



Universidad de Chile
Facultad de Derecho
Departamento de Derecho del Trabajo y Seguridad Social

Discriminación a la mujer en los altos cargos gerenciales y puestos directivos

Memoria para optar al grado de Licenciado en Ciencias Jurídicas y Sociales

Alumnos:

SERGIO JOAQUÍN ERRÁZURIZ BARROS

RUBÉN IGNACIO TORO HUETE

Profesor guía: Ricardo Juri Sabag

Santiago, Chile

2018

ÍNDICE

Introducción.....	7
Objetivos y metodología de la investigación.....	9
Justificación del método.....	11
Breve repaso histórico de la mujer y su rol en la actividad laboral.....	13
I. Definición de Discriminación en el empleo.....	17
1.1 Definición de la Real Academia de la Lengua	17
1.1 Convenio 111 de la OIT.....	17
1.2 Convenio 156 de la OIT.....	18
1.3 Tratados Internacionales relacionados con el trato digno de la mujer.....	19
1.5 Constitución Política de Chile.	24
1.6 Ley 20.609, que “establece medidas contra la discriminación”.	26
1.7 El Código del Trabajo	27
1.8 Jurisprudencia.....	29
1.9 Conclusiones	30
II. Cargos Gerenciales y Directivos.....	33
2.1 Definiciones	33
2.1.1 La Ley 18.046, sobre sociedades anónimas.	34
2.2 Tipos de Gerencias	40
i. Ejemplos de estructuras gerenciales en Chile.....	41
2.3 Propositiones y proyecciones.....	44
III. Panorama Internacional.....	47
3.1 Estados Unidos y Unión Europea.....	48
3.2 Colombia.....	49
3.3 España.....	50
3.4 Conferencias Internacionales y la CEDAW.....	54
IV. Panorama Nacional.....	59
4.1 Desglose por sexo del o la Gerente General, según el tamaño de la empresa.....	59
4.2. Empresas por sexo del o la Gerente General, según edad de Gerentes Generales.....	63
4.3. Empresas por sexo del o la gerente general, según actividad de empresas.....	65
4.4. Personal ocupado por sexo, según tipo de jornada.....	73
4.5 Tipo de propiedad principal de la empresa por sexo del o la gerente general.....	74
V. Instancias de Discriminación.....	77
5.1 Etapa Pre-contractual.....	77
5.1.1 La Maternidad.....	77
5.1.2 Diversidad y roles.....	78
5.1.2 Valor agregado y/o beneficios de la contratación femenina.....	80
5.1.4 Factores externos que dificultan el acceso de las mujeres a cargos de responsabilidad.....	83
5.2 Etapa Contractual.....	86
5.2.1 Maternidad y Cuidado de los hijos.....	86
5.2.2 Teoría del Techo de Cristal.....	90

5.2.3 Remuneraciones.	93
5.2.4 La realidad laboral chilena: avances en materia de género.....	98
5.2.5 Reforma Laboral de la Ley N° 20.940.....	100
VI. Reflexiones sobre la problemática y propuestas para su solución.	103
Conclusiones.	111
Bibliografía esencial.	115

Resumen.

A partir de la irrupción de la mujer en los espacios de producción industrial a principios del siglo XX, los avances del Derecho del Trabajo se han visto entroncados con la aparición de diversos fenómenos sociales que han establecido nuevos paradigmas que desafiaron el orden patriarcal tradicionalista que comandaba los roles a cumplir para cada género dentro de las respectivas comunidades.

Tales transformaciones han permitido el acceso cada vez más amplio de las mujeres a diversos campos educativos y laborales que anteriormente les estaban vedados; cambios que se han visto acompañados por importantes modificaciones en ámbitos de relaciones dentro de la empresa y de consagraciones normativas en beneficio de sus necesidades.

Sin embargo, la discriminación en base al género sigue presente en las instituciones de la sociedad contemporánea y se acentúa a la hora de permitir la ocupación por parte de mujeres de puestos de liderazgo dentro de actividades productivas cada vez más complejas y descentralizadas.

La presente memoria pretende indagar en orígenes, causas y características de aquella clase de trato desigual, para luego evaluar sus perspectivas y ofrecer hipótesis de solución.

Introducción.

Dada la vorágine de cambios sociales que caracterizan la sociedad moderna, y siendo el derecho una de sus más relevantes expresiones, bien vale reconocer dentro del concierto fáctico de nuestro quehacer jurídico, el rol preponderante que cada vez más, es posible reconocerle a la mujer dentro de la diversidad de relaciones patrimoniales que ofrece la actualidad.

En efecto, el vuelco que le es distinguible a este aspecto puede traslucirse en las más diversas áreas del quehacer laboral, manteniendo una posición central en el desarrollo de variadas industrias. En lo esencial, hay dos puntos de vista en lo que ello puede vislumbrarse.

El primero tiene que ver con su posición como agente de consumo dentro de las relaciones productivas que concatenan los servicios actualmente disponibles en el mercado, relacionados históricamente con focos tales como la moda, alimentación y en general, prestaciones ligadas al cuidado familiar y bienestar personal.

El segundo en cambio, tiene que ver con su establecimiento como agente ligado a la producción de tales medios de satisfacción, ubicación de relativa novedad en comparación a periodos anteriores de la historia económica occidental, integrado de plano al fenómeno de la integración femenina a la mecánica laboral remunerada y a su acceso a facciones de responsabilidad política con prevalencia en el interés público.

En tal contexto, y pese a que la diversificación de posibilidades de acceso al tránsito productivo en las que las ciudadanas pueden desarrollarse, lo cierto es que una mirada más pormenorizada a la realidad local permite descubrir aspectos en los cuales la equidad de oportunidades relacionadas a determinados ámbitos de responsabilidad sigue, aparentemente, restringida.

El objetivo de este trabajo se centrará, por tanto, en dar respuesta –al menos parcial- al cuestionamiento discurrido más arriba, en el sentido de permitir al lector construir un conocimiento general pero suficiente respecto a la temática laboral analizada en trazos de la dualidad de género abordada en esta memoria y específicamente en las posibilidades de apertura que ofrece el mercado del trabajo en

relación al posicionamiento de la mujer en cargos gerenciales dentro de las diversas ramificaciones de la actividad socioeconómica nacional.

El cuestionamiento pretende abordarse desde una semántica centrada en si existe un relevo general en las líneas jerárquicas de las organizaciones productivas que (no) tome en cuenta el género de sus participantes, sino antecedentes centrados en una objetividad más o menos horizontal de capacidades de liderazgo específicas.

La identificación de la disyuntiva servirá como punto de partida para concatenar una investigación destinada a responder las posibilidades que el entorno corporativo chileno entrega a las mujeres en la toma de decisiones desde posiciones de poder de cargos concretamente gerenciales y directivos, si es que en el origen o desarrollo de estas prácticas existen o no discriminaciones arbitrarias, y, de detectarse tal situación, cuáles serían las líneas de acción más eficientes en su enfrentamiento.

En definitiva, se propenderá a entregar un tratamiento jurídico que contemple, en caso de detectar la hipotética inequidad, mecanismos jurídicos que permitan a su vez, abordar el problema en una línea de solución eficiente y armoniosa respecto de nuestro ordenamiento interno.

Objetivos y metodología de la investigación.

El objetivo principal de nuestra memoria es visualizar la problemática jurídica que genera la potencial discriminación hacia la mujer en los altos puestos gerenciales y directivos en Chile.

Para esto, se empleará como metodología base, el análisis bibliográfico de autores locales e internacionales, en pos de obtener un panorama nacional y comparado de la problemática abordada.

Además, tal fundamento doctrinario tendrá como añadidura la referencia a datos de campo recopilados a través de entrevistas realizadas a mujeres que se hayan desempeñado en ocupaciones laborales relacionadas.

No obstante, debido a la dificultad inherente a la consecución de un espectro suficientemente abundante de datos para poder realizar una saturación matemática de los mismos, utilizaremos adicionalmente como fundamento de las variables en estudio, indicadores y estadísticas entregados por instituciones públicas que hayan realizado documentaciones atinentes al objeto de este trabajo, tales como el Instituto Nacional de Estadísticas ('INE'). En conjunción con ello, se dará revista a otros estudios de género realizados en Chile y que, directa o tangencialmente, hayan dado cuenta de la temática abordada en esta memoria.

Finalmente, se dará repaso al ordenamiento jurídico interno y los tratados internacionales relativos a la dinámica de género en esta clase de relaciones laborales.

Por su parte, podemos describir los siguientes objetivos accesorios:

1. Dotar de significancia específica al concepto "discriminación" en nuestra legislación.
2. Adelantamientos sobre el tratamiento normativo internacional y su análisis comparado con la situación de nuestro país.
3. Cuenta de los principales argumentos que han significado alejamientos de la mujer en puestos de gerencia en las empresas chilenas, con un énfasis histórico y su adecuación al marco situacional actual.
5. Repertorio de los momentos precisos de la relación laboral en las que ocurren potenciales discriminaciones arbitrarias contra el posicionamiento jerárquico corporativo de la mujer.

6. Planteamiento de soluciones armoniosas con nuestro ordenamiento jurídico que sirvan de cauce para la toma de acciones en contra de la segregación que pueden llegar a sufrir las mujeres respecto a su acceso a altos cargos empresariales, con vistas a la experiencia comparada y su abordaje de esta clase de problemáticas.

Justificación del método.

El hecho de sustentar en forma sustancial la presente memoria en estudios de género, viene gatillado porque los mismos, dado el actual contexto socio-cultural, han permitido abordar temáticas de antigua data temporal, pero de novedosa caracterización intelectual, lo cual, según los autores que han dado cuenta de ello, viene respaldado por cambios de mentalidad vinculados a la redefinición de roles familiares y a la incorporación de la mujer al ámbito laboral.

Así, ahondar en los estudios de género que han caracterizado un periplo socio-histórico como el que la época contemporánea hace acontecer, nos permite asegurar herramientas argumentativas acordes para imbuirnos en situaciones de desigualdad o discriminación por razón de género¹.

Dando tejido al tema que nos ocupa, los textos de estudio de género consultados abordan el fenómeno de marras desde distintas vertientes:

- a) Sociológicas, que nos aproximan a los estudios de liderazgo, los roles sociales o la identidad social.
- b) Psicológicas, acercándonos a las conductas discriminatorias, los estereotipos de género o los prejuicios sociales.
- c) Económicas, a través de análisis de mercados y comportamientos vinculados al liderazgo femenino.
- d) Estadísticas, con datos de participación nacionales de mujeres en los más altos cargos de responsabilidad.
- e) Históricas, en aspectos tales como el devenir de los estudios de género, la evolución del feminismo y la igualdad de oportunidades.

Ahora bien, y tomando como punto referencial (mas no taxativo) la secuencia espectral antes descrita, y sea cual fuera el enfoque a utilizar, es dable señalar que los estudios de género en conjunto permiten dar cuenta de la posibilidad hipotética de modificar (al menos semánticamente) consideraciones intelectivas que anteriormente hubiésemos podido asentar como “naturales”, entregando la posibilidad fundamental

¹ Se Clara Selva Olib. (2012). Mujer y trayectoria profesional. ¿Un acceso igualitario a los cargos de dirección?. Departamento de Psicología Social. Universitat Autònoma de Barcelona, RIDEG 02/12, pág. 34.

de cuestionar la narrativa de la realidad social en la que nos desenvolvemos y en definitiva, desarrollar una exposición sobre sus cauces.

Breve repaso histórico de la mujer y su rol en la actividad laboral.

Remontarnos a tiempos pretéritos de una organización humana elemental, permite descubrir estructuras sociales que tenían por fundamento productivo más básico roles satisfechos por la figura del hombre que cumplía el rol de cazador, mientras que la mujer oficiaba esencialmente de recolectora y encargada del cuidado de los niños.

Esta exposición, pese a mantener características generales primordiales que nos pueden parecer, desde el actual acontecer de la sociedad occidental, culturalmente retrasadas, vienen en realidad a constituir una importantísima división sexual del trabajo que se consideró, desde sus inicios, como un resultado natural de las funciones de mujeres y hombres en la reproducción biológica de la especie.

Pese a que la anterior descripción pueda ser vislumbrada como vaga o imprecisa, lo cierto es que tales roles primitivos que definían las actividades diarias, pueden verse trasladados más o menos evidentemente a las actividades laborales que demarcan nuestro quehacer actual; haciéndose más notorias en un contexto que, en teoría, pretende crear una aspiración social dirigida a una reestructuración de las posiciones que hombres y mujeres ocupan en nuestra comunidad².

Entregado este esquema mayor, bien vale hacer notar que las primeras referencias sobre una mirada crítica de las funciones asignadas al conjunto de la población en función específica de su género aparecieron de la mano de los movimientos feministas.

Tales aproximaciones tenían como eje central hacer notar una injustificada posición de subordinación de la mujer respecto al hombre, que discernían como un producto de la ordenación patriarcal; entendiendo el patriarcado en términos de Max Weber, apuntando esencialmente a una organización jerárquica con preponderancia del hombre en la sociedad y sus relaciones de poder³.

Asentado lo anterior, procederemos a dar cuenta de la evolución que ha sostenido el rol de la mujer dentro de la organización empresarial y cómo se ha desenvuelto su

² C. Dubar (2001). El trabajo y las identidades profesionales y personales. Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo 7(13).

³ Selva Olid, Clara. (2012). Mujer y trayectoria profesional. ¿Un acceso igualitario a los cargos de dirección?. Pág. 35.

acceso a posibilidades de educación superior, en primer lugar, y luego, a la posibilidad de vinculación con cuotas de poder relevante dentro de su incorporación a altos cargos públicos dentro del ámbito público, o de puestos gerenciales o directivos, en lo relacionado a la esfera privada.

Dentro de la bibliografía consultada, los autores señalan que el proceso de inserción de las mujeres a las carreras universitarias se ha caracterizado por ser un tándem paulatino, extendido esencialmente durante los últimos cien años, y que puede ser dividido en cuatro etapas⁴.

Cuadro 1: Distribución de mujeres en las distintas profesiones universitarias, en las 3 primeras etapas de división temporal.⁵

	1907		1960		1992	
	N	%	N	%	N	%
Agronomía y Veterinaria	0	0.0%	65	0.1%	1143	0.9%
Química y Farmacia	0	0.0%	1221	2.3%	2042	1.7%
Derecho	3	0.1%	498	1.0%	3108	2.6%
Arquitectura, Ingeniería	0	0.0%	354	0.7%	6077	5.0%
Medicina y Odontología	17	0.4%	1173	2.2%	6707	5.6%
Enfermería y Obstetricia	0	0.0%	17780	34.0%	11272	9.4%
Pedagogía ^a	3980	99.5%	31194	59.7%	90128	74.8%
Total Mujeres	4000	100.0%	52285	100.0%	120477	100.0%
% Mujeres profesionales universitarias en el total de profesionales	26.6%		49.6%		49.6%	

Un desglose del cuadro permite apreciar que la primera etapa que corresponde al periodo abarcado desde principios del siglo XX hasta su primera mitad, en el cual las mujeres tienen un acceso restringido a la universidad y una segregación específica determinada a ciertas áreas.

Como puede apreciarse, a inicios del s. XX, en Chile existía un total algo superior a los 15.000 profesionales universitarios, de los cuales el 26,6% correspondía a mujeres.

⁴ Patricio Meller, Gonzalo Valdés & Bernardo Lara. (2009). Perspectiva de la discriminación femenina a nivel profesional. Santiago de Chile.

⁵ Grafico extraído del ensayo realizado por Patricio Meller, Gonzalo Valdés & Bernardo Lara, (2009), titulado "Perspectiva de la discriminación femenina a nivel profesional", en base a censos de población realizados por el INE.

Sin embargo, como se aprecia, el 99,5% de las mujeres profesionales corresponde exclusivamente a una formación docente⁶.

En términos concretos, del universo total de los chilenos que ostentaban un título de educación, sólo había 20 mujeres profesionales que no eran profesoras.

La segunda etapa comprende el lapso correspondiente a la segunda mitad del pasado siglo. Puede apreciarse una importante variación estadística, en el sentido de que la participación de las mujeres aumenta considerablemente alcanzando casi el 50% del total de profesionales, lo que permite apreciar un sustancial avance (al menos numérico) en la disminución de las barreras educativas que impedían el acceso de la mujer a la formación universitaria en forma amplia.

Sin embargo, un análisis más acucioso de tal tránsito permite evidenciar que aún existe una alta concentración en ciertas profesiones. *V. gr.*, profesoras, enfermeras y obstetras representan en conjunto casi el 94% del total de las mujeres con estudios superiores.

Finalmente, la tercera etapa desglosada corresponde al periodo que abarca los estertores del siglo XX. Las cifras anotadas permiten reconocer un avance numérico evidente respecto del universo total de estudiantes totales y la existencia de un balance entre el acceso de hombres y mujeres a la educación superior, con la relevante salvedad de la enorme dispersión de carreras profesionales en la que en tal periodo se encuentran inscritas las universitarias.

Fuera del cuadro representativo que hemos venido analizando, podemos tomar como relevo sistémico la consideración de una cuarta etapa, comprendida a partir del fin del siglo XX, y que se encuentra asociada, más allá del acceso específico a determinadas profesiones, a los agudos diferenciales de remuneraciones existentes entre hombres y mujeres que poseen una misma profesión (con clara desventaja para el género femenino), que, como hemos venido indicando, es una de las formas de discriminación que se evidencia –entre otras vías- en el difícil acceso que tienen más mujeres a altos cargos directivos y gerenciales.

Dicho ello, concordamos a grandes rasgos con la caracterización que la doctrina dedicada al tema ha venido expresando al respecto, en cuanto establece como síntesis

⁶ En sus orígenes, la carrera de Pedagogía tenía una duración de tres años.

histórica que “el problema de discriminación experimentado por las mujeres chilenas en el mundo profesional en el siglo XX, estaba centrado en que el acceso a la Universidad estaba restringido mayoritariamente a un cierto tipo de carreras. Los factores explicativos de ese fenómeno parecieran estar asociados a cuestiones culturales. Desde el punto de vista empírico, habría tomado casi todo un siglo superar este tipo de discriminación. Cabe recordar que las mujeres adquieren el derecho a voto en Chile sólo en 1947 (cincuenta y nueve años después es elegida la primera mujer presidenta). En la actualidad no hay diferencias en la presencia de las mujeres y hombres en el conjunto de carreras y profesiones universitarias”⁷.

⁷ Patricio Meller, Gonzalo Valdés & Bernardo Lara, (2009). Perspectiva de la discriminación femenina a nivel profesional. Pág. 20.

I. Definición de Discriminación en el empleo.

En este capítulo se abordará qué se va a entender, para efectos de la presente investigación, por el concepto de “discriminación” y cuáles son los factores que deben surgir para que esta se configure.

Para cumplir con ello, se revisará primariamente una definición de común uso en el lenguaje cotidiano, que consideramos suficientemente representada por la Real Academia de la Lengua Española (‘RAE’), para luego acudir a fuentes normativas formales, identificando los Tratados Internacionales firmados y ratificados por Chile en los que se discurre sobre la discriminación hacia la mujer, además de lo dictado por la Constitución Política de la República y lo dispuesto por el articulado atinente del Código del Trabajo; con el afán de establecer un criterio que satisfaga suficientemente la necesidad de determinar cuándo nos encontramos en presencia de un acto de discriminación hacia la mujer en el trabajo.

1.1 Definición de la Real Academia de la Lengua

La RAE define “discriminación” como: “acción y efecto de discriminar”⁸, mientras que, a su vez, da significado a “discriminar”, como el “dar trato desigual a una persona o colectividad por motivos raciales, religiosos, políticos, de sexo”⁹.

Si bien no podría calificarse esta definición como vaga, a efectos jurídicos propios de este trabajo no logra abordar certeramente los límites teóricos a elaborar, en cuanto carece de elementos que permitan distinguir específicamente las directrices que fundamentan el diverso trato en las relaciones laborales que reciben las mujeres en consideración a motivaciones ligadas a su sexualidad.

1.1 Convenio 111 de la OIT.

⁸ Real Academia Española. (2018). Entrada: discriminación. 18 de diciembre de 2018, de RAE. Sitio web: <http://dle.rae.es/?id=DtDzVTs>.

⁹ Real Academia Española. (2018). Entrada: discriminar. 18 de diciembre de 2018, de RAE. Sitio web: <http://dle.rae.es/?id=DtHwzw2>.

El Convenio 111 de la OIT, “relativo a la discriminación en materia de empleo y ocupación”, fue adoptado en Ginebra, en la 42ª reunión CIT, con fecha 15 de junio de 1960, entrando en vigor el 25 de junio de 1958 y siendo ratificado por Chile el 20 de septiembre de 1971¹⁰.

En lo atinente, la Conferencia General de la Organización Internacional del Trabajo, expresa lo que sigue:

1. “A los efectos de este Convenio, el término discriminación comprende:
 - a) 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;
 - b) Cualquier otra distinción, exclusión o preferencia que tenga por efecto anular o alterar la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo u ocupación que podrá ser especificada por el Miembro interesado previa consulta con las organizaciones representativas de empleadores y de trabajadores, cuando dichas organizaciones existan, y con otros organismos apropiados.
2. Las distinciones, exclusiones o preferencias basadas en las calificaciones exigidas para un empleo determinado no serán consideradas como discriminación.
3. A los efectos de este Convenio, los términos empleo y ocupación incluyen tanto el acceso a los medios de formación profesional y la admisión en el empleo y en las diversas ocupaciones como también las condiciones de trabajo”.

1.2 Convenio 156 de la OIT.

La fuente normativa en cuestión, titulado oficialmente como “Convenio sobre la igualdad de oportunidades y de trato entre trabajadores y trabajadoras: trabajadores con responsabilidades familiares”, adoptado en Ginebra en la 67ª reunión CIT de 23

¹⁰ F Organización Internacional del Trabajo. (2018). Ratificaciones de Chile. 18 de diciembre de 2018, de OIT. Sitio web: https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:11200:0::NO::P11200_COUNTRY_ID:102588

de junio de 1987 y de entrada en vigor el 11 de agosto de 1983, fue ratificado por Chile con fecha 14 de octubre de 1994¹¹.

Pese a que el propio Convenio especifica circunstanciadamente que la definición de “discriminación” a utilizar es la ya atribuida por el Convenio 111 de la OIT de 1958, bien podemos tener presentes otros artículos relevantes que abordan de manera directa la posición de la mujer en la esfera laboral, y la falta de equivalencias que debe enfrentar a la hora de definir su ocupación y cargo en ella; instando el documento a los países comprometidos, a efectuar acciones concretas para la superación de la problemática abordada. Así:

“Artículo 2.- El presente Convenio se aplica a todas las ramas de actividad económica y a todas las categorías de trabajadores.

Artículo 3.- Con miras a crear la igualdad efectiva de oportunidades y de trato entre trabajadores y trabajadoras, cada Miembro deberá incluir entre los objetivos de su política nacional el de permitir que las personas con responsabilidades familiares que desempeñen o deseen desempeñar un empleo ejerzan su derecho a hacerlo sin ser objeto de discriminación y, en la medida de lo posible, sin conflicto entre sus responsabilidades familiares y profesionales”.

1.3 Tratados Internacionales relacionados con el trato digno de la mujer.

Continuando con la recolección de instrumentos normativos atinentes a la materia en discusión, procederemos a enumerar los Tratados Internacionales ratificados por Chile, y que encuentren directa relación con el tratamiento de los Derechos Humanos de las Mujeres.

i. Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales.

Adoptado y abierto a la firma, ratificación y adhesión por la Asamblea General en su resolución 2200 A (XXI), de 16 de diciembre de 1966, siendo suscrito por Chile el 16 de septiembre de 1969 y promulgado por el Decreto 326 con fecha 27 de mayo de

¹¹ Ibídem.

1989¹², de él pueden recabarse, en lo que nos interesa, los siguientes artículos:

“Artículo 2 (inciso segundo).- Los Estados Partes en el presente Pacto se comprometen a garantizar el ejercicio de los derechos que en él se enuncian, sin discriminación alguna por motivos de raza, color, sexo, idioma, religión, opinión política o de otra índole, origen nacional o social, posición económica, nacimiento o cualquier otra condición social.

Artículo 3.- Los Estados Partes en el presente Pacto se comprometen a asegurar a los hombres y a las mujeres igual título a gozar de todos los derechos económicos, sociales y culturales enunciados en el presente Pacto.”

- ii. Convención sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer¹³.

El 18 de diciembre de 1979, la Asamblea General de las Naciones Unidas aprobó, en su resolución 34/180, la Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer. Esta entra en vigor como Tratado Internacional el 3 de septiembre de 1981 tras su ratificación por 20 países, en conformidad al artículo 27 del mismo cuerpo jurídico¹⁴.

Destacaremos a efectos de este trabajo, lo dictado por su artículo primero, en cuanto hace saber que¹⁵:

“Artículo 1.- A los efectos de la presente Convención, la expresión "discriminación contra la mujer" denotará toda distinción, exclusión o 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

¹² Estado de Chile. (2018). Promulga el Pacto Internacional de Derechos económicos, sociales y culturales, adoptado por la Asamblea general de la Organización de las Naciones Unidas el 19 de diciembre de 1966, suscrito por Chile el 16 de septiembre de 1969. 18 de diciembre de 2018, de Ministerio de Relaciones Exteriores. Sitio web: <https://www.leychile.cl/navegar?idnorma=1238>.

¹³ Naciones Unidas. (1981). Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer. Ginebra: ONU.

¹⁴ Ministerio de la Mujer y de la Equidad de Género. (2018). Tratados Internacionales sobre Derechos Humanos de las Mujeres suscritos por el Estado de Chile.. 18 de diciembre de 2018, de MinMujeryEG. Sitio web: [https://www.minmujeryeg.cl/ministerio/estructura/banco-de-documentacion//](https://www.minmujeryeg.cl/ministerio/estructura/banco-de-documentacion/)

¹⁵ Naciones Unidas. (1981). Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer. Ginebra: ONU.

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”.

“Artículo 11.-

1. Los Estados Partes adoptarán todas las medidas apropiadas para eliminar la discriminación contra la mujer en la esfera del empleo a fin de asegurar, en condiciones de igualdad entre hombres y mujeres, los mismos derechos, en particular:
 - ❖ El derecho al trabajo como derecho inalienable de todo ser humano;
 - ❖ El derecho a las mismas oportunidades de empleo, inclusive a la aplicación de los mismos criterios de selección de cuestiones de empleo;
 - ❖ El derecho a elegir libremente profesión y empleo, el derecho al ascenso, a la estabilidad en el empleo y a todas las prestaciones y otras condiciones de servicio, y el derecho al acceso a la formación profesional y al readiestramiento, incluido el aprendizaje, la formación profesional y el adiestramiento periódico;
 - ❖ El derecho a igual remuneración, inclusive prestaciones, y a igualdad de trato con respecto a un trabajo de igual valor, así como a igualdad de trato con respecto a la evaluación de la calidad de trabajo;
 - ❖ El derecho a la seguridad social, en particular en casos de jubilación, desempleo, enfermedad, invalidez, vejez u otra incapacidad para trabajar, así como el derecho a vacaciones pagadas;
 - ❖ El derecho a la protección de la salud y a la seguridad en las condiciones de trabajo, incluso la salvaguardia de la función de reproducción.
2. A fin de impedir la discriminación contra la mujer por razones de matrimonio o maternidad y asegurar la efectividad de su derecho a trabajar, los Estados Partes tomarán medidas adecuadas para:
 - ❖ Prohibir, bajo pena de sanciones, el despido por motivo de embarazo o licencia de maternidad y la discriminación en los despidos sobre la base de estado civil;
 - ❖ Implantar la licencia de maternidad con sueldo pagado o con prestaciones sociales comparables sin pérdida del empleo previo, la antigüedad o beneficios sociales;

- ❖ Alentar el suministro de los servicios sociales de apoyo necesarios para permitir que los padres combinen las obligaciones para con la familia con las responsabilidades del trabajo y la participación en la vida pública, especialmente mediante el fomento de la creación y desarrollo de una red de servicios destinados al cuidado de los niños;
 - ❖ Prestar protección especial a la mujer durante el embarazo en los tipos de trabajos que se haya probado puedan resultar perjudiciales para ella.
3. La legislación protectora relacionada con las cuestiones comprendidas en este artículo será examinada periódicamente a la luz de los conocimientos científicos y tecnológicos y será revisada, derogada o ampliada según corresponda”.

“Artículo 15.-

1. Los Estados Partes reconocerán a la mujer la igualdad con el hombre ante la ley.
2. Los Estado Partes reconocerán a la mujer, en materias civiles, una capacidad jurídica idéntica a la del hombre y las mismas oportunidades para el ejercicio de esa capacidad. En particular, le reconocerán a la mujer iguales derechos para firmar contratos y administrar bienes y le dispensarán un trato igual en todas las etapas del procedimiento en las cortes de justicia y los tribunales.
3. Los Estados Partes convienen en que todo contrato o cualquier otro instrumento privado con efecto jurídico que tienda a limitar la capacidad jurídica de la mujer se considerará nulo”.

- iii. Convención Interamericana para prevenir, sancionar y erradicar la Violencia contra la Mujer o "Convención de *Belem do Pará*¹⁶"

El presente tratado tuvo como fecha de adopción el día 9 de junio de 1994, marcando entrada en vigor internacional el 5 de marzo de 1995 y siendo su Decreto promulgatorio el n.º 1.640 del Ministerio de Relaciones Exteriores de 23 de septiembre

¹⁶ Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (2018). Leyes por tema - Violencia intrafamiliar. 18 de diciembre de 2018, de BCN Sitio web: <https://www.leychile.cl/Consulta/listaMasSolicitudesxnum?agr=2&sub=946&tipCat=>

de 1998¹⁷:

En cuanto el tema en comento, la Convención recoge las siguientes directrices:

“Artículo 4.- Toda mujer tiene derecho al reconocimiento, goce, ejercicio y protección de todos los derechos humanos y a las libertades consagradas por los instrumentos regionales e internacionales sobre derechos humanos. Estos derechos comprenden, entre otros:

- f. el derecho a igualdad de protección ante la ley y de la ley;
- g. el derecho a un recurso sencillo y rápido ante los tribunales competentes, que la ampare contra actos que violen sus derechos;
- j. el derecho a tener igualdad de acceso a las funciones públicas de su país y a participar en los asuntos públicos, incluyendo la toma de decisiones”.

“Artículo 5.- Toda mujer podrá ejercer libre y plenamente sus derechos civiles, políticos, económicos, sociales y culturales y contará con la total protección de esos derechos consagrados en los instrumentos regionales e internacionales sobre derechos humanos. Los Estados Partes reconocen que la violencia contra la mujer impide y anula el ejercicio de esos derechos”.

“Artículo 6.-El derecho de toda mujer a una vida libre de violencia incluye, entre otros:

- a) el derecho de la mujer a ser libre de toda forma de discriminación, y
- b) el derecho de la mujer a ser valorada y educada libre de patrones estereotipados de comportamiento y prácticas sociales y culturales basadas en conceptos de inferioridad o subordinación”.

iv. Declaración y Plataforma de Acción de Beijing¹⁸ e Informe del Comité Especial Plenario del vigésimo tercer período extraordinario de sesiones de la Asamblea General¹⁹.

¹⁷ Estado de Chile. (1998). PROMULGA LA CONVENCION INTERAMERICANA PARA PREVENIR, SANCIONAR Y ERRADICAR LA VIOLENCIA CONTRA LA MUJER. 18 de diciembre de 2018, de Ministerio de Relaciones Exteriores Sitio web: <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=127037>

¹⁸ Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (2010). Mujeres en Chile: Hitos legislativos desde 1990. Santiago de Chile: BCN. Pág. 5.

¹⁹ Asamblea General de las Naciones Unidas. (2000). Informe del Comité Especial Plenario del vigésimo tercer período extraordinario de sesiones de la Asamblea General. Ginebra: ONU.

Este tratado fue adoptado a partir de la Declaración y Plataforma de Acción de Beijing, correspondiente a la Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer, reunida en la ciudad homónima del 4 al 15 de septiembre de 1995.

A su vez, en el referido Informe del Comité Especial Plenario, vino en reafirmarse lo establecido en la Declaración de Beijing.

En específico, de su Capítulo II, titulado “Contexto Mundial”, podemos rescatar los siguientes enunciados como relevantes para definir discriminación de la mujer²⁰:

“15. La igualdad de derechos, de oportunidades y de acceso a los recursos, la distribución equitativa entre hombres y mujeres de las responsabilidades respecto de la familia y una asociación armoniosa entre ellos son indispensables para su bienestar y el de su familia, así como para la consolidación de la democracia;

16. La erradicación de la pobreza basada en el crecimiento económico sostenido, el desarrollo social, la protección del medio ambiente y la justicia social exige la participación de la mujer en el desarrollo económico y social e igualdad de oportunidades, y la participación plena y en pie de igualdad de y hombres en calidad de agentes y de beneficiarios de un desarrollo sostenible centrado en la persona”.

1.5 Constitución Política de Chile.

Dentro de su estructura de consagración de derechos fundamentales, nuestra Carta Fundamental reconoce y establece la igualdad entre las personas, señalando para tales efectos las relaciones que deben regir entre los distintos cuerpos formativos de la comunidad jurídicamente reconocida.

Dentro de su articulado, pueden examinarse, en cuanto al reconocimiento que tiene el legislador de las garantías que poseen los individuos y su expresión en el ámbito de protección contra las diversas formas de discriminación:

“Artículo 1.- Las personas nacen libres e iguales en dignidad y derechos.

La familia es el núcleo fundamental de la sociedad.

El Estado reconoce y ampara a los grupos intermedios a través de los cuales se

²⁰ Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer. (1995). Declaración y Plataforma de Acción de Beijing. Beijing: ONU.

organiza y estructura la sociedad y les garantiza la adecuada autonomía para cumplir sus propios fines específicos.

El Estado está al servicio de la persona humana y su finalidad es promover el bien común, para lo cual debe contribuir a crear las condiciones sociales que permitan a todos y a cada uno de los integrantes de la comunidad nacional su mayor realización espiritual y material posible, con pleno respeto a los derechos y garantías que esta Constitución establece.

Es deber del Estado resguardar la seguridad nacional, dar protección a la población y a la familia, propender al fortalecimiento de ésta, promover la integración armónica de todos los sectores de la Nación y asegurar el derecho de las personas a participar con igualdad de oportunidades en la vida nacional.”

“Artículo 16.- La libertad de trabajo y su protección.

Toda persona tiene derecho a la libre contratación y a la libre elección del trabajo con una justa retribución.

Se prohíbe cualquiera discriminación que no se base en la capacidad o idoneidad personal, sin perjuicio de que la ley pueda exigir la nacionalidad chilena o límites de edad para determinados casos.

Ninguna clase de trabajo puede ser prohibida, salvo que se oponga a la moral, a la seguridad o a la salubridad públicas, o que lo exija el interés nacional y una ley lo declare así. Ninguna ley o disposición de autoridad pública podrá exigir la afiliación a organización o entidad alguna como requisito para desarrollar una determinada actividad o trabajo, ni la desafiliación para mantenerse en éstos. La ley determinará las profesiones que requieren grado o título universitario y las condiciones que deben cumplirse para ejercerlas. Los colegios profesionales constituidos en conformidad a la ley y que digan relación con tales profesiones, estarán facultados para conocer de las reclamaciones que se interpongan sobre la conducta ética de sus miembros. Contra sus resoluciones podrá apelarse ante la Corte de Apelaciones respectiva. Los profesionales no asociados serán juzgados por los tribunales especiales establecidos en la ley.

La negociación colectiva con la empresa en que laboren es un derecho de los trabajadores, salvo los casos en que la ley expresamente no permita negociar. La ley

establecerá las modalidades de la negociación colectiva y los procedimientos adecuados para lograr en ella una solución justa y pacífica. La ley señalará los casos en que la negociación colectiva deba someterse a arbitraje obligatorio, el que corresponderá a tribunales especiales de expertos cuya organización y atribuciones se establecerán en ella.

No podrán declararse en huelga los funcionarios del Estado ni de las municipalidades. Tampoco podrán hacerlo las personas que trabajen en corporaciones o empresas, cualquiera que sea su naturaleza, finalidad o función, que atiendan servicios de utilidad pública o cuya paralización cause grave daño a la salud, a la economía del país, al abastecimiento de la población o a la seguridad nacional. La ley establecerá los procedimientos para determinar las corporaciones o empresas cuyos trabajadores estarán sometidos a la prohibición que establece este inciso”.

1.6 Ley 20.609, que “establece medidas contra la discriminación”²¹.

Reconocida informalmente como “Ley Zamudio”, este entramado legal explicita como finalidad el fijar estrategias protectoras para poner término a los diversos tipos de discriminación, instaurando un mecanismo judicial que permita eficazmente restablecer el imperio del derecho toda vez que se cometa un acto de exclusión arbitraria.

En lo que concierne a nuestra exposición, cabe resaltar lo establecido en el artículo segundo, que señala, para efectos de la ley, qué se entenderá por el concepto de “discriminación arbitraria”:

“Artículo 2.- Definición de discriminación arbitraria. Para los efectos de esta ley, se entiende por discriminación arbitraria toda distinción, exclusión o restricción que carezca de justificación razonable, efectuada por agentes del Estado o particulares, y que cause privación, perturbación o amenaza en el ejercicio legítimo de los derechos fundamentales establecidos en la Constitución Política de la República o en los

²¹ Estado de Chile. (2018). Ley 20609. ESTABLECE MEDIDAS CONTRA LA DISCRIMINACIÓN. 18 de diciembre de 2018, de Ministerio Secretaría General del Gobierno Sitio web: <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1042092>

tratados internacionales sobre derechos humanos ratificados por Chile y que se encuentren vigentes, en particular cuando se funden en motivos tales como la raza o etnia, la nacionalidad, la situación socioeconómica, el idioma, la ideología u opinión política, la religión o creencia, la sindicación o participación en organizaciones gremiales o la falta de ellas, el sexo, la orientación sexual, la identidad de género, el estado civil, la edad, la filiación, la apariencia personal y la enfermedad o discapacidad. Las categorías a que se refiere el inciso anterior no podrán invocarse, en ningún caso, para justificar, validar o exculpar situaciones o conductas contrarias a las leyes o al orden público.

Se considerarán razonables las distinciones, exclusiones o restricciones que, no obstante fundarse en alguno de los criterios mencionados en el inciso primero, se encuentren justificadas en el ejercicio legítimo de otro derecho fundamental, en especial los referidos en los números 4º, 6o, 11o, 12o, 15º, 16o y 21o del artículo 19 de la Constitución Política de la República, o en otra causa constitucionalmente legítima”.

1.7 El Código del Trabajo

Dada la generalidad de su alcance y la importante consagración de derechos y obligaciones de los trabajadores, nuestro compendio laboral también incluye dentro de su estructura documental la regulación y establecimiento de la clase de relaciones que deben fundar el vínculo laboral, entendimiento bajo el cual se columna su desarrollo normativo.

Dentro de sus declaraciones más importantes, pueden destacarse como pilar fundamental de la institucionalidad del derecho del trabajo en Chile las indicaciones del artículo segundo, que en la parte que nos convoca reza lo que sigue:

“Artículo 2.- Reconócese la función social que cumple el trabajo y la libertad de las personas para contratar y dedicar su esfuerzo a la labor lícita que elijan.

Las relaciones laborales deberán siempre fundarse en un trato compatible con la dignidad de la persona. Es contrario a ella, entre otras conductas, el acoso sexual, entendiéndose por tal el que una persona realice 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 empleo. Asimismo, es contrario a la dignidad de la persona el acoso laboral, entendiéndose por tal toda conducta que constituya agresión u hostigamiento reiterados, ejercida por el empleador o por uno o más trabajadores, en contra de otro u otros trabajadores, por cualquier medio, y que tenga como resultado para el o los afectados su menoscabo, maltrato o humillación, o bien que amenace o perjudique su situación laboral o sus oportunidades en el empleo.

Son contrarios a los principios de las leyes laborales los actos de discriminación. 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 u origen social, que tengan por objeto anular o alterar la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo y la ocupación.

Con todo, las distinciones, exclusiones o preferencias basadas en las calificaciones exigidas para un empleo determinado no serán consideradas discriminación.

Por lo anterior y sin perjuicio de otras disposiciones de este Código, son actos de discriminación las ofertas de trabajo efectuadas por un empleador, directamente o a través de terceros y por cualquier medio, que señalen como un requisito para postular a ellas cualquiera de las condiciones referidas en el inciso cuarto.

Ningún empleador podrá condicionar la contratación de trabajadores a la ausencia de obligaciones de carácter económico, financiero, bancario o comercial que, conforme a la ley, puedan ser comunicadas por los responsables de registros o bancos de datos personales; ni exigir para dicho ni declaración ni certificado alguno. Exceptuándose solamente los trabajadores que tengan poder para representar al empleador, tales como gerentes, subgerentes, agentes o apoderados, siempre que, en todos estos casos, estén dotados, a lo menos, de facultades generales de administración; y los trabajadores que tengan a su cargo la recaudación, administración o custodia de fondos o valores de cualquier naturaleza.

Lo dispuesto en los incisos tercero y cuarto de este artículo y las obligaciones que de ellos emanan para los empleadores, se entenderán incorporadas en los contratos de trabajo que se celebren.

Corresponde al Estado amparar al trabajador en su derecho a elegir libremente su trabajo y velar por el cumplimiento de las normas que regulan la prestación de los servicios”.

1.8 Jurisprudencia

A través de las distintas puntualizaciones del presente capítulo, se han revisado las construcciones conceptuales sobre la discriminación laboral que se encuentran diseminados entre los distintos documentos normativos que latamente hemos revisado en las páginas anteriores.

Hasta la fecha de escrituración del presente ensayo²², la revisión efectuada respecto de la jurisprudencia chilena *ad hoc* no logró dar resultados positivos respecto de la existencia de algún tribunal que se haya pronunciado en pos de establecer qué se va a entender en términos de la ley laboral por el ruido de “discriminación hacia la mujer”, en lo referido específicamente a altos cargos directivos y gerenciales²³.

La esfera en que gravita una mayor preocupación a este respecto es el hecho que, como pudo observarse con anterioridad, existe una gran cantidad de acuerdos, documentos de trabajo y normativa particular que tratan sobre el alcance de la discriminación y cómo debiese esta ser abordada; a pesar de lo cual no ha existido un planteamiento sistemático por parte de la jurisdicción al entendimiento de este asunto en pos de clarificar sus características y ramificaciones.

Lo anterior, sin embargo, no refleja una implicancia sobre una omisión completa sobre el concepto de discriminación “a secas”, por parte de los órganos jurisdiccionales, sino más bien apunta a que este ámbito específico de la discriminación no ha sido contemplado en forma directa y/o progresiva por parte de los sentenciadores, quienes, ante la inquietud resultante sobre la referencia al concepto genérico de “discriminación”, optan alternativamente por las citas a los convenios 111 y 156 de la OIT, al Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales

²² Fecha de entrega de memoria al profesor guía: 31 de diciembre de 2018.

²³ Utilizando la base de datos de VLex, Legal Publishing, Microiuris y además la central de jurisprudencia del Poder Judicial, no se encontraron fallos que discurrieran específicamente respecto de este tema.

de 1966, y el Convenio sobre la Eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer ratificado por Chile en 1989.

1.9 Conclusiones

En consideración a los cuerpos normativos citados con anterioridad, nos es posible definir un marco teórico a través del cual poder abarcar un concepto jurídicamente aceptable respecto de la discriminación hacia la mujer en el trabajo y su incorporación a cargos de responsabilidad.

Luego de un análisis de las diferentes variantes conceptuales, consideramos más acorde para este estudio la establecida por el Convenio 111 de la OIT, debido a la especificidad normativa con la que aborda un importante conjunto de situaciones de desigualdad, al tiempo de preferir una consideración multiprogramática de las diversas formas de expresión que el trato violatorio a la igualdad de derechos genera con recurrencia.

A estos efectos, recordemos que tal tratado reconoce por “discriminación”, las ocasiones siguientes:

- a) “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;
- b) cualquier otra distinción, exclusión o preferencia que tenga por efecto anular o alterar la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo u ocupación que podrá ser especificada por el Miembro interesado previa consulta con las organizaciones representativas de empleadores y de trabajadores, cuando dichas organizaciones existan, y con otros organismos apropiados”.

A mayor abundamiento, las consideraciones centrales de tales definiciones se encuentran recogidas, en parte importante, por el artículo 2 del Código del Trabajo, por lo que, en función de una armonía interpretativa de las diferentes legislaciones en cuestión, difícilmente podría argumentarse algún tipo de disrupción con la legislación interna.

Cabe recalcar, sin embargo, y tal como hemos venido anticipando, que independiente a la existencia de las importantes cotas de desarrollo regulatorio vigente, sigue vigente una verdadera anomia jurisprudencial y normativa respecto al concepto específico de discriminación de la mujer en altos cargos gerenciales y directivos, dilucidación que en definitiva se conforma en el seno de los razonamientos a exponer en los capítulos posteriores.

II. Cargos Gerenciales y Directivos.

Dado que el objetivo central de este trabajo viene en la elaboración de un correcto marco teórico que permita al lector vislumbrar adecuadamente la problemática relacionada al acceso de la mujer a cargos de alta responsabilidad corporativa en el contexto del derecho del trabajo chileno, bien vale dejar asentado, como maniobra previa a una argumentación de fondo de la materia tratada, a qué se refiere en concreto la implicancia de la ocupación de cargos gerenciales y directivos, y si existen limitaciones jurídicas avaladas por la actual estructura normativa en contra de la ocupación femenina de tales esferas.

Para ello, nos valdremos el análisis de la Ley n.º 18.046, “sobre sociedades anónimas”²⁴, y las distintas rutas semánticas que expone en la descripción de cargos de importancia dentro de la estructura jerárquica que caracteriza las operaciones productivas de mayor alcance, de las cuales propondremos algunos ejemplos reales de organización, a fin de dar una explicación semejante a la realidad concebida por esta clase de instituciones.

2.1 Definiciones

En esta instancia se pretende determinar el significado de ser director y gerente de una empresa.

Tal como realizamos en el ejercicio del capítulo anterior, partiremos de una definición general, que consideramos otorgada suficientemente por la Real Academia de la Lengua Española:

- “Director”²⁵ es “aquella persona que dirige algo en razón de su profesión o de su cargo.”

²⁴ Estado de Chile. (2018). Ley 18046. LEY SOBRE SOCIEDADES ANONIMAS. 18 de diciembre de 2018, de Ministerio de Hacienda. Sitio web: <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=29473>

²⁵ Real Academia Española. (2018). Entrada: director. 18 de diciembre de 2018, de RAE. Sitio web: <http://dle.rae.es/?id=Dr2pXbN>

- “Gerente”²⁶ es aquella “persona que lleva la gestión administrativa de una empresa o institución.”

Sin dejar de reconocer la utilidad que estas escuetas descripciones entregan para el abono lingüístico general, lo cierto es que se hacen de suyo insuficientes para colegir de ellas las consecuencias jurídicas que este trabajo pretender utilizar como herramienta de análisis.

Así, el siguiente paso investigativo sería la fijación de una conceptualización legal interna de tales palabras, en torno al uso que el legislador ha fijado particularmente para ellas. Sin embargo, desgraciadamente, al ahondar en la legislación chilena, estas denominaciones presentan verdaderas lagunas, ya que aún no existe un ordenamiento legal que defina literalmente qué es un director o un cargo de gerencia.

Dicho ello y a su pesar, podemos encontrar dentro de nuestra legislación un marco legislativo de ramificaciones estructurales respecto de las funciones, derechos y deberes que podrían permitirnos una aproximación más o menos exacta de un aserto aceptable de tales posiciones.

Para tal misión, y dada la estrecha relación que connotan las labores de gerencia y dirección dentro de una empresa, respecto a las funciones recogidas por las posiciones de responsabilidad dentro de las personas jurídicas de orientación comercial, utilizaremos la Ley sobre sociedades anónimas para encauzar estas disquisiciones.

2.1.1 La Ley 18.046, sobre sociedades anónimas.

Este marco regulatorio se crea con la intención de fijar límites claros a la creación, modificación y comportamiento civil de sociedades de capital, generando una estructura institucional básica de alcances y naturaleza que cumplan con determinar la manera en que se deben administrar este tipo de empresas, sean sociedades en sus variantes abiertas o cerradas.

²⁶ Real Academia Española. (2018). Entrada: gerente. 18 de diciembre de 2018, de RAE. Sitio web: <http://dle.rae.es/?id=J8rFRwL>

Dentro de sus dictámenes fundamentales, se explicitan los requerimientos necesarios para ser un director y los deberes impuestos por la Ley para con la sociedad que representan.

Además, cumple con la enumeración de los derechos y obligaciones que mantienen como administradores y mandatarios en los designios de la empresa.

En cuanto a su elección como referente interpretativo del tema que abordamos, bien vale recalcar que, desde un punto de vista eminentemente práctico, esta clase de personas jurídicas son la forma de conformar capitales más utilizadas hasta el momento en Chile, e incluso se trata de la manera que tiene Estado de encauzar la creación de una empresa que provea Servicios Públicos²⁷.

Ahora bien, a efectos de las proyecciones ofrecidas respecto a la definición de cargos de dirección y gerencia que comandan la búsqueda etimológica atinente a esta investigación, tendremos en cuenta esencialmente la normativa relacionada los deberes de cuidado o diligencia (*due diligence*), información y lealtad, establecidos por la Ley sobre sociedades anónimas, de las cuales transcribimos a continuación, sus artículos más destacados²⁸.

2.1.1.1 Deber de Cuidado en la Ley sobre sociedades anónimas²⁹.

“Artículo 41.- Los directores deben emplear en el ejercicio de sus funciones el cuidado y diligencia que los hombres emplean ordinariamente en sus propios negocios y responderán solidariamente de los perjuicios causados a la sociedad y a los accionistas por sus actuaciones dolosas o culposas.

Es nula toda estipulación del estatuto social y todo acuerdo de la junta de accionistas que tienda a liberar o a limitar la responsabilidad de los directores”.

El artículo transcrito permite traslucir a través de su rezo, que, para optar al cargo de director en una empresa chilena, se tiene la obligación de resguardar los intereses

²⁷ Francisco Agüero. (2014). Notas de clases. Cátedra de Regulación de Servicios Públicos. Lección XII. Santiago de Chile: Universidad de Chile.

²⁸ Karin Moore. (2016). Notas de clases. Cátedra de Derecho de la Empresa. Santiago de Chile: Pontificia Universidad Católica de Chile.

²⁹ Estado de Chile. (2018). Ley 18046. LEY SOBRE SOCIEDADES ANONIMAS. 18 de diciembre de 2018, de Ministerio de Hacienda. Sitio web: <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=29473>

de la compañía como si fuera propia, en debida concordancia con los niveles de cuidado establecidos en el Código Civil, que, dentro de su artículo 44³⁰, establecen una aplicación general para materias propias de la responsabilidad civil.

Este deber de diligencia se fundamenta en que, dentro de los objetivos del responsable de salvaguardar los intereses de la sociedad, debe encontrarse el evitar que los administradores gestionen negligentemente la compañía, lo que, sin embargo, no implica necesariamente una obligación de hacer pesar sobre ellos el asegurar el éxito económico de la persona jurídica.

Por ende, la imposición de este deber persigue evitar o reducir el conflicto de interés respecto del grado de dedicación que los directores deben prestar a la intendencia de la sociedad.

Establecido ello, y para lograr el objetivo de *due diligence* se requiere que el director cumpla, al menos, con las siguientes directrices:

1. Deber de informarse adecuadamente antes de la toma de cualquier decisión. Ello implica el disponer acciones con la información que razonablemente se puede obtener de las circunstancias, considerando la trascendencia de la providencia, el tiempo disponible y el costo de obtener información adicional.
2. Deber de investigar, que implica discutir críticamente la información que le es suministrada, realizando las averiguaciones conducentes al éxito de la gestión, y la acceso al conocimiento de hechos que puedan causar perjuicios a la empresa, con el objeto de evitar dichos daños.

³⁰ La ley distingue tres especies de culpa o descuido. Culpa grave, negligencia grave, culpa lata, es la que consiste en no manejar los negocios ajenos con aquel cuidado que aun las personas negligentes y de poca prudencia suelen emplear en sus negocios propios. Esta culpa en materias civiles equivale al dolo. Culpa leve, descuido leve, descuido ligero, es la falta de aquella diligencia y cuidado que los hombres emplean ordinariamente en sus negocios propios. Culpa o descuido, sin otra calificación, significa culpa o descuido leve. Esta especie de culpa se opone a la diligencia o cuidado ordinario o mediano. El que debe administrar un negocio como un buen padre de familia es responsable de esta especie de culpa.

Culpa o descuido levísimo es la falta de aquella esmerada diligencia que un hombre juicioso emplea en la administración de sus negocios importantes. Esta especie de culpa se opone a la suma diligencia o cuidado.

El dolo consiste en la intención positiva de inferir injuria a la persona o propiedad de otro.

3. Deber de vigilancia, manteniéndose al corriente del desenvolvimiento de las actividades societarias más relevantes.

2.1.1.2 Deber de Lealtad en la Ley sobre sociedades anónimas³¹.

El deber de lealtad exige que los administradores antepongan en todo momento el interés de la sociedad al propio, y que se abstengan de obtener cualquier beneficio particular a expensas de las actividades de la empresa, tal y como se expresa en el artículo 42, sus números 1, 5, 6 y 7 de la Ley 18.046, que prohíbe a los directores:

“1. Proponer modificaciones de estatutos y acordar emisiones de valores mobiliarios o adoptar políticas o decisiones que no tengan por fin el interés social, sino sus propios intereses o los de terceros relacionados.

5. Tomar en préstamo dinero o bienes de la sociedad o usar en provecho propio los bienes, servicios o créditos de la sociedad, sin previa autorización del directorio otorgada en conformidad a la ley.

6. Usar en beneficio propio o de terceros relacionados, con perjuicio para la sociedad, las oportunidades comerciales de que tuvieren conocimiento en razón de su cargo.

7. En general, practicar actos contrarios al interés social o usar de su cargo para obtener ventajas indebidas para sí o para terceros relacionados, en perjuicio del interés social”.

Del mismo modo, existen otros articulados relacionados al deber de lealtad en la Ley de sociedades anónimas, de los cuales podemos repasar como más relevantes los que a continuación se citan:

“Artículo 43.- Los directores están obligados a guardar reserva respecto de los negocios de la sociedad y de la información social a que tengan acceso en razón de su cargo y que no ha sido divulgada oficialmente por la compañía”.

“Artículo 133 bis.- Toda pérdida irrogada al patrimonio de la sociedad como consecuencia de una infracción a esta ley, su reglamento, los estatutos sociales o las normas que imparta la superintendencia, dará derecho a un accionista o grupo de

³¹ Estado de Chile. (2018). Ley 18046. LEY SOBRE SOCIEDADES ANONIMAS. 18 de diciembre de 2018, de Ministerio de Hacienda. Sitio web: <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=29473>

accionistas que representen, a lo menos, un 5% de las acciones emitidas por la sociedad o a cualquiera de los directores de la sociedad, a demandar la indemnización de perjuicios a quien correspondiere, en nombre y beneficio de la sociedad”.

Tomando en cuenta lo anterior, y pese a la regulación que acaba de exponerse, lo cierto es que desde un punto de vista del análisis comparado, y tomando como referencia la literatura que la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos mantiene a tales efectos, Chile no ha establecido mayores requerimientos legales para la asunción de puestos de director dentro de sociedades anónimas, como sí existen en países de la región dentro de los cuales pueden incluirse Argentina, Brasil, Colombia, México, Panamá y Perú, los cuales concentran dentro de su normativa exigencias tales como experiencia, conocimientos, reputación profesional o la ausencia de conflictos de intereses³².

A pesar de ello, lo que sí posee el ordenamiento interno de nuestro país es una serie de restricciones para el propio ejercicio del cargo de director, que se encuentran mencionadas en el artículo 35 de la Ley³³:

“Artículo 35.- No podrán ser directores de una sociedad anónima:

1. Los menores de edad;
2. Las personas afectadas por la revocación a que se refiere el artículo 77 de esta ley;
3. Las personas condenadas por delito que merezca pena aflictiva o de inhabilitación perpetua para desempeñar cargos u oficios públicos, y aquellos que tengan la calidad de deudor en un procedimiento concursal de liquidación personalmente o como administradores o representantes legales, o que hayan sido condenados por delitos concursales establecidos en el Código Penal.
4. Los funcionarios fiscales, semifiscales, de empresas u organismos del Estado y de empresas de administración autónoma en las que el Estado efectúe aportes o tenga representantes en su administración, en relación a las

³² Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2011). *Achieving Effective Boards. A comparative study of corporate governance frameworks and board practices in Argentina, Brazil, Chile, Colombia, Mexico, Panama and Peru*. Nueva York: OCDE. Pág. 11.

³³ Estado de Chile. (2018). Ley 18046. LEY SOBRE SOCIEDADES ANONIMAS. 18 de diciembre de 2018, de Ministerio de Hacienda. Sitio web: <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=29473>

entidades sobre las cuales dichos funcionarios ejercen, directamente y de acuerdo con la ley, funciones de fiscalización o control. Las personas que adquieran la calidad de funcionarios en los organismos o empresas públicas indicadas, cesarán automáticamente en el cargo de director de una entidad fiscalizada o controlada”.

Como puede apreciarse, las responsabilidades impuestas por la Ley sobre sociedades anónimas para ejercer un cargo directivo no son limitativas en cuanto a la posibilidad de ser desempeñadas por un tipo de persona en particular, salvo en lo referido a las finalidades que deben caracterizar las faenas efectuadas por el agente, quien individualmente debiese destinar recursos humanos en pos de velar por el buen funcionamiento de la organización.

Similar al caso de los directores es lo ocurrido con los gerentes. En efecto, la Ley no estipula una definición acotada, pero sí permite discernir las responsabilidades generales de dichos cargos.

Esto se encuentra dictado en los artículos 49 y 50 de la Ley sobre Sociedades Anónimas³⁴.

“Artículo 49.- Las sociedades anónimas tendrán uno o más gerentes designados por el directorio, el que les fijará sus atribuciones y deberes, pudiendo sustituirlos a su arbitrio.

Al gerente o gerente general en su caso, corresponderá la representación judicial de la sociedad, estando legalmente investido de las facultades establecidas en ambos incisos del artículo 7º del Código de Procedimiento Civil, y tendrá derecho a voz en las reuniones de directorio, respondiendo con los miembros de él de todos los acuerdos perjudiciales para la sociedad y los accionistas, cuando no constare su opinión contraria en el acta.

El cargo de gerente es incompatible con el de presidente, auditor o contador de la sociedad y en las sociedades anónimas abiertas, también con el de director”.

³⁴ Estado de Chile. (2018). Ley 18046. LEY SOBRE SOCIEDADES ANONIMAS. 18 de diciembre de 2018, de Ministerio de Hacienda. Sitio web: <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=29473>

“Artículo 50.- A los gerentes, a las personas que hagan sus veces y a los ejecutivos principales, les serán aplicables las disposiciones de esta ley referente a los directores en lo que sean compatibles con las responsabilidades propias del cargo o función, y en especial, las contempladas en los artículos 35, 36, 37, 41, 42, 43, 44, 45 y 46, según el caso”.

2.2 Tipos de Gerencias

Puede afirmarse que, *grosso modo*, la cantidad y el tipo de gerencias de una empresa dependerá casi exclusivamente de la organización misma, de su giro y de su tipo de gobierno corporativo.

Es así que, generalmente, las organizaciones más complejas tienden a tener estructuras de mando especializadas, por lo que la gerencia tiende a dividirse en varios departamentos, y a su vez, estos son ocupados por un mayor número de individuos.

Lo anterior invitaría a pensar inicialmente, que, tal como evidenciamos en las separaciones de acceso a educación superior y tráfico de carreras universitarias, los niveles de población femenina que ocupa tales cargos sea, al menos, medianamente equivalente al de sus homólogos masculinos, puesto que en teoría, han logrado desarrollar una análoga preparación académica.

Sin embargo, las cifras brutas demuestran que tal realidad, al menos hasta hace un lustro atrás en el tiempo, era radicalmente diferenciada de las sospechas estadísticas ofrecidas en principio.

Es así que, tomando en consideración a las empresas de carácter gubernamental, y según los estudios realizados por el grupo BID en el año 2015, el porcentaje de mujeres que accedían a puestos de responsabilidad no superaba, hasta el año 2013, el 6%. Aun así, bien vale destacar que apenas un par de años después de tal indicador, la cifra subiría consistentemente hasta ubicarse en un 29%, indicador que, pese a todo, sigue lejos de constituirse como una muestra de equilibrio en la entrada a tales ubicaciones jerárquicas³⁵.

³⁵ Grupo BID. (2015). Informe sobre mejores prácticas y experiencia global para el aumento de mujeres en posiciones de liderazgo en el sector privado en Chile. Santiago de Chile: BID. Pág. 6.

i. Ejemplos de estructuras gerenciales en Chile.

Con intenciones ilustrativas, presentaremos los organigramas esenciales que definen la estructura corporativa de las empresas Correos de Chile y Coca-Cola Andina, las que, por su tamaño y particularidades societarias, bien pueden servir como punto de apoyo en función de dar cuenta de la funcionalidad práctica de una empresa en su faceta de administración.

1. Correos de Chile

La Empresa de Correos de Chile es una empresa estatal y autónoma, que se dedica como rubro principal a los servicios de correspondencia, giros postales y al mercado de envíos locales e internacionales³⁶.

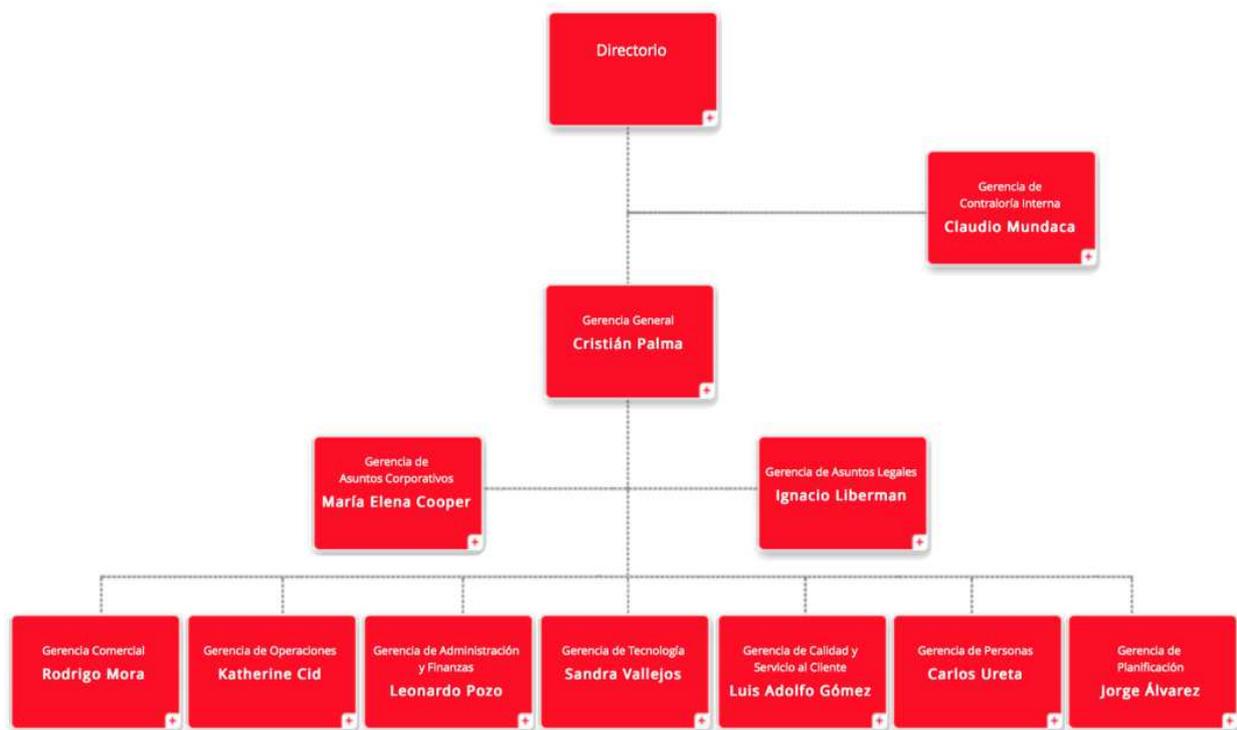
Dentro de su funcionamiento interno, podemos precisar que la composición de su gerencia se encuentra integrada por las siguientes secciones: Gerencia General, Gerencia de Asuntos Corporativos y Gerencia de Asuntos Legales, Gerencia Comercial, Gerencia de Operaciones, Gerencia de Administración y Finanzas, Gerencia de Tecnología, Gerencia de Calidad y Servicio al Cliente, Gerencia de Personas y Gerencia de Planificación.

Claro está, cada una de estas unidades mantiene un rol específico dentro de la disposición societaria, la cual se encuentra conformada, en lo que nos convoca, por una relación proporcional de mujeres a cargo de sus gerencias en una cantidad que no supera el tercio de participaciones dentro del total de los empleados registrados.

Se expone a continuación, un diagrama que estructura la conformación actual de cargos organizativos dentro de esta empresa pública y las personas quienes, a diciembre de 2018, la integran³⁷.

³⁶ Correos de Chile. (2018). Misión y visión. 18 de diciembre de 2018, de CDC. Sitio web: https://www.correos.cl/SitePages/nuestra_empresa/mision_y_vision.aspx

³⁷ Correos de Chile. (2018). Correo Transparente. Estructura Orgánica. 18 de diciembre de 2018, de CDC. Sitio web: https://correotransparente.correos.cl/estructura-organica.html#demo2_tip



2. Coca-Cola Andina³⁸

Un caso diferente es el que notamos en Coca-Cola Andina, empresa privada que cuenta con amplias redes de producción, tanto en Chile como en el extranjero³⁹.

En efecto, un análisis de su gobierno corporativo permite dar cuenta que, además de contar con gerencias que apuntan a divisiones del trabajo más generales, también se encuentran circunscriptas a determinadas áreas geográficas.

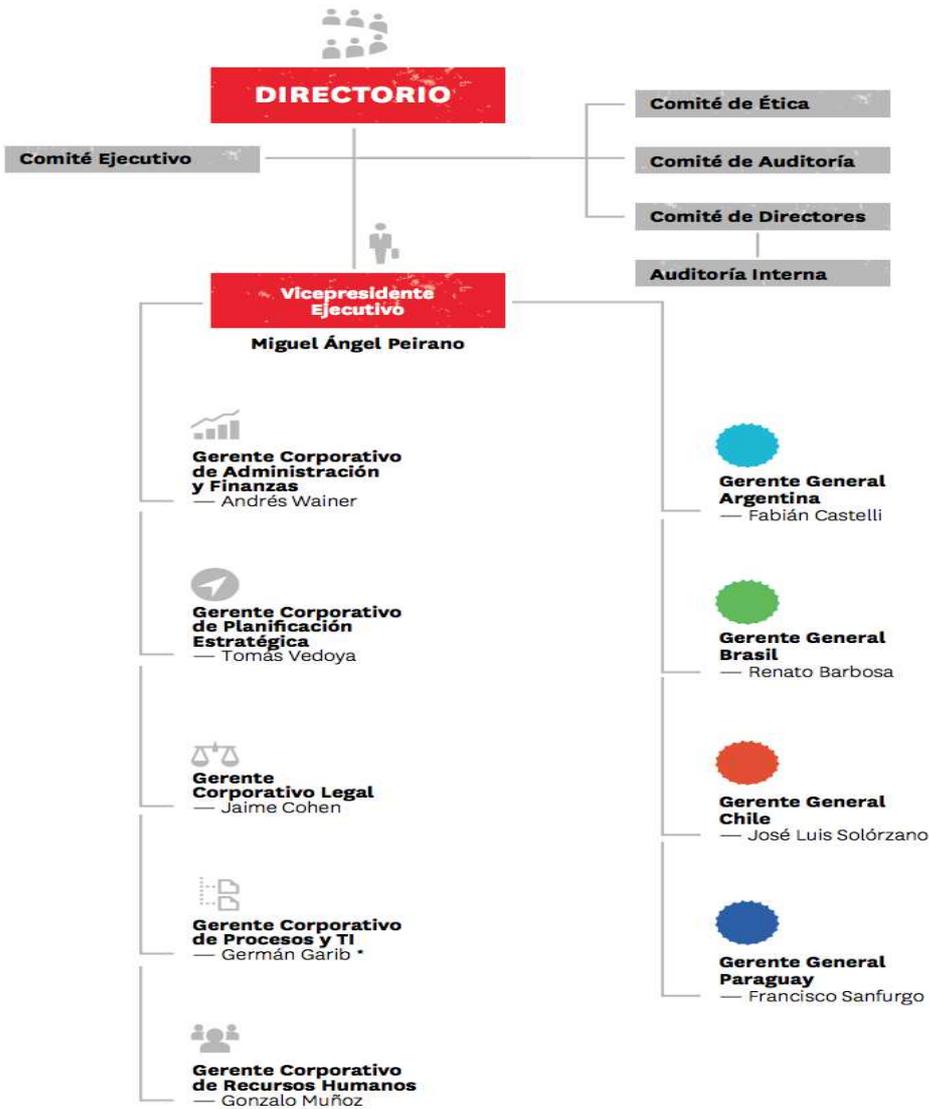
Así, las gerencias generales de cada país (Argentina, Brasil, Chile y Paraguay) dependen del Vicepresidente Ejecutivo, desprendiéndose del mismo a su vez, las gerencias de Administración y Finanzas, Planificación Estratégica, Legal, de Procesos y TI, y de Recursos Humanos.

Para el caso particular de Chile, tanto el directorio de la empresa como la guarnición de las respectivas gerencias analizadas, no encuentran la presencia de ninguna mujer en los cargos evaluados.

³⁸ Coca-Cola Andina. (2015). Memoria Anual 2015. Santiago de Chile: CCA. Pág. 32

³⁹ Coca-Cola Andina. (2018). Nuestra compañía. 18 de diciembre de 2018, de CCA. Sitio web: <http://www.koandina.com/pagina.php?p=nuestra-compania>

Para una mayor claridad, presentamos un organigrama diseñado por la propia empresa, y que demuestra la característica anunciada, en función de la jerarquía consultada⁴⁰.



⁴⁰ Coca-Cola Andina. (2018). Gobierno Corporativo. 18 de diciembre de 2018, de CCA. Sitio web: <http://www.koandina.com/pagina.php?p=gobierno-corporativo>

2.3 Propositiones y proyecciones.

A lo largo de este capítulo se han revisado las diversas aristas normativas que encuadran los requisitos exigidos para ocupar los cargos de director o gerente en sociedades mercantiles chilenas, para lo cual hemos utilizado los articulados vigentes, incluyendo los aspectos de requerimientos como de impedimentos para el ejercicio de los cargos en cuestión.

La evidencia, como era de esperarse, revela a través de este análisis que en la actualidad no existen impedimentos legales formales explícitos para la incorporación de la mujer en la esfera directiva, al menos en la óptica de un análisis circunstanciado de la institucionalidad vigente. Así mismo, ocurre con los cargos gerenciales.

Como ha venido anotándose, la práctica indica que existen planas gerenciales donde se incluyen a las mujeres en estos cargos y otras en que su presencia es llamativamente menor o que simplemente no las integran, pese a que, independiente de la forma organizacional a la cual responden, ven fijadas sus directrices por la misma normativa.

En consecuencia, a partir del análisis realizado a las compañías objeto de muestra en este capítulo, y de los antecedentes estadísticos recabados, las cifras tienden a transparentar el hecho de que la presencia de mujeres en las planas superiores de las compañías nacionales es mayor en las empresas públicas.

Podríamos establecer como hipótesis que tales avances en la directriz de sociedades con origen estatal parecen estar potenciadas intencionadamente por una promoción de políticas públicas impulsadas por el Poder Ejecutivo, con miras de cumplir con los estándares que organizaciones internacionales recomiendan a tal respecto, en tanto “el Ministerio de Economía aprueba en Marzo de 2015 el Primer Plan de Acción de Responsabilidad Social 2015- 2018, consistente en 17 medidas concretas para el desarrollo y fomento de actividades de responsabilidad social dentro de las empresas chilenas. La iniciativa número 11 se destina a la «Incorporación de

manera transversal de la dimensión de género e implementación de recomendaciones de igualdad de género de la OCDE»⁴¹.

Los desafíos en pos de lograr una igualdad que vaya más allá de una estructura legal formal, por tanto, son intersectoriales y requieren esfuerzos de permeabilidad que permitan la consagración de un desarrollo armónico de oportunidades que traspase la mera cuestión numérica (aunque se trata de la expresión objetiva más relevante del desbalance incoado) y atienda oportunamente las urgentes necesidades de equiparación de acceso igualitario, con especial énfasis en el área privada.

⁴¹ Servicio Nacional de la Mujer y la Equidad de Género. (2017). Resumen ejecutivo del Estudio “Caracterización de Acciones de Buenas Prácticas Laborales con Equidad de Género (BPLEG), desarrolladas en organizaciones públicas y privadas del país”. Santiago de Chile. Pág. 9.

III. Panorama Internacional.

La evidencia empírica recolectada apunta a que la falta de participación femenina en cargos gerenciales y directivos, y la diferencia salarial que se genera entre hombres y mujeres es un problema mundial, pero con variados impactos al vislumbrar las diversas realidades existentes entre los distintos grupos de muestra.

Como cabe esperar, son varios los factores que podrían explicar a través de latas exposiciones dichas diferencias (históricos, sociológicos, políticos, etc.), pero, y a efectos de la presente investigación, optaremos por concentrarnos en la existencia de una base teórica estructural que ordena la participación femenina en los mercados laborales, la que se divide, según juzgan las autoras Helia Enríquez y Verónica Riquelme, en dos puntos principales: la segregación de las ocupaciones y las prácticas que discriminan en razón del género.

Respecto a la brecha salarial, los sondeos dedicados a estos temas parecen apuntar a consecuencias bastante concluyentes, señalando como evidencia sustancial el hecho que los hombres, en efecto, son mejor remunerados que las mujeres en todas las edades, cualquiera sea su nivel de educación, independiente del tipo de empleo o categoría ocupacional, sea por cuenta propia, empleador o empleado, y tanto en empresas grandes como pequeñas.

Así, y a pesar de la gran dificultad que implica comparar la diferencia salarial entre hombres y mujeres en distintos países, debido a las distintas formas de medición y en ocasiones por la ausencia de información, se estima que la brecha a nivel mundial sería, en promedio, de un 15,6%, oscilando diversificadamente entre un 10 hasta el 30% como índice discordante medio⁴².

⁴² Helia Henríquez Riquelme y Verónica Riquelme Giagnoni. (2011). "EL DERECHO A GANAR LO MISMO: Ley 20.348: Igualdad de remuneraciones entre hombres y mujeres". Santiago de Chile, Departamento de Estudios de la Dirección del Trabajo. Pág. 7.

3.1 Estados Unidos y Unión Europea.

De la bibliografía y estadísticas disponibles, se logra apreciar que, a pesar de que la participación de las mujeres en altos cargos directivos y gerenciales se ha incrementado en las últimas décadas, el muestreo de datos indica que, en la cúspide de las escalas empresariales, el personal femenino parece ser casi marginal.

Enunciado de ello es que, de las 500 empresas más grandes del mundo, solo el 1% son presididas por mujeres. Podría decirse que tal dato guarda una interesante correlación con los salarios percibidos por quienes ocupan tales puestos, pues de los ejecutivos mejor pagados en Estados Unidos apenas el 6% son mujeres y como mucho, el 2% llegan a ser presidentas ejecutivas.⁴³

Por su parte, una “vista de águila” estadística del panorama constituido por las compañías con sede en la Unión Europea, parece indicar que la situación no es muy distinta. Ello, puesto que según datos recabados en “2001, dejan a la luz que solo un tercio de los directivos de la mediana y pequeña empresa son directivas, y que únicamente el 10% de los directivos de las 50 empresas europeas más importantes que cotizan en bolsa son mujeres”⁴⁴.

Otras estadísticas, del año 2007, reflejan que la situación alertó mejoras en cuanto a las cuotas de ocupación jerárquica femenina, aún siendo estas muy leves, manteniendo el fenómeno de brechas un fuerte peso en las relaciones de trabajo, en tanto que “los altos cargos gerenciales son ocupados por mujeres en un 11% y llegan a presidir las empresas solo un 4%”⁴⁵.

En lo que respecta a una visualización matemática de las brechas salariales por género detectadas en Estados pertenecientes a la Unión Europea, según los datos recolectados por la OIT en 2008, esta alcanzaba un 17%, estimándose que, en promedio, una mujer debía trabajar un mes y 22 días más en un año para poder ganar

⁴³ Francoise Torres, Julián Pedraza y Ximena Mejía. (2012). La mujer y el liderazgo empresarial. Revista Diversitas, 8 (1), Pág. 184.

⁴⁴ Clara Selva Olid. (2012). “Mujer y trayectoria profesional. ¿Un acceso igualitario a los cargos de dirección?”, Departamento de Psicología Social. Universitat Autònoma de Barcelona, RIDEG 02/12, pág. 34.

⁴⁵ Francoise Torres, Julián Pedraza y Ximena Mejía. (2012). La mujer y el liderazgo empresarial. Revista Diversitas, 8 (1), Pág. 184. En relación al texto de Eagly, A. & Carli, L. (2007, septiembre). Women and the labyrinth of leadership. Harvard businessreview, 1-8.

lo mismo que un hombre, gráfica del imponente abismo que separa las políticas de remuneraciones aun en países desarrollados⁴⁶.

3.2 Colombia.

Dentro del contexto regional, la República de Colombia se encuentra en la actualidad experimentando los resultados de una serie de grandes y vertiginosos procesos de transformación sociales, culturales y demográficos, que han establecido un amplio debate sobre el rol de las mujeres en la sociedad.

En este país, de históricas tendencias políticas conservadoras en sus altas esferas, es notable el creciente ingreso del género femenino en el mercado laboral a la par de otros países de América del Sur y Europa, evidenciándose un espectacular avance en los últimos treinta años, saltando desde una cuota marginal de ocupación laboral femenina hasta una realidad en la que el 40% de la fuerza laboral del país está constituida por mujeres⁴⁷.

Pueden acotarse también las modificaciones que las estructuras familiares tradicionales han experimentado, en función de un incremento drástico de las jefaturas de hogar femeninas, población que ha experimentado en paralelo un amplio acceso a oportunidades educativas y una marcada reducción de la fertilidad, producto del cambio cultural que genera la inserción de las mujeres a niveles de educación superior y carreras profesionales, provocando una postergación de la maternidad en miras a una mayor realización profesional y/o personal.

También es posible añadir que este inminente ascenso en la posición y valoración social de las mujeres ha sido producto de los esfuerzos concertados de varias empresas por corregir los sesgos contra la paridad en altos cargos de liderazgo.

⁴⁶ Helia Henríquez Riquelme y Verónica Riquelme Giagnoni. (2011). "EL DERECHO A GANAR LO MISMO: Ley 20.348: Igualdad de remuneraciones entre hombres y mujeres". Santiago de Chile, Departamento de Estudios de la Dirección del Trabajo. Pág.7.

⁴⁷ Francoise Torres, Julián Pedraza y Ximena Mejía. (2012). La mujer y el liderazgo empresarial. Revista Diversitas, 8 (1), Pág. 186. En relación al texto; Duryea, S., Cox, A. & Ureta, M. (2006). La mujer en el mercado de trabajo: los extraordinarios años noventa en América Latina. En C. Piras (Ed.). Mujeres y trabajo en América Latina. Desafíos para las políticas laborales (pp. 29-60).Washington, DC: BID.

Lo anterior se realizó en paralelo a ingentes inversiones estatales y direcciones de modificaciones normativas, con la pretensión explícita de impulsar la participación femenina a nivel gubernamental a través de la promulgación de la conocida como “Ley de cuotas” del año 2000, la cual reglamenta que en todos aquellos organismos estatales regulados por la norma existirá una participación femenina de al menos un 30% en lo que respecta a los cargos de alta dirección del Estado⁴⁸.

3.3 España.

Dentro del panorama general de la Unión Europea, y dada la cercanía cultural que nos une con España, bien vale hacer saber de su experiencia con esta temática, la cual sigue en línea con el panorama general internacional, en cuanto la escasez o ausencia de las mujeres en puestos directivos es una realidad también en la península ibérica, donde, pese a que conserva polos de desarrollo con altos grados de capacitación técnica y profesional de parte importante de su población femenina, la mayoría de las principales empresas de éste país conforman sus consejos de administración o directorios únicamente con hombres.

De tal manera, el 40% de las empresas que conforman el IBEX-35⁴⁹ no cuentan con ninguna mujer en su consejo de administración y, una muestra ampliada a los registros de 119 compañías cotizadas en bolsa en 2005, marcan que sólo el 31,9% de ellas contaban con alguna mujer en su consejo.

Desde el punto de vista de las doctrinas españolas que han abordado recientemente el tema de la inclusión laboral en tales puestos de liderazgo, la justificación de tal realidad empírica viene descrita, entre los círculos de responsabilidad de tales empresas, por una enunciación argumentativa centrada en una falta de competencia o siquiera de interés, por parte de las mujeres (en general) de ocupar tales cargos. Así,

⁴⁸ Íbidem.

⁴⁹ El IBEX 35 es el principal índice bursátil de referencia de la bolsa española elaborado por Bolsas y Mercados Españoles. Está formado por las 35 empresas con más liquidez que cotizan en el Sistema de Interconexión Bursátil Electrónico (SIBE) en las cuatro bolsas españolas (Madrid, Barcelona, Bilbao y Valencia). En: Banco Bilbao Vizcaya Argentaria. (2018). Qué es el Ibex 35 para dummies. 18 de diciembre de 2018, de BBVA. Sitio web: <https://www.bbva.com/es/ibex-35-para-dummies-de-que-se-habla-cuando-se-habla-de-este-indice-bursatil/>

tales reflexiones se fundamentarían en un grupo importante de creencias heredadas sin base empírica, prácticamente imposibles de contrastar de manera seria su sociedad, constituyendo pensamientos estereotipados⁵⁰.

A modo de refuerzo práctico, se presentan a continuación la canalización de los datos sobre el porcentaje de la fuerza laboral femenina española que se ocupa en puestos de tomas de decisión, con origen en las bases de datos de diversas fuentes estadísticas, y que forman parte del estudio *ad hoc* llevado a cabo por Elena Martínez, Igor Goñi y Galder Guenaca⁵¹.

Tabla 1: Porcentaje de mujeres en la dirección de empresas, según el tamaño de la empresa. Datos para España en el año 2007

Porcentaje de mujeres sobre el total de la población ocupada	41,41
Porcentaje de mujeres en la dirección de las empresas y de la administración pública	31,80
(a) Dirección de la administración pública y de empresas de 10 o más asalariadas/os	22,65
a.1. Poder ejecutivo y legislativo de la Adm. pública, dirección de organizaciones	45,67
a.2. Dirección de empresas con 10 o más trabajadores	21,30
(b) Gerencia de empresas con menos de 10 trabajadoras/es	27,19
b.1. De comercio	33,29
b.2. De hostelería	30,97
b.3. De otras empresas	21,75
(c) Gerencia de empresas sin asalariadas/os	47,33
c.1. De comercio	53,87
c.2. De hostelería	45,60
c.3. De otras empresas	33,08

Fuente: Instituto de la Mujer, basado en datos de la Encuesta de Población Activa del INE.

Como puede observarse en la Tabla 1, en el caso de gerencia de empresas sin personal asalariado, las mujeres representan el 47,33% del colectivo.

Sin embargo, a medida que el tamaño de la empresa aumenta, también es progresivo el hecho que la presencia de mujeres como directivas disminuye: para el caso de la gerencia de empresas con 10 o más personas asalariadas, el porcentaje de inclusión femenil no llega al 22%, anotándose que en este grupo se encuentra la

⁵⁰ Elena Martínez, Igor Goñi y Galder Guenaca (2007). "Espejismo de la Igualdad: Ausencia de mujeres en puestos de dirección y brecha salarial". Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales Universidad del País Vasco. País Vasco, España. Pág. 2.

⁵¹ Ídem, pág. 4.

dirección general y presidencia ejecutiva; la dirección de departamento de producción y la dirección de áreas y departamentos especializados.

Así, y tal como indican las autoras del estudio, “si se considera el conjunto de la población ocupada, el 9,3% es trabajadora o trabajador independiente, el 68,6% es personal empleado con superiores pero sin personal subordinado y el 7,7% ocupa puestos de dirección. No obstante, los datos desagregados por sexo muestran claras diferencias: el 76,6% de las mujeres ocupadas son empleadas frente al 63,1% de los hombres y el porcentaje hombres ocupados en labores directivas duplica al de mujeres (un 9,6% frente al 4,9%). Las diferencias son mayores conforme aumenta el tamaño de la empresa: para la dirección de empresas pequeñas, el porcentaje de hombres duplica al de mujeres (un 8,1% frente a un 4,4%) y en el caso de las empresas grandes o medianas, el porcentaje de hombres es tres veces mayor que el de las mujeres (un 1,5% de los hombres ocupados se encargan de labores de dirección de empresas medianas o grandes, mientras que sólo el 0,5% de las mujeres empleadas ocupan este tipo de puestos)”⁵².

Tabla 2: Mujeres y hombres ocupados según tipo de puesto laboral. Datos para España en 2006. Unidades: %

	Total	Hombres	Mujeres
Dirección de empresa grande o media	1,1	1,5	0,5
Dirección de pequeña empresa, departamento o sucursal	6,6	8,1	4,4
<i>Total dirección</i>	7,7	9,6	4,9
Encargado/a, jefe/a de taller o de oficina, capataz o similar	8,6	10,4	5,9
Mando intermedio	5,1	5,8	4,2
Empleado/a (con jefes/as y sin personal subordinado)	68,6	63,1	76,6
Ocupado/a independiente (sin jefes/as ni personal subordinado)	9,3	10,4	7,6
No sabe	0,7	0,7	0,7
Total	100,0	100,0	100,0

Fuente: Encuesta de Población Activa del INE

En el caso particular de las empresas del IBEX-35, y tal como indicamos anteriormente, las mujeres representan un 6% de los puestos de sus consejos de

⁵² Ídem., pág. 5

administración y un 40% de estas empresas no cuentan con ninguna mujer en su consejo.

Asimismo, otros estudios que han considerado una muestra poblacional más amplia, obtienen resultados igualmente llamativos. Como referencia, si se tienen en cuenta las 1.085 mayores empresas de España por ingresos de explotación en el año 2003, sólo el 6,61% de los miembros directivos de los consejos eran mujeres.

Conforme a ello, el mismo estudio demostró que solo un 23,5% de estas mismas empresas contaban con alguna mujer en sus consejos, lo que en otras palabras implica que más de tres cuartas partes de las mayores empresas españolas no cuentan con ninguna mujer en sus órganos de decisión más relevantes⁵³.

En la actualidad, y en conjunto con el intento de comprender los problemas y dificultades que las mujeres encuentran en la promoción de su carrera profesional y el acceso a altos cargos gerenciales, una buena parte de los estudios españoles realizados sobre tales materias se centran en evidenciar las oportunidades que para las empresas supone la promoción de mujeres a puestos de gestión y dirección.

Esta perspectiva deja al descubierto las numerosas inequidades en las que incurren las empresas al discriminar a una parte tan relevante de su personal de trabajo por razones que no soportan un trasluz serio o lógico de sus fundamentos, más allá de la vecindad tradicionalista.

Es así que “una de las principales herramientas de acción positiva para incrementar la presencia de mujeres en los altos cargos de las organizaciones es el sistema de cuotas, que pretende que las mujeres conformen una masa crítica suficiente dentro de los órganos de decisión. Este tipo de medidas han tenido un mayor predicamento en los países nórdicos pero siguen resultando controvertidas. La posición favorable del gobierno socialista español a la aplicación de medidas de este tipo se materializa en la aprobación de la Ley Orgánica 3/2007 para la Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres. Esta Ley establece en su artículo 75 que “las sociedades obligadas a presentar cuenta de pérdidas y ganancias no abreviada procurarán incluir en su Consejo de Administración un número de mujeres que permita alcanzar una presencia equilibrada de mujeres y hombres en un plazo de ocho años a partir de la entrada en

⁵³ Ídem, pág. 6

vigor de esta Ley”. La aprobación de esta Ley inundó las páginas de los diarios de opiniones a favor y en contra de las cuotas. Uno de los argumentos más utilizados es que se considera que este tipo de medidas son intervencionistas y contrarias a la libertad de empresa, y muchas de estas opiniones en contra dejan entrever el estereotipo de que las mujeres no están aún, suficientemente preparadas para acceder a ciertos puestos de responsabilidad”⁵⁴.

3.4 Conferencias Internacionales y la CEDAW.

Si analizamos las temáticas que han captado la atención de las grandes discusiones sociopolíticas a nivel mundial, podemos caer en cuenta que temas como la globalización, el desarrollo tecnológico y la situación económica han ocupado lugares prioritarios durante las últimas cinco décadas, ubicando la discusión en torno a la equidad de género en un plano menos visible que el que mantuvo hasta mediados de los años '70, que coincidió con el acceso igualitario al sistema democrático de la mujer en la mayor parte de las naciones del bloque occidental.

Sin embargo, lo cierto es que a partir de tal periodo el movimiento transformador ha variado de rumbo, decantándose por el desarrollo de varias iniciativas para incidir en las políticas públicas en favor de la equidad, a través de eventos como la Conferencia Mundial de la Mujer que tuvo lugar en México (1975), Nairobi (1985) y Beijing (1994), a través de las cuales se logró introducir el enfoque del género en todas las políticas y acciones gubernamentales tendientes a fortalecer la inclusión de la mujer en los variados ámbitos de la vida pública⁵⁵.

Con el mismo objetivo anterior, se elaboró la Convención sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer ('CEDAW'), que, dada su amplitud y relevancia, ha venido en transformarse en el principal instrumento jurídico internacional relativo a los derechos de las mujeres.

⁵⁴ Ídem, pág. 10

⁵⁵ Francoise Torres, Julián Pedraza y Ximena Mejía. (2012). La mujer y el liderazgo empresarial. Revista Diversitas, 8 (1), Pág. 189.

Su origen se haya en una propuesta a la Asamblea General de las Naciones Unidas, que tuvo como barra de adhesión la consideración que “las mujeres siguen siendo objeto de importantes discriminaciones”⁵⁶, trato que viola abiertamente los principios de la igualdad de derechos y de respeto de la dignidad humana promovidos desde el seno de tal órgano internacional.

La CEDAW afirma positivamente el principio de igualdad al solicitar a los Estados Partes que tomen “todas las medidas apropiadas, incluso de carácter legislativo, para asegurar el pleno desarrollo y adelanto de la mujer, con el objeto de garantizarle el ejercicio y el goce de los derechos humanos y las libertades fundamentales en igualdad de condiciones con el hombre”⁵⁷.

Esta Convención fue suscrita por Chile⁵⁸, y tiene carácter de vinculante para todos los poderes del Estado. La CEDAW recomienda a los Estados parte a instar al Congreso de cada nación para que tome medidas en miras a lograr cumplir con las exigencias establecidas por la convención y en particular con las observaciones que se entregan a cada país en específico.

Pese a los avances realizados en años recientes, tanto en acceso educacional como en oportunidades laborales que hemos referenciado en páginas anteriores, la CEDAW ha considerado como “grave” la situación de Chile, ya que nuestra legislación no incluye, como anticipadamente hemos descrito, una definición legal de discriminación contra la mujer acorde a la Convención ni el concepto de igualdad entre el hombre y la mujer.

Más aún, este organismo mira con preocupación la utilización del término “equidad” en políticas y programas, el que podría interpretarse como sinónimo o intercambiable de “igualdad” y que aún no se haya ratificado el Protocolo Facultativo de la CEDAW,

⁵⁶ Consideraciones preliminares de la CEDAW. En: Naciones Unidas. (2018). Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer. 18 de diciembre de 2018, de ONU
Sitio web: <https://www.ohchr.org/sp/professionalinterest/pages/cedaw.aspx>

⁵⁷ *Ibíd*em, artículo 3.

⁵⁸ ⁵⁸ Ministerio de la Mujer y de la Equidad de Género. (2018). Tratados Internacionales sobre Derechos Humanos de las Mujeres suscritos por el Estado de Chile.. 18 de diciembre de 2018, de MinMujeryEG.
Sitio web: <https://www.minmujeryeg.cl/ministerio/estructura/banco-de-documentacion/>

el cual se encuentra descansando en los trámites constitucionales respectivos del poder legislativo desde el año 2001⁵⁹.

A su vez, vale destacar que la Convención en comento mira de manera positiva la promulgación de la Ley n.º 20.545⁶⁰, que dictó modificaciones relacionadas con la ampliación del plazo de descanso postnatal, ya que significa un avance en la legislación chilena.

Sin embargo, este mismo órgano mantiene un análisis cargado de preocupación por la que considera una preocupante persistencia de estereotipos tradicionales en relación con las funciones y responsabilidades de las mujeres y los hombres en la familia y la sociedad, que refuerzan el papel habitual de la mujer como madre y esposa, lo que seguiría afectando a sus posibilidades educativas y profesionales⁶¹.

Además, y en el acápite relacionado a la problemática salarial, la CEDAW consistentemente ha hecho saber su consternación ante problemáticas tales como la precaria situación de las trabajadoras de casa particular; la baja participación en el mercado de trabajo, especialmente de las mujeres migrantes e indígenas; la persistencia de diferencias salariales entre mujeres y hombres trabajadores, y el que no se haya incluido el principio de igualdad de remuneración por un trabajo de igual valor en la Ley N° 20.348 del año 2009, sobre el derecho a la igualdad en las remuneraciones, en conformidad con las normas de la OIT⁶²⁶³.

Por último, una de las recomendaciones más importantes que ha entregado el Comité CEDAW al gobierno de Chile, es que este adopte una definición jurídica general de todas las formas de discriminación contra la mujer, indicando que abarque tanto la discriminación directa como la indirecta, y que se establezca en nuestra Constitución y/o en otra legislación de relevancia el principio de igualdad entre la mujer

⁵⁹ Teresa Valdés Echenique. (2013). La CEDAW y el Estado de Chile: viejas y nuevas deudas con la igualdad de género. Anuario de Derechos Humanos, n.º 9 Pág. 176.

⁶⁰ Estado de Chile. (2016). MODIFICA LAS NORMAS SOBRE PROTECCIÓN A LA MATERNIDAD E INCORPORA EL PERMISO POSTNATAL PARENTAL. 18 de diciembre de 2018, de Ministerio del Trabajo y Previsión Social Sitio web: <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1030936>

⁶¹ Teresa Valdés Echenique. (2013). La CEDAW y el Estado de Chile: viejas y nuevas deudas con la igualdad de género. Anuario de Derechos Humanos, n.º 9 Pág. 177.

⁶² Helia Henríquez Riquelme y Verónica Riquelme Giagnoni. (2011). "EL DERECHO A GANAR LO MISMO: Ley 20.348: Igualdad de remuneraciones entre hombres y mujeres". Santiago de Chile, Departamento de Estudios de la Dirección del Trabajo. Pág. 33.

⁶³ ⁶³ Teresa Valdés Echenique. (2013). La CEDAW y el Estado de Chile: viejas y nuevas deudas con la igualdad de género. Anuario de Derechos Humanos, n.º 9 Pág. 178.

y el hombre, de conformidad con el artículo 2 a) de la Convención, con miras a lograr una igualdad formal y sustantiva entre la mujer y el hombre⁶⁴, lo que, desde el punto de vista de los promotores, podría establecerse como un relevante refuerzo para la generación de políticas públicas que busquen dar solución al problema que representa la discriminación contra la mujer en todos sus niveles.

⁶⁴ *Ibíd.*

IV. Panorama Nacional.

Tal como hemos venido exponiendo desde el primer capítulo de este ensayo, la discriminación de género no está –plenamente- definida por nuestro ordenamiento jurídico y, como pudo revisarse en los párrafos anteriores, se trata de una de las críticas más relevantes que hace la CEDAW a nuestro país.

El silencio legislativo, en concordancia con la premura que los órganos internacionales han evocado al respecto, tiene una externalidad evidente en la contingencia social que la discriminación en contra de las mujeres de nuestro país, mantiene en la actualidad.

Asentado tal aspecto, para evaluar y desarrollar las posibles vías de acción en torno a un mejoramiento normativo y a nivel de las políticas públicas que rigen en Chile, utilizaremos como método gráfico la información que el Instituto Nacional de Estadísticas ('INE') provee, con miras a efectuar un análisis de los factores en liza que influyen en la discriminación en contra de la mujer, abocados en el ámbito particular de las relaciones de trabajo asentadas en puestos de liderazgo empresarial, y las consecuencias que tales prácticas conllevan.

4.1 Desglose por sexo del o la Gerente General, según el tamaño de la empresa.

En los siguientes cuadros, correspondientes a los años 2009, 2013 y 2015, se recrean las comparaciones numéricas que establecen como marcas de análisis el recogimiento de factores como el tamaño de la empresa, su número, distribución y concentración, a través de un desglose que permite dar cuenta de la inclusión de las mujeres en tales colocaciones de responsabilidad.

2009⁶⁵

⁶⁵ Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas (INE), Encuesta Longitudinal de Empresas (ELE) II, 2009. El número total de empresas corresponde a la variación absoluta, mientras que la distribución corresponde a variaciones en puntos porcentuales. Ambas variaciones pueden diferir al considerar un mayor número de decimales.

TAMAÑO DE LA EMPRESA	N° empresas		Distribución			Concentración			
	Total	Sexo gerente general		Sexo gerente general			Total	Sexo gerente general	
		Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Brecha (*)		Hombres	Mujeres
TOTAL	249.793	187.793	62.000	75,2	24,8	-50,4	100,0	100,0	
Micro (800,01 UF - 2.400 UF)	116.840	80.450	36.391	68,9	31,1	-37,8	46,8	58,7	
Pequeña 1 (2.400,01 UF - 5.000 UF)	52.396	38.581	13.815	73,6	26,4	-47,2	21,0	22,3	
Pequeña 2 (5.000,01 UF - 25.000 UF)	57.205	47.655	9.550	83,3	16,7	-66,6	22,9	15,4	
Mediana (25.000,01 UF - 100.000 UF)	15.772	13.967	1.805	88,6	11,4	-77,2	6,3	2,9	
Grande (100.000,01 UF o más)	7.580	7.141	439	94,2	5,8	-88,4	3,0	0,7	

2013⁶⁶

⁶⁶ Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas (INE), Encuesta Longitudinal de Empresas (ELE) III, 2013. El número total de empresas corresponde a la variación absoluta, mientras que la distribución corresponde a variaciones en puntos porcentuales. Ambas variaciones pueden diferir al considerar un mayor número de decimales.

TAMAÑO DE LA EMPRESA	N° empresas		Distribución			Concentración			
	Total	Sexo gerente general		Sexo gerente general			Total	Sexo gerente general	
		Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Brecha (*)		Hombres	Mujeres
TOTAL	302.833	228.279	74.553	75,4	24,6	-50,8	100,0	100,0	
Micro (800,01 UF - 2.400 UF)	135.455	95.323	40.132	70,4	29,6	-40,8	44,7	41,8	53,8
Pequeña 1 (2.400,01 UF - 5.000 UF)	72.618	57.804	14.814	79,6	20,4	-59,2	24,0	25,3	19,9
Pequeña 2 (5.000,01 UF - 25.000 UF)	64.710	48.803	15.907	75,4	24,6	-50,8	21,4	21,4	21,3
Mediana (25.000,01 UF - 100.000 UF)	20.343	17.369	2.974	85,4	14,6	-70,8	6,7	7,6	4,0
Grande (100.000,01 UF o más)	9.707	8.980	727	92,5	7,5	-85,0	3,2	3,9	1,0

2015⁶⁷

N° empresas	Distribución	Concentración
-------------	--------------	---------------

⁶⁷ FUENTE: Instituto Nacional de Estadísticas (INE), Encuesta Longitudinal de Empresas (ELE) IV, 2015. El número total de empresas corresponde a la variación absoluta, mientras que la distribución corresponde a variaciones en puntos porcentuales. Ambas variaciones pueden diferir al considerar un mayor número de decimales.

TAMAÑO DE LA EMPRESA	Total	Sexo gerente general		Sexo gerente general			Total	Sexo gerente general	
		Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Brecha (*)		Hombres	Mujeres
TOTAL	325.334	232.953	92.381	71,6	28,4	-43,2	100,0	100,0	100,0
Micro (800,01 UF - 2.400 UF)	146.215	99.581	46.634	68,1	31,9	-36,2	44,9	42,7	50,5
Pequeña 1 (2.400,01 UF - 5.000 UF)	69.590	49.251	20.339	70,8	29,2	-41,5	21,4	21,1	22,0
Pequeña 2 (5.000,01 UF - 25.000 UF)	77.594	57.892	19.702	74,6	25,4	-49,2	23,9	24,9	21,3
Mediana (25.000,01 UF - 100.000 UF)	21.567	17.188	4.379	79,7	20,3	-59,4	6,6	7,4	4,7
Grande (100.000,01 UF o más)	10.368	9.041	1.327	87,2	12,8	-74,4	3,2	3,9	1,4

Como podemos dilucidar del cuadro, cabe destacar que la mujer se encuentra ejerciendo cargos gerenciales de manera más presente en micro empresas, manteniendo en ellas una fluctuación que varía entre el (29,6% - 39,6), lo que da una brecha promedio en contra a la mujer de un -38,26%.

Lo anterior mantiene un fuerte contraste con lo que ocurre en las grandes empresas, que mantienen una brecha promedio del -82,6% de presencia femenina versus la masculina.

Trayendo a colación los datos presentados por la realidad internacional, se mantiene la tendencia comparada de un evidente diferencial entre el número de hombres y mujeres que logran ocupar cargos de responsabilidad jerárquica, acentuándose tal diferencia progresiva en correlativa comparación al tamaño de la empresa analizada.

4.2. Empresas por sexo del o la Gerente General, según edad de Gerentes Generales.

2009⁶⁸

EDAD	N° empresas			Distribución			Concentración		
	Total	Sexo gerente general		Sexo gerente general			Total	Sexo gerente general	
		Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Brecha (*)		Hombres	Mujeres
TOTAL	249.793	187.793	62.000	75,2	24,8	-50,4	100,0	100,0	100,0
Hasta 29 años	5.170	3.379	1.790	65,4	34,6	-30,8	2,1	1,8	2,9
30 - 39	32.201	22.588	9.613	70,1	29,9	-40,2	12,9	12,0	15,5
40 - 49	64.915	47.594	17.321	73,3	26,7	-46,6	26,0	25,3	27,9

⁶⁸ Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas (INE), Encuesta Longitudinal de Empresas (ELE) II, 2009. El número total de empresas corresponde a la variación absoluta, mientras que la distribución corresponde a variaciones en puntos porcentuales. Ambas variaciones pueden diferir al considerar un mayor número de decimales.

50 - 59	83.032	63.554	19.478	76,5	23,5	-53,0	33,2	33,8	31,4
60 o más	64.476	50.678	13.797	78,6	21,4	-57,2	25,8	27,0	22,3

2013⁶⁹

EDAD	N° empresas			Distribución			Concentración		
	Total	Sexo gerente general		Sexo gerente general			Total	Sexo gerente general	
		Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Brecha (*)		Hombres	Mujeres
TOTAL	302.833	228.279	74.553	75,4	24,6	-50,8	100,0	100,0	100,0
Hasta 29 años	6.881	3.274	3.607	47,6	52,4	4,8	2,3	1,4	4,8
30 - 39	32.892	21.033	11.859	63,9	36,1	-27,8	10,9	9,2	15,9
40 - 49	68.133	49.697	18.436	72,9	27,1	-45,8	22,5	21,8	24,7
50 - 59	97.592	76.542	21.050	78,4	21,6	-56,8	32,2	33,5	28,2

⁶⁹ Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas (INE), Encuesta Longitudinal de Empresas (ELE) III, 2013. El número total de empresas corresponde a la variación absoluta, mientras que la distribución corresponde a variaciones en puntos porcentuales. Ambas variaciones pueden diferir al considerar un mayor número de decimales.

60 o más	97.33 5	77.734	19.601	79,9	20,1	-59,8	32, 1	34,1	26,3
----------	------------	--------	--------	------	------	-------	----------	------	------

Los resultados estadísticos de estos indicadores, recolectados en los años 2009 y 2013, son especialmente llamativos, pues podríamos considerar estar en presencia de un fenómeno identificable *a priori*, como un aspecto positivo, ya que, al contrastar los factores de edad de quienes ocupan puestos gerenciales dentro de empresas chilenas y el sexo de tales ocupantes, y pese al omnipresente diferencial de individuos que llegan a tales esferas en un número sincrético dividido entre hombres y mujeres, lo cierto es que se presenta un avance en cuanto a los alcances de las penetraciones que las generaciones femeninas más jóvenes logran en el mercado laboral analizado.

Así, concurrimos a que en el año 2009 se presenta una brecha negativa del (-30,8%) en las gerentes generales menores de 29 años de edad, en contraposición al año 2013, en que tal diferencia para el mismo rango etario es “remediado”, llegando a preferirse inclusive promedios en algunas áreas etarias de gerentes de sexo femenino por sobre los masculinos.

En virtud de tales modificaciones, podríamos utilizar este resultado para proferir como hipótesis que la administración de las empresas es más receptiva a nombrar como gerente general a mujeres jóvenes hasta los 29 años de edad por sobre sus pares masculinos, lo que es un sugestivo indicador de la velocidad de cambio social que significan esta clase de paradigmas, considerando que en tan solo 4 años la situación se revierte, lo que podría invitar a considerar la existencia de un efectivo cambio de comportamiento de las administraciones al momento de elegir a sus ejecutivos.

4.3. Empresas por sexo del o la gerente general, según actividad de empresas.

AÑO 2009⁷⁰

ACTIVIDAD DE EMPRESAS	N° empresas		Distribución				Concentración		
	Total	Sexo gerente general		Sexo gerente general			Total	Sexo gerente general	
		Hombr es	Mujeres	Hombr es	Muj eres	Bre cha (*)		Hombr es	Muj eres
TOTAL	249 .79 3	187.7 93	62.00 0	75,2	24, 8	- 50,4	10 0, 0	100, 0	100, 0
Agricultura , Ganadería, Caza y Silvicultura	28. 751	24.49 4	4.257	85,2	14, 8	- 70,4	11 ,5	13,0	6,9
Pesca	1.6 11	1.389	222	86,2	13, 8	- 72,4	0, 6	0,7	0,4
Explotación de Minas y Canteras	1.5 08	1.301	207	86,3	13, 7	- 72,6	0, 6	0,7	0,3
Industrias Manufactureras	26. 861	20.18 9	6.672	75,2	24, 8	- 50,4	10 ,8	10,8	10,8
Suministro de Electricidad, Gas y Agua	147	143	4	97,5	2,5	- 95,0	0, 1	0,1	0,0

⁷⁰ FUENTE: Instituto Nacional de Estadísticas (INE), Encuesta Longitudinal de Empresas (ELE) II, 2009. El número total de empresas corresponde a la variación absoluta, mientras que la distribución corresponde a variaciones en puntos porcentuales. Ambas variaciones pueden diferir al considerar un mayor número de decimales.

Construcción	21.807	19.799	2.008	90,8	9,2	-81,6	8,7	10,5	3,2
Comercio al por mayor y al por menor	88.151	59.177	28.974	67,1	32,9	-34,2	35,3	31,5	46,7
Hoteles y restaurantes	11.835	7.079	4.756	59,8	40,2	-19,6	4,7	3,8	7,7
Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones	25.220	20.192	5.028	80,1	19,9	-60,2	10,1	10,8	8,1
Intermediación financiera	740	688	52	93,0	7,0	-86,0	0,3	0,4	0,1
Actividades Inmobiliarias, Empresariales y de Alquiler	34.291	27.555	6.736	80,4	19,6	-60,8	13,7	14,7	10,9
Otras actividades de servicios comunitarios, sociales y personales	8.871	5.789	3.082	65,3	34,7	-30,6	3,6	3,1	5,0

AÑO 2013⁷¹

Nº empresas	Distribución	Concentración
-------------	--------------	---------------

⁷¹ Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas (INE), Encuesta Longitudinal de Empresas (ELE) III, 2013. El número total de empresas corresponde a la variación absoluta, mientras que la distribución corresponde a variaciones en puntos porcentuales. Ambas variaciones pueden diferir al considerar un mayor número de decimales.

ACTIVIDAD DE EMPRESAS	Total	Sexo gerente general		Sexo gerente general			Total	Sexo gerente general	
		Hom bres	Muje res	Ho mbr es	Muj ere s	Bre cha (*)		Hom bres	Muj eres
TOTAL	302 .83 3	228.2 79	74.55 3	75,4	24, 6	- 50,8	10 0, 0	100, 0	100, 0
Agricultura , Ganadería, Caza y Silvicultura	30. 851	26.93 9	3.913	87,3	12, 7	- 74,6	10 ,2	11,8	5,2
Pesca	1.8 01	1.648	153	91,5	8,5	- 83,0	0, 6	0,7	0,2
Explotación de Minas y Canteras	2.0 08	1.757	251	87,5	12, 5	- 75,0	0, 7	0,8	0,3
Industrias Manufactureras	32. 834	25.28 7	7.548	77,0	23, 0	- 54,0	10 ,8	11,1	10,1
Suministro de Electricidad, Gas y Agua	217	207	10	95,6	4,4	- 91,2	0, 1	0,1	0,0
Construcción	30. 222	28.40 8	1.814	94,0	6,0	- 88,0	10 ,0	12,4	2,4
Comercio al por mayor y al por menor	104 .98 0	66.45 7	38.52 3	63,3	36, 7	- 26,6	34 ,7	29,1	51,7

Hoteles y restaurantes	15.363	8.882	6.481	57,8	42,2	-15,6	5,1	3,9	8,7
Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones	32.298	28.256	4.042	87,5	12,5	-75,0	10,7	12,4	5,4
Intermediación financiera	922	853	69	92,5	7,5	-85,0	0,3	0,4	0,1
Actividades Inmobiliarias, Empresariales y de Alquiler	40.594	32.007	8.587	78,8	21,2	-57,6	13,4	14,0	11,5
Otras actividades de servicios comunitarios, sociales y personales	10.742	7.579	3.163	70,6	29,4	-41,2	3,5	3,3	4,2

AÑO 2015⁷²

ACTIVIDAD DE EMPRESAS	N° empresas			Distribución			Concentración		
	Total	Sexo gerente general		Sexo gerente general			Total	Sexo gerente general	
		Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Breach (*)		Hombres	Mujeres
TOTAL	325.334	232.953	92.381	71,6	28,4	-43,2	100,0	100,0	100,0

⁷² FUENTE: Instituto Nacional de Estadísticas (INE), Encuesta Longitudinal de Empresas (ELE) IV, 2015. El número total de empresas corresponde a la variación absoluta, mientras que la distribución corresponde a variaciones en puntos porcentuales. Ambas variaciones pueden diferir al considerar un mayor número de decimales.

Agricultura , Ganadería, Silvicultura y Pesca	32.883	26.730	6.153	81,3	18,7	-62,6	10,1	11,5	6,7
Explotación de Minas y Canteras	1.940	1.477	463	76,1	23,9	-52,2	0,6	0,6	0,5
Industrias Manufactur eras	33.328	24.720	8.608	74,2	25,8	-48,3	10,2	10,6	9,3
Suministro de Electricidad, Gas y Agua (Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondiona do – Suministro de agua; evacuación de aguas residuales, gestión de desechos y descontami nación)	344	305	39	88,7	11,3	-77,5	0,1	0,1	0,0

Construcción	31.917	27.546	4.371	86,3	13,7	-72,6	9,8	11,8	4,7
Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas	112.101	70.501	41.600	62,9	37,1	-25,8	34,5	30,3	45,0
Transporte y Almacenamiento	34.061	28.150	5.911	82,6	17,4	-65,3	10,5	12,1	6,4
Actividades de alojamiento y de servicio de comidas	17.145	10.238	6.907	59,7	40,3	-19,4	5,3	4,4	7,5
Información y Comunicaciones	5.736	4.132	1.604	72,0	28,0	-44,1	1,8	1,8	1,7
Actividades financieras y de seguros	998	827	171	82,8	17,2	-65,7	0,3	0,4	0,2
Actividades profesionales	20.333	14.865	5.468	73,1	26,9	-46,2	6,2	6,4	5,9

s, científicas y técnicas									
Actividades de servicios (Actividades inmobiliarias – Actividades de servicios administrativos y de apoyo)	23.259	17.438	5.821	75,0	25,0	-49,9	7,1	7,5	6,3
Actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas	11.289	6.025	5.264	53,4	46,6	-6,7	3,5	2,6	5,7

Un análisis generalizado de los cuadros expuestos, demuestran una clara tendencia a considerar que la posición de la mujer como gerente general suele estar ligada a la naturaleza de las distintas actividades productivas en las que se desempeña.

En efecto, e imbuidos de un punto de vista relacionado con la inclusión, lo primero que cabe resaltar es el progresivo aumento en el porcentaje de participación de la mujer en los distintos rubros a nivel total, puesto que la cifra global presentada de su intervención a la cabeza de paneles productivos ha referido un claro aumento de (-50,4 a -43,2).

Sin embargo, bien vale destacar, desde la perspectiva de dinámicas que confluyen al tipo de actividad preferida para el ejercicio de su liderazgo, que se mantienen encabezando áreas de trato humano directo o con prevalencia de servicios de

asistencia personal inmediata; marcando un fuerte énfasis a la baja en aquellos rubros ligados a la actividad productiva primaria o secundaria, así como también la de la intermediación financiera.

Particularmente, podemos usar como reflejo de tales afirmaciones la situación existente respecto de las empresas de suministros de electricidad, gas y agua, las cuales presentan un promedio ponderado de exclusión a la mujer del (-87,9); seguidas de la construcción, con una brecha del (-80,5) y luego prosiguen las actividades de intermediación financiera con una nota diferencial de (-78,9), pese a lo cual –cabe resaltar–, el porcentaje absoluto de participación femenina ha demostrado un sostenido aumento en cada una de esas plazas⁷³.

4.4. Personal ocupado por sexo, según tipo de jornada.

AÑO 2013⁷⁴

TIPO DE JORNADA	Promedio anual de ocupados		Distribución			Concentración			
	Total	Sexo gerente general		Sexo gerente general			Total	Sexo gerente general	
		Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Brecha (*)		Hombres	Mujeres
TOTAL	4.342.974	2.988.027	1.354.947	68,8	31,2	-37,6	100,0	100,0	

⁷³ Cabe recalcar que las cifras expuestas corresponde al promedio ponderado de los datos aportados por el INE durante los años 2009, 2013 y 2015.

⁷⁴ Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas (INE), Encuesta Longitudinal de Empresas (ELE) III, 2013. El número total de ocupados corresponde a la variación absoluta, mientras que la distribución corresponde a variaciones en puntos porcentuales. Ambas variaciones pueden diferir al considerar un mayor número de decimales.

Jornada parcial (30 o menos horas a la semana)	176.500	79.703	96.797	45,2	54,8	9,6	4,1	2,7	7,1
Jornada intermedia (31 a 44 horas a la semana)	308.114	187.259	120.855	60,8	39,2	-21,6	7,1	6,3	8,9
Jornada completa (45 o más horas a la semana)	3.858.361	2.721.066	1.137.295	70,5	29,5	-41,0	88,8	91,1	83,9

El desglose total de las variaciones presentadas por el cuadro indica una dinámica de preferencia por las mujeres en su empleo de jornadas parciales de hasta 30 horas semanales por sobre sus pares masculinos.

Pese a que se trata de una conclusión evidente a la luz de la estadística acumulada, lo cierto es que sus implicancias quedan fuera, necesariamente, de recogimientos restringidos exclusivamente al ámbito numérico: en efecto, factores tales como la crianza de la descendencia, la ocupación tradicional del género femenino en labores propias del hogar e incluso la preferencia de los empleadores de ocupar por menos horas semanales –con la consecuente modificación de sus obligaciones laborales- a mujeres por los consabidos derechos fundamentales ligados a la maternidad, pueden entrar en la balanza a la hora de recoger adecuadamente las externalidades que significan estas cifras.

4.5 Tipo de propiedad principal de la empresa por sexo del o la gerente general.

AÑO 2015⁷⁵

⁷⁵ Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas (INE), Encuesta Longitudinal de Empresas (ELE) IV, 2015. Se considera como tipo de propiedad principal aquella que supera el 50% de participación sobre el capital total de la empresa.

** Se define propiedad compartida como aquella en la que existen dos propietarios, cada uno con un 50% de participación. No se registraron propiedades compartidas de tipo Estatal.

TIPO DE PROPIEDAD PRINCIPAL DE EMPRESA	N° empresas			Distribución		
	Total	Sexo gerente general		Sexo gerente general		
		Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Brecha (***)
TOTAL	325.334	232.953	92.381	71,6	28,4	-43,2
Privada nacional	318.792	228.095	90.697	71,5	28,5	-43,1
Privada extranjera	5.481	4.353	1.128	79,4	20,6	-58,8
Estatad	177	27	149	15,4	84,6	69,1
Propiedad compartida (**)	885	479	406	54,1	45,9	-8,2

De este cuadro pueden derivarse, al menos dos reflexiones.

La primera puede concretarse en un reflejo llamativo que ocupa la poca inserción de la mujer en empresas de carácter extranjero-privada, pese a que la intuición llevaría a pensar que, precisamente en aquellas compañías con origen en países que guardan un entorno normativo más acorde con las obligaciones internacionales de inclusión y equidad en puestos de responsabilidad en comparación a los hombres, es donde

*** El número total de empresas corresponde a la variación absoluta, mientras que la distribución corresponde a variaciones en puntos porcentuales. Ambas variaciones pueden diferir al considerar un mayor número de decimales.

mayor cabida debería tener la ocupación femenil en el mismo ámbito de prevalencia que sus pares masculinos.

Podríamos considerar como una hipótesis relevante, las posibilidades radicadas en que, o tales empresas mantienen roles jerárquicos en su jefatura matizados por la legislación interna, pero que siguen sin convertirse en una política de progresiva equidad dentro de las propias compañías; o bien el propio entorno empresarial chileno les lleva a una flexibilización de las metas de inclusión que mantienen en sus países de origen.

En segundo lugar, y como hemos descrito en capítulos anteriores, los índices presentados por las empresas público-estatales son muchísimo más acordes con una igualdad efectiva de oportunidades en el acceso a cargos de liderazgo, lo que consideramos una consecuencia de los esfuerzos del Estado en pos de lograr cuotas de participación que propicien relaciones de igualdad; manifestándose tales intencionalidades en cuerpos legislativos como la ley 21.015, que tiene como espectro final el lograr una efectiva inclusión laboral en el entorno ocupacional chileno⁷⁶.

⁷⁶ Estado de Chile. (2018). Ley 21015. INCENTIVA LA INCLUSIÓN DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD AL MUNDO LABORAL. 18 de diciembre de 2018, de Ministerio de Desarrollo Social
Sitio web: <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1103997>

V. Instancias de Discriminación.

En el discurrir del presente trabajo, hemos abordado desde un punto de vista eminentemente jurídico, las diversas concepciones con que el significante “discriminación” ha sido concebido dentro de la literatura de las distintas áreas del derecho revisadas a esta altura.

Así, y para que tal caracterización no quede situada en un plano netamente teórico, nos parece necesario determinar los momentos o instancias en que se producen los planos de desigualdad en contra de la mujer que busca entrar al mundo laboral y/o que ya adentro de éste, pretende ascender en la escala corporativa.

A saber, nos parece adecuado distinguir entre las etapas pre-contractual y propiamente contractual en materia laboral, analizando dentro de ellas, los aspectos que influyen para que la situación de discriminación persista.

5.1 Etapa Pre-contractual.

5.1.1 La Maternidad.

Desde un plano de certeza en la longevidad productiva, la maternidad es, sin duda, uno de los factores históricamente más relevantes a la hora de considerar por parte del empleador el contratar a una mujer, debido a los extensos tiempos de cuidado sanitario que requiere el bienestar de la madre y del ser en gestación, antes y después del parto.

Fuera de la connotación negativa de esta práctica y su sistemática regulación normativa de protección durante los últimos lustros, es un hecho comprobable que las mujeres son menos requeridas para ciertos cargos por el hecho eventual de un embarazo, transformando esta condición biológica potencial en un factor o criterio permanente y generalizado que juega en contra de sus posibilidades de acceso a un cargo estable.

En este mismo sentido, y como bien han señalado investigadoras del ramo, “al analizar las prácticas de provisión y reclutamiento de personal es posible encontrar

que la maternidad suele ser un obstáculo a la hora de la selección para un determinado puesto, especialmente porque las trayectorias laborales de las mujeres con frecuencia están interrumpidas en razón de los embarazos y la crianza de los hijos”⁷⁷.

Podemos considerar que lo anterior refleja el conflicto de roles en el cual se encuentra encauzada nuestra sociedad actual, en cuanto las posiciones de mujer-madre-cuidadora por décadas fue un axioma social indiscutido y considerado latamente como una unidad insustituible, lo que se proyecta es que, aún en la actualidad, para determinados segmentos de la población, la ocurrencia de la maternidad sea vista como uno de los pilares fundamentales de una corrección de supuesta plenitud personal de la mujer.

Los tiempos que corren le han entregado a la mujer espacios de acrecentamiento educacional y profesional con el que hace apenas un par de generaciones no contaban, generándose novedosas situaciones de despliegue de amplias proyecciones de vida “según el que la mujer de nuestros tiempos quiere ser madre, esposa, profesional... es decir, todo. La fotografía que presentan estas autoras [Nuria Chinchilla y Consuelo León] de la realidad femenina, se describe por un 60% de mujeres que quieren trabajar y tener familia (según sus palabras, ambiciona); un 20% que opta únicamente por la familia; y el otro 20% que únicamente lo hace por su trabajo”⁷⁸.

5.1.2 Diversidad y roles.

Lejos de seguir establecido como un faro de oposiciones culturales homogéneas y estructuras de alcance patriarcal con una clara noción tradicionalista radicada en esquemas interpuestos de clases y roles sociales definidos, el trasfondo cultural chileno de la actualidad, según los autores que abordan esta dimensión, invita a “asumir [que] la diversidad implica reconocer que existen diferencias de carácter

⁷⁷ Helia Henríquez Riquelme y Verónica Riquelme Giagnoni. (2011). “EL DERECHO A GANAR LO MISMO: Ley 20.348: Igualdad de remuneraciones entre hombres y mujeres”. Santiago de Chile, Departamento de Estudios de la Dirección del Trabajo. Pág. 33.

⁷⁸ Clara Selva Olid. (2012). Mujer y trayectoria profesional. ¿Un acceso igualitario a los cargos de dirección?. Departamento de Psicología Social: Universitat Autònoma de Barcelona. Pág. 35.

psicológico, biológico, social y cultural que influyen ineludiblemente en el comportamiento de hombres y mujeres. Es importante aclarar que el sexo es un concepto biológico, mientras que el género es una concepción más amplia, que en palabras de Gálvez (2001) define los roles y los valores asociados a cada uno, teniendo en cuenta factores históricos y sociales. Es este concepto el que sustenta los estereotipos, creencias culturalmente compartidas, que pueden limitar el liderazgo en las mujeres.”⁷⁹

En esa senda, “la concepción acerca del género se basa en la idea de que la realidad, tanto de hombres como de mujeres, es asumida de forma diferente dando lugar a categorías que demarcan diferencias dentro de una sociedad. Estas categorías, a su vez, se componen de percepciones individuales respecto al rol de hombres y mujeres.

Este proceso llamado categorización social indica que las personas adoptan ciertos filtros y sesgos acerca de determinados grupos de individuos que pertenecen a una categoría y condicionan la manera como las personas se perciben unas a otras.

Es así como se construye un criterio sociocultural que permanece en el imaginario colectivo de la sociedad y genera una representación compartida acerca de ciertas características propias tanto del género masculino como del femenino”⁸⁰.

De tal forma, y dentro del contexto de esta nueva adecuación del paradigma imperante en el rol de la mujer en la sociedad chilena, sigue existiendo el riesgo de generar sesgos en su contra, que, en la materia que nos interesa, implican dificultades en su acceso a cargos directivos o gerenciales.

Esto tiene relación con los motivos que hemos desarrollado anteriormente: en primer lugar, se le juzga por su eventual embarazo y, por si no fuere tal implicación suficiente, se le cuestiona por el hecho de que tradicionalmente existan, en la macro construcción patriarcal, ciertos aspectos del liderazgo que la sociedad ha atribuido como propios del género masculino, lo que genera el temor implícito de presentar una situación de cuestionamiento por parte de los subalternos respecto a la “novedad” de observar a la mujer en puestos de liderazgo. Es así que, en el lapso de la etapa

⁷⁹ Francoise Torres, Julián Pedraza y Ximena Mejía. (2012). La mujer y el liderazgo empresarial. Revista Diversitas, 8 (1), Pág. 187.

⁸⁰ Ibídem.

precontractual, los decidores (normalmente, hombres) inclinarían llanamente por el descarte, manteniéndose el estereotipo tradicional de la imagen masculina como un superior jerárquico genérico en el ámbito laboral, para evitar potenciales inconvenientes.

Como cierre, bien vale hacer notar que, actualmente, dicha posición de privilegio masculino que, por un largo periodo de tiempo se ha encontrado asentada en nuestra sociedad, se encuentra controvertida fuertemente por el gran grupo de mujeres profesionales altamente capacitadas que están ingresando al mercado laboral, irrumpiendo en los terrenos y cargos ocupados comúnmente por los hombres, lo que se suma a una fuerte presencia de una “nueva ola feminista”, que se plantea desde la óptica rupturista el socavar los cimientos actuales que perpetúan un dominio de liderazgos exclusivamente masculinos en todos los ámbitos sociales.

5.1.2 Valor agregado y/o beneficios de la contratación femenina.

La brecha existente entre hombres y mujeres que se encuentran ocupando altos cargos gerenciales o directivos es un fenómeno mundial, presente incluso en aquellas naciones que comparativamente mantienen altos índices de desarrollo en éste ámbito, las cuales, necesariamente, se vieron enfrentadas a la disquisición generada por esta situación de desigualdad en algún momento de su historia, logrando superarlo con cierto éxito.

Es este ángulo el que exploran Olga Pizarro y Massiel Guerra, para quienes el avatar de esta clase de congruencias sociales se identifica particularmente con que “desde la perspectiva de la mujer, el poder participar en esferas de alta responsabilidad y dirección responde a una necesidad de desarrollo, que, a modo particular, no debiera verse restringida por la condición sexual. Por el lado de la empresa, la promoción de la diversidad resulta ser un factor básico para innovar, crear elementos de ventaja competitiva y finalmente escalar y crecer en su trayectoria evolutiva. Por tanto, la

presencia de mujeres en puestos de decisión constituye un reto social que enfrentar desafíos de carácter transversal en nuestras sociedades”⁸¹.

Sin embargo, y de acuerdo a las cifras y modelos normativos expuestos en este trabajo, lamentablemente Chile no ha concretado la realización de un cambio profundo y sustancial que logre revertir la situación descrita, en consecuencia armoniosa con los eslabones de raciocinio tradicionalista que hemos identificado más arriba y que, en la práctica, no se condicen con los potenciales beneficios asociados a una práctica equitativa en materia de acceso a cargos laborales de experiencia y proyección.

Por ello, el comprender cuáles son los beneficios inmediatos o el posible valor agregado que entrega la contratación femenina en cargos de alta exigencia que requieren liderazgo empresarial en un mundo globalizado y competitivo, implica un entendimiento desde la óptica de la diversidad, que signifique una sincera apropiación de las diferencias inherentes que existen entre lo masculino y lo femenino, lo que puede significar nuevas e inexploradas riquezas para el mundo empresarial local.

Para los autores especializados, es un aspecto incuestionable que la diversidad es un nuevo gran activo para las empresas y los liderazgos de joven diversificación, como el femenino, pueden ser fundamentales para entregar cierta estabilidad en un mundo tan vertiginoso como el de hoy en día.

Debe considerarse, además, que la idea de introducir y promover el liderazgo femenino debería ser inculcado para hacerlo con sus particularidades y no mediante un ejercicio “copiar” la posición masculina, si no, efectuar una transformación particular desde las “características propias relativas al sexo como seres biológicos y al género, como construcción social que sustenta dichos roles”⁸².

Para ejercitar académicamente tales implicancias, bien podemos valernos del trabajo de Michel Ferrary, quien buscó testear los efectos del liderazgo femenino en el contexto de la crisis económica mundial que tuvo lugar en 2008, para lo cual “tomó los balances de las cuarenta y cuatro mayores empresas francesas, observó el porcentaje de mujeres entre sus asalariados y entre sus cuadros directivos, para después

⁸¹ Olga Pizarro S. y Massiel Guerra G. (2010). Rol de la mujer en la gran empresa. Santiago de Chile: Centro de Estudios Empresariales de la Mujer (CEEM). Pág. 11.

⁸² Francoise Torres, Julián Pedraza y Ximena Mejía. (2012). La mujer y el liderazgo empresarial. Revista Diversitas, 8 (1), Pág. 187.

correlacionar ambos índices con su comportamiento en la bolsa. El resultado era que [,] a mayor tasa de feminización, en particular en sus equipos directivos, mayor su resistencia a las turbulencias económicas. Este hallazgo, lo explica el investigador, por una actitud en que la mujer huye del riesgo”⁸³.

En otras palabras, la indagación del investigador concluyó que las mujeres son mucho más conservadoras frente a potencialidades nocivas y prefieren ganar poco antes que perder, generando una planificación de largo plazo y proyectando menos agresividad en la toma de decisiones: serían, fundamentalmente, personas con intereses consensuales, situación contrapuesta a la arquetípica visión masculina de los negocios con un marcado mando agresivo, pero que se demostró mucho menos útil en periodos de crisis, ya que logró contener de manera significativa los embates financieros, a diferencia de las experiencias femeninas.

Los resultados de este estudio evidenciaron los problemas asociados a la falta de mujeres en los equipos directivos de las grandes empresas, y las ventajas de la diversidad dentro de ellos, incorporando la idea central de no proyectarse en una nivelación obligatoria de un método estándar de dirección, sino una forma de valorar las fortalezas de uno y otro sexo, y el beneficio que puede representar la defensa de diferentes posiciones frente a un mismo conflicto.

Por ello, la experiencia comparada se ha enriquecido con este tipo de prácticas pluralistas y horizontales, reconocidas como necesarias ahora no solo para lograr una “igualdad formal”, sino para producir verdaderas aportaciones que aumenten el capital humano empresarial, en tanto “países como Islandia han reaccionado colocando mujeres al frente de dos de las tres entidades bancarias nacionalizadas, lo que indica efectivamente un cambio de timón en la dirección, aunque en la práctica se expone a las mujeres a un “abismo de cristal” puesto que en periodos de crisis existe, en términos reales, menores oportunidades de desarrollo”⁸⁴.

Así, la influencia femenina en las nuevas formas de liderazgo trastoca la cultura organizacional a través de variables como la flexibilidad, responsabilidad, los estándares, las recompensas, la claridad y el compromiso, la aversión al riesgo, entre

⁸³ Olga Pizarro S. y Massiel Guerra G. (2010). Rol de la mujer en la gran empresa. Santiago de Chile: Centro de Estudios Empresariales de la Mujer (CEEM). Pág. 16.

⁸⁴ *Ibíd.*

otros. Todo esto influye sobre la creatividad y la productividad posibilitando mejores resultados dentro de las organizaciones.

En tal sentido, algunos autores profundizan y sostienen que, a diferencia de los hombres, las mujeres suelen ser más empáticas y se enfocan principalmente hacia el consenso y la afiliación, lo que si bien, no permite acceder de forma rápida a niveles de poder relevantes, sí logra satisfacer sus propios intereses personales, como parte de una elección propia y no debido a condiciones de inequidad⁸⁵.

Finalmente, debemos hacer presente que la amplitud de la mirada estratégica es una característica transversalmente reconocida como femenina, generando inclusive motivos de conflicto entre hombres y mujeres.

Dicha capacidad permitiría a las mujeres tener una “capacidad de relacionarse con todos los niveles de la organización, impidiendo dar lugar a la figura del “jefismo”.

Valdría bien a modo de reafirmación, dar a conocer una investigación sobre los espacios de poder, elaborado por Colegio de México, que manifiesta que, mientras los hombres aprenden a respetar jerarquías y tienen en un jefe o entrenador a una clara figura de autoridad, las mujeres socializan de manera más horizontal, lo que encuadra con la tendencia del *management* moderno, que apunta precisamente hacia esta clase de interdependencia horizontal, y cada vez menos hacia la verticalidad propia de las empresas tradicionales.

En fin, las mujeres poseen ventajas asociadas a sus estilos y formas de hacer las cosas que transforman la organización misma y que a juicio de las cifras de participación, no han sido plenamente explotadas aún, quedando pendientes sus beneficios totales⁸⁶.

5.1.4 Factores externos que dificultan el acceso de las mujeres a cargos de responsabilidad.

⁸⁵ Francoise Torres, Julián Pedraza y Ximena Mejía. (2012). La mujer y el liderazgo empresarial. Revista Diversitas, 8 (1), Pág. 188.

⁸⁶ Olga Pizarro S. y Massiel Guerra G. (2010). Rol de la mujer en la gran empresa. Santiago de Chile: Centro de Estudios Empresariales de la Mujer (CEEM). Pág. 45.

A lo largo de este ensayo, hemos podido identificar una serie de factores externos que dificultan el acceso de las mujeres a altos cargos gerenciales y directivos, los que pasaremos a numerar a grandes rasgos.

En primer lugar, se encuentra el caso de los estereotipos de género, ya que, para el caso de los altos cargos gerenciales o directivos, tradicionalmente se atribuyen a los hombres rasgos afines con dichos cargos, como la decisión y fortaleza, mientras que a las mujeres se les tribuyen rasgos menos afines como la pasividad y sumisión.

Estas caracterizaciones generalistas son incompatibles con un estándar normativo que defiende como valores dignos de protección una realidad diversa y pluralista como la que vivimos hoy en día, pese a lo cual estas percepciones simplificadas, por su persistencia cultural asentada, terminan condicionando el comportamiento de hombres y mujeres en diversos ámbitos, entre ellos el laboral, “así se asume que las mujeres tienen una menor disposición a aceptar puestos de responsabilidad, especialmente si eso implica horarios largos de trabajo, viajes y traslados. 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”⁸⁷.

Como segundo factor -y en consecuencia directa del primero- está la segregación del mercado de laboral.

Los puestos de trabajo disponibles en las sociedades contemporáneas se encuentran tangencialmente divididos entre empleos “masculinos y femeninos”, situación que se encontraría provocada por un entendimiento arquetípico sobre los valores funcionales que definen a ambos géneros, lo que conlleva que las mujeres permanezcan mayoritariamente en profesiones consideradas “feminizadas”, tales como la pedagogía o el ejercicio de la enfermería (como observamos en el Chile de primera mitad del siglo XX), constituyéndose un fenómeno conocido como “segregación ocupacional horizontal”⁸⁸, situación que, en definitiva, les impide acceder libremente a las cúspides organizacionales, manteniéndolas en los niveles menos relevantes de la jerarquía, lo que se ha venido en llamar “segregación ocupacional

⁸⁷ Sonia Agut Nieto y Pilar Martín Hernández. (2007). Factores que dificultan el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad: una revisión teórica. *Apuntes de Psicología* 2007, 25 (2). Pág. 203.

⁸⁸ *Ibíd.*

vertical”⁸⁹. Eso implica una amplia oferta, para las mujeres, de puestos peor pagados, donde existe menor reconocimiento y bajas posibilidades de ascenso.

Por otra parte, encontramos la presencia de bajas oportunidades de desarrollo en la organización.

Esto se explica al vislumbrar que los puestos gerenciales y directivos exigen, en la mayoría de los casos, una gran dedicación en el cumplimiento de las funciones laborales para conseguir reconocimiento de los pares y (un anhelado) ascenso. De esta forma, “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. Pero las políticas y estructuras de las organizaciones están diseñadas frecuentemente para considerar el período comprendido entre los 30 y 40 años de edad como el más importante para el desarrollo de una carrera, cuando precisamente es esta etapa la que exige una dedicación más intensiva al cuidado de los/as hijos/as”⁹⁰.

Tal afirmación, por supuesto, trae consigo una dicotomía que pugna con la cultura organizacional predominante en Chile y en la mayoría de los países, donde persisten los estereotipos masculinos y la discriminación por género, llegando al punto perenne de considerar a mujeres profesionales sin responsabilidades familiares como potenciales madres.

Como consecuencia de lo anterior, se invierte menos en la formación de liderazgos femeninos, en base a la extendida creencia que, eventualmente, dejarán su rol como trabajadoras para dedicarse a la maternidad.

Además de los 3 factores descritos anteriormente, también podemos considerar los siguientes:

- a. La ausencia de una política laboral consolidada que favorezca la conciliación de la vida laboral y familiar⁹¹.
- b. Dificultades a la hora de compartir las responsabilidades

⁸⁹ *Ibíd.*

⁹⁰ *Ibíd.*

⁹¹ *Ibíd.*, pág.206.

- domésticas y del cuidado de los/las hijo/as⁹².
- c. Factores internos que dificultan el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad⁹³
 - d. Baja auto eficacia en cuestiones tradicionalmente masculinas⁹⁴.
 - e. Preferencia por parte de las mujeres por centrarse, en proporciones numéricamente mayoritarias, en áreas tradicionalmente femeninas⁹⁵.

5.2 Etapa Contractual

Una vez que la mujer ya se encuentra integrada en la esfera de cargos laborales, comienza lo que denominamos etapa contractual, donde se genera una verdadera lucha por parte de la mujer en contra del actual sistema de raíces patriarcales con el objetivo de poder ascender en cargos de responsabilidad o siquiera acceder a la posibilidad de poder integrarse en el futuro a ellos, sin la necesidad de ser uno de los sostenedores económicos del negocio. Como veremos, aparecen nuevos factores, y, asimismo, algunos puntos ya avizorados en la etapa pre-contractual, que vuelven a hacerse presente.

5.2.1 Maternidad y Cuidado de los hijos

La maternidad y el cuidado de los hijos es uno de los temas que suele mencionarse dentro de los factores que dificultan el ascenso o acceso de las mujeres a cargos de responsabilidad jerárquica mayor dentro de la estructura empresarial. La problemática en nuestro país se genera producto de un sistema social (y legal, hasta cierto punto), que castiga o penaliza a la trabajadora que pretende tener hijos y criarlos en paralelo a su carrera laboral, ya que, en la mayoría de las organizaciones familiares nucleares

⁹² *Ibíd*em, pág. 207.

⁹³ *Ibíd*em, pág. 207.

⁹⁴ *Ibíd*em, pág. 208.

⁹⁵ *Ibíd*em, pág. 208.

la mujer es cargada sistemáticamente con los deberes de cuidado y educación temprana de los hijos, pese y por -al mismo tiempo-, el hecho contrastable de los beneficios que recibe por parte de los organismos estatales para llevar a cabo dichas obligaciones, cuando esta exclusividad lo que consagra en realidad es la figura de la madre como la única encargada de hacer frente a unos deberes parentales que, como mínimo, deberían ser compartidos con el progenitor.

Esto no nos parece un baladí, y así por lo menos lo refleja una encuesta realizada para el Índice de Desarrollo Humano ('IDH') del año 2009 para Chile, en la cual se reveló que, para la ciudadanía, el aspecto más importante que debería cambiar en el país para que las mujeres tuvieran más oportunidades para desarrollarse en el mercado laboral son las leyes relacionadas con la familia⁹⁶.

Acordes con esta línea de pensamiento, Helia Henríquez y Verónica Riquelme, ambas del Departamento de Estudios de la Dirección del Trabajo, realizaron un estudio titulado "El derecho a ganar lo mismo"⁹⁷ dentro del cual realizaron una serie de entrevistas que entregaron testimonios de mujeres en altos cargos gerenciales o que se encontraban en carrera para ello, las que reproduciremos en este ensayo, como un reflejo de la situación de la mujer respecto a estas posibilidades de ascenso, con fuentes que aprecian la problemática social de primera mano.

- a. Primera entrevistada. "[Respecto de la maternidad] claro hay una cierta sanción o castigo, aunque lo que recibe mes a mes una mujer sea igual que el hombre. La verdad que todavía sigue planteándose como opción, o la carrera profesional o la maternidad. Lamentablemente lo que me ha tocado apreciar es que las dos no van de la mano, aun cuando la mujer haga uso estrictamente solo de lo que la ley le da (no hablemos que presente licencia médica por enfermedad del hijo menor) eso le significa perder prácticamente un trimestre de un año en que tiene que cumplir metas anuales; si además hace uso de sus vacaciones, tiene tres

⁹⁶ Olga Pizarro S. y Massiel Guerra G. (2010). Rol de la mujer en la gran empresa. Santiago de Chile: Centro de Estudios Empresariales de la Mujer (CEEM). Pág. 13.

⁹⁷ Helia Henríquez Riquelme y Verónica Riquelme Giagnoni. (2011). "EL DERECHO A GANAR LO MISMO: Ley 20.348: Igualdad de remuneraciones entre hombres y mujeres". Santiago de Chile, Departamento de Estudios de la Dirección del Trabajo.

semanas menos, o sea tendría un tercio del año en el cual no compitió. En consecuencia, casi por una cosa matemática: si trabajó 8 de los 12 meses el bono no va hacer el mismo... y el empleador le va a decir: 'mira, estuviste afuera cuatro meses, no te puedo tratar de la misma forma que a tus compañeros ejecutivos que estuvieron todo el año' (Abogado empresa de servicios profesionales)⁹⁸.

A este respecto, y a pesar que, en base a los antecedentes aquí recopilados, este testimonio refleja de forma prístina el peso de tomar decisiones relacionadas con la maternidad y sus posibles efectos en el desempeño de una carrera profesional, podemos, como punto de inflexión en pos de buscar soluciones a esta dinámica, ofrecer como un positivo síntoma de empatía para con el género femenino, el hecho que en nuestro país existen algunas empresas en las que, por el contrario, se considera este factor al momento de calcular las metas anuales. Por lo general, las compañías que tienen estas políticas son filiales de empresas multinacionales con casas matrices en Norte América o Europa, cuyos criterios respecto de la maternidad son aplicados a sus sucursales en Chile.

- b. Segunda entrevistada. "[...] no creo que sea por menos capacidad; yo creo hay una edad en que la mujer tiene hijos, o sea privilegia los hijos, cuando están enfermos; porque en una pareja normal, el marido se va a trabajar y, en cambio, la mujer que trabaja tiene que llevarlo al médico, llegar tarde al trabajo, dar explicaciones. Creo que, para la alta dirección, que en general son hombres, es complicado tener una mujer" (Ejecutiva área de RR.HH., sector bancario)⁹⁹.

Esta breve reseña sobre las particularidades de las obligaciones maternales en un contexto de empleo con alta responsabilidad, puede servir de nexo para percatarse de un preocupante discurso que congrega una sensación de autoexclusión y de falta de

⁹⁸ Helia Henríquez Riquelme y Verónica Riquelme Giagnoni. (2011). "EL DERECHO A GANAR LO MISMO: Ley 20.348: Igualdad de remuneraciones entre hombres y mujeres". Santiago de Chile, Departamento de Estudios de la Dirección del Trabajo. Pág. 32.

⁹⁹ *Ibíd.*

ambición por parte de las propias mujeres como otro factor decisivo que suele estar presente como condicionante para el acceso o ascenso a altos cargos.

Ello, pues se subentiende que las responsabilidades familiares constituyen a menudo un obstáculo o barrera para desarrollar una carrera profesional exitosa. Y la forma en que esta ambigüedad es presentada por la sociedad —y esencialmente por el tramo poblaciones directamente afectado, esto es, las mujeres— da a entender que el problema, en situaciones particulares, puede estar provocado por una verdadera auto limitación por parte de las trabajadoras, las que, por las difíciles condiciones que ven para el ejercicio de sus deberes para con sus hijos, sencillamente terminan por descartar su maternidad o un escalamiento dentro de su labor, en donde la compatibilización termina por ser un problema que afecta solo a ellas, sin intervención solidaria de la pareja o del resto de los cuerpos sociales.

- c. Tercera entrevistada. “Nosotras las mujeres nos autodiscriminamos, porque tenemos otros roles. Porque yo sé que, si para mi jefatura es valioso que yo haga tal curso, tal viaje, y que después lo van a valorar para otro cargo en el futuro, y no tengo con quién dejar a mis *cabros chicos*, no voy hacerlo; pero eso tiene que ver con la opción de uno, o con la imposibilidad; entonces, yo creo que es un tema más complejo, más estructural del sistema”¹⁰⁰.

En definitiva, y tal como señalábamos anteriormente, el estereotipo social que acompañan a los altos directivos y gerentes, se encuentra permanentemente relacionado con largos horarios de trabajo, viajes, y traslados, los que difícilmente pueden compatibilizarse con los roles parentales en su configuración actual, lo que demarca una injusta distribución de compromisos para con las funciones familiares en la mayoría de los hogares chilenos, donde los roles parentales son mayormente cubiertos por las mujeres, generando que estas no estén dispuestas, por el desgaste acumulado que ello implica, a realizar el *trade-off* necesario para los puestos de mayor exigencia.

Esto genera que el deseo de compatibilizar el trabajo con otros ámbitos de la vida sea un deseo más propio (diríamos, casi exclusivo) de las mujeres respecto de los

¹⁰⁰ *Ibíd.*

hombres, ya que a estos últimos las presiones comunitarias no le imponen mayores cargas en los aspectos relacionados a la crianza y a la vida en familia.

Teniendo esto en cuenta, el mayor problema surge cuando “esta situación es asumida y generalizada *ex ante*, y se ocupa como fundamento para limitar que la mujer se involucre en áreas estratégicas o conozca toda la gama de actividades de la empresa, factores cruciales para ascender a los puestos de alta dirección.

En ese sentido, estudios sobre percepciones de la mujer consideran que el predominio de los valores masculinos en la cultura corporativa es el principal obstáculo para que ellas logren desarrollarse en las organizaciones, lo cual es significativamente mayor que el asociado a sus responsabilidades familiares, pese a lo cual -y naturalmente-, el fundamento resulta relativo, puesto que depende de otros factores tales como las posibilidades que observe la mujer en su contexto laboral, la etapa de desarrollo en la cual se encuentre, la forma de manejo de su entorno familiar, etc.

Lo dicho hasta el momento podría sugerir que, para lograr una plena integración y armonía de la mujer en al menos, una escala equiparable al acceso que el varón dispone a los centros económicos de decisión, es necesario que las culturas corporativas y sociales sean capaces de adicionar y compatibilizar los conceptos de éxito, responsabilidad y compromiso con los de libertad así como de flexibilidad a nivel transversal, y de esta forma nivelar el terreno para hombres y mujeres dentro de la organización¹⁰¹.

5.2.2 Teoría del Techo de Cristal.

Todas estas barreras de entrada al mercado laboral gerencial o directivo que hemos tratado de plasmar en nuestro trabajo son conocidas en la literatura especializada como la “Teoría del Techo de Cristal”.

Esta denominación de tintes metafóricos hace referencia a las barreras no explícitas que impiden a las mujeres acceder a ciertos cargos relevantes y que constituyen un

¹⁰¹ Olga Pizarro S. y Massiel Guerra G. (2010). Rol de la mujer en la gran empresa. Santiago de Chile: Centro de Estudios Empresariales de la Mujer (CEEM). Pág. 15.

obstáculo que les impide ejercer roles de liderazgo, lo cual, al no estar regulado ni controlado, permanece invisible a los ojos del común de la sociedad¹⁰².

Si quisiésemos darle una consistencia práctica a este concepto, podríamos tomar como un ejemplo claro de su existencia la propia promoción hacia altos cargos directivos y gerenciales, la cual resulta ser más selectiva debido al grado de responsabilidad, autoridad y riesgo para la compañía, todas ellas características que al no corresponder con el estereotipo femenino, terminan limitando el acceso de las mujeres a dichos cargos. Así, y pese a que en las relaciones públicas de las propias organizaciones, no se dé cuenta en ningún momento de que la condición de tal o cual género ha sido determinante a la hora de seleccionar a los individuos considerados como más competentes para los perfiles de búsqueda, termina de cualquier modo configurándose una política de actuación suscrita a prácticas que califican irracionalmente rasgos laborales de alta complejidad en base a abstracciones de exagerada simplificación.

Los factores que explican el techo de cristal son en gran medida los señalados en anteriormente al desarrollar los rasgos de las instancias pre-contractual y contractual, siendo clasificados en la literatura particular en externos e internos.

i. En el caso de los factores externos, “la variable principal es la cultura social, que determina relación asimétrica de poder entre hombres y mujeres en el establecimiento de los roles de género, lo que se encuentra asociado también a ciertos estereotipos que se plasman dentro de la organización, y que en ocasiones resultan mucho mayores a las reales diferencias entre hombres y mujeres. Adicionalmente, existen otros condicionantes sociales y organizacionales como la segregación y discriminación laboral, algún tipo de acoso en el trabajo, las menores oportunidades de desarrollo dentro de las organizaciones, la ausencia de políticas laborales consolidadas que favorezca la conciliación de la vida laboral y familiar y la dificultad para compartir las responsabilidades domésticas y de cuidado de los hijos”¹⁰³.

¹⁰² Francoise Torres, Julián Pedraza y Ximena Mejía. (2012). La mujer y el liderazgo empresarial. Revista Diversitas, 8 (1). Pág. 185.

¹⁰³ Olga Pizarro S. y Massiel Guerra G. (2010). Rol de la mujer en la gran empresa. Santiago de Chile: Centro de Estudios Empresariales de la Mujer (CEEM). Pág. 14.

ii. Por su parte, entre los factores internos, destacan “la identidad de género femenina, en donde no se cultivan por parte de la mujer actitudes asociadas a funciones de poder y autoridad. Otras variables como la baja auto-eficacia de las mujeres en algunas áreas tradicionalmente masculinas, debido entre otras razones a la menor formación de las mismas, pueden desembocar también significativas barreras para acceder a cargos de alta responsabilidad”¹⁰⁴.

Además, debemos tener en consideración que la actitud de menor ambición por parte de las mujeres al verse enfrentada ante todas estas barreras de entrada, genera lo que se conoce en ámbitos de psicología aplicada como un caso de “profecía auto cumplida”, ya que, debido a la realidad de estas complicaciones que les dificultan el acceso a los cargos a lo que postulan, terminan por verse desincentivadas a su consecución, trayendo a su vez una disminución de su autoestima y la aserción interna de no ser capaces de cumplir ciertas funciones de responsabilidad dentro de una organización¹⁰⁵.

5.2.2.1 Críticas y proyecciones de la Teoría del Techo de Cristal.

Pese a su evidente utilidad pedagógica, es muy probable que la Teoría del techo de cristal este un tanto desactualizada para los parámetros de hoy en día.

Esto, pues como ya vislumbraba a partir de las estadísticas dadas a conocer en la sección del panorama nacional, existen oportunidades reales porcentualmente significativas para que las mujeres accedan a cargos gerenciales, pese a que esta tendencia se ve ligeramente socavada respecto al alcance de puestos directivos, donde la diferencia porcentual entre géneros y su ubicación profesional es aún acentuada; así como lo es la evidente variabilidad estadística respecto a la clase de servicios que prestan las compañías sujetas a análisis.

¹⁰⁴ *Ibidem*.

¹⁰⁵ Elliot Aronson. (1972). *Introducción a la Psicología social*. Estados Unidos: Alianza Editorial. Pág. 155.

Dicho lo anterior, cabe sintetizar que, además del impulso propio de una generación de mujeres más insertadas en el orden económico y anteceditas por cualificaciones profesionales de excelencia, un factor determinante para progresar en los aspectos de marras son el establecimiento de políticas empresariales más equitativas y transparentes, así como la obligación tantas veces repetida, de desprender a la mujer de los roles tradicionales en miras a impulsar un mayor equilibrio en el seno del hogar y la sociedad en general. De tal forma, "Si bien la cantidad de mujeres en cargos de alta responsabilidad aún es baja, se percibe que hoy en día existen mayores condiciones para que ésta aumente en el mediano plazo, dado que parte importante de lo que ha hecho esta masa crítica de mujeres es abrir oportunidades en ese sentido.

Ellas han demostrado que valores como la flexibilidad e informalidad no se contraponen con la responsabilidad y el trabajo bien hecho.

Por todo lo anterior se puede decir que las mujeres en altos cargos de dirección están siendo protagonistas de un cambio cultural importante, que avanza lentamente y va transformando la sociedad en la cual vivimos. La mujer apuesta por un liderazgo que ataca los valores fundamentales de la sociedad a través del trabajo, el espíritu de formación, el sentido de equipo, la comunicación que enriquecen y complementan el proceso de toma de decisiones."¹⁰⁶

5.2.3 Remuneraciones.

Dentro de las formas más referenciadas en las que se expresa la discriminación hacia la mujer en el mundo laboral es a través de las hondas diferencias que separan sus remuneraciones con las de sus pares del sexo opuesto.

Pese a su importancia, no es intención de esta memoria dar cuenta pormenorizadamente de este aspecto, pero de todas maneras nos parece relevante dar cuenta del mismo, ya que una revisión de los estudios de autores nacionales y extranjeros a este respecto, permiten la anotación de cifras que merecen un fuerte llamado de atención.

¹⁰⁶ Olga Pizarro S. y Massiel Guerra G. (2010). Rol de la mujer en la gran empresa. Santiago de Chile: Centro de Estudios Empresariales de la Mujer (CEEM). Pág. 51.

En lo que nos convoca, las autoras Helia Henríquez y Verónica Riquelme¹⁰⁷ estudiaron los datos desglosados de la Encuesta de empleo y Desarrollo de la Universidad de Chile y el informe de 2010 del Programa de las Unidas para el Desarrollo (PNUD).

El análisis histórico da a entender el avance sostenido que ha tenido este aspecto de las relaciones laborales a partir de la segunda mitad del siglo XX. En efecto, y como dato ilustrativo, las investigadoras señalan que en los años 60 las chilenas ganaban, en promedio, la mitad de lo que obtenían los hombres. Además, indican en su estudio que esta amplia brecha ha ido reduciéndose, según la tendencia confirmada por diversos análisis realizados en las últimas décadas.

Así, y según los datos de la encuesta Casen (por parte del Ministerio de Desarrollo Social), la brecha de género en cuanto al ingreso promedio por hora de los asalariados encuestados era de 20,1% en 1990, habiéndose reducido a “solo” un 15,8% en 2009.

Por su parte, la Encuesta Suplementaria de Ingresos (a cargo del INE) mostró que en el trimestre octubre-diciembre de 2009, la brecha de los salarios entre hombres y mujeres, calculada según los ingresos promedio mensuales, era de 12,7%.

Al desagregar la información por nivel de estudio, las cifras demuestran que –al igual que en otros países- la brecha entre ingresos promedio por hora de hombres y mujeres aumenta en la medida en que lo hace el nivel educacional. Así, entre asalariados y asalariadas con educación universitaria y de postgrado supera el 35%, mientras que, en el segmento con educación básica o primaria, alcanza el 13,9%”¹⁰⁸.

Además de los aspectos ya señalados, debemos considerar que la mayoría de los estudios rubrican que la brecha salarial aumenta también al ascender el nivel de ingresos. Por ejemplo, la encuesta Casen anota que, entre 1990 y 2009, la diferencia salarial se redujo de manera gradual, pero permaneció más amplia en los sectores de mayores ingresos, siendo muy escasa en el primer quintil de ingreso autónomo del hogar (que corresponde a las familias más pobres del país).

¹⁰⁷ Helia Henríquez Riquelme y Verónica Riquelme Giagnoni. (2011). “EL DERECHO A GANAR LO MISMO: Ley 20.348: Igualdad de remuneraciones entre hombres y mujeres”. Santiago de Chile, Departamento de Estudios de la Dirección del Trabajo.

¹⁰⁸ *Ibíd*em, pág. 14.

En el aspecto que estamos escudriñando, las estadísticas más recientes del INE¹⁰⁹ son del año 2017, y señalan que existe una estabilidad de la brecha salarial entre hombres y mujeres ocupados tomando en cuenta el lapso entre 2014 y 2017, la cual se sitúa en torno al 30%. Específicamente, en este último año la brecha de género en el ingreso medio de la ocupación principal entre hombres y mujeres fue de un 29,7%, lo que en términos crematísticos sitúa un ingreso promedio para las mujeres de \$450.000 y para los hombres \$637.000.

Abocándonos al tema de este ensayo, el INE entrega cifras atingentes, ya que, respecto al ítem “Personal directivo y miembros del poder ejecutivo”, existe una brecha del 40,6% durante el año 2016, donde las mujeres registran un ingreso medio mensual de \$1.270.000, mientras que sus pares masculinos tienen un ingreso medio mensual de \$2.139.000, superando ampliamente el registro promedio de otras jerarquías ocupacionales.

En lo que respecta a los motivos por los cuales existen estas ingentes disparidades salariales, se han generado diversos estudios tanto en nuestro país como en otras partes del mundo que abordan el tópico y pretender desentrañarlo.

Es así que los autores chilenos Valdés, Meller y Lara¹¹⁰ realizaron un sondeo sobre los diferenciales remuneracionales entre las y los profesionales chilenos, concluyendo que existen al menos dos tipos de discriminación que generan estas brechas salariales.

En primer lugar, aparece un tipo discriminación sexista, que generaría una brecha promedio de un 9,7% para la universalidad de las profesiones. Como se indica, este diferencial estaría relacionado a la discriminación salarial por un antecedente específicamente sexista, lo que se refleja en el hecho de que algunas mujeres reciben un menor pago, aunque tengan la misma productividad y desempeñen la misma

¹⁰⁹ Instituto Nacional de Estadísticas de Chile. (2017). Informe 2017 Genero e Ingresos Chile. 18 de diciembre de 2018, de INE Sitio web: <http://historico.ine.cl/genero/files/estadisticas/pdf/infografias/infografia-de-genero-e-ingresos-esi-2017.pdf>

¹¹⁰ Gonzalo Valdés, Patricio Meller y Bernardo . (2010). Análisis de los Diferenciales de Remuneraciones entre las y los profesionales chilenos(as). Santiago de Chile: CIEPLAN.

función que un hombre, solo por el hecho de ser mujeres. De allí que la naturaleza de esta discriminación sería exógena a ellas.

En segundo lugar, existe una discriminación social, que genera la separación estadística anterior, donde habría una discriminación variable a través de las carreras. Los autores indican que la misma “fluctuaría desde un 0,3% para Periodismo hasta un 24,6% para Contador Auditor. Esta brecha extra se debería a una discriminación social, correspondiendo a un diferencial entre la participación laboral de la mujer y la del hombre. Esto puede resumirse en que las mujeres trabajan más horas en el hogar y menos en trabajos remunerados. Además, la discriminación descrita se puede descomponer en una de naturaleza exógena y otra endógena. La exógena se debería a que los empleadores evitan darle una gran carga horaria o responsabilidad a las mujeres, mientras la endógena existiría porque las mujeres, por diversos factores, evitan dichas grandes cargas o responsabilidades laborales”.¹¹¹

Estos mismos investigadores, pero en un ensayo que data de 2009¹¹², realizaron un estudio de la literatura económica norteamericana en relación a los factores que influyen en que se genere una brecha salarial entre hombres y mujeres. Y dentro de ellos, señalan a tres como los principales factores: la discriminación, el capital humano y el rol de la familia.

El primer factor es la discriminación, la que se generaría a partir de preferencias de índole netamente arbitraria propia de la cultura americana -al igual que ocurre en nuestro país- y en la cual los consultados recurrentemente tratan de justificar una supuesta baja participación femenina en áreas de interés para el liderazgo corporativo.

El segundo factor, el capital humano, se explica en gran medida por la discontinuidad relativa de las mujeres en la continuación permanente de su desarrollo profesional y/o una menor intensidad relativa en su jornada laboral, cuestión que es clave al momento de elegir a alguien para un cargo de responsabilidad como los son los cargos gerenciales o directivos.

¹¹¹ *Ibíd*em, pág. 21.

¹¹² Patricio Meller, Gonzalo Valdés y Bernardo Lara. (2009). *Perspectiva de la discriminación femenina a nivel profesional*. Santiago de Chile. Pág. 12.

Por último, el rol de la familia no es más que otra expresión de la división tradicional de los roles dentro de este núcleo social, donde se le entrega el trabajo dentro del hogar y el cuidado de los hijos a la mujer.

En definitiva, concluye el trabajo de estos autores, que “se puede señalar que si bien en Chile existen oportunidades para que la mujer se desarrolle hasta llegar a ocupar cargos de alta dirección en diversas disciplinas, la discriminación laboral medida en términos de brecha salarial es lo que está contrarrestando el avance del indicador”¹¹³.

5.2.3.1 Alcances y repercusiones de la equivalencia de remuneraciones.

En términos de proyecciones, y encontrándonos en el caso de Chile, estado que se encuentra en búsqueda de constituirse como un país desarrollado, se hace latente la necesidad de aumentar nuestros niveles de competitividad a nivel global, tarea para la cual se avizora como esencial el disminuir las brechas salariales existentes, con el fin de entregar una amplia autonomía a la mujer, permitiendo progresar a un uso más eficiente del talento humano equivalente a la mitad de nuestra población, aumentando el espectro de habilidades, educación y fuerza de trabajo, teniendo en consideración el rol específico que juega la innovación en los altos cargos gerenciales y directivos.

En fin, podríamos darle un nuevo enfoque al equilibrio salarial desde el punto de vista de los beneficios que puede proporcionar a las empresas, a sus trabajadores y la economía en general, ya que, lograr la equidad en estos ámbitos genera “una mejora en el clima laboral, en la gestión del personal y en las relaciones laborales, impresión de equidad y justicia entre los empleados, mejoramiento en el aprovechamiento de los recursos disponibles. Se logra una mayor productividad y la imagen de la empresa es también beneficiada.”¹¹⁴

¹¹³ Olga Pizarro S. y Massiel Guerra G. (2010). Rol de la mujer en la gran empresa. Santiago de Chile: Centro de Estudios Empresariales de la Mujer (CEEM). Pág. 19.

¹¹⁴ Helia Henríquez Riquelme y Verónica Riquelme Giagnoni. (2011). “EL DERECHO A GANAR LO MISMO: Ley 20.348: Igualdad de remuneraciones entre hombres y mujeres”. Santiago de Chile, Departamento de Estudios de la Dirección del Trabajo. Pág. 8.

5.2.4 La realidad laboral chilena: avances en materia de género.

Como pudo advertirse al explicitar las dinámicas normativas que dan curso a las regulaciones relacionadas con la actividad laboral que toca los puntos centrales del presente trabajo, la desigualdad laboral entre hombres y mujeres no ha sido una temática ajena a la actividad estatal, y cuyos ejes programáticos explorados a través de diversas iniciativas, pasaremos a revisar a continuación.

En primer lugar, la creación del Servicio Nacional de la Mujer (actual Ministerio de la Mujer y de la Equidad de Género)¹¹⁵, fue un impulso legislativo que, a través de sus actividades, demostró claramente que el problema de la inserción social de las mujeres sería abordado por los gobiernos democráticos.

Y efectivamente el tema, situado en el espacio de las relaciones particulares y de elaboración académica, fue instalado como un asunto a ser abordado como una política pública de carácter nacional, para buscar desde allí una nueva forma de relación entre los sexos.

Ahora bien, los quehaceres del Ministerio de la Mujer, abocados específicamente al ámbito laboral, fueron amplios y variados. El objetivo central de acelerar la marcha de las mujeres hacia el mercado de trabajo puso en primera plana los problemas del desempleo, la capacitación para el trabajo y la pobreza, y junto con ellos, la reconsideración de los roles tradicionales de hombres y mujeres¹¹⁶.

Además de respaldar y facilitar el tránsito hacia el mercado laboral y acceder a un empleo, fue planteado desde el inicio el propósito de reducir la inequidad de género en el trato laboral. El “Plan de Igualdad de Oportunidades para las Mujeres”, suscrito por Chile a través del Convenio N° 100 de la OIT, llevado a cabo entre los años 1994 y 1999, tenía como objetivo principal adoptar acciones específicas no solo para incrementar la inserción laboral de las mujeres, sino también mejorar las condiciones

¹¹⁵ Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género. (2018). Sobre el Ministerio. 18 de diciembre de 2018, de MMEG Sitio web: <https://www.minmujeryeg.cl/ministerio/>

¹¹⁶ Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (2015). Historia de la Ley N° 20.820 Crea el Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género, y modifica normas legales que indica. Santiago de Chile: BCN. Pág. 45.

bajo las cuales ellas se desempeñan en el mundo del trabajo, con el objeto de alcanzar la ansiada igualdad¹¹⁷.

El segundo documento del mismo tipo, es el “Plan de Igualdad de Oportunidades entre mujeres y hombres 2000-2010”¹¹⁸, que incluyó nuevamente el tema de la desigualdad de género en el trabajo, reconociendo que sus dimensiones son varias. Al especificarlas, el Objetivo propone “eliminar los obstáculos que impiden el acceso de las mujeres a los recursos económicos en igualdad de condiciones con los hombres [e] impulsar medidas tendientes a reducir la brecha salarial existente entre mujeres y hombres”.

Finalmente, el tercer Plan de Igualdad de Oportunidades vuelve a plantear la meta de reducir “significativamente” esta brecha salarial al año 2020.¹¹⁹

En un aspecto netamente legislativo, debemos destacar la modificación del Código del Trabajo, al incorporar el nuevo artículo 62 bis a dicho documento legal, a través de la Ley n.º 20.348, que resguarda el derecho a la igualdad en las remuneraciones. A pesar del evidente avance que significa la implantación de una reforma en este estilo, la ley, en particular, no ha estado exenta de polémicas y críticas desde que fue presentada a discusión en el congreso.

Ello, pues si bien el proyecto normativo planteaba inicialmente que, en materia de remuneraciones, “deberá aplicarse el principio de igualdad entre el trabajo masculino y femenino por un servicio de igual valor”, adoptando la expresión empleada en el derecho internacional -tanto en el Convenio 100 de la OIT, como en los textos de la mayoría de los países que han legislado- tras la discusión parlamentaria el Congreso resolvió que la ley chilena utilizaría el concepto de “el mismo trabajo”. Esto implica una limitación, puesto que –como el mercado está fuertemente segregado por sexo- las mujeres, por lo general, no desempeñan los mismos trabajos que los hombres, lo que inevitablemente genera un importante vacío de situaciones en las cuales la brecha de

¹¹⁷ Claudia Zúñiga. (2014). El derecho de igualdad de remuneraciones entre hombres y mujeres, a la luz de la Ley 20.348. Memoria para optar al grado de Licenciado en Ciencias Jurídicas y Sociales. Santiago de Chile: Universidad de Chile Facultad de Derecho Departamento de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social. Pág. 90.

¹¹⁸ *Ibidem*, pág. 82.

¹¹⁹ Helia Henríquez Riquelme y Verónica Riquelme Giagnoni. (2011). “EL DERECHO A GANAR LO MISMO: Ley 20.348: Igualdad de remuneraciones entre hombres y mujeres”. Santiago de Chile, Departamento de Estudios de la Dirección del Trabajo. Pág. 17.

salario se mantiene a pesar de la equivalencia en el tipo de ocupaciones de cada individuo¹²⁰.

A mayor abundamiento, la Ley n.º 20.545, que modifica las normas sobre protección a la maternidad e incorpora el permiso postnatal parental, constituyó un gran avance a efectos inculcar a través del ejercicio normativo un germen en la modificación de los roles parentales, tras haber incorporado la posibilidad de traspasar al padre hasta 6 semanas de coto laboral para poder estar al cuidado del recién nacido.

Por último, en el año 2016, se realizaron dos modificaciones sumamente relevantes a la ley N° 18.603, Orgánica Constitucional de los Partidos Políticos. A saber, las dos dicen relación con el aumento de la participación de las mujeres en los partidos políticos.

La primera de ellas se realizó a través de la ley n.º 20.900, para el fortalecimiento y transparencia de la democracia, que estableció un aporte del Estado hacia los partidos políticos, de los cuales un diez por ciento del cual debe utilizarse específicamente para fomentar la participación política de las mujeres.

Por su parte, la segunda fue mediante la dictación de la ley n.º 20.915, que fortalece el carácter público y democrático de los partidos políticos y facilita su modernización, estableciendo que, en todos los órganos colegiados de los partidos políticos, ninguno de los sexos puede superar el 60% de sus integrantes.

Además, esta misma ley creó un deber de información para los partidos políticos, los cuales, a partir de su entrada en vigencia, deben proveer de información estadística sobre participación política desagregando, entre otros factores, la aportación partidaria por sexo.

5.2.5 Reforma Laboral de la Ley N° 20.940.

Por ultimo en este apartado debemos tratar de manera particular la reforma laboral de la Ley N°20.940, ya que, contempla diversas disposiciones en las que se observa un claro enfoque de género, dentro de las que destacan, el estableciendo de un porcentaje mínimo de mujeres en el directorio de un sindicato, la incorporación de a lo

¹²⁰ Ibídem, pág.28.

menos una mujer en la comisión negociadora durante el proceso de negociación colectiva, y en concordancia con nuestro ensayo, se establece la conciliación entre la vida familiar y laboral como una nueva materia de negociación colectiva.

El objetivo de estas reformas es integrar a las mujeres en una actividad mayoritariamente masculina como lo es la dirigencia sindical. Ya que hoy en día las mujeres se afilian en mayor número a los sindicatos, pero la dirección de éstos, sigue siendo llevada en la mayoría de los casos por los hombres, limitando el espacio de participación femenina.

Para el logro de los fines expuestos la reforma establece un sistema de cuota de participación de mujeres en el Directorio de un Sindicato, debiendo éstos incorporar a sus estatutos un mecanismo de integración, que resguarde que al menos una tercera parte de los integrantes del Directorio sean directoras, o la proporción de directoras que corresponda al porcentaje de afiliación de trabajadoras si en dicho sindicato la presencia de mujeres es inferior al 30%.

Para dichos efectos, antes de cualquier proceso eleccionario el estatuto del sindicato deberá contemplar que se determine el “factor de participación de mujeres” en la respectiva organización. Si el factor de participación femenina es igual o mayor que “0,33”, al menos un tercio de dichos cargos deberán ser desempeñados por directoras y si éste resulta menor que “0,33”, la participación femenina en el Sindicato estará dada en al menos una proporción equivalente al porcentaje de afiliación de trabajadoras a dicha organización. De igual manera la ley contempla un sistema cuota de participación de mujeres en el Directorio de Federaciones y Confederaciones sindicales.

En lo que respecta a la presencia de la mujer en la comisión negociadora durante el proceso de negociación colectiva, se pretende asegurar que al menos una mujer forme parte de dicha comisión Para ello se aplican las siguientes reglas:

- a) Primero se aplica el mecanismo previsto para ello en el estatuto del sindicato;
- b) Si el estatuto nada dice, sería elegida entre las mujeres socias del sindicato¹²¹.

¹²¹ En el caso de la micro o pequeña empresa, la ley indica que uno de los hombres que debería integrar la comisión será reemplazado por una mujer.

Por último, como fue señalado en el comienzo de este apartado, se incorporan a través del artículo 306 como materias de negociación colectiva aquellos acuerdos de conciliación del trabajo con las responsabilidades parentales, planes de igualdad de oportunidades y equidad de género en la empresa, acciones para corregir situaciones de desigualdad, acuerdos para la capacitación y reconversión productiva de los trabajadores, constitución y mantenimiento de servicios de bienestar, mecanismos de solución de controversias, entre otros.

Respecto de los pactos para trabajadores con responsabilidades familiares, estos se regulan en el artículo 376, donde se señala que los trabajadores con responsabilidades familiares podrán acceder a sistemas de jornada que combinen tiempos de trabajo presencial en la empresa y fuera de ella. Para efectos de concretar este tipo de acuerdos entre el trabajador y el empleador, el primero deberá solicitarlo al segundo por escrito, quien deberá contestar en un plazo de 30 días. El empleador podrá aceptar o rechazar la solicitud, pero en caso de aceptarla deberán determinarse el lugar alternativo donde el trabajador prestará los servicios a la empresa, las adecuaciones a la jornada de trabajo si fuese necesario, los sistemas de control y gestión de los servicios convenidos con el trabajador y por último, el tiempo de duración del acuerdo.

Artículo 376.- Pactos para trabajadores con responsabilidades familiares. Las organizaciones sindicales podrán celebrar con el empleador, pactos con el objeto que trabajadores con responsabilidades familiares puedan acceder a sistemas de jornada que combinen tiempos de trabajo presencial en la empresa y fuera de ella.

Para acogerse a este pacto, el trabajador deberá solicitarlo por escrito al empleador quien deberá responder de igual forma en el plazo de treinta días. El empleador tendrá la facultad de aceptar o rechazar la solicitud.

Aceptada la solicitud del trabajador, deberá suscribirse un anexo al contrato individual de trabajo que deberá contener las siguientes menciones:

VI. Reflexiones sobre la problemática y propuestas para su solución.

Como puede colegirse del lato desarrollo que hemos construido sobre los tópicos de discriminación y acceso a altos cargos para las mujeres a nivel local e internacional, podemos señalar con cierta seguridad que, a pesar de los obstáculos con que ellas se encuentran en su incorporación al mercado laboral y en el desempeño de su carrera profesional, como colectividad, el género femenino ha conseguido recorrer un gran camino en comparación a su posición de partida de “intrusión” en las cadenas productivas modernas durante las primeras décadas del siglo XX, aunque las políticas de apoyo hasta fechas recientes han sido limitadas, o, al menos, insuficientes.

Dentro de las construcciones fenomenológicas derivadas de nuestra investigación, hemos logrado colegir que el principal problema que tiene la mujer para poder acceder a cargos gerenciales y directivos es el rol que la sociedad actual le impone como integrante de la familia, ya que se le asignan los deberes de crianza y cuidado de los hijos que innegablemente, y pese a su radical importancia dentro del seno de las relaciones sociales, se ha constituido como una verdadera barrera de valoración por parte de las autoridades gerenciales, que ven peligrar sus ideales de continuidad y preparación permanente en el alcance de cargos de alta relevancia dentro de la estructura societaria.

Por dicho motivo, creemos que, pese a que se trata de un problema de grueso engranaje social y que consta de una prolongación multifactorial dentro de las relaciones de producción, las aristas normativas –que son, en definitiva, el corazón metodológico que guía la presente memoria- deben abocarse a espacios regulatorios que vengán en conceder a la mujer una mayor libertad en el desempeño de sus actividades como integrante del hogar familiar y de la jerarquía empresarial en un modo acorde a sus capacidades y posibilidades de desarrollo.

En función de lo anterior, nuestras propuestas son las siguientes:

- A. Fortalecimiento de los permisos parentales. En nuestro ordenamiento jurídico, este aspecto se haya regulado por los arts. 199 y 199 bis del Código del Trabajo, consagrando los permisos por enfermedades de los hijos. Mas, en la redacción de los mismos sigue dándose un rol preponderante a la decisión de la madre al

momento de repartir estos permisos, ya que es ella quien tiene la elección de quién será la persona que ocupe tanto el beneficio como el subsidio que establecen dichos artículos, contemplando a la mujer como la titular del derecho, al menos en primera instancia.

En cambio, a nuestro entender una mejor técnica legislativa podría atender al fortalecimiento de este punto a través de otro tipo de permisos, asociados esta vez al cuidado en el hogar de hijas e hijos pequeños por parte de las madres o de los padres indistintamente. En este sentido, consideramos que la clave es implementar la flexibilización de la jornada laboral de manera regulada para los trabajadores con familia, de tal manera, que éstos puedan hacer frente a las responsabilidades en el cuidado de las hijas y/o hijos en función de sus propias posibilidades.

B. Otra forma que anotamos como interesante en pos de su aplicación en nuestro ordenamiento, es la posibilidad que entregan ciertos países desarrollados, los cuales han intentado facilitar la entrada de la mujer al mundo laboral y a los cargos de responsabilidad creando una oferta pública de servicios de cuidados de menores. En lo particular, y pese a que la realidad económica de nuestro país está algo lejos de poder implementar una oferta pública de cuidados como la señalada, bien puede complementarse un sistema análogo que encuentre una relación de cooperación entre entidades públicas y privadas, aunque la tendencia socio-cultural tiende a hacer razonar que, especialmente en los puestos de jerarquía societaria, relacionados generalmente a ingresos salariales importantes, esta tarea sería secundada necesariamente por instituciones particulares.

C. Otra manera de apoyo a la mujer serían las transferencias monetarias directas de aportes fiscales o de fondos públicos de inversión *ad hoc*, como apoyo para afrontar los gastos generados por el cuidado de los hijos e hijas, que ha sido otra de las medidas que muchos países –especialmente europeos- han utilizado en sus políticas sociales para la conciliación de la vida personal, familiar y laboral. Este tipo de disposiciones responden a una concepción más liberal de la sociedad, según la cual se pretende que sean los propios progenitores, y no el Estado, quienes se responsabilicen y, por tanto, decidan, cuál debe ser la mejor modalidad de cuidado para sus hijos.

Sin embargo, la opción también es discutible, en cuanto, además del enorme peso financiero que significaría para las arcas del Estado un aporte como el señalado, muchas de estas medidas, a pesar de que en un principio tienen como objetivo una mayor y mejor presencia de la mujer en el mercado laboral, obtienen un resultado completamente opuesto al pretendido, ya que consiguen, irónicamente, que una gran cantidad de ellas vuelvan a ocupar los roles que tradicionalmente se les asigna, debido a las facilidades económicas que encuentran tras realizar un análisis costo-beneficio en cuanto a la posibilidad de solo disfrutar de los emolumentos recibidos por la beneficencia estatal y programas de apoyo, para, en definitiva, prescindir de la ocupación de un puesto laboral propio, decantándose por el cuidado de la familia.

Por lo demás, y considerando que estas medidas también juegan con una intención de hacer ingresar a la figura paterna como garante de un rol más inmiscuido en la crianza de los hijos, en la práctica casi la totalidad de estos permisos y facilidades son ocupados exclusivamente por mujeres.

D. Flexibilización laboral y el teletrabajo. Además de los factores enunciados en este ensayo relacionados a la discriminación, es necesario tener en cuenta que las dificultades que encuentran las mujeres en su promoción y el trato inequitativo que reciben en los tópicos de ingreso a puestos laborales y beneficios salariales que soportan, son causa y efecto de que las mujeres sean quienes se acojan mayoritariamente a estos permisos.

Es así que, cuando ha de tomarse la decisión de solicitar una autorización o una reducción de jornada por cuidado de menores, se trata de una decisión marcada por

el desgaste patrimonial total para la familia, asumiéndolo generalmente aquel de los padres peor remunerados, es decir, generalmente la mujer.

Es así que, y como hemos reiterado en oportunidades anteriores, cuando ocupan un puesto de responsabilidad, la mayoría de ellas se enfrenta a un serio dilema, pues en la empresa privada se suele considerar que el desarrollo de una carrera profesional en los cargos directivos y gerenciales exige dedicación a tiempo completo durante largas jornadas de trabajo, primándose la presencia en el puesto de trabajo frente a otros criterios de productividad o cumplimiento de objetivos. Por lo tanto, parece que el problema en cuestión se trata de un círculo vicioso del que no saldremos mientras los roles parentales no se redefinan.

En este sentido, nuestro razonamiento tiende a considerar que, cuando se aspira a una igualdad de género, en realidad, más que a aspectos que igualen formalmente todos los espacios de convivencia compartidos por ambos sexos, se refiere a un estado de desarrollo social en el cual los derechos, responsabilidades y oportunidades individuales no están determinadas por haber nacido hombre o mujer y donde sea posible que mujeres y hombres desarrollen en todo su potencial.

A modo de concretar estas experiencias, proponemos que una medida práctica para poder contribuir a este período de transición, en que la mujer sigue a cargo de espacios abarcadores de su ocupación profesional y de sus relaciones familiares, es la flexibilidad laboral, y en aquellos casos en que el puesto laboral lo permita, el teletrabajo, concebido como “el trabajo efectuado en un lugar donde, apartado de las oficinas centrales o de los talleres de producción, el trabajador no mantiene contacto personal alguno con sus colegas, pero está en condiciones de comunicarse con ellos por medio de las nuevas tecnologías”¹²².

Las nuevas tendencias permiten señalar que, a diferencia de las consideraciones propias del siglo XX, que pretendían una separación estricta de los ambientes familiares y laborales, las mayores cotas de productividad de los trabajadores se consiguen cuando logran encajar su horario laboral en su vida familiar, lo que exige un

¹²² Convenio 177 de la OIT. En: Ricardo Juri Sabag. (2006). El teletrabajo, la nueva forma de trabajo. Santiago de Chile: LexisNexis. Pág. 21.

contexto mucho más flexible y orientado a resultados y alejado de la cultura empresarial que mide el compromiso en función de la presencia en la oficina.

En tal sentido, puede ofrecerse como directriz general el permitir a las generaciones más jóvenes avanzar en sendas que eviten la discriminación indirecta implicada en la errada concepción que prima la presencia física en el puesto de trabajo frente a la productividad o la obtención de resultados.

Para ello, nos parece importante lograr una mejor utilización del artículo 22 del Código del Trabajo, ya que las mujeres que ocupan puestos gerenciales o directivos se encuentran generalmente dentro de la exención horaria consagrada en el articulado, lo que en muchos casos termina en sendos abusos para la trabajadora o trabajador, sometiéndole a jornadas laborales que sobrepasan cualquier índice de exigencia razonable o permitido.

El problema que podemos apreciar en esta vertiente argumentativa, es que resulta complejo plantear una sobre regulación diferente del artículo 22 del Código laboral, ya que implicaría generar trabas para un adecuado desenvolvimiento de la órbita empresarial, ya que son precisamente los cargos gerenciales aquellos implicados en un control y atención permanente de los asuntos de la organización, ya sea una empresa privada o en el sector público, y se entiende que quien asume dichos cargos está dispuesto a sobrellevar un ritmo de vida que implica concentrar sus energías en mayor medida que el promedio de ciudadanos en su trabajo.

Por estos motivos, apoyamos que lo mejor es apuntar en otra dirección, vale decir, regular las jornadas parciales y el teletrabajo, epítomes de una flexibilidad laboral bien entendida y eficiente, para así no limitar la reglamentación horaria de los cargos gerenciales y directivos.

Asimismo, y como complementos indispensables de las alternativas planteadas, juegan un rol clave las estrategias empresariales “familiarmente responsables”, que consideran la incorporación por parte de las compañías de una plasticidad de los horarios laborales, que contemple la jornada parcial, la modificación temporal de tareas y responsabilidades, con el uso innovador de los recursos tecnológicos disponibles,

como sería el uso, por ejemplo, de videoconferencias¹²³. Consideramos que estas medidas resultan fundamentales para que la mujer sea capaz de atender las diversas demandas que surgen en el seno de otros escenarios tan fundamentales como la familia.

Continuando con esta concatenación, las empresas que hemos denominado “familiarmente responsables”, pueden también aportar al cubrir con las necesidades de la familia de los empleados, tales como los gastos o información de guarderías infantiles y centros de día para la atención de los ascendientes que conviven con la familia, como serían por ejemplo inscripciones en gimnasios, la preparación del parto y educación en temas de paternidad, gestión del estrés, resolución de conflictos y otros tipos de beneficios tales como seguros, planes de pensiones, auto de la empresa, entre otros.

Sin embargo, y a pesar de lo difundida que se encuentran estas alternativas en el concierto internacional, en Chile el concepto de empresas familiarmente responsables no está plenamente integrado, más allá del cumplimiento de las obligaciones formales que se encuentran normadas. En efecto, son escasas las empresas que poseen explícitamente una política que promueva la participación de la mujer en este sentido, y las que están adquiriendo esa cultura lo hacen impulsadas por factores externos, a través de alianzas con empresas extranjeras que tienen políticas establecidas de inclusión, como parte de un entorno socialmente responsable.

E. Por último, entregaremos algunas directrices sobre el proyecto de Ley sobre teletrabajo impulsado por el presente gobierno de Sebastián Piñera.

Actualmente, el inciso tercero del artículo 22 del Código del Trabajo, expresa: *“asimismo quedan excluidos de la limitación de jornada, los trabajadores contratados para que presten sus servicios preferentemente fuera del lugar o sitio de funcionamiento de la empresa, mediante la utilización de medios informáticos o de las telecomunicaciones”*.

¹²³ Secretaría del Trabajo y Previsión social de los Estados Unidos Mexicanos. (2018). Modelo de reconocimiento "empresa familiarmente responsable". México D.F.: STPS. Pág. 1.

Esta figura, que ya mencionamos anteriormente, es conocida como “teletrabajo” y mantiene características propias y distintivas de las ya reconocidas y normadas por nuestra legislación laboral. A nuestro entender, se hace imperioso legislar una normativa que asegure la protección adecuada de estos nuevos trabajadores y forjar nuevas maneras de compatibilizar responsabilidades laborales y familiares en miras a un desarrollo profesional y familiar íntegro.

El proyecto de Ley antes señalado, que “modifica el Código del Trabajo en materia de trabajo a distancia”,¹²⁴ identificado con el número de Boletín 12008-13 y que se encuentra a fecha actual en su segundo trámite constitucional, busca regular tanto las modalidades, como los procedimientos, requerimientos, derechos y deberes del trabajador y el empleado de este tipo de relación laboral.

Según el proyecto, esta nueva forma de trabajo a distancia podría desarrollarse durante toda o parte de la jornada laboral, combinando la ocupación presencial en las dependencias del empleador con tiempos de labor fuera de ella, teniendo como límites horarios, no más de 12 horas al día y 45 a la semana.

En esa línea, el empleador será quien deberá implementar un mecanismo fidedigno de registro de cumplimiento de la jornada. El Boletín indica que los trabajadores podrán pactar por escrito con su empleador, al inicio o durante la vigencia de su relación laboral, que la prestación de servicios bajo dependencia o subordinación se realice fuera de las instalaciones de la empresa. Y al momento de acordar que el empleo será bajo esta modalidad, ambas partes deberán definir en qué sitio se realizará el servicio, pudiendo ser en más de uno.

El espíritu del Boletín es que las aplicaciones de estas alternativas en ningún caso produzcan el menoscabo de los derechos reconocidos en el Código del Trabajo, en especial con respecto a la remuneración.

Además, la propuesta considera que, dentro de un año contado desde la entrada en vigencia de la Ley, las compañías que tengan trabajadores que ya presten servicios

¹²⁴ Cámara de Diputados de Chile. (2018). Proyectos de Ley. Boletín 12008-13. 18 de diciembre de 2018, de CDC Sitio web: https://www.camara.cl/pley/pley_detalle.aspx?prmID=12518

a distancia o con modalidad de teletrabajo, deberán ajustarse a los términos estipulados en la regulación.

Conclusiones.

Respecto a los objetivos e hipótesis que nos planteábamos al inicio de este ensayo, nos ha quedado claro que el camino hacia la igualdad de oportunidades de la mujer en el ámbito laboral y en especial en los altos cargos, sigue constituyendo un desafío que, pese a lo apasionante de su andadura, mantiene un llamativo desarticulado entre sus construcciones teóricas y prácticas. Ello, pues si bien es cierto que son múltiples los estudios y artículos que recogen los factores que alejan a la mujer de posibilidades concretas de proyección, buena parte de estas investigaciones se centran solo en enumerarlos; obviando el cómo y por qué se dan o cómo aparecen. Esto se traduce en que no existe aplicabilidad en el ámbito de la intervención, y en la falta de acciones resolutivas en términos organizativos e institucionales.

A pesar de la situación descrita, es innegable el importante posicionamiento laboral que han alcanzado las mujeres actualmente, dadas las mejoras de acceso a oportunidades educativas y ocupacionales, manteniendo un halo de optimismo sobre la perspectiva que se tiene en un inminente ascenso en general, dentro de las pirámides corporativas, al menos a mediano plazo.

Por supuesto, debe anotarse que tales progresos han sido producto del esfuerzo de las mujeres en el contexto de una infatigable lucha por alcanzar una igualdad de oportunidades dentro de un contexto de innegables contornos patriarcales, a través de la articulación de un movimiento generalizado en nuestro país cristalizado a mediados del siglo pasado, cuando la presión por parte de distintos estamentos sociales por lograr un trato más equitativo permitió el avance hacia la construcción de nuevas formas de pensamiento, menos opresivas.

No obstante lo anterior, los datos actuales de nuestro país en lo referido a formas de discriminación hacia las mujeres, nos llevan a afirmar que el género femenino sigue situada en una posición de desventaja respecto a su homónimo masculino, y a pesar (o más bien, en paralelo) del creciente interés por el estudio del fenómeno y la masiva entrada de la mujer al mundo laboral, la desigualdad anotada se agudiza enormemente al constatar las estadísticas sobre el acceso a cargos de responsabilidad.

Por lo mismo, el abordar el rol de la mujer en cargos de alta implicancia jerárquica implica volcar la mirada hacia las organizaciones, la familia, la cultura y la sociedad como un todo, donde el derecho, pese a ser una herramienta de enorme arrastre fáctico e institucional, no es una realidad que, por sí sola, vaya a solucionar un problema de larga data, y que va mucho más allá del ordenamiento jurídico formal. Contando con ello, para buscar soluciones armoniosas con un adecuado desarrollo socio-económico de este problema, debemos cuestionarnos las formas de hacer y organizar los roles que ocupamos dentro de la sociedad en torno a órbitas que deberían necesariamente distar de convenciones sociales recogidas en acentuaciones sexuales predeterminadas.

Planteado lo anterior, el abordaje de la problemática ha suscitado necesariamente una evolución de las consideraciones que tradicionalmente ocuparon las esferas de pensamiento productivo, puesto que tanto hombres como mujeres han debido alejarse de esquemas tradicionales de funcionamiento, tanto en el ámbito familiar como en su entorno laboral, lo cual ha significado la reconfiguración de estos escenarios.

Así, estos hechos dan lugar a un paradigma moderno de conciliación, que busca que ambos géneros puedan articular las actividades familiares y domésticas con su vida laboral desde la diversidad y equidad.

Coincidimos en que la empresa, no ha sido, no es, ni será, un medio que entregue, por sí solo, amplias oportunidades para el avance y desarrollo de la mujer, especialmente en las esferas más especializadas: huelga insistir en que los centros de producción no son entidades con una vida independiente a sus integrantes, sino que se forman, desarrollan y modifican en relación al entorno cultural que les sostiene.

Tomando ello en consideración, y si bien existen políticas de promoción que dan oportunidades para “hacer carrera” dentro de una empresa, éstas, en el ámbito que compartimos, suelen medir de igual manera a hombres y mujeres, imponiendo, paradójicamente, una forma de equiparación no realista, que se configura como incapaz de tomar en cuenta las dimensiones en que puede desenvolverse una mujer, o lo que es más nocivo aún, pretender ofrecer una imagen de aplastante igualdad,

cuando los procedimientos de elección están viciados por prerrogativas de corte estereotípico.

En síntesis, podemos hacer saber al lector que se requiere, por una parte, un mayor equilibrio de roles entre hombres y mujeres en cuanto a repartir las responsabilidades y por otra, políticas empresariales que promuevan y faciliten el desarrollo profesional de la mujer, especialmente en la alta dirección, integrando sus capacidades y destrezas particulares.

Para lo primero, es necesario que además de los esfuerzos que puedan surgir de entes representativos o de órganos de la Administración del Estado, sea la propia mujer, en cuanto primera representante de sus propios intereses, quien realice esfuerzos en ceder y confiar en otros terrenos que tradicionalmente han sido de sus preocupaciones. Evidentemente, el foco de responsabilidad es compartido y esas mismas estructuras de liderazgo, y especialmente las particulares, actualmente sometidas a un monopolio masculino, deben empatizar con necesidades actuales y progresivas del orden económico, que demanda dejar atrás enclaves tradicionalistas que en nada aportan a un desarrollo armonioso y eficiente de nuestros recursos productivos.

Bibliografía esencial.

Francoise Torres, Julián Pedraza y Ximena Mejía. (2012). La mujer y el liderazgo empresarial. *Revista Diversitas*, 8 (1).

Teresa Valdés Echenique. (2013). La CEDAW y el Estado de Chile: viejas y nuevas deudas con la igualdad de género. *Anuario de Derechos Humanos*, n.º 9.

Gonzalo Valdés, Patricio Meller y Bernardo. (2010). Análisis de los Diferenciales de Remuneraciones entre las y los profesionales chilenos(as). Santiago de Chile: CIEPLAN.

Clara Selva Olid. (2012). "Mujer y trayectoria profesional. ¿Un acceso igualitario a los cargos de dirección?", Departamento de Psicología Social. Universitat Autònoma de Barcelona, RIDEG.

Claudia Zúñiga. (2014). El derecho de igualdad de remuneraciones entre hombres y mujeres, a la luz de la Ley 20.348. Memoria para optar al grado de Licenciado en Ciencias Jurídicas y Sociales. Santiago de Chile: Universidad de Chile Facultad de Derecho Departamento de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social.

Elena Martínez, Igor Goñi y Galder Guenaca (2007). "Espejismo de la Igualdad: Ausencia de mujeres en puestos de dirección y brecha salarial". Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales Universidad del País Vasco. País Vasco, España.

Helia Henríquez Riquelme y Verónica Riquelme Giagnoni. (2011). "EL DERECHO A GANAR LO MISMO: Ley 20.348: Igualdad de remuneraciones entre hombres y mujeres". Santiago de Chile, Departamento de Estudios de la Dirección del Trabajo.

Patricio Meller, Gonzalo Valdés & Bernardo Lara. (2009). "Perspectiva de la discriminación femenina a nivel profesional". Santiago de Chile.

Olga Pizarro S. y Massiel Guerra G. (2010). Rol de la mujer en la gran empresa. Santiago de Chile: Centro de Estudios Empresariales de la Mujer (CEEM).

Sonia Agut Nieto y Pilar Martín Hernández. (2007). Factores que dificultan el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad: una revisión teórica. *Apuntes de Psicología* 2007, 25 (2).