa del Ministerio de Desarrollo Social restringe la capacidad de actuación autónoma y facultades. Además, la estructura y gestión centralizada del SERNAM, limita la ejecución de políticas y programas de cada realidad territorial.

La ley N° 20.820 establece los objetivos y funciones del nuevo Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género; y presenta las modificaciones de la ley N° 19.230 del Servicio Nacional de la

Mujer, con la intención de garantizar el acceso a la mujer de los recursos económicos y políticos, para conseguir la igualdad entre ambos géneros.

Cabe destacar que el Servicio Nacional de la Mujer cambia su nombre a Servicio Nacional de la Mujer y la Equidad de Género y queda como el organismo encargado de ejecutar las políticas, planes y programas que le encomiende el Ministerio de la Mujer y Equidad de Género.

Ley N° 20.840.

La ley en estudio fue la que reformó el sistema electoral en Chile. Una de las reformas introducidas por esta ley fue la incorporación de un artículo a la ley orgánica constitucional sobre Votaciones Populares y Escrutinios según el cual se exige un mínimo porcentual según sexo de la totalidad de la lista presentada por los partidos.

El mensaje del proyecto de ley señalaba que “se requiere un sistema electoral que aliente a los partidos políticos y a los pactos a presentar a la ciudadanía nóminas de candidatos que reflejen toda la diversidad ideológica, de género, edad, origen étnico, social y cultural del país”. En cuanto al aspecto específico de la baja representación de las mujeres en el Congreso, el mensaje señala lo siguiente: “Los distritos que elijan más diputados y listas que puedan presentar más candidatos, permitirán aplicar una ley de cuotas que obligue a las listas a presentar elencos de candidatos con la proporción de mujeres que se determine necesaria para cambiar la desigual representación de género que tiene hoy el Congreso Nacional”.

En tal sentido, la ley exigió que de la totalidad de candidaturas a diputado y senador declaradas por los partidos políticos, ni los candidatos hombres ni las candidatas mujeres pueden representar más del 60% del total respectivo.

Esta regla regirá para los procesos electorales parlamentarios de 2017, 2021, 2025 y 2029

4. METODOLOGÍA

Para analizar las tres generaciones de hombres y mujeres en puestos de alta responsabilidad, se usó la metodología cualitativa, ya que permite profundizar y comprender desde una perspectiva acabada los problemas y las percepciones de las personas.

En cuanto a las técnicas para la recopilación de información, se utilizó la entrevista semiestructurada que presenta un grado mayor de flexibilidad que las estructuradas, debido a que parten de preguntas planeadas, que pueden ajustarse a los entrevistados. Su ventaja es la posibilidad de adaptarse a los sujetos con enormes posibilidades para motivar al interlocutor, aclarar términos, identificar ambigüedades y reducir formalismos (Díaz, Torruco, Martínez, & Varela, 2013).

La pauta de entrevista presentaba los siguientes temas: i) trayectoria laboral ii) trayectoria académica iii) percepción de políticas públicas de equidad de género iv) principales problemas vividos en el ámbito laboral v) habilidades personales vi) percepción del liderazgo.

La entrevista tenía preguntas reformuladas en distintas fases, con la finalidad de profundizar en: i) principales problemas vividos en el ámbito laboral ii) percepción de las políticas públicas.

Todas las entrevistas fueron grabadas y posteriormente transcritas, para realizar un correcto análisis e interpretación de los datos. Luego se usó el programa Atlas ti, con el cual se realizó un proceso de codificación y clasificación.

La metodología utilizada para el análisis de los datos, fue el Análisis del discurso, porque “lleva a la práctica el lenguaje a modo de eje de comprensión y estudio de los procesos sociales” (Iñiguez, 2003).

Las entrevistas se desarrollaron entre agosto y octubre del 2017 en Santiago de Chile. Los lugares donde se concretaron los encuentros fueron principalmente cafeterías y oficinas de los entrevistados. A cada entrevistado se le realizó una presentación del tema y los objetivos de la investigación, se les informó el motivo por el cual eran grabados y se les anticipaba el cierre de la entrevista. Esto fue importante, ya que algunas personas desistieron de realizar la entrevista luego de conocer los tópicos.

El nexos con los entrevistados fue a través de amigos, familia, compañeros de trabajo e incluso las mismas personas entrevistadas.

La muestra utilizada corresponde a hombres y mujeres que se desempeñan en puestos de alta responsabilidad dentro de una organización; puestos donde se debe velar por el cumplimiento de metas y objetivos de la empresa, lo que implica que estos deben tener habilidades para el manejo de equipos y liderazgo. Adicionalmente, las personas incluidas en la muestra cuentan con haber trabajado en empresas con más de 200 empleados del sector privado y relacionadas con el área de servicios en la Región Metropolitana.

El criterio de exclusión utilizado, para abordar mejor el tema, fue los años de antigüedad en el cargo. Este criterio implica que las personas entrevistadas debían tener a lo menos dos años en un cargo de jefatura.

Para realizar la división generacional se tomó en consideración la generación Baby Boomers, que son personas que actualmente tienen más de 54 años; la generación X, que tienen entre 54 y 38 años y, finalmente, la generación Millennials, que son menores de 37 años.

Se utilizó un muestreo por conveniencia por la accesibilidad de la muestra y la eficiencia en la recopilación de datos. Se llegó a una muestra de doce personas, como se presenta a continuación:

Tabla 3
Cargos de los entrevistados por sexo y generación

| Sexo | Cargo | Millennials | X | Baby Boomers | Total |
|--------------|-----------------|-------------|----------|--------------|-----------|
| Mujeres | Socio | - | - | - | 0 |
| | Gerente General | - | - | 1 | 1 |
| | Gerente de Área | 1 | - | - | 1 |
| | Subgerente | 1 | 2 | 1 | 4 |
| Hombres | Socio | 1 | - | 1 | 2 |
| | Gerente General | - | - | 1 | 1 |
| | Gerente de Área | 1 | 2 | - | 3 |
| | Subgerente | - | - | - | 0 |
| Total | | 4 | 4 | 4 | 12 |

Elaboración propia

5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1 Caracterización de personas entrevistadas en cargos de alta responsabilidad

En el mercado laboral, es usual que una persona deba cumplir ciertas características para realizar determinadas funciones o para acceder a ciertos cargos. Esto se conoce como <<perfil profesional>>. En tal sentido, la RAE define perfil como “un conjunto de rasgos peculiares que caracterizan a alguien o algo”⁵. Para estos efectos, tomaremos como perfil las siguientes características: i) nivel de estudios (escolar completa, universitaria y posgrado); ii) nombre de

⁵ Definición de perfil según la Real Academia de la Lengua Española.

universidad; iii) número de empresas en las que ha trabajado; iv) años de experiencia laboral y, v) proyección laboral.

A continuación, se presentan los perfiles de cada uno de los entrevistados:

Generación Millennials, Mujer, Gerente de área

Estudió Ingeniería Comercial en la Universidad de Santiago de Chile, posteriormente estudió negocios e inglés en el extranjero. Respecto a su trayectoria laboral, ha trabajado en dos empresas de la misma industria y cuenta con alrededor de 10 años en el mercado laboral. Espera seguir desarrollando su carrera ejecutiva y perfeccionando sus conocimientos.

Generación Millennials, Mujer, Subgerente de área.

Estudió Ingeniería en Estadística en la Universidad de Santiago de Chile, posteriormente realizó un MBA en la Universidad de Chile y una serie de diplomados. Respecto a su trayectoria laboral, ha trabajado en más de seis empresas de distinta índole y cuenta con alrededor de 10 años de experiencia en el mercado laboral. Quiere seguir desarrollándose en el área actual de trabajo.

Generación Millennials, Hombre, Socio.

Estudió Ingeniería Comercial en la Universidad de Chile, posteriormente realizó un magíster en la misma casa de estudios y estudió inglés en el extranjero. Respecto a su trayectoria laboral, ha trabajado en tres empresas de la misma industria y cuenta con alrededor de 10 años de experiencia. Espera poder jubilarse y desarrollar nuevos proyectos.

Generación Millennials, Hombre, Gerente de área.

Estudió Ingeniería Civil Industrial en la Universidad Técnica Federico Santa María, posteriormente realizó un MBA en la Universidad de Cambridge. En cuanto a su trayectoria laboral, ha trabajado en la misma empresa y cuenta con alrededor de 10 años de experiencia. Espera seguir desarrollando su carrera ejecutiva.

Generación X, Mujer, Subgerente de área.

Estudió Ingeniería Comercial en la Universidad de Concepción, posteriormente realizó Diplomados en la Universidad de los Andes. Respecto a su trayectoria laboral ha trabajado en más de cinco empresas y tiene más de 10 años de experiencia laboral. En cuanto a su proyección laboral pretende desarrollar el área donde se encuentra actualmente.

Generación X, Mujer, Subgerente de área.

Estudió Microbiología en Alimentos en la Universidad Tecnológica de Chile, ha realizado diversos cursos de especialización. Respecto a su trayectoria laboral, ha trabajado en cinco empresas de distintas industrias y cuenta con más de 20 años en el mercado laboral. Quiere seguir creciendo en la empresa y perfeccionarse académicamente.

Generación X, Hombre, Gerente de área.

Estudió Ingeniería Civil Industrial en la Universidad de Chile, posteriormente realizó un diplomado en el extranjero. En cuanto a su trayectoria laboral, ha trabajado en más de 5 empresas y cuenta con más de 20 años de experiencia en el mercado laboral. Su proyección laboral es poder perfeccionarse aún más.

Generación X, Hombre, Gerente de área.

Estudió Contabilidad, Auditoría y posteriormente Ingeniería en Administración en la Universidad de las Américas, además ha realizado cursos de especialización y un diplomado en la Universidad de Santiago. Respecto a su trayectoria laboral, ha trabajado en cuatro empresas en distintas industrias y tiene alrededor de 20 años de experiencia. Espera poder jubilarse y realizar proyectos de forma independiente.

Generación Baby Boomers, Mujer, Subgerente de área.

Estudió Secretariado en Administración, posteriormente ingresó a estudiar Ingeniería en Administración de Empresas en la Universidad Andrés Bello, pero por motivos personales tuvo que congelar. Cuenta con cursos de especialización y un diplomado. Respecto a su trayectoria laboral ha trabajado en cuatro empresas y cuenta con más de 30 años de experiencia en el mercado. Espera seguir desarrollándose en el ámbito laboral.

Generación Baby Boomers, Mujer, Gerente General.

Estudió en la Pontificia Universidad Católica de Chile, pero por motivos personales debió congelar, posteriormente estudió Secretariado. Tiene cursos en el extranjero y un diplomado. Respecto a su trayectoria laboral ha trabajado en tres empresas y tiene más de 30 años de experiencia. Su proyección laboral es continuar desarrollando su organización.

Generación Baby Boomers, Hombre, Socio.

Estudió Contabilidad y posteriormente Ingeniería Comercial en la Universidad de Santiago de Chile, posee también cursos de especialización. Respecto a su trayectoria laboral, ha trabajado

en tres empresas del mismo rubro y cuenta con más de 30 años de experiencia. Fue Gerente de área, posteriormente Socio y luego formó su propia empresa, donde se desempeña como Socio principal. Espera poder jubilar dentro de aproximadamente 8 años.

Generación Baby Boomers, Hombre, Gerente General.

Estudió una carrera Técnica en la Universidad Tecnológica, ha realizado diplomados en la Universidad de Chile, además de diversos cursos de especialización. Respecto a su trayectoria laboral, ha trabajado en tres empresas de la misma industria y tiene más de 40 años de experiencia en el mercado laboral. Fue Gerente de área y luego Gerente General de una filial. Después de estar por más de 30 años en esa empresa crea su propia empresa donde es el Gerente General. Espera seguir desarrollando su empresa y expandirla a lo largo de todo Chile.

De los perfiles descritos se puede apreciar que las características distintivas se dan de forma generacional más que por género. La generación Millennials, cumple con un perfil de personas que, tras salir de la universidad, han perfeccionado su nivel académico a través de estudios de posgrado, tanto en Chile como en el extranjero. Estos consisten en cursos de perfeccionamiento, diplomados, magíster y MBA. Además, su proyección laboral se centra en seguir desarrollándose profesionalmente. En la generación X, la gran mayoría tiene estudios de posgrado, y el número de empresas en las que han participado fluctúa entre 4 a 5. Finalmente, en la generación Baby Boomers, se da la coincidencia que ambas mujeres estudiaron secretariado y se vieron imposibilitadas de continuar sus carreras universitarias por temas personales. Sin embargo, esto no fue un impedimento para llegar a puestos de alta responsabilidad. Por otra parte, los hombres de esta generación luego de desempeñarse en diversas empresas, llegada cierta edad, han decidido independizarse y formar sus propias empresas.

Tanto hombres y mujeres con más de 30 años de experiencia en el mercado laboral han participado a lo más en cuatro empresas, a diferencia de la generación Millennials, quienes con alrededor de diez años de experiencia laboral presentan niveles dispares de permanencia en las organizaciones. Otra diferencia significativa es el nivel de estudios alcanzado, ya que las personas pertenecientes a la generación Millennials cuentan con estudios de posgrado, correspondiendo en su gran mayoría a magíster, mientras que los de la Generación X poseen mayoritariamente diplomados, al igual que la generación Baby Boomers. Adicionalmente, una mujer de la generación Baby Boomers comentó: *“yo creo que, en esta época, claramente ellos pueden encontrar un problema de validación académica, porque en los tiempos que corren, me parece que nadie puede encontrar trabajo si no valida académicamente su título, cosa que a mí eso no me pasó, por decirlo de alguna manera. Y yo ya estoy como terminando el cuento y es algo que yo no vi.”* Respecto a esto, se puede apreciar que el número de matrículas de magíster en Chile en el año 2007 era de 17.664, mientras que en el año 2016 era de 42.039, lo que equivale a un incremento de un 138% en los últimos 10 años⁶.

Por todo lo anterior, se puede presumir que las nuevas generaciones deben contar con la validación de un título profesional y con estudios de posgrado para alcanzar un puesto de alta responsabilidad, a diferencia de las generaciones X y Baby Boomers, que durante su trayectoria laboral no necesitaron de estudios de posgrado para alcanzar estos puestos.

Respecto a la permanencia en las empresas, las nuevas generaciones cuentan con menos tiempo que las generaciones más antiguas. De acuerdo a un estudio llevado a cabo por la consultora Deloitte en el año 2016, los Millennials son propensos a cambiar de trabajo dentro de un plazo

⁶Fuente: Estadísticas de la educación 2016, Ministerio de Educación. Publicación agosto 2017

mediano. Según este estudio, en Chile, el 71% de los Millennials pretende abandonar su puesto actual dentro de los cinco años siguientes.

5.2 Caracterización de perfil según habilidades

En cuanto a las habilidades de los entrevistados, se preguntó directamente cuáles consideraban que eran sus habilidades y cuál fue la más importante para alcanzar un puesto de alta responsabilidad. Las habilidades destacadas son principalmente las interpersonales y de liderazgo por sobre las habilidades técnicas y académicas. Tal como menciona el marco teórico, para que “el directivo de cualquier empresa y organización logre un mejor desempeño se requiere entender, desarrollar y aplicar habilidades interpersonales, sociales y de liderazgo” (Madrigal, 2009).

En la siguiente tabla se muestran los resultados:

Tabla 4

Habilidades personales

| Generación | Sexo | Habilidades | Habilidades más importantes para alcanzar un puesto de alta responsabilidad |
|--------------|---------|--|---|
| Millennials | Mujeres | Liderazgo y disciplina. Resiliencia, Asertividad. | Liderazgo. Conocimiento técnico y resiliencia. |
| | Hombres | Capacidad de sacrificio y de análisis. Liderazgo. | Capacidad de sacrificio Cumplimiento de objetivos y confiabilidad. |
| X | Mujeres | Confiabilidad. | Confiabilidad. |
| | Hombres | Liderazgo y compromiso. Responsabilidad, compromiso y proactividad. Liderazgo, inteligencia y capacidad de análisis. | Liderazgo. Responsabilidad. Liderazgo. |
| Baby Boomers | Mujeres | Comunicación y empatía. Empatía, proactividad, creatividad y responsabilidad. | Disciplina. Proactividad. |
| | Hombres | Paciencia y optimismo. Credibilidad y entusiasmo. | Optimismo y capacidad de sacrificio. Credibilidad. |

Elaboración propia

5.3 Hechos relevantes para alcanzar un puesto de alta responsabilidad

Respecto a la trayectoria laboral, se indagó en los hechos importantes para alcanzar un puesto de alta responsabilidad. Sus respuestas fueron heterogéneas, y se enfocaron principalmente en el desarrollo de habilidades personales, en desmedro de hechos que requirieran interacción con terceros, ya sea superiores o externos a la empresa.

Tras volver a preguntar, pero esta vez entregando una serie de alternativas, se encontró que tanto hombres como mujeres de distintas generaciones consideraron que ganarse la confianza de un supervisor en su trabajo, sí fue importante. Al respecto, algunas personas señalan lo siguiente: *“Ganarse la confianza del supervisor creo que es muy relevante”* (Mujer, Gerente de área, Generación Millennials), *“Sí, lo he hecho en todos los trabajos que he tenido y creo que eso es fundamental.”* (Hombre, Gerente de área, Generación X). Respecto a ganar un proceso de selección y reclutamiento de head-hunter, las respuestas fueron diversas, sin marcar una clara tendencia. En cuanto al desarrollo académico, la generación Millennials consideró que sí era un hecho importante, mientras que la generación Baby Boomers expresó lo contrario. Finalmente, una buena red de contactos, es descrita como un factor importante en el desarrollo profesional del resto, no así del propio. A continuación, se presentan citas refiriéndose a este tema: *“yo creo que ayuda, en mi caso no necesariamente tenía una buena red, creo que más bien fueron coincidencias y casualidades, pero yo creo que una buena red de contactos te ayuda.”* (Mujer, Gerente General, Generación Baby Boomers) *“Tener una buena red de contactos siempre es necesario, pero en base a mi experiencia, yo te diría que no.”* (Hombre, Gerente de área, Generación Millennials).

A continuación, se presenta la tabla con los resultados por hecho, generación y género:

Tabla 5

Hechos relevantes para ascender en las esferas laborales

| Generación | Sexo | Ganarse la confianza de un supervisor | Ganar un proceso de selección | Desarrollo Académico | Buena red de contactos | Head-Hunter |
|--------------|---------|---------------------------------------|-------------------------------|----------------------|------------------------|-------------|
| Millennials | Mujeres | Si | No | No | Si | Si |
| | | No | Si | Si | No | No |
| | Hombres | Si | Si | Si | Si | Si |
| | | Si | Si | Si | No | No |
| X | Mujeres | Si | Si | Si | Si | Si |
| | | Si | Si | No | No | Si |
| | Hombres | Si | Si | No | No | No |
| | | Si | No | Si | Si | Si |
| Baby Boomers | Mujeres | Si | Si | No | Si | No |
| | | Si | Si | No | Si | No |
| | Hombres | Si | No | No | No | No |
| | | Si | Si | Si | No | No |

Elaboración propia

5.4 El liderazgo desde la mirada de líderes actuales

Respecto al cómo debe ser un líder actual, las percepciones de los entrevistados eran coincidentes. El líder debe ser una persona con habilidades blandas desarrolladas, entre las que se encuentran: i) credibilidad, ii) empatía, iii) trabajar en equipo, iv) tener buena comunicación y v) fomentar el desarrollo de las personas. Estas respuestas fueron transversales tanto por generación como por género. Si se tuvieran que agrupar en un estilo de liderazgo las características que fueron nombradas, se podrían asociar a un estilo de liderazgo transformacional, que se caracteriza por fomentar la relación con el equipo; tener en cuenta sus necesidades personales y profesionales; motivarles para superarse y esforzarse cada vez más, y por la confianza depositada en todas y cada una de las personas que forman parte del equipo.

Por otra parte, se observa la homogenización intergeneracional de los estilos de liderazgo, a pesar de factores tales como la edad de los consultados o su tiempo de permanencia en la empresa, que podría estar dado en base a una cultura organizacional que va evolucionando en el tiempo. Se presentan algunas citas, para ejemplificar:

“Hace 10 años atrás lo que me tocó vivir a mí, era un modelo más autoritario.” (Hombre, Gerente de área, Generación Millennials).

“Hace 10 años atrás, yo creo que los líderes administraban autoritarismo.” (Hombre, Gerente General, Generación Baby Boomers)

“Hace 10 años atrás era como un patrón de fundo. Era súper energético, no generaba buen clima laboral (...). Hace 20 años atrás, yo creo que lo mismo, pero peor, más agudizado.” (Mujer, Subgerente de área, Generación Millennials)

“Hace 20 años atrás, el líder era, a ver cómo lo coloco para que no suene tan feo. A golpe y palos una cosa así. Era como muy rudo.” (Mujer, Subgerente de área, Generación Baby Boomers).

Con esto, se podría presumir que los estilos de liderazgo en Chile han ido cambiando a través del tiempo y son, de hecho, muy diferentes al de 20 años atrás. Donde se describe que el liderazgo tenía características basadas en la autoridad. Esto podría haber sido una limitante más a la que se veían enfrentadas las mujeres, dificultad que tal vez no existe en la actualidad producto de un cambio en el tipo de liderazgo predominante.

5.5 Problemáticas en el contexto laboral

A lo largo de la vida, las personas se pueden ver enfrentadas a diversos problemas tanto en el plano familiar como en el laboral. Al enfocarnos en los problemas propios del ámbito laboral, podemos reconocer que son de diversa índole y origen, pudiendo ocurrir varios coetáneamente.

En cuanto a problemas de género, en el último tiempo, diversos académicos han expresado que el grupo que presenta mayores inconvenientes en el mercado del trabajo son las mujeres.

Por esto, resulta importante conocer los problemas que enfrentan tanto hombres como mujeres en el mercado laboral y saber cuál es la percepción de personas en cargos ejecutivos.

A cada entrevistado se le preguntó sobre su experiencia en el mundo laboral, lo que se resume en la siguiente tabla:

Tabla 6

Problemas vividos por las generaciones

| | Mujeres | | | Hombres | | |
|---|-------------|---|--------------|-------------|---|--------------|
| | Millennials | X | Baby Boomers | Millennials | X | Baby Boomers |
| Discriminación laboral | - | - | - | ✓ | ✓ | - |
| Discriminación de género | - | - | ✓ | ✓ | ✓ | - |
| Acoso sexual | - | - | - | - | ✓ | ✓ |
| Acoso psicológico | ✓ | ✓ | - | - | ✓ | ✓ |
| Menor oportunidad de desarrollo de carrera | - | ✓ | ✓ | - | ✓ | ✓ |
| Dificultad para compartir dificultades domésticas | - | ✓ | ✓ | - | - | - |
| Dificultad para compartir el cuidado de los hijos | - | ✓ | - | ✓ | - | - |
| Falta de confianza | ✓ | ✓ | ✓ | - | - | ✓ |
| Falta de conocimientos académicos | - | ✓ | ✓ | - | - | ✓ |
| Falta de redes de contacto | ✓ | ✓ | - | ✓ | ✓ | - |
| Falta de políticas para la conciliación de la vida familiar y laboral | - | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | - |

Elaboración propia

Todos los problemas descritos, han sido vividos por al menos una persona. En algunos casos los problemas no fueron expresados directamente en el desarrollo de la pregunta, pero sí como vivencias personales durante el desarrollo de la entrevista; por lo tanto, se consideró dentro del resumen. Esto puede ser tratado como una forma de invisibilidad de la discriminación, lo que será tratado en detalle en la sección pertinente.⁷

5.5.1 Discriminación en el mercado laboral.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) define la discriminación como “cualquier distinción, exclusión o preferencia basada en motivos de raza, color, sexo, religión, opinión política, ascendencia nacional u origen social que tenga por efecto anular o alterar la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo y la ocupación”.⁸

El Código del Trabajo establece respecto a la discriminación que “los actos de discriminación son las distinciones, exclusiones o preferencias basadas en motivos de raza, color, sexo, edad, estado civil, sindicación, religión, opinión política, nacionalidad, ascendencia nacional, situación socioeconómica, idioma, creencias, participación en organizaciones gremiales, orientación sexual, identidad de género, filiación, apariencia personal, enfermedad o discapacidad u origen social, que tengan por objetivo anular o alterar la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo y la ocupación”.⁹

El Académico de la Universidad de Chile, Javier Núñez (2004), señala que “En general, en todos los países existe evidencia de algún grado de discriminación en el mercado laboral. En el caso particular de Chile, los estudios existentes evidencian esta práctica para grupos que son

⁷ Vid. Infra. Discriminación de género, pág 54

⁸ Convenio sobre la discriminación número 111, artículo 1

⁹ Código del trabajo artículo 2, inciso cuarto.

básicamente dos: la población laboral femenina y las personas de escasos recursos, que son discriminados sobre la base de su origen social o socioeconómico”. Por su parte, la académica de la Universidad del Pacífico, Lorena Esquivel (2016), reafirma lo señalado anteriormente, quien señala “frente a la discriminación en el ámbito laboral existen dos grandes áreas: la población laboral femenina y las personas de escasos recursos”.

De las entrevistas realizadas, los siguientes comentarios surgieron respecto a la discriminación laboral:

“Sí, he visto discriminación por género, temas sociales. También por el lugar donde estudiaste, pero en lo personal creo que no, pero sí creo que hoy en día eso es relevante. Hoy en día sí existe, más que discriminación, son políticas de las empresas (...) Por ejemplo, buscan para cargos ejecutivos ingenieros de universidades tradicionales y de plano se discriminan todo el resto de las otras universidades, llámese entre paréntesis ingenieros comerciales y civiles de las grandes universidades. Entonces sí, hoy día existe eso, pero en mi plano personal no lo sentí.”
(Hombre, Gerente de área, Generación X)

“Uhhh Colegios, nivel socioeconómico, aspecto físico, sexo. Y formación académica y universidad que no es lo mismo; o sea, uno ve mucha discriminación, en que tiene que ser cierta carrera para contratar a alguien, y a su vez, ves mucha discriminación: en qué universidad fue, o a qué centro de estudios fue.” (Hombre, Gerente de área, Generación Millennials)

De las citas anteriores se desprende que gerentes de diferentes generaciones han presenciado algún tipo de discriminación. Las describen como de género, nivel socioeconómico, aspecto físico, colegio y universidades. Por esto, se podría presumir que en el mercado laboral

chileno sí existe discriminación. Esta discriminación se podría centrar en dos aspectos: por nivel socioeconómico y discriminación de género.

Por otra parte, también se puede apreciar que actualmente en Chile podrían existir empresas que aplican políticas de contratación para cargos ejecutivos, en base a la universidad de procedencia de un candidato. Cabe destacar que, si bien se especifica que es en un nivel más elevado de la organización, se podría presumir que no sólo se da en esta área, sino también en esferas inferiores dentro de una misma organización respecto a ciertas carreras.

5.5.2 Discriminación por nivel socioeconómico en el mercado laboral.

La discriminación por nivel socioeconómico, es todo acto de discriminación que afecta a las personas que se encuentran en una posición distinta respecto a su origen familiar, nivel de ingresos, lugar y nivel de estudios, y ocupación.

De las entrevistas llevadas a cabo, las siguientes citas se refieren a la discriminación por nivel socioeconómico:

“Cuando comencé a trabajar, me pasó que me costó mucho más poder ascender o tomar responsabilidades, porque algunas personas pensaban que, por no venir de un colegio privado, me iba a costar desenvolverme socialmente (...) Lo otro que me pasó, siendo jefe o subgerente, que cuando me pidieron que contratara a alguien, porque era hijo de alguien, no lo quise hacer. Eso me trajo un problema complejo del cual pude salir, pero fue complicado (...) Entonces en las explicaciones que me dieron algunos surgieron muchas cosas de discriminación laboral; por ejemplo, mira, si tú fueras hijo de alguien, podrías hacer este tipo de cosas, pero tú tienes que cuidar tu pega porque no conoces a nadie más. Eso fue dentro de los primeros 5 años de trabajo. Eso es un ejemplo clarito de discriminación laboral.” (Hombre, Gerente de área, Generación X)

“He estado muchas veces en directorios o en decisiones muy importantes donde miran las trayectorias, así como: Ahh, ya este no estudió en el Verbo Divino, en el Tabancura. Generan otro tipo de problemas, eso es súper clarito y súper demostrable.” (Hombre, Socio, Generación Millennials)

El colegio de procedencia constituye una credencial para entrar a los círculos sociales y al mercado laboral, credencial que es validada por mecanismos de difusión del colegio en la sociedad. Así, los colegios en general, y particularmente aquellos de élite, se establecen como un indicador que funciona como credencial para sus alumnos (Thrift, 1994).

Seth Zimmerman tras el estudio “Making Top Managers: The Role of Elite Universities and Elite Peers” en el 2013, concluye que cursar Ingeniería Comercial, Civil o Derecho en la Universidad Católica, luego de haber estudiado en alguno de los denominados 9 colegios de élite, mejora las oportunidades de llegar a un puesto elevado en un 65%. Por otra parte, menciona que “Si quieres ser un líder corporativo, la mejor combinación es haber nacido en la elite y estudiar en los mejores colegios y universidades. Ser lo suficientemente talentoso y trabajador como para entrar en una buena universidad es importante, pero si no proviene de un entorno de elite, entrar en esa institución no le ayudará a llegar a la cima.” (Zimmerman, 2014).

Las personas de las citas anteriores, estudiaron en un colegio municipal emblemático y desarrollaron su carrera en la Universidad de Chile, institución pública de prestigio a nivel nacional. A pesar de tener un desempeño académico y laboral destacable, el hecho de no venir de un colegio privado les significó sufrir discriminación social. Esta discriminación no sólo se puede dar en los primeros años de trabajo, sino que a lo largo de toda la trayectoria laboral. Así, se ha señalado que “la discriminación en el trabajo es un fenómeno muy extendido: puede darse al postular a un empleo, durante la relación laboral o luego de terminada ésta.” (Riquelme, 2011).

Además, se aprecia que la discriminación social es una barrera para el desarrollo de una carrera profesional.

Javier Nuñez (2004) expresa que es posible que los empleadores prefieran contratar empleados de aquel estrato socioeconómico que concite un mayor grado de aceptación y de legitimación en el medio. En este caso, los empleadores no son los responsables directos de la discriminación, sino que sólo discriminan “estadísticamente”, en el sentido que ellos esperan a priori que individuos de distintos orígenes sociales tengan distintos niveles de productividad, aunque sea una consecuencia de la acción discriminadora de otros agentes de la sociedad.

5.5.3 Discriminación por género en el mercado laboral.

Por discriminación de género se entiende “toda práctica o procedimiento que, por acción u omisión, tiene como resultado la producción o reproducción de las desigualdades entre mujeres y hombres en el mercado laboral” (IAM, 2009).

La discriminación contra la mujer se puede definir como toda distinción, exclusión a restricción basada en el sexo que tenga por objeto o por resultado menoscabar o anular el reconocimiento, goce o ejercicio por la mujer, independientemente de su estado civil, sobre la base de la igualdad del hombre y la mujer, de los derechos humanos y las libertades fundamentales en las esferas política, económica, social, cultural y civil o en cualquier otra esfera (CEDAW, 1979)¹⁰

Ahondando en las formas de discriminación, se ha identificado la existencia de dos tipos: La discriminación directa está vinculada a la diferencia de trato, de consideración o tratamiento, sin una circunstancia o situación objetiva que la justifique o explique, lesionando con tal conducta la dignidad de la persona y sus derechos humanos garantizados. El concepto de discriminación

¹⁰ Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer, artículo 1

indirecta, en cambio, se vincula con la teoría del impacto o efecto adverso, donde la medida en sí no aparece como discriminatoria, pero no cabe duda que conlleva esa intención (Castro J. , 2001).

De las entrevistas realizadas, las siguientes referencias fueron hechas a temas de discriminación por género.

“Sólo hasta el año pasado, donde tuve que contratar personas y antes también, siempre escuché muchas frases del tipo <<No tengas muchas mujeres porque vas a tener problemas con los embarazos, no tengas muchas mujeres porque van a ser un centro de madre y van hablar todo el día, vas a tener problemas>> No sólo eso, sino que también comentarios como <<No contrates a mujeres muy atractivas porque los demás se van a estar distrayendo y esto va a ser un problema>>. Hablando de profesionales muy bien calificados, el año pasado tuve que formar un equipo (...) Bueno, definimos calificaciones que tenía que tener, formación actuarial de cierto nivel, formación comercial, conocimientos comerciales a nivel de haber sido... una serie de cosas objetivas. Ninguna de ellas tenía un apellido de hombre o mujer y al hacer eso, donde las dos principales que tenían que quedar si o si, una era una mujer de cierta nacionalidad y otra mujer con otra nacionalidad. Entonces, cuando quise hacer esto internamente, tuve hartos problemas (...) yo decía ¿por qué no? Así una serie de frases. Esto yo te lo explico porque tú me lo estás preguntando, porque es algo bastante feo. (...) De eso creo que te podría contar 5 días de historia. (...) Esto que uno escucha, este tema del temperamento <<cuidado que debe estar en su época del mes>>, eso me carga, porque los hombres y las mujeres tienen los mismos cargos de temperamento, que no es lo mismo que el cambio hormonal, pero se enfrentan también a eso. (...) Además, de los previos que te mencione, el tema de la maternidad, que es una situación de que se cree que se va a poder contar menos con esa persona. El otro es la frivolidad, ¿Qué es lo que es esto?, que es muy común que una mujer que se arregla, que se ve bien, cuesta enganchar que

también es inteligente y trabajadora. Eso es muy frecuente también, como el mal de la promotora. A su vez también al otro lado, que de repente tomar a una mujer que se ve bien e incorporarla a algo que no tiene para que estar incorporada, porque no tiene que ver con eso, porque la meten ahí para subir el nivel, para tener la atención de la otra persona y la incorporan también, ese es como un rol promocional que puede tener una mujer, que nunca se le da a un hombre. Yo creo que eso es una dificultad porque en el fondo, no se le está tomando en serio a esa profesional y ese es un tema bien importante que ocurre bastante.” (Hombre, Gerente de área, Generación X)

De la cita anterior, se puede apreciar que existen múltiples formas de discriminar a la mujer, éstas pueden ser de forma directa o indirecta. Como ejemplo, podemos ver la discriminación en base a la maternidad, estereotipos que se forman en torno al género, tales como ser menos productivas o inteligentes. Además, se puede ver a la mujer como un objeto de connotación sexual, dado el rol promocional que se le puede atribuir y la posible distracción que supondría para sus compañeros o en casos más graves el acoso directo. Otra forma de discriminación no mencionada en la cita sería la brecha salarial.

Por otra parte, se desprende una forma de discriminación múltiple, la cual se entiende como una forma de discriminación en la que se dan dos o más motivos de discriminación. Tomando la cita anterior como ejemplo, el discriminar por sexo y nacionalidad es una forma de discriminación múltiple.

Cabe destacar que la discriminación basada en el género constituye una de las mayores barreras para el acceso de las mujeres a puestos de alta responsabilidad (Metz & Tharenou, 2001).

En cuanto a la percepción en Chile, la Encuesta de la Corporación Humanas 2016 señala que el 89,5 % de las encuestadas considera que las mujeres son discriminadas en el ámbito laboral¹¹.

A continuación, se profundiza este tema, a través de las experiencias de hombres y mujeres en el mercado laboral.

“Aunque tú no lo veas de forma directa, sí hay discriminación de género en el tema laboral, siempre. Incluso hasta la forma en la que te hablan o te tratan; me estoy refiriendo a los hombres. Uno tiene que luchar por ser escuchada frente a un problema similar que lo exponga un hombre y una mujer, porque escuchan más a un hombre que a una mujer. A eso me refiero con que yo pude haber vivido alguna discriminación de género. El mismo problema que tu expresabas en una reunión, yo como mujer, era menos escuchada que un hombre, entonces tu tenías que alzar dos veces más la voz; si eso es discriminación de género, si la hay, a eso me refería, por eso fue la duda con respecto a este tema.” (Mujer, Subgerente, Generación Baby Boomers)

“Mira, yo creo que las mujeres para variar somos bien castigadas. Hay muchas veces que tú te encuentras en una reunión y eres ninguneada solamente porque eres mujer. Y eso es bien complicado porque tienes como dos alternativas. O funcionas al nivel de los hombres, cosa que a mí me parece atroz, ahí como que no tranzo mucho, o tienes que hacer el camino más largo y empezar a demostrarle a un hombre que tienes la misma capacidad de pensar que él. Ahora yo creo que con el tiempo esto se ha ido unificando un poco más, pero sigue siendo de todas maneras injusto para la mujer, sin tomar en cuenta los sueldos, porque los sueldos no son igualitarios para un hombre y una mujer.” (Mujer, Gerente General, Generación Baby Boomers)

¹¹ Fuente: Percepciones de las mujeres sobre su situación y condiciones de vida en Chile 2016

Ambas citas dan cuenta de una invisibilización de la discriminación, ya que en la primera cita, la entrevistada al momento de preguntarle respecto a su experiencia, respondió negativamente; sin embargo, dudó al responder. Tras preguntar por qué dudó, ella respondió lo expresado en la cita, lo que deja ver que no identifica tajantemente la conducta como discriminatoria. En cuanto a la segunda cita, al momento de preguntar, su respuesta fue negativa, aunque posteriormente, a partir de otras preguntas, respondió lo señalado, cuestión que constituye una situación de discriminación.

La invisibilización de la discriminación implica que la persona que ha sido objeto de discriminación se identifique con el agresor, justificando o normalizando dicho trato. Esto imposibilita que la víctima de la discriminación logre identificar la conducta como nociva, impidiendo asimismo su denuncia.

En cuanto a la discriminación propiamente tal, en ambas citas se puede apreciar una forma de discriminación hacia la mujer; Esta discriminación se puede dar por estereotipos de género, dado que se puede observar que la persona que está discriminando de forma consciente o inconscientemente, cree que la mujer, por solo ser mujer, no merece la misma atención que un hombre.

En la segunda cita, se menciona el hecho de que con el tiempo la situación ha ido cambiando. Además, este tipo de vivencias no se encontró en mujeres de otras generaciones más contemporáneas. Por esto, cabe preguntarse si este tipo de discriminación se sigue dando o ha ido disminuyendo a través del tiempo.

“Mira es tan difícil ese tema, que hoy día hablar incluso de un fuero maternal ya es complejo. Es súper complejo, pero si hoy día nosotros no discrimináramos tanto el tema del fuero maternal, creo que sería una fluidez tremenda con respecto a lo que sería la discriminación que en muchas ocasiones hay, de no tomar tantas mujeres de cierta edad, porque pueden tener la alternativa del embarazo.” (Mujer, Gerente de área, Generación Baby Boomers)

“De hecho, si estás embarazada, no te contratan en una empresa, si tienes un hijo hasta 2 años igual es un problema porque el niño se puede enfermar. Hay excepciones, pero te hablo de la media.” (Mujer, Subgerente de área, Generación Millennials)

“Cuando nosotras las mujeres tenemos entre 34 y 38 años, siento que es mucho más complicado teniendo la misma experiencia, teniendo los mismos cartones que un hombre, es mucho más, no sé si es mucho más pero le añade una cierta duda al empleador cuando tú tienes edad fértil; o sea, ejemplo, dos ingenieros comerciales con 7 años de experiencia, con el mismo cargo, postulando al mismo cargo, una está recién casada y el otro es un hombre recién casado también, creo que van a preferir contratar al hombre, porque dan por hecho que si uno está recién casada va a tener guagua y yo también entiendo a la empresa porque no te van a contratar para que tu no estés, te contratan para que tu estés. Entonces ahí hay una discriminación, pero es como parte de, es con algo que uno tiene que jugar porque el hombre tampoco puede tener guagua.”
(Mujer, Subgerente de área, Generación X)

“Depende de la edad que tenga una mujer también si te contratan o no, porque si estás en edad fértil también creo que se da esa discriminación. O sea, yo tengo amigas que han estado, o

sea han tenido su guagua sin trabajar y han buscado trabajo, no sé, la guagüita teniendo no sé 8-7 meses y le han dicho: tienes fuero, entonces no te puedo contratar, te hablo de profesionales.”

(Mujer, Subgerente de área, Generación X)

La entrada de las mujeres al mercado de trabajo es todavía un proceso en marcha, que genera entusiasmo y avances, pero también resistencias y retardos. Una dinámica de contrarios que no se resuelve, por lo cual las trabajadoras están, en términos generales, en un espacio laboral que no termina de ser propio. La aceptación a medias -o el maltrato- de que son objeto, se debe principalmente a la permanencia del vínculo que toda trabajadora mantiene con el espacio reproductivo; la maternidad, especialmente el cuidado de los hijos pequeños y la posibilidad de un nuevo nacimiento aparecen entonces como amenazas y riesgos para el rodaje de las empresas (Riquelme, 2011).

Anteriormente, se hizo referencia a que la mujer podía sufrir discriminación por el tema de la maternidad. Respecto a la percepción en Chile sobre esta materia, la encuesta de la Corporación Humanas señala que un 49,6% de las encuestadas cree que la maternidad resta oportunidades a las mujeres¹².

Los períodos en que se produce la discriminación también son extendidos “Es reconocido que hay diversas maneras de discriminar con motivo de la maternidad, las que abarcan todas sus etapas: gestación, parto, puerperio, lactancia y responsabilidades familiares” (Riquelme, 2011).

Basándonos en las opiniones expresadas por mujeres de distintas generaciones, podemos encontrar que este tipo de discriminación posee distintas formas. Puede tratarse de discriminación

¹² Percepciones de las mujeres sobre su situación y condiciones de vida en Chile 2016

a la mujer que ya se encuentra embarazada, a la que tiene hijos con cierto rango etario, a la que se encuentra en edad fértil y a la que tenga determinado estado civil.

La discriminación por la maternidad sigue ocurriendo en el mercado laboral. No hay nada en los resultados que pueda hacer presumir que este tipo de discriminación ha disminuido a través del tiempo.

5.5.4 Discriminación positiva en el mercado laboral.

Se entiende por discriminación positiva aquellas medidas que establecen temporalmente un trato diferenciado a favor de sectores en objetiva situación de marginación, con la finalidad de lograr una igualación de oportunidades en forma real, su adecuada integración social y acceso a los derechos formalmente consagrados en el ordenamiento jurídico (Nogueira, 2006).

Este tipo de discriminación positiva surgió a mediados del siglo XX en Estados Unidos, con ocasión del movimiento de los derechos civiles. Posteriormente se extendió a Europa, donde ha tenido gran desarrollo como forma de asegurar la participación de mujeres en determinados puestos de trabajo (Velasco, 2007).

Al respecto, algunos de los entrevistados señalaron haber tenido alguna experiencia relacionada con este tema.

“Fue una discriminación muy divertida, porque en general a las mujeres las discriminan más que a los hombres, pero en una compañía, donde yo postulé (...) hice un proceso para trabajar mientras estaba en la universidad y llegué a la final y me fue bien en todas las pruebas escritas. A mí en general me va bien en todas las pruebas, y cuando llegué a la parte de la entrevista, la persona que me entrevistó, una subgerente de recursos humanos, me dijo <<oye nos encantaste,

eres lo mejor del mundo, nos encantaría tenerte, pero acá nuestra política es tener muchas más mujeres, entonces no te vamos a contratar por eso>>. Y yo había hecho un esfuerzo gigante, me tuve que venir a Santiago, me sentí súper... pero me sentí discriminado por sexo absolutamente.”

(Hombre, Gerente de área, Generación Millennials)

Actualmente en el mercado laboral, los hombres vendrían siendo los pertenecientes a un grupo mayoritario que no sufre el mismo nivel de marginación que las mujeres. Por esto, al implementar políticas de equidad de género, que buscan igualar las oportunidades que tienen hombres y mujeres, se impulsa la discriminación positiva. Este tipo de discriminación se ve expresada en la cita anterior.

Se puede presumir que producto de las nuevas políticas de equidad de género, tanto públicas como internas en las empresas, pueda generarse un tipo de discriminación a la que se vean afectadas las nuevas generaciones. Discriminación a la cual generaciones como la Baby Boomers, no se vieron afectadas.

“Cuando tú te quedas trabajando hasta más tarde, tú te puedes volver en taxi a tu casa. Entonces si es una mujer la que se queda hasta más tarde; tarde es 9 de la noche y si es hombre tarde es 10. Están cuidando a la mujer desde ese punto de vista; está súper bien, pero no está bien porque a un hombre también lo pueden asaltar a las 9 de la noche.” (Mujer, Subgerente de área, Generación X)

Respecto a esta cita, se podría ver como una forma de discriminación positiva. La que sólo es aparente, porque no está aplicando una política a favor de la equidad de género, sino que se está aplicando una discriminación por sexo. Al considerar que los hombres son intrínsecamente menos propensos a sufrir algún tipo inconvenientes a cierta hora.

Es importante saber en qué consisten las políticas de equidad de género, para que no se creen políticas que beneficien a un género por sobre otro, esto porque podría confundir a la sociedad y generar algún tipo de rechazo a las reales políticas de equidad de género.

5.5.5 Acoso sexual.

En Chile, el Código del Trabajo considera que existe acoso sexual en el trabajo, cuando una persona realiza en forma indebida, por cualquier medio, requerimientos de carácter sexual, no consentidos por quien los recibe y que amenacen o perjudiquen su situación laboral o sus oportunidades en el empleo¹³. La Dirección del Trabajo menciona que la víctima de acoso sexual, puede ser un trabajador o trabajadora del sector privado o público, subordinado o par del autor del acoso sexual.

Según la OIT, los comportamientos que se califican como acoso sexual son: i) físico, ii) verbal y iii) no verbales. El primero consiste en violencia física, tocamientos y acercamientos innecesarios; el segundo en comentarios y preguntas sobre el aspecto, el estilo de vida, la orientación sexual y llamadas por teléfono ofensivas; la tercera, silbidos, gestos de connotación sexual, presentación de objetos pornográficos.

El acoso sexual afecta a un número importante de trabajadores en todos los países del mundo y ocurre en diferentes ambientes laborales; sin embargo, es sobre las mujeres que recae el mayor porcentaje de casos. El acoso sexual en el trabajo, por lo tanto, se considera una forma de discriminación por motivos de sexo, una violación de los derechos fundamentales en el trabajo y una forma de violencia de género (OIT, 2013).

¹³ Código del Trabajo, art. 2º inciso segundo

Los entrevistados señalaron lo siguiente:

“Sí, tuve experiencias. Tuve varias y que las tuve que manejar. Complicadísimas, fuera de eso, como recién empezaba a aparecer el tema del acoso sexual, tuvimos que hacer todo un procedimiento con la inspección del trabajo y entrevistar a los empleados. Es un tema complejo. Viví tres acosos sexuales en que no se llegó a ningún acuerdo. (...) Fue una experiencia nueva para nosotros, a mí me tocó recibir la denuncia del acoso. Por lo tanto, partimos como en el primer aprendizaje. Fue en provincia, donde se acusaba a un superior de que estaba acosando a una empleada, que había sido abusada. (...) La segunda experiencia me tocó en el área donde estaba trabajando, donde yo era gerente. Una subordinada denunció a su supervisor, diciendo que estaba siendo acosada por él. (...) La tercera fue muy similar a la segunda, porque ya había una norma en la inspección del trabajo.” (Hombre, Gerente General, Generación Baby Boomers).

“Una persona que trabajaba conmigo me explicó que había otro gerente que constantemente la iba a ver y la saludaba, y ella se sentía incómoda. Le pregunté incómoda en qué sentido y me dijo <<No me gusta cómo me mira, cómo me trata, de verdad me siento muy incómoda>>. Yo hablé con él y la explicación que me dio fue: pero si es una persona encachada, no seas tan así. Me costó mucho explicarle que lo que él estaba haciendo era inapropiado y le pedí que no prosperara en esa situación, además le dije que si prosperaba íbamos a tener problemas, porque ella trabajaba conmigo. Entonces yo le dije a esta persona que, si volvía a pasar que por favor me dijera, y volvió a pasar porque él no cambió en nada su actitud, porque no era consciente de lo que él hacía, él pensaba que podía hacerlo, él no veía nada malo.”
(Hombre, Gerente de área, Generación X)

De las citas anteriores se desprenden cuatro vivencias de acoso sexual, descritas por personas que se vieron enfrentadas a la responsabilidad de resolver el tema. Se da la coincidencia que el acoso fue realizado por un hombre en contra de una subalterna.

De la primera cita, se aprecia que en ninguna de las tres situaciones se pudo lograr un acuerdo. Esto, a pesar de que en las dos últimas se realizó el procedimiento que indica la inspección del trabajo, bajo el alero de la ley de acoso sexual.

Esto puede tener varias causas: primero, la ley parece ser insuficiente para resolver este problema por los mecanismos que son usados para determinar la existencia del acoso; segundo, las soluciones contempladas en la ley cuando no es posible comprobar el acoso pudieran disuadir a los posibles denunciadores; tercero, el estigma posiblemente asociado a la condición de “acosado” como también el que recae sobre la organización.

De la segunda cita, se puede ver que la persona que realizaba el acoso sexual, no era consciente de ello, pues no lo problematizaba, asumiendo que era normal. Esto se puede dar, por un tema cultural, es decir, que algunos hombres se creen con el derecho de realizar ciertos actos, porque fueron educados de esa forma. Acá es donde tiene relevancia el hecho de que hay que educar sobre el acoso sexual, qué conductas son inadecuadas y cuál es la conducta que se debe tener.

“Bueno yo me cambie de empresa y en ésta yo era el Gerente General, y estaba como representante legal. (...) Tuve una experiencia distinta. Fue que la ley ya estaba en vigor y las personas sentían que los podían echar o algo, y aquí es como la parte mala de lo que ocurrió. En el caso de algunas mujeres, sentían que, si ellas denunciaban el acoso sexual, quedaban como inmunes, con alguna protección. En toda la empresa, éramos 3400 personas y teníamos 700 casos de acoso sexual, de los cuales probablemente teníamos algunos ciertos, pero también había una

gran cantidad que tenían que ver con problemas de desempeño sobre los cuales había una acción determinada. Entonces claro, al final se provocó un trabajo bien grande, (...) porque por una parte estas explicando que es un acoso sexual y por otro lado que es el perjurio, que tú estás haciendo un caso que no es un caso, y provocando una situación que a lo mejor es para sacar ventaja.” (Hombre, Gerente de área, Generación X)

A diferencia de las citas anteriores, esta abarca el hecho de las falsas acusaciones de acoso sexual, con el objetivo de lograr un beneficio personal, dada la protección que otorga la ley. Esto no solo afecta a la persona calumniada sino a su entorno, privado (pareja, familia y amigos) y público (compañeros de trabajo y colegas del mercado) como también a todas las potenciales víctimas que ven desacreditada su vivencia por este tipo de situaciones.

5.5.7 Acoso psicológico.

El psicólogo alemán Heinz Leymann (1990), usó por primera vez el término *mobbing*, del verbo “to mob”, acosar como “El encadenamiento a lo largo de un periodo de tiempo bastante corto de intento o acciones hostiles consumadas, expresadas o manifestadas por una o varias personas hacia una tercera: el objetivo”; añadiendo además que se trata de una comunicación hostil y sin ética, que es dirigida de modo sistemático por uno (o varios) individuos contra otro, que debido a esta situación le coloca en una posición de indefensión y desvalimiento, y es activamente mantenido en ella. Este hecho debe ocurrir de forma frecuente (al menos una vez a la semana), y durante un cierto tiempo (al menos seis meses de duración) (Martínez, Irurtia, Camino, Torres, & Queipo, 2012).

Las consecuencias del acoso psicológico son: primero a nivel psíquico, la sintomatología puede ser muy diversa. El eje principal de las consecuencias que sufre el sujeto afectado es la

ansiedad: la presencia de un miedo acentuado y continuo, de un sentimiento de amenaza. La ansiedad que manifiestan estos sujetos en su tiempo de trabajo puede generalizarse a otras situaciones. Pueden darse también otros trastornos emocionales como sentimientos de fracaso, impotencia y frustración, baja autoestima o apatía; segundo a nivel físico, podemos encontrarnos con diversas manifestaciones de patología psicósomática: desde dolores y trastornos funcionales hasta trastornos orgánicos; tercero, a nivel social, es posible que estos individuos lleguen a ser muy susceptibles e hipersensibles a la crítica, con actitudes de desconfianza y con conductas de aislamiento, evitación, retraimiento o, por otra parte, de agresividad u hostilidad y con otras manifestaciones de inadaptación social. Son comunes sentimientos de ira y rencor, y deseos de venganza contra el/los agresor/es (Martínez et al., 2012).

“Sí, perfecto, ciertas jefaturas que, en el fondo, tuvieron un liderazgo con pocas habilidades blandas. Personas con mentalidad mucho más compleja como difícil de entender, que no te generan como una cercanía. ¿Qué me provocó eso? desconfianza, pero ese no es un tema que me genere, es un tema que tengo que trabajar yo, o sea esto me lo agudiza.” (Mujer, Subgerente de área, Generación Millennials)

“Encontrarte el trabajo mal, el que te falta, te presionan psicológicamente desde arriba. (...) Me obligaba a replantearme independiente de si estaba contento en mi trabajo, de buscar trabajo en otra área. Salir de la supervisión de ese supervisor.” (Hombre, Gerente General, Generación Baby Boomers)

“A veces, le termina cayendo alguien mal, la persona no hace bien su trabajo, porque a él no le gusta o no lo ha organizado bien. Entonces no es una cosa muy objetiva. Y una forma que uno ve que algunos reaccionan para sacar a esa persona, es acosándola laboralmente, o haciendo mobbing, ¿Qué es lo que es esto?, que en el fondo empieza a hacer que lo pase mal en su trabajo,

lo sienta en el peor lugar, lo cita a las peores horas, empieza a hacer eso. A mí me ha tocado verlo desde una posición más alta, donde me dicen mira este gallo no funciona y empezamos a tener la conversación más de fondo y me doy cuenta que sistemáticamente esa persona no se le han dado oportunidades. Y ahí uno empieza a detectar que puede haber incluso otras situaciones. Ahí aparecen los otros problemas, que alguien está discriminado al otro, socialmente o por género, por lo que sea y el acoso psicológico es una técnica o digamos la consecuencia de discriminación y sí, eso lo he visto mucho.” (Hombre, Gerente de área, Generación X)

En la primera cita se aprecia el efecto que provoca el acoso psicológico. Es del tipo psíquico, porque genera en la persona un grado de desconfianza respecto a su trabajo, esto lleva a cuestionar si lo que se está haciendo está realmente bien o no, independiente de las capacidades personales que se tengan.

En la segunda cita, se ve el efecto en la persona y en la empresa; es decir, las ganas del acosado por dejar el empleo, solo para dejar ese supervisor. Esto se puede interpretar como un problema al que se ven involucradas las organizaciones con liderazgos hostiles, donde la productividad se puede ver afectada, por el bajo rendimiento de los empleados y por otro lado, una alta rotación de personal.

En la tercera cita, se aprecia el *mobbing* con sus posibles causas, las cuales son: i) discriminación laboral ii) forma de incentivar la renuncia del trabajador para evitar despedirlo. También se evidencian las técnicas ocupadas para realizar el hostigamiento, que tienen por objeto hacer sentir incómoda a la víctima del acoso.

5.5.6 Conciliación de la vida familiar y laboral, y el “apoyo del marido” como un factor para lograrlo.

Tradicionalmente, las mujeres han tenido la responsabilidad por el llamado trabajo reproductivo, esto es, el cuidado de la casa y de quienes habitan en ella, por contrapartida al trabajo productivo, que implica intercambios monetarios en el mercado, que estaba reservado a los varones.

Algunos cambios sociológicos de importancia, tales como la entrada masiva de las mujeres al mercado de trabajo y la modificación del tamaño de las familias derivada de una caída sostenida en la tasa de fertilidad, han provocado una crisis de este modelo, que ha llevado a replantearse el equilibrio o mejor, la relación entre dos de los más importantes espacios de la vida de cualquier persona: la familia y el trabajo. (Gómez & Jiménez, 2015)

Los resultados de la Encuesta Nacional sobre Uso del Tiempo (ENUT) en el año 2015, arrojaron que el porcentaje de horas dedicado por las mujeres al trabajo no remunerado era sustantivamente mayor al de los hombres. Así, las mujeres aportaban con alrededor del 68% de las horas destinadas al trabajo no remunerado. Con esto cobra relevancia el concepto de división sexual del trabajo, que tradicionalmente considera a las mujeres partícipes de las actividades o labores domésticas, propias del mundo privado, y a los hombres partícipes de las actividades de ocupación y todas aquellas que se dan en el espacio público. (ENUT, 2015).

Uno de los mitos que sostiene la sociedad patriarcal es que las labores domésticas constituyen, por excelencia, el “lugar natural” de las mujeres por su relación cercana con la reproducción biológica. Más allá de la credibilidad que este mito inspire, lo cierto es que para la mayoría de las sociedades modernas el trabajo doméstico es y ha sido considerado como el reino de la feminidad (Peredo, 2003).

Una de las frases que llamó la atención dentro del estudio, mencionada por mujeres fue “el apoyo del marido” en relación al mundo laboral y las responsabilidades domésticas y familiares. ¿Cómo se puede entender esta frase? la respuesta la dan las diversas citas que se muestran a continuación:

“Tu tiempo era desarrollar tu mundo laboral y además, tener la responsabilidad de tu casa, ¿cómo funciona tu casa si tu no estás? Mi marido la verdad es que trataba de apoyarme en lo que más podía, pero yo también soy algo machista porque soy criada por una mujer ultra machista. Entonces si yo no hacía las cosas como mujer, las cosas no se hacían. Tuve que aprender a delegar esa responsabilidad y que me diera lo mismo si lo hacía yo o mi marido. Creo que esas fueron las grandes dificultades que tuve con respecto a los temas domésticos.” (Mujer, Subgerente de área, Generación Baby Boomers)

En la cita se puede apreciar la educación machista que tuvo una mujer, sesgada por los estereotipos de género que relacionan a la mujer con el cuidado del hogar y la familia, y al hombre como el proveedor. Esto provocó que a la hora de compartir las responsabilidades domésticas en pareja, existiera un conflicto personal, respecto de lo que ella creía en base a su educación y lo que debía ser, en función de los cambios que estaba viviendo. Se evidencia en la frase *“Entonces si yo no hacía las cosas como mujer, las cosas no se hacían”* tanto una diferenciación marcada de los roles de género dada por las funciones atribuidas tradicionalmente a ellos, como también un *Know-how* de dichas labores. Diferencia que se vio tensionada por sus obligaciones laborales.

“El hombre está más dispuesto a apoyar a la mujer en su plan de carrera profesional ahora. Me refiero al esposo. (...) Somos una sociedad machista, donde se veía mal que el esposo ganara menos que la mujer. Hoy en día, yo creo, que en la medida que va pasando el tiempo, eso afecta menos, pero aún está latente.” (Hombre, Socio, Generación Baby Boomers)

Esta cita hace referencia al concepto “apoyo” desde otra perspectiva. Trata sobre la colaboración del marido para que la mujer pueda desarrollar su carrera profesional. Acá vuelve a salir el machismo y los estereotipos de género ya mencionados. Donde la mujer se ve limitada a su crecimiento en el ámbito laboral. Además, se puede apreciar la idea de que la sociedad ha ido cambiando a través del tiempo y este tipo de situaciones ha disminuido.

“Por lo menos yo vengo del mundo donde a las mujeres les costaba mucho compartir su responsabilidad familiar y eso las hacía ser como laboralmente más frágiles. En general las mujeres son las que te piden permiso para ir a la reunión de los hijos, las mujeres son las que te piden permiso cuando un hijo está enfermo. En mi mundo, eso hoy en día ha cambiado.” (Hombre, Gerente General, Generación Baby Boomers)

Se puede apreciar la reiteración relativa a la diferencia de roles tanto en el ámbito laboral como en el familiar, también la acotación respecto al hecho de que la sociedad está experimentando un cambio, en el cual ciertos estereotipos de género están quedando atrás. Cabe preguntarse si el cambio es real o una fantasía de los Baby Boomers.

“Creo que en la sociedad actual las mujeres enfrentan más problemas con temas de conciliación de trabajo y familia. (...)Porque Chile aun es un país que es bien machista, entonces todavía hay. Tal vez en las generaciones nuevas no es tan evidente pero sí en las generaciones un poquito mayores uno conversa con la gente y ve claramente como un sesgo a que la mujer tiene la responsabilidad de la casa y de los hijos (...). De hecho, tú conversas con una mujer y te dice: <<cómo no si mi marido me ayuda>>. Como si fuera la tarea de ella y él la ayudara un poquito y está bien, a mí me carga eso porque no es la tarea de ella, es la tarea de los dos; no te está ayudando.” (Mujer, Generación Millennials, Gerente de área)

A diferencia de las citas anteriores, se puede apreciar que el problema se vive desde otra perspectiva. No como una experiencia propia, sino que, desde la mirada de un espectador, que es capaz de visualizar este tema a raíz de las experiencias de personas que pertenecen a generaciones mayores.

Si bien, se vuelve a mencionar el término “ayuda”, esta vez se realiza desde una mirada crítica, pues deja al descubierto una postura distinta que podrían estar teniendo las nuevas generaciones respecto a este tema. Esta postura radica en que tanto el hombre y la mujer, deben ser capaces de realizar las labores domésticas y familiares de forma conjunta; basada en la cooperación.

“...Pucha con muchos proyectos es súper difícil poder conciliar una vida profesional y laboral. Al día de hoy todo es súper dinámico, como que no hay mucho tiempo, todo es muy rápido. Así que conciliar la vida familiar, en ese aspecto es súper difícil, programar decisiones personales. (...) Cuando mi hijo estaba pequeño teníamos que congeniar los dos, lo cuidada yo o lo cuidada la mamá. A veces no se podía y se debían dejar cosas de lado, a veces las dejaba yo y otras las dejaba ella, pero era compartido. Es un problema amplio.” (Hombre, Socio, Generación Millennials)

Se puede apreciar que la responsabilidad del cuidado del hijo es compartida y que ambas partes se sacrificaron por igual en su crianza. Esto concuerda con las descripciones y análisis previos que sugiere una mayor simetría en las relaciones de los Millennials.

5.5.8 Dificultades para el desarrollo de carrera dentro de la organización.

El trabajo profesional, especialmente el directivo, exige con frecuencia una gran dedicación para conseguir reconocimiento y ascensos. Para que las personas puedan alcanzar puestos de alta responsabilidad es importante que tengan acceso a un amplio rango de oportunidades de desarrollo de carrera o experiencias laborales que les preparen para tales puestos. (Agut & Martín, 2007)

Las mujeres y los hombres no sólo tienen trabajos diferentes, sino que dichas desigualdades llegan a representarse en la jerarquía interna de los empleos (...) Este hecho suele denominarse <<segregación vertical por género>>. El avance de la mujer a través de diferentes categorías ocupacionales con el fin de asumir más responsabilidades y trabajos directivos se ve coartado por las barreras institucionales y por ciertas actitudes sociales. El techo de cristal suele referirse a este tipo de segregación vertical en la que el reconocimiento de factores tales como el nivel de cualificación, la responsabilidad, el salario, la posición y el poder son cruciales para acceder a trabajos directivos. (Wirth, 2002)

“Esto lo hablo desde el punto de vista personal. Creo que es muy, pero muy machista. Los grandes cargos son todos de puros hombres, puros hombres; no hay mujeres, no hay ningún gerente divisional que sea mujer, son puros hombres y desde ahí hacia abajo; los subgerentes son contados con los dedos de una mano los que son mujeres. (...) Vuelvo a insistir, es una opinión muy personal, no entiendo a cabalidad de que el tema sea así. (...) Creo que el hecho de tener puros gerentes divisionales hombres, el tipo de liderazgo que tiene el director general de esta compañía es muy machista, porque no cree en las mujeres, porque yo creo que puede haber mujeres que tengan esas competencias y muchas más.” (Mujer, Subgerente de área, Generación Baby Boomers)

La cita hace referencia a la falta de oportunidades respecto al desarrollo de la carrera dentro de la organización, por la cultura de los líderes. Es una actitud social que está basada en los estereotipos de género, ya que asocia al género femenino la incapacidad de tomar cargos de poder por el solo hecho de ser mujer.

Esta es una situación vivida por las mujeres a la hora de querer ascender, ya que se pueden encontrar con una barrera invisible que imposibilita su desarrollo dentro de la organización.

Por otra parte, es importante preguntarse cómo viven los hombres el no poder desarrollar su carrera dentro de la organización. Esto puede ocurrir por situaciones externas e internas, por ejemplo, externa puede ser la discriminación social¹⁴, mientras que interna puede ser la personalidad, como se puede apreciar en la siguiente cita: *“Sí, yo te diría que va de la mano con lo que te decía. Soy una persona tímida, no soy patero. Tenía compañeros que eran más pateros y yo llegaba a trabajar no más, era más frío quizás. Entonces por ahí va mi visión de esto.”* (Hombre, Socio, Generación Baby Boomers)

5.5.9 Suelo pegajoso una barrera que dificulta el acceso a cargos de poder.

Alison Lee Booth (2007) pone de manifiesto que en numerosas ocasiones las trabajadoras permanecen en las categorías inferiores, sin acceso al poder, mientras que los trabajadores tienen mayores posibilidades de ascender y mantenerse en las categorías superiores. En discusiones teóricas sobre la cuestión, se defiende la tesis de que las trabajadoras están estancadas sobre este suelo, asumiendo como propias y en muchos casos en exclusividad las responsabilidades del cuidado del hogar y la familia, con cargas afectivas y emocionales y disponibilidad total en cuanto a horarios se refiere. Efectivamente, muchas mujeres ven limitadas sus posibilidades de ascenso

¹⁴ Vid. Infra. Discriminación Socioeconómica pág. 50

debido a sus responsabilidades familiares ya que como consecuencia de su rol de madres y amas de casa, no pueden incrementar su formación realizando cursos fuera del hogar y presentan mayores dificultades para asistir a reuniones o a comidas de empresa. (Gómez & Hormigos, 2016)

El suelo pegajoso es una barrera más a la que se ven enfrentadas las mujeres para ir ascendiendo en puestos de alta responsabilidad, barrera a la cual no se ven enfrentados los hombres.

“La inseguridad parte no tan solo desde el punto de vista académico, sino que tiene que ver con la crianza que tu tuviste desde niña, ¿por qué la crianza?... porque yo te acabo de decir que vengo de una familia muy machista; entonces la crianza era que yo me tenía que quedar en mi casa casi cuidando a mis niñas, mi casa y sería. Entonces, yo tenía en mi cabeza arraigado que ese era mi mundo, cuando empecé a descubrir que yo sí tenía otras habilidades o que quería otras cosas, y que para eso yo tenía que salir de mi casa; encontré que yo tenía una barrera acá, yo misma, entonces eso era parte de mí, una inseguridad tremenda, yo creo que ese fue mi mayor problema...” (Mujer, Subgerente de área, Generación Baby Boomers)

Un punto a destacar es que la entrevistada es capaz de identificar este fenómeno y distinguir la causa del problema. Dicha causa tiene relación con la educación entregada por su madre, cuestión que se relaciona con la formación basada en los roles de género que imperaba en nuestra sociedad. Cabe preguntarse ¿cuántas mujeres han educado a sus hijas bajo una formación machista y esto ha provocado que generen una barrera personal para ascender en el mercado laboral?

La repetición de los cánones machistas entregada a las mujeres dentro de su educación en el núcleo familiar, muchas veces por sus propias madres, puede llegar a determinar las metas, aspiraciones y en definitiva, la manera de desenvolverse en el mercado laboral que tengan las mujeres.

Por otra parte, se aprecia que la aspiración de romper con los estereotipos de género, puede ocasionar diversos problemas personales, tales como la inseguridad, temor o miedo.

“Cuando yo te dije que la vida no me ha dado para estudiar, para ir un poco más atrás; yo me casé, mi vida no es de acá, me casé re joven y tampoco durante mis años de matrimonio tuve el apoyo como para poder desarrollarme más; después llegaron los hijos y después tienes otras prioridades, porque los estudios son caros.(...) Sí, tuve un matrimonio machista, tenía que llegar corriendo a cocinar, a servir la comida, no podía hacer reuniones, quedarme en reuniones, y hoy en día divorciada hay muchas cosas que a uno le complican porque no tienes más apoyo”
(Mujer, Subgerente de área, Generación X)

Se vuelve a mencionar el término “apoyo” estudiado previamente, donde se ve la figura del marido como un elemento importante para el desarrollo de la vida laboral. También se hace referencia al mundo basado en los estereotipos de género en que se vio inserta a lo largo de su vida, lo que fue una limitación o impedimento para su desarrollo laboral.

En las dos citas analizadas se puede apreciar que el fenómeno del suelo pegajoso puede ser multicausal. En este sentido, existen diversos factores que pueden confluír para desencadenarlo, tales como la educación entregada en el núcleo familiar, a nivel escolar o también por relaciones de pareja de las afectadas.

5.6 Brecha salarial en los puestos de alta responsabilidad

El Informe Global de la Brecha de Género del año 2017 del Foro Económico Mundial, menciona que Chile avanzó siete puestos en comparación a la medición anterior, teniendo un modesto pero consistente progreso en la dimensión de participación económica y oportunidades, aunque sigue siendo uno de los países con peor desempeño en este subíndice. A pesar de haber

tenido dentro de este periodo un escueto aumento en el puntaje¹⁵, Chile pasó de encontrarse en el puesto 90 en el año 2006, al 117 en el año 2017 (WEF, 2017). Esto podría explicarse por los mayores avances que han tenido los otros países en relación a Chile. Respecto a la equivalencia de salarios por trabajos similares entre mujeres y hombres, Chile se encuentra en el puesto 127 de un total de 144 países, lo que claramente deja en evidencia la ausencia de avances significativos en esta materia.

En cuanto a las modificaciones legales en Chile, el año 2009 entró en vigor la ley N° 20.348, que establece la obligación de cumplir con el principio de igualdad de remuneraciones entre hombres y mujeres que presten un mismo trabajo, no siendo consideradas arbitrarias las diferencias objetivas en las remuneraciones que se funden, entre otras razones, en las capacidades, calificaciones, idoneidad, responsabilidad o productividad¹⁶.

Si bien, por parte del gobierno se insta a la igualdad de remuneraciones a través de la ley 20.348, las denuncias fueron hasta el año 2014 solamente 21¹⁷, lo que contrasta con la información respecto a la brecha salarial en Chile. Esto que permite señalar que o no ha habido una divulgación apropiada de la posibilidad de efectuar denuncias o bien su implementación fue defectuosa. Además, debiera haber una fiscalización mayor.

“Aquí hay un tema que tiene que ver sobre todo con las negociaciones. Los grandes cargos siempre son en función de que alguien te lleva, alguien te propone; entonces son negociaciones que tú haces y las negociaciones son entre dos personas (...) pero la negociación que tiene con el hombre y la mujer es distinta. Porque si tú venías con una renta X, que ya venía mal negociada (...) Hombres que ya venían con una renta superior, porque ya venían con negociaciones

¹⁵ En el año 2006 el puntaje fue 0.514, mientras que en 2017 fue de 0.573.

¹⁶ Art. 63 bis. Código del Trabajo de Chile.

¹⁷ Fuente: La desigualdad salarial entre hombres y mujeres: Alcances y limitaciones de la ley N° 20.348 para avanzar en justicia de género. Informe de la Dirección del Trabajo, mayo 2015.

anteriores, y llegan a un margen, donde el hombre no se va a cambiar por un 10% más, que es lo que yo como mujer sí me acomoda, porque vengo con rentas inferiores, o sea la diferencia siempre está.” (Mujer, Subgerente de área, Generación Baby Boomers)

“Ahora ¿por qué las mujeres aceptan? Porque cuando vas y postulas y te dicen este es el sueldo (...) es un tema que nosotras aceptamos. Todos dicen: <<mira con el tiempo vamos avanzado, y eso pasa en cierto nivel y a cierto rango, pero por mucho que la mujer avance jamás va a llegar a igualar en sueldo a un hombre>>. Porque parten de la base que las mujeres tienen otras preocupaciones que no tienen los hombres. Eso te lo dicen, tienen una casa asociada, unos hijos asociados, y toda la sociedad sabe a ese nivel que si una mujer tiene problemas con los hijos desaparece. Entonces ese es el riesgo que está involucrado. (Mujer, Gerente General, Generación Baby Boomers)

“Esa brecha existe. Yo he tenido que nombrar gerentes y tener este aumento es más fácil si es que es un hombre que si es una mujer. He tenido al frente mío los sueldos de los gerentes y veo también que se producen estas diferencias. La conversación normal que está detrás, es que la mujer se dedica menos al trabajo, porque esta menos disponible y está preocupada de otras cosas. Cosa que en mi experiencia no ha sido así y donde no estoy de acuerdo, porque uno trabaja con personas.” (Hombre, Gerente de área, Generación X)

“Vuelvo nuevamente al tema de la cultura, vuelvo al tema de que se considera que la mujer no es la que lleva la plata a la casa, lleva el apoyo, entonces se parte de esa premisa de que la mujer es la que lleva el apoyo a la casa, que no es el ingreso más relevante, empiezan a pagar un salario, no igual al del hombre. (...) Cultural de las organizaciones, más que de la empresa, de la sociedad.” (Hombre, Gerente General, Generación Baby Boomers)

“Creo que, tradicionalmente se ha visto al hombre como el proveedor, el que es responsable de, en el fondo, educar a los hijos, de pagar los gastos de la casa; me refiero a educar en el sentido de pagar la universidad, de pagar el colegio. Entonces como al hombre se le ve como proveedor se le paga más y también el hombre se siente con derecho de pedir más. Por otro lado, las mujeres hemos estado en una etapa, sobre todo las mayores, donde han tenido que abrirse espacio, seguramente muchas de las mujeres que están hoy día en cargos directivos son las primeras mujeres en cargos directivos en sus respectivos empresas, entonces como han sido las pioneras, obviamente han tenido que pagar ese costo y la prioridad ha sido ocupar esos cargos y no necesariamente negociar en las mismas condiciones que para los hombres, que ya era normal para esos cargos.” (Mujer, Gerente de área, Generación Millennials)

Se puede desprender de las citas anteriores que la brecha salarial en cargos de alta responsabilidad se podría deber a dos hechos principalmente: i) a la negociación que se establece entre empleado y empleador y ii) a los estereotipos de género existentes.

Se puede interpretar que las negociaciones llevadas a cabo por mujeres en puestos de alta responsabilidad priorizan el desarrollo profesional antes que la faceta salarial del puesto. En cambio, los hombres ven como una situación normal y esperable su presencia dentro de estos puestos, por lo que no necesitan negociar desde la perspectiva del desarrollo personal, que se da por asumida, sino que se preocupan principalmente de la remuneración.

Por otra parte, se aprecia la idea de que esta brecha está dada por que se asocia a la mujer con una menor productividad, pasar menos tiempo en el trabajo y que no son las principales proveedoras del núcleo familiar.

“Todas las empresas cumplen con la ley eso es cierto, si voy a cumplir con la ley, yo no puedo no cumplir la ley que la ley me dice que, frente a este cargo tú tienes que tener este piso. Sí, pero las negociaciones que se hacen con los hombres son distintas. Siempre es así, bueno por lo menos lo que a mí me tocó ver, lo que me ha tocado ver durante este período.”(Mujer, Subgerente de área, Generación Baby Boomers)

Se aprecia que independiente de la existencia de la ley, las empresas pueden negociar en base a los criterios diferenciadores establecidos en la misma, por lo tanto, en base a esto pueden producirse ciertas diferencias de sueldo que se encuentran en una zona gris.

5.7 Políticas públicas de equidad de género: una mirada contrapuesta entre hombres y mujeres.

Las leyes de equidad de género son normas que promueven la igualdad entre hombres y mujeres mediante distintas iniciativas y propuestas. Estas, pueden abarcar el mercado laboral como, por ejemplo, la ley de igualdad de remuneraciones y acoso sexual laboral, como también pueden ser de alcance global como las leyes contra la violencia de género.

Respecto a las leyes en el mercado laboral, se preguntó a todos los entrevistados si consideraban importante que existan políticas que promuevan la equidad e inclusión laboral de la mujer en el mercado laboral. Ante esta pregunta, todas las personas del género femenino respondieron que sí, y dieron diversas razones, mientras que, del grupo masculino, cuatro de seis respondieron de forma negativa.

Asimismo, se preguntó acerca de las políticas públicas que conocían respecto a la equidad de género. Mientras algunos respondían que no tenían conocimiento de estos avances, otros mencionaban la ley de cuotas, el postnatal y la ley de remuneraciones.

Las dos mujeres de la generación Millennials, presentaron conocimientos, respecto a las leyes implementadas en Chile, no así las mujeres de la Generación Baby Boomers. Esto puede deberse a que las generaciones jóvenes tienen mayor conciencia respecto a las temáticas de género, por tratarse de discusiones que han tenido mayor divulgación en Chile dentro de los últimos años.

“No, políticas que promuevan la inclusión laboral de la mujer en el mercado del trabajo, no. Creo que no tienen meterse en el mercado del trabajo y ojalá sea lo más libre posible. No implica que no haya políticas públicas que beneficien a la mujer en otros aspectos, no en el mismo mercado laboral. No puedes decir que las mujeres tienen que ganar lo mismo que los hombres, o que los hombres ganen menos que las mujeres, o que las mujeres ganen más. Toda restricción que le haces al mercado genera imperfecciones.” (Hombre, Socio, Generación Millennials)

En la cita anterior, se puede apreciar una mirada económica neoliberal respecto a las políticas públicas y el mercado laboral. Esto implica la pérdida de la perspectiva de igualdad que debe primar según la regulación vigente en nuestro país. Además, se ha entendido que el acceso de la mujer al mercado laboral, posibilita alcanzar mayores niveles de crecimiento (Betancor, González, & Ureta, 2015) o. Respecto a esto, existen diversos estudios que describen que, al haber una mayor diversidad en cargos directivos, la rentabilidad de la empresa aumenta.

Si bien la cita anterior describe que no se debe interferir el mercado laboral con este tipo de políticas, si no se interviene el mercado del trabajo para lograr mayor equidad, cabe preguntarse ¿Cuántos años tendremos que esperar para que se regule solo?, ¿Es factible que el mercado se pueda regular solo en este ámbito?

“Yo creo que no es necesario que haya una norma, no creo que esta cosa se pueda hacer por decreto ley, no. Yo creo que estos son cambios culturales que tiene que tener la sociedad. (...) que los seres humanos nos demos cuenta de que hay ciertas cosas que hay que ir cambiando y modificando. Este país está lleno de normas y funciona como funciona, y no sé si las normas puedan hacer cambiar el coco a nuestra sociedad. No me imagino sacando una norma, usted debe tener la mitad de sus trabajadores hombre y la mitad de sus trabajadores mujeres. No me lo imagino porque sería una chifladura.” (Hombre, Gerente General, Generación Baby Boomers)

De la cita anterior, se puede desprender que la negativa a la implementación de las políticas públicas de equidad de género está dada en base a la creencia de que las normas no sirven, y que la única forma de que se logre una equidad de género, es a través de un cambio cultural espontáneo. Sin embargo, una modificación legal puede dar pie a un cambio cultural, que no ocurriría si ésta no existiera. Las leyes pueden reconocer fenómenos existentes o incentivar ciertos cambios deseados. Por lo tanto, se pueden incentivar ciertas conductas a través de sanciones o incentivos positivos. Un ejemplo de esto, podría ser la ley de etiquetados, que busca que las personas tomen conciencia de lo que están consumiendo, para así incentivar el consumo de alimentos más saludables.

“No, porque es discriminación. Estás discriminando. (...) porque estás definiendo qué se requiere. Yo digo que no se requiere porque no existe, porque yo cuando contrato a alguien no me preocupo si es hombre o mujer. Lo que busco es a un profesional que tenga determinadas características. Entonces desde el minuto que se establecen reglas para que haya equidad, es porque tú dices que existe algo que está en el mercado atentando contra la mujer. Yo estoy en desacuerdo con todo eso y lo que sale en la televisión de las mujeres, defendiendo a las mujeres

lo rechazo, porque eso es como que la persona que está en la pantalla se está mostrando como inferior y no es así.” (Hombre, Socio, Generación Baby Boomers)

La negativa está dada por el hecho de no creer que existe discriminación contra la mujer, por lo tanto, no existiría la necesidad de implementar este tipo de políticas en Chile. Este trabajo, da cuenta de los alcances de este tipo de prácticas. Es preocupante que se afirmen este tipo de declaraciones por parte de un socio principal de una empresa, tanto por el riesgo ya reportado de invisibilización como merma en la productividad y funcionamiento organizacional de una empresa.

Cabe realizar la pregunta ¿Cuántas personas creerán que las mujeres no sufren discriminación en el mercado laboral?

“Sí, Porque si se promueve la equidad de la mujer en el fondo, yo creo que la economía del país puede mejorar bastante. El otro día estaba escuchando un estudio que se hizo de cuántos puntos porcentuales habían aumentado la economía en una empresa dado que como en la plana de ejecutivas había más mujeres, y hay estudios que comprueban eso. Entonces, yo creo que podemos mejorar la productividad del país y varias cosas.” (Mujer, Subgerente de área, Generación Millennials)

“Yo creo que estamos viviendo un cambio cultural, sin duda. Como te digo, las generaciones jóvenes entienden el mundo de otra manera, y esto va a pasar, pero los cambios culturales son muy lentos y, como van a pasar muchos años para que esto se dé naturalmente, creo que es necesario empujar que el cambio sea más rápido a partir de políticas que promuevan la equidad de género. Esto va a pasar igual, pero es una forma de acelerar el cambio.” (Mujer, Gerente de área, Generación Millennials)

“Sí, claro. Sí, de todas maneras, porque las capacidades que nosotros tenemos como mujer, son las mismas que puede tener un hombre, hoy día estamos hablando de igualdad, (...) yo quiero llegar a tener una igualdad de condiciones. Entonces, yo tengo mis capacidades y mis capacidades son iguales y en ocasiones pueden ser superior a la de un hombre.” (Mujer, Subgerente de área, Generación Baby Boomers)

Cabe la coincidencia que las citas anteriores tienen puntos de vista contrarios a las citas de los hombres.

En la primera cita, se expone el hecho que aumentar el número de mujeres en el mercado laboral, principalmente en las primeras líneas de dirección, ayudaría a la rentabilidad de la empresa y tal vez a la economía del país. Esto se puede apreciar en lo descrito en el marco teórico.

Respecto a la cita número dos, se aprecia la percepción de que, para acelerar un cambio cultural, la implementación de las leyes es una buena medida. Esto se suma a lo ya mencionado, que las normas pueden servir para incentivar ciertos cambios.

La última cita, hace alusión a que las políticas públicas en esta materia son necesarias. Esto porque hombres y mujeres tienen las mismas capacidades, por lo tanto, debieran existir las mismas oportunidades.

Se aprecia que las tres citas tienen argumentos diferentes para la implementación de las políticas públicas, donde abarcan el tema desde una mirada macro, como la economía del país, el incentivo a cambios culturales y al equilibrio de oportunidades.

5.8 Percepción de políticas públicas de equidad de género

El conocimiento de las políticas públicas se centró en la ley de cuotas, el post-natal y la ley de remuneraciones. A pesar de que el gobierno ha implementado un número mayor de leyes respecto a este tema. También existieron entrevistados que no tenían conocimiento de esta temática, es por esto que se presentan las siguientes citas, para poder conocer el por qué se puede estar dando este fenómeno.

“Creo que la comunicación con respecto a la fluidez o los desarrollos que se han hecho con esto, es nada, es en función de lo que se ve. Las comunicaciones no están fluidas ni son tan atractivas como para poder llegar a conocerlas.” (Mujer, Subgerente de área, Generación Baby Boomers)

La cita anterior explica que el escaso conocimiento respecto a esta temática tiene relación con la comunicación de las leyes en Chile. Esto ha sido un problema común en el mundo. En otros lugares, las políticas de difusión son mucho más activas que en Chile, por ejemplo, en Colombia¹⁸.

“No sé y no creo. Yo creo que todo lo que han hecho los políticos últimamente es malo, así que no creo que sea muy bueno lo que han hecho. (...) yo he escuchado noticias y se han creado cosas, pero yo creo que no se le ha dado mucho bombo y yo no me he interesado en buscar información.” (Hombre, Gerente de área, Generación Millennials).

De las citas anteriores, se puede desprender que el poco conocimiento de las políticas públicas en general, puede estar dado por dos temas centrales, el primero es la poca difusión por parte del gobierno y el segundo por el desinterés que puede existir en las personas respecto al conocimiento de las políticas públicas. El desinterés puede estar asociado a una mala percepción de los políticos, lo que provoca que las personas desestimen las leyes y no les interese el tema.

¹⁸ Fuente: El horizonte de la igualdad de género: Colombia y Cuba frente a los retos del cuidado (2015)

El poco conocimiento de las políticas públicas, puede ocasionar el fracaso de las mismas, ya que no cumplen con su objetivo. Un ejemplo de esto puede ser la ley de remuneraciones, que se trató en un apartado anterior.

“Yo tuve mucha suerte porque cuando yo tuve a mi guagua ya había salido este tema del posnatal de 6 meses y ese posnatal tiene dos opciones que hasta cuando no es mamá uno no lo conoce mucho pero uno tiene la opción de tomarse los 6 meses de corrido o bien tomarse tres meses y después entrar a trabajar medio día, en realidad son como dos meses y medio que tú te quedas en la casa y después partes trabajando hasta la 1 del día, yo tome esa opción, entonces, yo te diría que si esa opción todavía no hubiese estado disponible, porque no es muy antigua, eso fue en el gobierno de Piñera que se alargó el post-natal seguramente habría sido más difícil conciliar pero afortunadamente ya estaba esa opción y en la empresa en que yo estaba me dieron todas las facilidades para hacerlo (...) por ejemplo, no sé mí mismo caso, yo que ya tengo un hijo y que pude hacer este posnatal de medio día cierto, porque igual es difícil salirse de la empresa mucho rato cuando uno tiene un cargo de harta responsabilidad, tal vez otras mujeres van a ver este ejemplo y van a decir: <<yo también puedo ser gerente porque yo tomaría esa opción porque me acomoda>>, lo encuentro lógico, por el contrario si tú ves una mujer ejecutiva que no tiene la posibilidad de compatibilizar, tu misma vas a decir no yo no quiero ser gerente porque yo no quiero descuidar mi familia te fijas, ahí se pierden talentos, potenciales mujeres gerentes. (Mujer, Gerente de área, Generación Millennials)

En la cita anterior, se aprecia que la política pública se trata como un elemento positivo que es capaz de facilitar la conciliación laboral y familiar. Esto significa que una persona puede seguir desarrollando su carrera ejecutiva. Siguiendo esta línea, el conocimiento de la misma podría

incrementar el número de mujeres que quieran optar a un cargo ejecutivo, sin la necesidad de dejar de lado el aspecto familiar.

6. CONCLUSIONES

En este apartado se presentarán los principales hallazgos, recomendaciones y limitaciones de estudio. El primero consiste en mostrar los resultados más relevantes de la investigación; el segundo en brindar sugerencias en el plano de las políticas oficiales y la inserción de la mujer en el mundo laboral; y el tercero en evidenciar las salvedades para este estudio.

6.1 Principales hallazgos

Respecto a los resultados más relevantes podemos encontrar que, en cuanto al perfil profesional, las nuevas generaciones tienden a una menor prevalencia en las empresas. Además, deben contar con la validación de un título profesional y con estudios de posgrado para alcanzar un puesto de alta responsabilidad, a diferencia de las generaciones X y Baby Boomers.

Respecto a los problemas en el mercado laboral, se puede evidenciar que existen algunos comunes que son transversales a las generaciones como la discriminación socioeconómica, otros vividos principalmente por las mujeres tales como la discriminación de género, estereotipos de género y la dificultad para la conciliación de la vida laboral; y algunos vividos sólo por los hombres como la discriminación positiva.

La discriminación es un proceso que puede ser invisibilizado por las víctimas, lo que genera una normalización del problema y consecuentemente, la perpetuación del mismo.

La discriminación de género afecta principalmente a las mujeres y se puede ver reflejada en temas como: la maternidad, los estereotipos de género, el acoso sexual y la brecha salarial. Al

igual que la discriminación social, esto representa una barrera para el ascenso a puestos de alta responsabilidad.

La maternidad es un tema latente en las esferas laborales y se asocia a la pérdida de oportunidades. Es un factor que afecta de forma transversal a las generaciones de mujeres.

El acoso sexual es vivido por hombres y mujeres, siendo mayoritario en éstas últimas. Por esto, el gobierno implementó la ley de acoso sexual, política pública que estableció los procedimientos que deben seguir las empresas y sus respectivas sanciones. Esto llevó a que algunas empresas tuvieran que educar a sus trabajadores. Por lo tanto, la norma ayudó a establecer mecanismos de acción. A pesar de esto, aún existe acoso sexual en las empresas.

La falta de conciliación de la vida laboral y familiar es un problema asociado a las mujeres, debido a los roles de género establecidos en la sociedad. Sin embargo, se podría dar que las nuevas generaciones experimentan este tema de forma más equitativa.

Una diferencia cultural significativa podría estar dada en que las generaciones Baby Boomers y X tienen la concepción de que es necesario “el apoyo del marido” para el desarrollo y crecimiento de la mujer en el ámbito laboral. Este concepto surge de una actitud social donde se ve al hombre como un elemento indispensable en la vida de las mujeres. No así la generación Millennials.

La brecha salarial en Chile se ha dado a lo largo de los años entre hombres y mujeres en puestos de alta responsabilidad, esta diferencia podría estar dada porque las mujeres negocian en base a lograr un desarrollo profesional; asimismo, por los estereotipos de género que muestran al hombre como el sostenedor del hogar y las mujeres como personas con menor productividad.

Por otra parte, se implementó la ley de remuneraciones en el año 2009 con la finalidad de disminuir la diferencia de salario entre hombres y mujeres, pero no ha logrado combatir la

desigualdad existente en esta materia. Esto se puede dar porque no ha existido la difusión correspondiente, la fiscalización es escasa y las sanciones no son las adecuadas.

Además, existe una negativa por parte de algunos hombres a la implementación de las políticas públicas de equidad de género, que contribuye a la normalización de la desigualdad. La idea de que no se deben implementar estas políticas puede estar dada por la invisibilización del problema, a una mentalidad basada en un pensamiento económico neoliberal y por la mala percepción que se tiene de los políticos en Chile.

Finalmente, el escaso conocimiento de las políticas públicas se asocia a la falta de difusión por parte de los organismos pertinentes en esta materia y al desinterés de las personas por interiorizarse ante esta temática.

6.2 Recomendaciones

En relación con los resultados obtenidos y los antecedentes descritos a lo largo de la investigación, ligados principalmente a problemas y políticas públicas de género, se presentan una serie de recomendaciones que buscan aminorar estas dificultades e incentivar la implementación de políticas públicas y privadas.

Uno de los principales problemas que enfrentan las mujeres en el mercado laboral es la discriminación de género, por lo que “el combate contra la discriminación de género precisa de la existencia de legislaciones despejadas de sesgos de género y que efectivamente promuevan la igualdad en el trabajo.” (CEPAL et al., 2013)

Se debe seguir legislando en Chile para lograr una equidad de género y así contribuir a la disminución de esta problemática. Respecto a esto, es necesario modificar y crear nuevas leyes en esta materia. En particular, resulta criticable que la ley de acoso sexual no contemple planes de prevención en las empresas; por otra parte, la ley de remuneraciones establece criterios difusos

que permiten discriminar y justificar ciertas diferencias de salario y, finalmente, la ley de postnatal parental, en su formulación actual, otorga una opción que no es frecuentemente utilizada por los hombres.

En cuanto a la creación de nuevas leyes, resulta recomendable la existencia de leyes que promuevan la conciliación de la vida laboral y familiar para que hombres y mujeres cuenten con la disponibilidad necesaria para hacer frente a sus responsabilidades familiares y domésticas. A modo ejemplar, sería deseable establecer, por vía legal, facilidades en las obligaciones laborales, tales como el teletrabajo si la naturaleza propia de las actividades lo permite o flexibilidad horaria en caso de necesidad.

La educación es un elemento indispensable para que hombres y mujeres tengan conciencia de lo que significa la inequidad de género, por esto, el Estado debe generar programas educativos sobre la materia para que sean implementados en la educación pre-básica, básica y media en el país y así fomentar una cultura de igualdad entre los estudiantes. De esta manera, las generaciones venideras tendrían internalizada una concepción diversa a la que impera hoy en día en nuestra sociedad en cuanto a la discriminación de la mujer. Lo planteado conlleva necesariamente la implementación de programas dirigidos a los profesores, quienes deben capacitarse para entregar de forma apropiada los conocimientos en cuestión de género y que ellos, asimismo, otorguen un trato igualitario a sus estudiantes.

La discriminación se tiende a normalizar por parte de los afectados provocando que no se identifique la conducta como nociva y a la vez impidiendo su denuncia, por esto, es necesario que existan medidas en las instituciones públicas y privadas donde se ejemplifique y se explique cuáles son los comportamientos indebidos, cómo afectan a las personas y cuáles son los mecanismos que existen en Chile para denunciar estas irregularidades. Así también, debieran establecerse criterios

base que tomen las instituciones, para generar un protocolo interno eficaz y transparente antidiscriminación. A modo ejemplar, sería deseable tener parámetros objetivos en la contratación de personal, a través de un sistema de puntajes. Asimismo, el ascenso en la carrera laboral debiera regirse por variables cuantificables.

La Comisión para la Igualdad de oportunidades en el Empleo de Estados Unidos (EEOC) hace mención a que la prevención es la mejor herramienta para eliminar el acoso sexual en el lugar de trabajo. Se alienta a los empleadores a tomar las medidas necesarias para prevenir el acoso sexual. Deben comunicar claramente a los empleados que no se tolerará el acoso sexual. Pueden hacerlo proporcionando capacitación sobre acoso sexual a sus empleados y estableciendo un proceso eficaz de queja o reclamo y tomando medidas inmediatas y apropiadas cuando un empleado se queja (EEOC, 2009). Respecto al acoso sexual en Chile, si bien existe una ley que regula y sanciona este tipo de conductas, no trata sobre la prevención de este fenómeno, por lo que sería deseable tener programas de prevención en las empresas. Además, existen acosadores que tienen normalizadas sus conductas. Por lo tanto, es recomendable que en las empresas se generen programas de acompañamiento hacia la víctima, capacitaciones y charlas que ejemplifiquen las conductas indebidas y los problemas que éstas provocan en los acosados, además de las consecuencias para el acosador, dado el marco legal existente. Esto, con el objetivo de crear mayor conciencia sobre el problema.

El acoso psicológico, es un tipo de violencia en el mundo laboral. Para poder disminuir este tipo de problemas, al igual que con lo mencionado anteriormente, se debe explicar a los trabajadores en qué consiste y cuáles son las consecuencias. Una forma de prevenir es fomentar la comunicación entre los trabajadores, realizar actividades extra programáticas, establecer mecanismos de apoyo y denuncia dentro de las organizaciones. Respecto a esto la OIT señala que

los empleados deben mejorar el entorno laboral concentrándose en la seguridad y salud profesionales y en los procedimientos de respaldo a la organización. Entre otras, las siguientes medidas deberían constituir una prioridad: i) En colaboración con los sindicatos, determinar, evaluar y prevenir todo riesgo para la seguridad de los trabajadores que se derive de sus puestos de trabajo ii) velar para que se informe y capacite a los trabajadores afectados iii) informar oportunamente a los trabajadores y a sus organizaciones sobre los cambios de organización que les afectan, a ellos o a su tarea, iv) responder rápida y adecuadamente a las quejas y sugerencias v) mantener informados a los trabajadores de manera regular y constructiva el rendimiento laboral vi) proporcionar definiciones claras de los deberes y las expectativas vii) facilitar una consulta y comunicación afectivas entre empleados y trabajadores y sus sindicatos (OIT, 2003).

Aunque el discurso social da a la maternidad un rol básico en la sociedad, en el desempeño laboral la función materna y el rol de cuidadora de los hijos menores son vistos como una interferencia negativa. La maternidad, dicen, aumenta los costos laborales, pese a que las investigaciones han concluido que son muy reducidos y es el Estado quien se hace cargo de la mayoría de ellos. Otro argumento utilizado es que perturba la organización del trabajo y que hay abuso del fuero maternal. Si bien algunos aspectos son reales, también lo es el hecho de que la contratación de mujeres tiene asociados muchos prejuicios y estereotipos asociados a la maternidad que están muy arraigados y son difíciles de derrumbar (Riquelme, 2011). En este sentido, la ausencia derivada de la maternidad se considera como un factor relevante en los puestos de alta responsabilidad, ya que está extendida la creencia que es indebido ausentarse por periodos prolongados debido a la naturaleza misma del cargo. Es por esto que algunas mujeres creen que ser madre resta oportunidades a la hora de desarrollar una carrera profesional.

En Chile, la ley N° 20.545 establece un permiso postnatal parental que se agrega a los tres meses de permiso maternal postnatal ya existentes. Adicionalmente existe la posibilidad de traspasar días al padre bajo ciertas condiciones con un máximo de seis semanas. En cuanto al número de permisos traspasados entre 2011 hasta septiembre del 2016, la cifra equivale a un 0,24% del total de postnatales, siendo el número de días promedio de permiso traspasados de 33,8 días¹⁹. Resulta ilustrativo el caso de Islandia, donde las parejas poseen 9 meses de permiso luego del nacimiento del bebé, de las cuales 3 son de uso exclusivo de la madre, otros 3 exclusivos del padre, y los restantes se distribuyen a elección de la pareja. Para Kristinsson, estas reglas también exigen un cambio de mentalidad en la mujer, que “debe ceder en parte la toma de decisiones sobre los niños”. Sin embargo, considera que esto tiene una ventaja adicional: “las empresas ya no pueden ver a las mujeres como un factor de riesgo por sus licencias por maternidad, también los hombres pueden ser vistos como riesgo” (Martins, 2013).

Teniendo en consideración los resultados de que el 0,24% del total de subsidios es tomado por los padres chilenos y tras el ejemplo de Islandia, es que, en Chile se podría modificar la ley e implementar un permiso adicional al ya existente de cinco días, de diez adicionales, totalizando 15 días obligatorios, los que podrían ser aumentados con acuerdo de la madre hasta cumplir con el máximo establecido en la legislación actual de seis semanas. Esto podría ser progresivo en el tiempo, hasta llegar a un número más equitativo del cuidado del recién nacido y contribuir a un cambio de pensamiento tanto en la sociedad chilena como en la empresa.

En Chile las políticas referentes a la conciliación de la vida laboral y familiar son escasas. Se podría mencionar el permiso postnatal parental como ejemplo, pero además de dicho permiso, no existen políticas que promuevan un equilibrio entre la vida laboral y familiar. En cambio, en

¹⁹ Fuente: Superintendencia de Seguridad Social

algunos países de Europa, existen políticas respecto a esta temática, un ejemplo de ello es la Ley Orgánica 3/2007 para la igualdad orgánica efectiva de hombres y mujeres que reconoce el derecho a la conciliación de la vida laboral, familiar y personal y fomenta la corresponsabilidad entre hombres y mujeres (Fundación Mujeres, 2010). Por esto, es importante que en Chile se comience a discutir este tema desde una mirada pública y privada, con la finalidad de que la distribución entre hombres y mujeres sea más equitativa. Por ejemplo, se podría dar flexibilidad en el horario de trabajo, aunque cumpliendo con la jornada laboral establecida en el contrato de trabajo. Ejemplos de esto serían la posibilidad de adelantar o retrasar el ingreso al lugar de trabajo dependiendo de la conveniencia del trabajador.

Respecto a las diferencias en las remuneraciones, la ley N° 20.348 no ha alcanzado el objetivo de contribuir a la disminución de la brecha salarial en nuestro país, de hecho, se efectuaron alrededor de 21 denuncias entre los años 2011 y 2014 respecto a la discriminación salarial (Díaz, 2015) .Por esto, es importante profundizar sobre el motivo por el cual hay tan pocas denuncias, descubrir cuáles son las deficiencias y así poder realizar modificaciones a la ley que regula este tema. Además, se debe difundir esta ley a todos los trabajadores por medio de las mismas instituciones o por medios masivos de comunicación. Dentro de las modificaciones cabría delimitar los criterios que constituyen causales de discriminación, los que actualmente son difusos. Adicionalmente, es necesario establecer planes de fiscalización eficientes y multas asociadas al incumplimiento de la ley, como también ciertos incentivos a las empresas que cumplan con ella, como puntajes adicionales en licitaciones públicas.

Por otra parte, la negativa de entrevistados masculinos sobre la implementación de políticas públicas de equidad de género, debe ser investigada en profundidad para así poder evidenciar cuál es la proporción de hombres que piensan de esta forma y cuáles serían las causas ante esta forma

de pensar. De esta forma tomar las medidas pertinentes para hacer patente el problema y crear conciencia en los hombres de la problemática que afecta a las mujeres.

Las políticas públicas e internas de las empresas en materia de género son importantes para lograr que tanto hombres y mujeres tengan igualdad de oportunidades, pero esto no será posible si las personas que se encuentran en cargos de alta responsabilidad, no son capaces de visualizar el problema, por esto, las empresas deberían contar con programas donde se puedan abordar temas como: la discriminación laboral, equidad de género y conocimiento de políticas públicas.

Investigar el conocimiento que existe de las políticas públicas en Chile por parte de las personas y los medios por los cuales se informan de este tema, para poder implementar medidas que sean eficientes en la difusión de las mismas.

A partir de los resultados de este estudio, se podría efectuar una investigación cuantitativa que aborde los problemas que viven hombres y mujeres en el mercado laboral, y analizar si ha habido una evolución de estos; por ejemplo, comprobar que la falta de políticas para conciliación entre la vida familiar y laboral es un problema que está siendo vivido tanto por hombres y mujeres en las nuevas generaciones.

Actualmente en Chile se podría estar discriminando por la universidad de procedencia, por lo tanto, sería recomendable profundizar en esta temática. El poder determinar si la universidad es un factor relevante tanto a la hora de encontrar empleo como a la hora de desenvolverse en el mercado laboral, ¿es una nueva forma de discriminación social en Chile?

6.3 Limitaciones del estudio

Es importante mencionar las limitaciones del estudio para comprender de mejor forma los resultados obtenidos. Teniendo en cuenta lo mencionado, se presentan las limitaciones:

La investigación fue llevada a cabo con una metodología cualitativa, a través de un estudio exploratorio, por lo que no fue posible caracterizar algunos fenómenos emergentes de las categorías. De cualquier forma, esto es concordante con el objetivo del estudio, ya que el propósito era explorar o conocer el perfil, las habilidades, el conocimiento de las políticas públicas y los problemas sufridos en el mercado laboral de personas que se encuentran en puestos de alta responsabilidad.

Cabe destacar que la muestra fue por conveniencia, por lo que no se llegó a resultados concluyentes con la investigación, sino sólo exploratorios como fue mencionado recién.

El acceso a personas en cargos de alta responsabilidad fue complejo, debido principalmente a dos motivos. En primer término, la propia naturaleza del mercado, como fue descrita a lo largo de la investigación, da cuenta de la baja presencia de mujeres en puestos de alta responsabilidad, sobre todo en generaciones mayores. En segundo lugar, la disponibilidad de tiempo de los entrevistados fue acotada.

Los resultados de la investigación no son extrapolables a otras industrias distintas de los servicios, ni a otros niveles socioeconómicos diversos de los analizados, ya que el análisis se centró en personas que tienen puestos de alta responsabilidad, asociados a una remuneración alta.

REFERENCIAS

- Agut, S., & Martín, P. (2007). Factores que dificultan el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad: una revisión teórica. *Apuntes de Psicología*, 25(2), 206.
- Alder. (2001). Women in the Executive Suite Correlate to high Profits. European Project on Equal Pay.
- Bass, B. &. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. *Thousand Oaks, CA: Sage*.
- Benavente, M., & Valdés, A. (2014). Políticas públicas para la igualdad de género. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
- Betancor, A., González, L., & Ureta, C. (2015). *Desafíos de Política Pública para un Crecimiento con Equidad de Género*. Recuperado de:
http://www.dipres.gob.cl/594/articles-140848_doc_pdf.pdf
- Capital. (2014). Seth Zimmerman: No basta con estudiar en la mejor universidad para ser un líder corporativo. *Capital*.
- Castro, A., Lupano, L., Benatuil, D., & Nader, M. (2007). *Teoría y evaluación del liderazgo*.
- Castro, J. (2001). *Discriminación en las relaciones laborales: algunos casos particulares*. Dirección del trabajo, Gobierno de Chile. Recuperado de:
http://www.dt.gob.cl/1601/articles-65173_recurso_1.pdf
- Catalyst. (2004). *The Bottom line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity*. doi: 0-89584-244-0
- CEDAW. (1979). Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer.

CEPAL, FAO, ONU Mujeres, PNUD, OIT. (2013). *Trabajo decente e igualdad de género*.

Recuperado de:

http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@americas/@ro-lima/@sro-santiago/documents/publication/wcms_233161.pdf

Cook, R. (2010). Gender Stereotyping Transnational Legal Perspectives. En R. Cook, *Gender Stereotyping Transnational Legal Perspectives* (pág. 12).

Cuadrado, I., & Molero, F. (2002). Liderazgo transformacional y género: autoevaluaciones de directivos y directivas españoles. *Psicología del trabajo y de las organizaciones*, 39-55.

Deloitte. (2016). *The 2016 Deloitte Millennial Survey: Winning over the next generation of leaders*.

Díaz. (2015). *La desigualdad salarial entre hombres y mujeres*. Dirección del trabajo. Gobierno de Chile

Díaz, L., Torruco, U., Martínez, M., & Varela, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico.

Eagly, A. H. & Carli, L. L. (2004). Women and men as leaders. En J. Antonakis, A. T. Cianciolo & R. J. Sternberg (Eds.), *The nature of leaderships* (pp. 279-301). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Eagly, A., & Carli, L. (2007). Women and the labyrinth of leadership. *Harvard Business Review*, September, 62-71.

EEOC. (2009). Facts About Sexual Harassment. U.S. Equal Employment Opportunity Commission: Recuperado de:

<https://www.eeoc.gov/eeoc/publications/fs-sex.cfm>

- ENUT. (2015). *ENUT: Encuesta Nacional sobre el Uso del Tiempo*. Instituto Nacional de Estadísticas.
- Fundación Mujeres. (2010). *Conciliación de la vida laboral, familiar y personal*. Ministerio de Igualdad. Gobierno de España.
- Fundación Sol . (2015). *Mujeres Trabajando: Una exploración al valor del trabajo y la calidad del empleo en Chile*. Recuperado de:
<http://www.fundacionsol.cl/wp-content/uploads/2015/03/Estudio-Mujeres-Trabajando-2015.pdf>
- García-Retamero, R. &.-Z. (2006). Prejudice against women in male-congenial environments: Perceptions of gender role congruity in leadership. *Sex Roles*, 55, 51-61.
- Gilbson, J., Ivancevich, J., & Donnelly, J. (1996). *Las organizaciones* . Madrid: Editorial McGraw Hill.
- Godoy, L., & Mladinic, A. (2009). Esteriotipos y roles de género en la evaluación laboral y personal de hombres y mujeres en cargos de dirección . *PSYKHE*.
- Gómez, C. A. (2002). Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes. *Cuadernos hispanoamericanos de psicología*, vol. 2(No. 2), 61-77.
- Gómez, M., & Hormigos, J. (2016). Familia y suelo pegajoso en las fuerzas armadas españolas. *Mexicana de Sociología*, 78(2), 2,3.
- Gómez, V., & Jiménez, A. (2015). Corresponsabilidad familiar y el equilibrio trabajo - familia: medios para mejorar la equidad de género. *Revista LATinoamericana*, 14(40), 377-396.
- GTIL. (2016). *Women in business: De las promesas a la realidad*. Grant Thornton.
- Gutiérrez, M. (2012). *Habilidades de la mujer en la alta dirección*.

- Hellriegel, Slocum, & Woodman. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: International Thomson Editores.
- Henriquez, H., Rojas, M., & Díaz, C. (2004). *Las mujeres en el empleo formal: Diez años de investigación en Chile*. Santiago de Chile.
- IAM. (2009). *Hacia un entorno laboral igualitario*. Recuperado de http://www.juntadeandalucia.es/export/drupaljda/133172969316_Mxdulo_14.Entorno_Laboral_igualitario.pdf
- INE. (2015). *Mujeres en Chile y mercado del trabajo: participación laboral femenina y brechas salariales*.
- Iñiguez, L. (2003). El análisis del discurso en las ciencias sociales: Variedades, tradiciones y práctica. En L. Iñiguez, *Análisis del discurso. Manual para ciencias sociales* (págs. 83, 123). Barcelona: UOC.
- Kraft, M., & Furlong, S. (2006). *Policy Analysis: A Political and organizational Perspective*. Washintong.
- Kreitner, & Kinicki. (1997). *Comportamiento de las organizaciones*. Madrid: McGraw Hill.
- Kroeck, R., Lowe, K. B., & Brown, K. (2004). *The Assessment of Leadership*. Thousand Oaks, CA, EE.UU.
- Ley N° 20.166. Extiende el derecho de las madres trabajadoras a amamantar a sus hijos aun cuando no exista sala cuna. Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile. 12 de febrero de 2007
- Ley N° 20.255. Establece reforma previsional. Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile. 17 de marzo de 2008

- Ley N° 20.348. Resguarda el derecho a la igualdad en las remuneraciones. Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile. 19 de junio de 2009.
- Ley N° 20.820. Crea el ministerio de la mujer y la equidad de género, y modifica normas legales que indica. Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile. 20 de marzo de 2015.
- Ley N° 20.840. (2015). Sustituye el sistema electoral binominal por uno de carácter proporcional inclusivo y fortalece la representatividad del congreso nacional. Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile
- Ley N° 20.005. Tipifica y sanciona el acoso Sexual. *Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile*. Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile. 18 marzo de 2005.
- Ley N° 20.545. Modifica las normas sobre protección a la maternidad e incorpora el permiso postnatal parental. Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile. 17 de octubre de 2011.
- Loden. (1987). *Feminine leadership or how to succeed in business without being one of the boys*. London: Times Books.
- López-zafra, E., & Del Olmo, S. (1999). Estereotipo de género y liderazgo transformacional en contextos de trabajo típicamente femeninos. *Revista de Psicología social aplicada*, 53-71.
- López-Zafra, E., & Morales, J. (1998). La función directiva en los centros docentes. Liderazgo transformacional y género. *Boletín de psicología*, 15-25.
- Lupano, M. L., Benatuil, D., & Nader, M. (2007). *Teoría y evaluación del liderazgo*. Buenos Aires: Paidós.
- Mackinsey & Company. (2007). *Women matter: Gender Diversity, a Corporate Performance Driver*.

- Madrigal, B. (2009). *Habilidades directivas* (2da ed.). México
- Maher, K. (1997). Gender-related stereotypes of transformational and transactional leadership. *Sex Roles*, 209-225.
- Marticorena, J. (2017). *Cómo son las mujeres directoras*. Recuperado de:
<http://www.latercera.com/noticia/las-mujeres-directoras/>
- Martínez, Irurtia, Camino, Torres, & Queipo. (2012). El acoso psicológico en el trabajo o mobbing: Patalogía emergente. (3), 1.
- Martins, A. (2013). El secreto de Islandia, el mejor país del mundo para ser mujer. *BBC Mundo*.
- Mertínez, A., & Junquera, B. (2015). *El techo de cristal*.
- Metz, & Tharenou. (2001). *Women's career advancement*.
- Moreira, C. M. (2010). *Liderazgo transformacional y género en organizaciones militares*. Madrid.
- Morrison. (1987). *Breaking The Glass Ceiling: Can Women Reach The Top of America's*.
- Nieto, S. A., & Martín, H. P. (2007). Factores que dificultan el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad: una revision teórica. *Apuntes de Psicología*, 201-2014.
- Nogueira, H. (2006). El derecho a la igualdad ante la ley, no discriminación y acciones positivas. *Revista de Derecho- Universidad Católica del Norte*, 13(2), 90.
- Noland, Moran, & Kotschwar. (2016). *Is Gender Diversity Profitable? Evidence from a Global Survey*.
- Northouse, P. G. (2004). *Leadership: Theory and practice*.
- Núñez, J. (2004). Discriminación y meritocracia en el mercado laboral en Chile. *Economía & Administración*(147), 6-10.
- OIT. (2003). *La violencia en el trabajo*. Organización Internacional del Trabajo.
- OIT. (2013). *Acoso Sexual en el trabajo y masculinidad*. Organización Internacional del Trabajo.

- OIT. (2016). *Las mujeres en el trabajo. Tendencias de 2016*. Organización Internacional del Trabajo.
- Peredo. (2003). *Mujeres, trabajo doméstico y relaciones de género: reflexiones a propósito de la lucha de las trabajadoras bolivianas*.
- PNUD. (2010). *Informe de Desarrollo Humano*. Santiago de Chile.
- Puchol, L. (2010). *El libro de las habilidaes directivas*.
- Ramos, A. (2002). *Liderazgo transformacional. Un estudio desde la psicología de género*.
- Ramos, A., Barberá, E., & Sarrió, M. (2003). Mujeres directivas, espacio de poder y relaciones de género. *Anuario de psicología*, 267-278.
- Riquelme, V. (2011). *¿La maternidad castigada?, discriminación y malos tratos*. Gobierno de Chile, Dirección del trabajo.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Romero, O. (1993). Liderazgo motivaciona: concepción y aplicación en la industria. *Interamericana de psicología ocupacional*, vol. 12(No. 2), 109-125.
- Sarrió, Barberá, Ramos, & Candela. (2002). El techo de cristal en la promoción profesional de las mujeres. *Revista de psicología social*(17), 167-182.
- Segerman-Peck. (1991). *Networking and mentoring. A woman´s guide*. Londres.
- SERNAM. (2005). *Plan de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres 2000-2010*. Santiago de Chile: Rosa Varas.
- Stogdill. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*.
- Thrift, N. (1994). *On the social and cultural determinants of international financial centres: The Case of the City of London*. Oxford.

Tokman, A. (2011). *Mujeres en puestos de responsabilidad social*. Santiago de Chile: Publicaciones Servicio Nacional de la Mujer.

Torres, B. E. (2009). *Habilidades directivas*. México: McGraw Hill.

Torres, C. (2012). La mujer y el liderazgo empresarial. *Diversitas*, Vol. 8, núm. 1 pp183-194.

Velasco, J. C. (2007). Discriminación positiva, diversidad cultural y justicia. *Daimon. Revista de Filosofía*(41), 143.

WEF. (2017). *The Global Gender Gap Report 2017*. World Economic Forum. Recuperado de: <https://www.weforum.org/reports/the-global-gender-gap-report-2017>

Wirth, L. (2002). *Romper el techo de cristal*.