



R E V I S T A GESTIÓN Y TENDENCIAS

LA MIRADA DE GÉNERO EN LA PRÁCTICA DE LA GESTIÓN Y LAS ORGANIZACIONES

Marcela Mandiola Cotroneo

PhD. en Management Learning and Leadership, Lancaster University Académica FEN-UAH

TENSIONES QUE MANIFIESTAN MUJERES EN CARGOS DE LIDERAZGO EN ESTABLECIMIENTO EDUCATIVOS

Yenifer Leiva

Magister en Gestión de Personas, FEN-UAH
Evaluadora de la Agencia de Calidad de la Educación

LA CORRESPONSABILIDAD PARENTAL NOS HACE FELICES

Claudia Donaire

Coordinadora Ejecutiva Proyecto
"Fomento a la Igualdad de Género en el Trabajo"
FEN-UAH – Unión Europea

GÉNERO EN LOS MULTIFONDOS TEORÍA Y EVIDENCIA DE DATOS AGREGADOS

Allan Gajardo Moreno

Ingeniero Comercial, FEN-UAH

Fernando López Gutiérrez

Ph.D. en Finanzas, Washington University
in St. Louis. Académico FEN-UAH



UNIVERSIDAD
ALBERTO HURTADO

DOI: [HTTPS://DOI.ORG/10.11565/GESTEN.V4I3](https://doi.org/10.11565/GESTEN.V4I3)



Certificado PEFC

Este papel proviene de
bosques manejados en
forma sustentable y
fuentes controladas

PEFC™
PEFC/24-31-4800

www.pefc.org

VOLUMEN 4 / Número 3 / 2019
GESTIÓN Y TENDENCIAS ES UNA REVISTA DEL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN Y NEGOCIOS DE LA FACULTAD
DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS DE LA UNIVERSIDAD ALBERTO HURTADO / EDITOR: FERNANDO LÓPEZ



ACREDITADA
POR 4 AÑOS
EN LAS 5 ÁREAS
Hasta diciembre 2025.

Docencia de Pregrado
Vinculación con el Medio
Gestión Institucional
Docencia de Postgrado
Investigación



La mirada de género en la práctica de la gestión y las organizaciones

RESUMEN

La relevancia del enfoque de género para el mundo del trabajo radica en las contribuciones que logra hacer en la discusión y reflexión de las más variadas prácticas de la gestión organizacional y del trabajo. Dichas contribuciones nos invitan a pensar en el género, no como algo que se es, si no como algo que se hace. Género, es entonces, un concepto que no solo significa una construcción social, una identidad binaria y sus imágenes, género es también una categoría analítica, en otras palabras, una forma de hablar de poder. Lo que este número especial nos invita a considerar es una perspectiva que implica un análisis de las prácticas organizacionales que mantienen la división del trabajo entre los sexos, en otras palabras, su uso en las organizaciones permite una sensibilidad respecto de las contradicciones y las ambigüedades presentes en las relaciones de género y de lo que se considera discriminación e igualdad de oportunidades en el trabajo.



Marcela Mandiola Cotroneo

PhD. en Management
Learning and Leadership,
Lancaster University
Académica FEN-UAH

Puede decirse que hubo un antes y un después respecto de la consideración y valorización de la perspectiva de género en nuestro país luego del llamado mayo feminista de 2018. Nos referimos a la masiva revuelta estudiantil que paralizó y tomó un número mayoritario de universidades en Chile en protesta contra la estructura ideológica patriarcal (Zerán, 2018). Si bien dicha revuelta social ubicó esta mirada crítica en el particular escenario de la educación universitaria, y dentro de ello, enfatizó la denuncia del acoso y abuso sexual, es muy cierto también que dicha visibilización ubicó al enfoque de género, el feminismo y las temáticas de la mujer en un lugar promisorio del que parecen no volver atrás. Hablar de género, hablar de feminismo y hablar de mujeres no es la misma cosa.¹ Las distinciones no son meramente sutiles y de hecho son muy relevantes. No obstante, sus distinciones y preciosismos teóricos exceden el propósito de esta editorial y no nos concentraremos en sus discusiones. Baste aquí consignar la relevancia de este enfoque y las contribuciones que logra hacer desde que se decidió abrazarlo en la discusión y reflexión de las más variadas prácticas de la gestión organizacional y del trabajo.

El enfoque de género adquirió protagonismo a nivel mundial a raíz de los acuerdos en torno al *gender mainstreaming*, «transversalidad de la

perspectiva de género», en la Conferencia de la Mujer de Beijing de 1995. A partir de ahí se convirtió en política oficial de la Unión Europea y luego se implementó en otros lugares, entre ellos América Latina. Ya en 1984, se había reestructurado el Fondo de Naciones Unidas para la Mujer (Unifem) y establecido como mandato la incorporación de las mujeres y de la igualdad de sus derechos a la agenda para el desarrollo, junto con el objetivo de promover su participación en la toma de decisiones relativas al desarrollo (Rigat-Pflaum, 2008). Años antes de eso el feminismo activista y teórico anglo había puesto en la palestra la pseudo neutralidad de las políticas públicas, de la teoría académica y de las prácticas sociales respecto de la consideración de los individuos y sus patrones y roles socioculturales.

Decimos enfoque de género cuando queremos relevar una mirada particular sobre la diferencia sexual en la población y en como esa diferencia es conceptualizada, teorizada, diseñada y consumida en y por la sociedad. Diferencia que habla de una desigualdad social y de un carácter sociocultural diferente al de la sexualidad biológica.

Para hacer sentido del concepto género seguimos a Judith Butler y su propuesta construida sobre el concepto de performatividad. Desde ahí entendemos por género el efecto

discursivo de un conjunto de prácticas que regulan la construcción de subjetividad dentro de una matriz heterosexual binaria, una práctica discursiva sobre la cual se sostienen las normas sociales en torno a lo femenino y lo masculino (Butler, 1990).

La performatividad no es pues un acto singular, porque siempre es la reiteración de una norma o un conjunto de normas y, en la medida en que adquiere la condición de acto en el presente, oculta o disimula las convenciones de las que es una repetición (Butler, 1993)

Más que pensar que el género es algo que se es, puede pensarse el género como algo que se hace, una y otra vez, en la repetición de determinadas formas, prácticas y dichos. De esta forma, varones y mujeres, tenemos diversas performances con las cuales vamos sosteniendo, produciendo y reproduciendo la feminidad y la masculinidad. Género, es entonces, un concepto que no solo significa una construcción social, una identidad binaria y sus imágenes. Género es también una categoría analítica, en otras palabras, una forma de hablar de poder (Nicolson, 1997).

Aplicado al campo de la gestión y las organizaciones, una perspectiva performativa del género resulta especialmente fructífera a la hora de develar el modo en que éste se reproduce normativamente, pero

¹ Género refiere a la significación de la diferencia sexual en la población; feminismo apunta al amplio activismo que denuncia y lucha contra el patriarcado (forma de organización en que la autoridad se reserva exclusivamente al sexo masculino); decimos mujeres cuando se apunta a un sujeto social en particular.

también a los diferentes modos en que dicha norma de género puede ser desafiada a través de prácticas que interrumpen lo que la dicotomía tradicional de lo femenino y lo masculino ha implicado hasta ahora. Esta perspectiva invita a observar los efectos del género que conlleva la organización de las prácticas en las organizaciones desde su carácter generizado y generizante (Acker, 1990). Lo anterior implica atender cómo las ventajas y las desventajas, la explotación y el control, la acción y la emoción, así como las identidades, han sido conceptualizadas a través y en términos de una distinción entre femenino y masculino (Alvesson y Due Billing, 2007).

La mirada de género nos invita a develar en primer lugar que dicha distinción entre lo femenino y lo masculino se ha construido tradicionalmente sobre una norma que ha asumido por defecto a la definición de lo masculino hegemónico como su medida y su definición de éxito. Más complejo aún, dicho supuesto invisibiliza esta construcción generizada ensombreciendo las diferencias

al tiempo que sostiene una declaración de neutralidad al respecto.

“Ya que los hombres en las organizaciones toman su conducta y sus perspectivas para representar lo humano, las estructuras y procesos organizacionales son teorizadas como neutrales” (Acker, 1990)

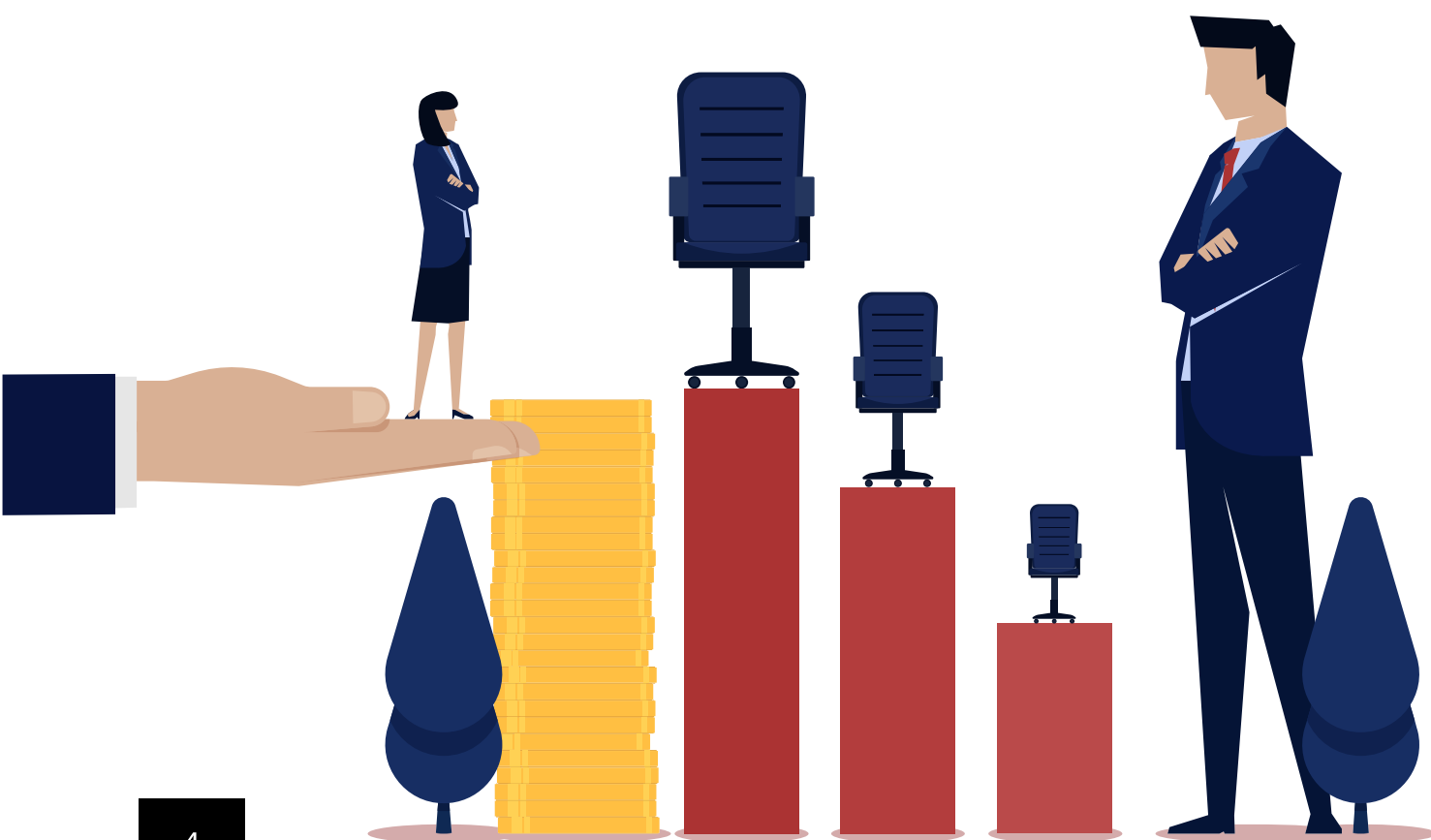
El silencio de la teoría organizacional respecto al género intenta transmitir que la relación entre organizaciones y poder masculino es ‘obvia’ lo que

significar lo humano, las estructuras organizacionales y sus procesos fueron teorizados como neutrales. Por lo tanto, una teoría del género y las organizaciones se hace importante porque devela una segregación generizada del trabajo, hablamos de salarios, de tareas, de estatus. Releva que las Organizaciones juegan un rol central como diseminadoras de imágenes de lo femenino y lo masculino. El enfoque de género busca transformar a las organizaciones en espacios más democráticos y equitativos.

“Más que pensar que el género es algo que se es, puede pensarse el género como algo que se hace, una y otra vez, en la repetición de determinadas formas, prácticas y dichos”

no abre espacios de debate. Es así que la supremacía adquirida de lo masculino ha hecho que la naturaleza de los conceptos, teorías, preguntas y respuestas respecto de la gestión y lo organizacional han puesto a las mujeres en lo más bajo de la jerarquía. Desde que lo masculino tomó su propia representación para

La lúcida contribución de Joan Acker (1990), a saber la consideración de las organizaciones y sus prácticas como generizadas y generizantes, data de hace casi 3 décadas. Fue en los años 80 recién cuando el conocimiento en gestión y organizaciones comenzó a dar cuenta del silencio que había mantenido hasta ese momento res-



pecto de las consideraciones de género en su producción, reproducción y consumo (Alvesson y Due Billing, 2007). Con ello se develaba también el mismo silencio en las prácticas de las empresas y organizaciones de todo tipo. Esta generización se ha expresado, principal pero no exclusivamente, a través de:

a) la construcción de divisiones en una línea acorde al género, en otras palabras la discriminación vertical o techo de cristal, así como también las discriminaciones horizontales y los llamados ghettos ocupacionales.

b) la construcción de símbolos e imágenes que explican, expresan, refuerzan y algunas veces se oponen a esas divisiones. Hablamos, por ejemplo, del lenguaje sexista que masculiniza todas las posiciones de poder en una organización, junto con la sobrevalorización de habilidades y actitudes asociadas a los varones entendidas tradicionalmente como indicadores de éxito laboral.

c) las interacciones concretas y cotidianas entre varones y mujeres, mujeres y mujeres, varones y varones. Destacamos aquí los llamados 'club de Tobi', el uso del lenguaje coloquial de manera diferenciada, la asignación de tareas de servicio preferentemente a mujeres, etc.

d) el componente de género de la identidad individual. Tal vez el aspecto más destacado de esta arista apunta a la contradicción entre la subjetividad femenina maternal y el mundo del trabajo. La administración y el liderazgo han sido socialmente construidos como masculinos haciendo difícil para una mujer ejecutiva mantener el balance entre ser percibida como una profesional competente sin dejar de ser lo suficientemente femenina para no subvertir las expectativas sociales.

En este escenario la propuesta de considerar una perspectiva de género en el abordaje teórico y práctico de la gestión organizacional nos invita a analizar la importancia, el significado y las consecuencias de lo que es culturalmente definido como masculino y femenino en las formas de pensar, de sentir de valorar y de actuar. Una perspectiva de género implica un análisis de las prácticas organizacionales que mantienen la división del trabajo entre los sexos. Su uso en las organizaciones se orienta a una mayor sensibilidad respecto de las contradicciones y las ambigüedades presentes en las construcciones sociales de las relaciones de género

“El silencio de la teoría organizacional respecto al género intenta transmitir que la relación entre organizaciones y poder masculino es ‘obvia’ lo que no abre espacios de debate”

y de lo que se considera discriminación e igualdad de oportunidades en el trabajo.

Los límites de explicatorios e interpretativos de la perspectiva de género son por supuesto discutibles, y no es de ningún modo la ‘mejor’ perspectiva para abordar ‘todos’ los aspectos de la práctica organizacional. Sin embargo sus limitaciones no implican que las mujeres (lo femenino) deban tolerar su menos privilegiada posición en los ambientes organizacionales a través de una adaptación unilateral a estructuras, objetivos, lenguajes y lógicas que han sido influidas desde siempre por una fuerte dominancia masculina. En términos concretos, una perspectiva de género a lo organizacional nos compromete a considerar la cons-

trucción del género como un proceso, el género como algo que se hace, no aquello que se es; por lo tanto algo que podemos modificar. Considerar la noción de construcción sociohistórica del género y con ello el aporte del mundo del trabajo y la práctica de la gestión en particular. Reconocer la transversalidad de la dimensión política en la concepción del género y por lo tanto su imbricación en la distribución del poder y los privilegios.

Integrar y desarrollar la perspectiva de género en nuestro abordaje de la gestión y las organizaciones es una manera de contribuir a superar

aquello de la predominancia de un trabajador abstracto, sin cuerpo, que ocupa un puesto de trabajo género-neutral, que no tiene sexualidad, que no tiene emociones y no que procrea (Acker, 1990). Consideración que está a la base de las inequidades del mundo del trabajo.

El número especial que ahora les presentamos viene a ser una contribución a esta relevante discusión. Teniendo la claridad que se trata de un campo teórico y práctico amplio y diverso hacemos foco aquí en tres relevantes aristas del trabajo en gestión, a saber la corresponsabilidad parental en el mundo del trabajo; el liderazgo en el ámbito de la educación y las decisiones de inversión de las mujeres en el complejo sistema de pensiones de nuestro país.

Bibliografía

- Acker, J. (1990) Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations. *Gender and Society*, Vol. 4, No. 2 (Jun., 1990), pp. 139-158
- Alvesson, M. & Due Billing, I. (1997) *Understanding Gender and Organizations*. London: Sage.
- Nicolson P. (1997) *Poder, Género y Organizaciones*. Madrid: Narcea Ediciones. Cap 3
- Rigat-Pflaum, M. (2008) *Gender mainstreaming: un enfoque para la igualdad de género*. Nueva Sociedad nº 218
- Zerán, F. (Ed.) (2018) *Mayo feminista. La rebelión contra el patriarcado*. Santiago. Lom Ediciones.



Yenifer Leiva

*Magister en Gestión de
Personas, FEN-UAH
Evaluadora de la Agencia
de Calidad de la Educación
yenifer.leiva@gmail.com*

Tensiones que manifiestan mujeres en cargos de liderazgo en Establecimiento Educativos

RESUMEN

Durante 2018 la contingencia social estuvo marcada por la visibilización de los movimientos feministas y sus demandas, principalmente en espacios educativos. En este artículo comparto los principales hallazgos de una investigación sobre tensiones de género a partir de entrevistas a directoras de colegios en la región metropolitana. Se observa que dichas tensiones no se relatan cómo situaciones y/o dificultades personales en primera instancia, pero al ir profundizando se evidencian ciertas fisuras y contradicciones que sortean refiriendo que no les afectan, que las saben gestionar o bien que son la experiencias de otras. De esta manera, se identifica por ejemplo la asociación estereotípica de ciertas cualidades de acuerdo al género que podrían favorecer el ejercicio del liderazgo en el caso de los hombres y que para las mujeres requieren explicar cómo podrían aportar a su ejercicio profesional. Asimismo, las entrevistadas mencionan condiciones contextuales que dificultan su desarrollo laboral, no obstante, las asumen como un desafío personal, naturalizándolas y no realizando un análisis crítico al respecto. Por último, se identifica una incipiente interpelación personal respecto del rol que les cabe en términos de las relaciones y situaciones ligadas al género que se presentan en las instituciones educativas que lideran.

Relevancia del tema de género en 2018

El año 2018 se destaca por la visibilidad y relevancia que tuvieron las demandas emergidas desde los movimientos feministas. La punta de lanza fueron las situaciones de acoso y violencia de género denunciadas por las estudiantes en universidades y las débiles respuestas que dieron dichas instituciones. Estudiantes de liceos y escuelas de nuestro país manifestaron sus dificultades y demandas, en respuesta a un sistema que se organiza y establece un sentido común que no cuestiona las nociones de género subyacentes.

De esta manera, se fueron instalando en nuestra sociedad discusiones respecto de cómo el género ha impactado y sigue impactando la vida de las personas. Se hizo visible la educación no sexista, el lenguaje inclusivo, el derecho a decidir sobre el propio cuerpo y el acoso callejero, por nombrar las principales. En este contexto, los espacios laborales no quedaron ajenos a estas tensiones, las que van desde la tipificación de ciertas profesiones o tareas según género, pasando por la desigualdad salarial hasta las dificultades para la promoción y acceso a cargos de liderazgo o mayor responsabilidad para mujeres.

El género como enfoque para aproximarse a las organizaciones

En consideración de esta coyuntura, adquiere fuerza la incorporación del género como aproximación para la comprensión de las distintas organizaciones ya que facilitaría dar realce a aspectos relativos a la división del trabajo, las relaciones de poder, la expresión de la sexualidad y las emociones en los distintos espacios laborales, entre otros. A esto se suma el visibilizar procesos de desigualdad entre las distintas organizaciones y al interior de las mismas, los que pueden ser respecto de mujeres u otras

minorías, pero que están determinadas por las relaciones de poder entre los sujetos (Vásquez y Urbiola, 2014). En esta línea, es necesario reconocer a las organizaciones como un espacio en el que se dan procesos de género a través de una estructura que no es neutral. Esta se basa en supuestos que se plasman en documentos y contratos, todos elementos con los cuales se va construyendo un sentido común, y a partir del cual se sigue produciendo y reproduciendo el género (Acker, 1990; Falcão y Lortie, 2017). En este sentido, las organizaciones se encuentran atravesadas por significados de género, en donde las estructuras y las prácticas se caracterizan por supuestos y valores asociados al ser hombre o mujer y que construyen activamente a las

“La educación es un espacio laboral que se caracteriza por la presencia mayoritaria de mujeres, sin embargo, esto no necesariamente ha implicado la ausencia de prácticas sexistas y discriminatorias hacia las mismas, lo cual evidencia una importante paradoja”

personas que participan en ellas. De esta manera, es respecto de los procesos de construcción de subjetividades donde las organizaciones, al igual que otras instituciones sociales, contribuyen a la construcción de la subjetividad en hombres y mujeres, lo que favorece que las organizaciones se constituyan en espacios generizados y generizantes (Alvesson y Billing, 2009). Es así como, Acker (1990) enfatiza que el género es parte integral de los procesos de las organizaciones, por tanto, no es algo que se añade, sino que la compone, por tanto, ventaja y desventaja, explotación y control, acción y emoción están modelados en términos de una distinción entre masculino y femenino (p. 146).

Liderazgo y género

La literatura existente respecto del liderazgo se ha desarrollado bajo un

manto de supuesta neutralidad, sin transparentar que el sujeto al que se hace referencia cuenta con las características estereotípicas de lo masculino. En este sentido, hay autores que refieren que el liderazgo es una especie de constructo híbrido basado en un ideal del ego masculino que glorifica al individualista competitivo, combativo, controlador, creativo, agresivo y autosuficiente (Lipman-Blumen, 1992, en Alvesson y Billing, 2009, p. 7). De esta manera, las mujeres que ocupan cargos de liderazgo se enfrentan desde ya a la posibilidad de no cumplir con el imaginario asociado.

A lo anterior se agrega el hecho que los cargos de liderazgo directivos son descritos también con propie-

dades asociadas a la masculinidad como competitividad, control, autoridad y orientación a la tarea, rasgos instrumentales y agentivos, (Cheung y Halpern, 2010; en Lupano y Castro, 2011, p. 140). Por esto no es extraño constatar la subrepresentación femenina en cargos de liderazgo. Según el primer ranking de Mujeres en la Alta Dirección (IMAD, 2017) en los directorios sólo un 9% de las plazas son ocupadas por mujeres, mientras que para los ejecutivos principales un este porcentaje aumenta a un 13%.

Liderazgo, mujeres y educación

La educación es un espacio laboral que se caracteriza por la presencia mayoritaria de mujeres, sin embargo, esto no necesariamente ha implicado la ausencia de prácticas sexistas y discriminatorias hacia las mismas, lo cual evidencia una importante

paradoja. En este sentido, no son menores los desafíos en términos de develar dichas prácticas, para luego iniciar caminos de deconstrucción y transformación de las mismas. La literatura académica hace referencia a que la educación es un espacio feminizado (Carrasco, 2004; Carrasco, 2010; Moncayo, 2014; Cáceres, Sachiola, e Hinojo, 2015) lo cual se sustenta, por una parte, en los datos existentes respecto del gran número de mujeres que se desempeña en

las de Inspección General con un 57% de varones y Dirección con un 44%, mientras que para los cargos de docencia en aula y el equipo técnico pedagógico, en ambos casos son ejercidos en un 74% por mujeres. Todo esto muestra, que las labores de mayor autoridad dentro de las escuelas son asignadas a varones, a pesar de la presencia mayoritaria de mujeres, que corresponde a un 73% en el sistema educativo (Mineduc, 2015).



“Nos encontramos con directoras que cuestionan débilmente los estereotipos y prácticas discriminatorias basadas en el género, lo cual afecta su propio ejercicio al interior de la organización y también el de sus subordinadas y estudiantes”

este ámbito, así como por la connotación social que tiene, por ser una labor asociada al cuidado y, de ese modo, ser una suerte de prolongación del trabajo del hogar.

En este contexto, en nuestro país, cifras recientes señalan que la proporción de docentes por género ha variado en los últimos 18 años, disminuyendo la presencia de profesores varones en los establecimientos educativos, el que llegó a sólo un 27% en 2014. A esto se suma, lo que sucede en específico con respecto al desempeño en ciertas funciones, en donde las más masculinizadas son

Lo que dicen las Directoras de colegio

Es en este contexto que desarrollé una tesis denominada “Mujeres en cargos de liderazgo en instituciones educativas”, en la cual busqué describir, a partir de los relatos de mujeres en cargos de liderazgo en instituciones educativas, cómo ellas caracterizan su desarrollo profesional y ejercicio laboral en dicho puesto, integrando la percepción de sus subordinadas. En esta línea, compartiré algunos resultados referentes a las tensiones que las Directoras identifican respecto del género en

su ejercicio laboral. Dichas tensiones, no aparecen como situaciones y/o dificultades personales en un primer momento, sin embargo, al ir profundizando en sus relatos es posible evidenciar ciertas fisuras y contradicciones, las que sortean, ya sea, señalando que no les afectan, que las saben gestionar o bien, que son otras las personas que las viven.

Cabe destacar que las entrevistadas se explayan respecto de lo que entienden como la existencia de determinadas características que serían propias de lo masculino o lo femenino. Dichas distinciones van evidenciando lo arraigadas de las creencias respecto a las diferencias de género que se construyen de manera jerárquica subordinando lo femenino. Es así como aparece el supuesto de la multifocalidad de las mujeres, referida a la capacidad de realizar más de una tarea a la vez, a diferencia de los hombres, que se focalizarían sólo en un ámbito. Aun cuando ellas destacan este rasgo como una “destreza”, esta requiere ser justificada y explicada en función de su contribución específica al contexto, señalando por ejemplo que en los colegios es necesario prestar atención a muchas situaciones de manera paralela, de lo contrario esta supuesta habilidad, podría dar espacio a ser considerada como un defecto.

Otra idea basada en la distinción por género es la atribución a los varones de una mayor libertad y seguridad al desenvolverse en sus espacios laborales. Ejemplo de esto es la posibilidad de negarse frente a ciertos requerimientos de trabajo, a diferencia de las mujeres, quienes estarían más preocupadas de dar respuesta a todas las demandas que se les realicen, o bien no se sienten con la posibilidad de decir que no, por temor a que se cuestione su capacidad de ocupar el cargo. En los varones se aprecia una apropiación socio histórica de los espacios públicos y por lo mismo el negarse a realizar algo o bien

asumir que no se sabe cómo hacerlo, no implica un cuestionamiento. Por su parte, la vivencia de la mujer en el mundo laboral formal remunerado es muy diferente. Este es un espacio al que se tuvo acceso de manera reciente y en el que ellas sienten el deber de estar demostrando constantemente que merecen ocuparlo.

En otro orden, llama la atención la referencia a la situación familiar diferenciada a la que se enfrentarían hombres y mujeres en cuanto a sus roles y tareas en el espacio doméstico. En este contexto, el no problematizar esta situación, da cuenta de lo incorporado y naturalizados que se encuentran estos patrones culturales de comportamientos esperados y diferenciados por género. Dicha naturalización implica a su vez la normalización del esfuerzo adicional que deben realizar las mujeres, y por tanto la responsabilidad individual y personal respecto de su desarrollo en el ámbito laboral. A esto se agrega, la constatación de la infravaloración del trabajo de la mujer, situación que se ve reflejada tanto en términos de oportunidades laborales como de sueldos, situación que ellas refieren como algo que no les ha afectado en particular. Esto puede ser interpreta-

do como una estrategia, al plantear un reclamo de forma objetiva que no les afecta de manera directa. Sin embargo, se plantea como una situación que les preocupa y les parece injusta, y desde ahí el argumento adquiere fuerza, no desde su propia experiencia, sino desde el valor de la justicia. Esto, en cierta medida deja entrever como estas mujeres se desenmarcan del rol de víctimas, pero si enfatizan que hay otras mujeres que si padecen estas injusticias.

Un hallazgo importante que surge de esta investigación es la declaración de las entrevistadas a su responsabilidad en evidenciar lo que sucede respecto del género en las instituciones educativas en las que se desempeñan. En esta línea, las directoras plantean que se trata de una situación compleja porque aun cuando son ellas quienes implementan la política educativa proveniente de instancias superiores, no se sienten interpeladas a tener un rol más activo al respecto.

De esta manera, nos encontramos con directoras que cuestionan débilmente los estereotipos y prácticas discriminatorias basadas en el género, lo cual afecta su propio ejercicio al

interior de la organización y también el de sus subordinadas y estudiantes. Este débil cuestionamiento favorece la invisibilización y naturalización de las diversas prácticas, discursos y relaciones basadas en estereotipos de género, lo que contribuiría a su perpetuación.

Es importante destacar a los colegios como los espacios sociales en donde se transmiten tanto el conocimiento formal declarado, como las prácticas socialmente valoradas, y por tanto si no se desarrollan políticas o lineamientos que busquen asegurar la igualdad de oportunidades y trato entre hombres y mujeres, los estudiantes que ahí se eduquen continuarán naturalizando este tipo de situaciones y también padeciéndolas. En el marco de la presente investigación, la alusión es específica al liderazgo y las relaciones sociales entre los trabajadores. Sin embargo, esta misma reflexión es necesaria para las distintas relaciones entre los diversos estamentos de la comunidad educativa y las prácticas asociadas, las cuales sin duda también requieren de una revisión acuciosa respecto de si se constituyen en instancias que perpetúan la desigualdad y discriminación entre hombres y mujeres.

Bibliografía

1. Acker, J. (junio, 1990) Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations. Source: Gender and Society, 4(2), 139-158. Recuperado en: <http://www.jstor.org/stable/189609>.
2. Alvesson, M & Billing, Y. (2009) Understanding Gender and organizations. London: Sage.
3. Cáceres, M., Trujillo, J., Hinojo, F., Aznar, I. Y García M. (2011) Tendencias actuales de género y el liderazgo de la dirección en los diferentes niveles educativos. Educar, 48 (1), 69-89.
4. Carrasco, M. (2004) Participación y poder de la mujer en las organizaciones educativas. Universidad de Huelva, Revista Educación, 6, 75-87.
5. Carrasco, M (2010) Análisis de los Estilos Directivos de las mujeres en centros escolares. Revista Iberoamericana de Educación. 54 (3), 52-69.
6. DESUC (2017) Ranking IMAD Empresas. Recuperado en <http://sociologia.uc.cl/wp-content/uploads/2018/01/ranking-imad-2017.pdf>.
7. Falcão, S y Lortie, J. (2017) Handbook on Gender and Organizational Change. Turin; Italia: International Trainig Centre.
8. Lupano, M. & Castro, A. (2011) Teorías implícitas del liderazgo masculino y femenino según ámbito de desempeño. Ciencias Psicológicas, 2, 139-150. Recuperado en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=459545418002>
9. Mineduc (2015) Educación para la Igualdad de género. Plan 2015-2018. Unidad de Equidad de género. Recuperado en: <https://www.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/19/2017/01/CartillaUEG.pdf>
10. Moncayo Orjuela, B. C. y Villalba Gómez, C. E. (2014). Obstáculos de la mujer en el acceso a cargos de dirección y liderazgo: incidencia de los planteles educativos. Panorama, 8(15), 59-79.
11. Moncayo, B y Zuluaga, D. (2014) Liderazgo y género: barreras de mujeres directivas en la academia. Pensamiento y gestión, 39. Recuperado en: <http://dx.doi.org/10.14482/pege.38.7703>
12. Vásquez, A. Urbiola, A (2014) El género como una perspectiva para el análisis de las organizaciones. 77 (35), 42-57.



Claudia Donaire

*Coordinadora Ejecutiva Proyecto
"Fomento a la Igualdad de
Género en el Trabajo"
FEN-UAH – Unión Europea*

La corresponsabilidad parental nos hace felices

Todos y todas necesitamos trabajar, pero quién y cómo se ocupa de las labores de cuidado mientras trabajamos, no siempre ha sido de interés público.

Por mucho tiempo ha sido un problema que las mujeres hemos debido enfrentar y resolver solas las labores de cuidado, sin ayuda de los hombres, de quienes nos emplean ni del Estado.

Esto es injusto e insostenible. Debemos socializar el problema y las soluciones, si queremos garantizar que todos y todas puedan insertarse laboralmente sin afectar el cuidado de quienes están a nuestro cargo. Pero también debemos hacerlo si queremos ser felices, no es un asunto solo de justicia o de economía, es tam-

bién una cuestión de humanidad, de felicidad.

Avanzar en corresponsabilidad parental, en el reparto equitativo de las responsabilidades familiares, en especial el cuidado de los hijos, las labores domésticas del hogar y la atención de otras personas dependientes, será mejor para nuestras familias y comunidades.

Si las mujeres continuamos asumiendo la mayor parte de estas tareas seguiremos enfrentando solo nosotras las tensiones derivadas de la concilia-

ción entre el trabajo remunerado, la vida familiar y personal. Si mantenemos esa realidad, la brecha en participación laboral, nivel de ingresos y condiciones de trabajo seguirá siendo negativa para nosotras las mujeres, la mitad de la población mundial. Y si todas estas cosas siguen pasando, finalmente se afecta la sociedad entera, no solo las mujeres.

Por eso importa que hombres y mujeres asumamos por igual nuestras responsabilidades familiares, sobre todo hoy que las nuevas generaciones tienen una mirada distinta frente

“No es un asunto solo de justicia o de economía, es también una cuestión de humanidad, de felicidad”

a los roles tradicionales y que las jóvenes sueñan con realizarse de igual forma que los jóvenes en todos los ámbitos de la vida.

Para la empresa se presenta entonces un desafío, no solo las trabajadoras demandan medidas de conciliación. Los hombres también requieren hoy tiempo para sus hijos, jornadas y descansos que les permitan acceder a tiempo libre para estar con ellos en la semana y en vacaciones estivales, ir a dejarlos o buscarlos al colegio, asistir a sus reuniones de curso, llevarlos al médico y cuidarles en la enfermedad. Para los padres trabajadores, como hasta ahora ha sucedido con las madres trabajadoras, las medidas de conciliación son cada vez más importantes, y han pasado a formar parte fundamental de la recompensa total por el trabajo que realizan para las empresas.

En este contexto se enmarcan recientes esfuerzos desde la academia como de círculos especializados en cuestiones de género, destinados a socializar la importancia de las medidas que pueden adoptar las empresas para promover el ejercicio de corresponsabilidad parental por padres trabajadores.

Con esa finalidad la Universidad Alberto Hurtado, en alianza con Fundación ChileMujeres publicó a fines de Marzo de 2019 un Manual de Corresponsabilidad Parental que alienta a las empresas a sumarse a este importante cambio en la forma como reaccionan a las demandas de medidas de conciliación y de apoyo al ejercicio de la corresponsabilidad parental que vienen de los trabajado-

Breve reseña contenido del Manual de Corresponsabilidad Parental

La incorporación de las mujeres al mercado laboral y la necesidad de repartir las tareas y responsabilidades que hasta ahora recaían casi en exclusividad en estas, convierte el equilibrio entre la vida personal, familiar y laboral en uno de los pilares para el funcionamiento y la sostenibilidad tanto de nuestras sociedades como de las empresas, y es la consideración por la que la promoción de la corresponsabilidad parental sea hoy un desafío de política pública de los países y de las políticas de recursos humanos de las empresas.



Ello se inserta en un contexto de reconocimiento del principio de corresponsabilidad parental en virtud del cual, padre y madre puedan participar en forma activa, equitativa y permanente en la crianza y educación de los hijos e hijas, en beneficio de todo el grupo familiar y permitiendo que padre y madre puedan acceder a trabajos remunerados.

En este contexto, el Manual de Corresponsabilidad Parental publicado por la Universidad Alberto Hurtado y Fundación ChileMujeres, en el marco del desarrollo del Proyecto “Fomento a la Igualdad de Género en el Trabajo”, tiene por objetivo ser una guía para las empresas y organizaciones en la implementación de todas las herramientas legales que existen en nuestra legislación para hacer realidad la correspon-

sabilidad parental en el mundo del trabajo remunerado.

Permite contextualizar la realidad de la corresponsabilidad en Chile y la evolución de nuestra legislación, desde una regulación que identificaba a la madre como única responsable de armonizar el trabajo con el cuidado de las niñas y niños, hacia un marco legal que reconoce y/o extiende a los padres trabajadores los derechos que les permiten asumir sus responsabilidades familiares, en un contexto de corresponsabilidad parental.

Finalmente, precisa los derechos laborales que favorecen la corresponsabilidad parental -permiso post natal parental, permiso paternal por nacimiento de hijo o hija, permiso paternal en proceso de adopción, extensión a los trabajadores del fuero maternal de las madres, permiso por enfermedad grave del hijo o hija menor de un año, permiso por enfermedad grave del hijo o hija menor de 18 años y derechos a cuidado del hijo por ley SANNA-entregando a su vez sugerencias de buenas prácticas laborales a las empresas para que vayan más allá de la ley.

El trabajo se hace cargo de la importancia que los padres trabajadores le asignan a su rol en la crianza y educación de sus hijos, una responsabilidad que les dignifica como personas y como trabajadores. Por lo anterior, el Manual destaca el deber de las empresas de comunicar a sus trabajadores los derechos parentales que les reconoce la ley, y promover su uso activo, así como la conveniencia de mejorar estos derechos como parte de su política de beneficios y/o en las negociaciones colectivas, ilustrando sobre los beneficios económicos de estas medidas.

Género en los Multifondos

Teoría y evidencia de datos agregados



Allan Gajardo Moreno

Ingeniero Comercial, FEN-UAH
allangajardom@gmail.com



Fernando López Gutiérrez

Ph.D. en Finanzas, Washington
University in St. Louis
Académico FEN-UAH
felopez@uahurtado.cl

RESUMEN

Diversos estudios afirman que las mujeres muestran conductas más conservadoras que los hombres a la hora de invertir. La psicología sugiere que en la población general estas diferencias se explican por emociones, confianza individual y la manera en que perciben las situaciones de riesgo. Este artículo analiza si existen diferencias por género en las decisiones relacionadas con las inversiones de los fondos de pensiones en Chile, utilizando datos agregados de la Superintendencia de Pensiones. Los resultados muestran que no hay mayores diferencias en el porcentaje de hombres y mujeres que escogen sus multifondos versus quienes se acogen a la opción por defecto que les ofrece el sistema. Entre quienes escogen sus multifondos, tampoco se observan mayores diferencias agregadas en el nivel de riesgo de dichos multifondos.



DOI: [HTTPS://DOI.ORG/10.11565/GESTEN.V4I3.97](https://doi.org/10.11565/GESTEN.V4I3.97)

Relación entre género y riesgo en las inversiones

Diversos estudios internacionales en el ámbito de las inversiones muestran que las mujeres tienden a tomar menores niveles de riesgo que los hombres. Esto se ha observado en el caso de la inversión en acciones (Dreber & Anna, 2015; Odean, 2001; Halko & Alanko, 2012), ahorros previsionales (Sunden & Surette, 1998) y fondos mutuos (Dwyer & List, 2001). Para explicar este fenómeno, la literatura psicológica nos ofrece tres hipótesis.

H1: Emociones. Las mujeres experimentan las emociones con mayor intensidad que los hombres y, por tanto, en anticipación a la posibilidad de un resultado negativo, ellas optarían por alternativas más conservadoras (Lowenstein, et al., 2001).

H2: Exceso de confianza (Overconfidence). La literatura psicológica muestra que hombres y mujeres profesionales de diversos campos (psicólogos clínicos, médicos, enfermeras, banqueros, abogados) presentan exceso de confianza respecto al resultado de una tarea o decisión (Odean, 2001). Sin embargo, este exceso de confianza sería mayor en los hombres y, por tanto, tendrían una mayor propensión a tomar riesgo.

H3: Maneras en que interpretan las situaciones de riesgo. Por último, Arch (1993) plantea que las diferencias en la disposición a tomar riesgos están relacionadas con la manera en que hombres y mujeres interpretan las situaciones de riesgo. Los hombres tienden a percibir las como un desafío a enfrentar, mientras que las mujeres las perciben como una amenaza que es necesario evitar.

A continuación describiremos los principales aspectos de nuestro esquema de multifondos y examinare-

mos si existen diferencias agregadas entre hombres y mujeres respecto a las decisiones de inversión de sus ahorros previsionales.

¿Qué son los multifondos?

Los afiliados al sistema previsional chileno pueden invertir sus ahorros previsionales en cinco fondos de pensiones denominados por las letras A, B, C, D y E. Los activos administrados por estos multifondos ascendieron a 218 mil millones de dólares a junio de 2019 de los cuales 13,5% está invertido en el Fondo A, 15,9% en el Fondo B, 35,4% en el Fondo C, 17,6% en el Fondo D y 17,2% en el Fondo E.

El diseño de los multifondos apunta a que estos tengan distintos niveles de riesgo, de manera que el Fondo A sea el más riesgoso y que el más conservador sea el Fondo E. Este ordenamiento en el nivel de riesgo se implementa a través de límites en el porcentaje de los activos que se invierte en instrumentos de renta variable como acciones o fondos mutuos de acciones. La Tabla 1 muestra los límites de inversión en instrumentos de renta variable e inversión extranjera. En la práctica, el Fondo A está principalmente invertido en instrumentos de renta variable internacional, mientras que el Fondo E se encuentra principalmente en activos de renta fija chilena.

Tabla 1

Límites de inversión en instrumentos de renta variable e inversión extranjera

Fondo	Límite de inversión en renta variable		Límite máximo de inversión internacional
	Mínimo	Máximo	
A - Más Riesgoso	40%	80%	100%
B - Riesgoso	25%	60%	90%
C - Intermedio	15%	40%	75%
D - Conservador	5%	20%	45%
E - Más conservador	0%	5%	35%

Fuente: Superintendencia de Pensiones

En el caso que una persona no elija alguno de los multifondos, sus ahorros son asignados automáticamente a estos según su edad, tal como lo muestra la Tabla 2.

Tabla 2

Asignación de multifondos para afiliados que no optan por uno de ellos

Tipo de Fondo	Hombres (menores a 35 años)	Hombres (36 a 55 años)	Hombres (desde 56 años)
	Mujeres (menores a 35 años)	Mujeres (36 a 50 años)	Mujeres (desde 51 años)
A - Más Riesgoso			
B - Riesgoso	✓		
C - Intermedio		✓	
D - Conservador			✓
E - Más conservador			

Fuente: Superintendencia de Pensiones

La idea es que los afiliados jóvenes inviertan en los fondos más riesgosos y que este riesgo disminuya gradualmente a medida que avanza su edad. Específicamente, los fondos de pensiones de hombres y mujeres que se incorporan al sistema de pensiones con menos de 35 años son asignados al Fondo B. A partir de los 36 años, los ahorros previsionales se transfieren gradualmente al Fondo C. Por último, a partir de los 51 años en el caso de las mujeres y 56 en el caso de los hombres, los fondos se traspasan gradualmente al Fondo D. Esta diferencia se debe a que las mujeres se pueden jubilar a los 60 años, mientras que en el caso de los hombres esto ocurre a los 65 años. Sin perjuicio de lo anterior, los afiliados tienen libertad de elección respecto a aquella parte de sus ahorros previsionales que les permitan financiar una pensión igual o superior al (i) 70% del promedio de las remuneraciones imponibles recibidas durante la etapa activa o (ii) 80% de la Pensión Máxima con Aporte Solidario (PMAS) que a partir de julio de 2019 asciende a \$325.646.

Decisión 1: ¿Escoger multifondos o quedarse con la opción por defecto?

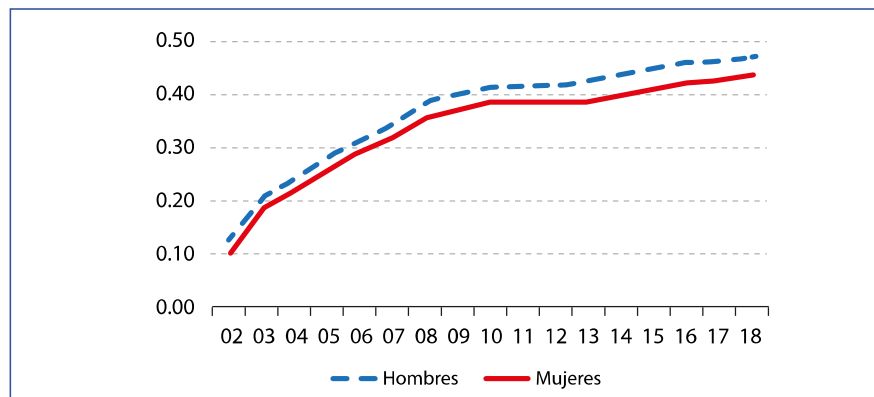
En materia de fondos de pensiones, la primera decisión que toman los afiliados corresponde a optar o no por alguno de los multifondos entre los que pueden escoger según su edad. De acuerdo con las hipótesis descritas, las mujeres tendrían una menor probabilidad de optar por uno de los fondos por su mayor capacidad de anticipar sus emociones negativas en caso de equivocarse de fondo (H1), tendrían menos confianza que los hombres respecto al resultado de esta decisión (H2) y el hecho de que interpretarían las situaciones de riesgo como una amenaza (H3).

La Figura 1 muestra el porcentaje de hombres (línea segmentada) y mujeres (línea continua) que ha optado por uno de los fondos a diciembre de cada año desde la creación de los mul-

tifondos. Los datos corresponden a estadísticas agregadas para el total de afiliados al sistema de capitalización individual que reporta mensualmente la Superintendencia de Pensiones. Llama la atención que pese a los 18 años que tiene el sistema de multifondos, menos de la mitad de los afiliados ha

escogido su multifondo. Respecto a las diferencias entre hombres y mujeres, se aprecia que un mayor porcentaje de hombres ha optado por su multifondo pero la diferencia promedio al cierre de cada año asciende a 3%, con un mínimo de 1,9% y un máximo de 3,9%, una magnitud acotada.

Figura 1
Porcentaje de los afiliados que opta por un multifondo
(Cifras a diciembre de cada año)



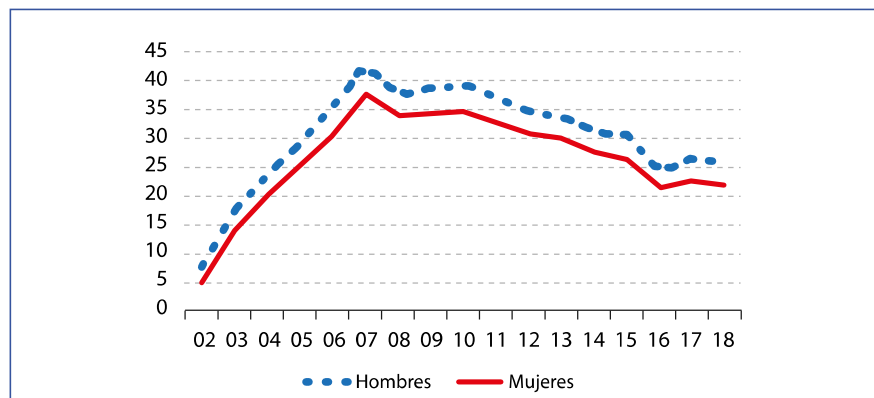
Fuente: Elaboración propia con datos de la Superintendencia de Pensiones a Diciembre de cada año.

Decisión 2: Elección de multifondo

A continuación analizamos si existen diferencias en el nivel de riesgo de los multifondos seleccionados por el subgrupo de afiliados que ha optado por alguno de los multifondos entre 2002 y 2018. Al igual que en el caso de la decisión anterior, las hipótesis H1, H2 y H3 sugieren que las mujeres seleccionarían fondos más conserva-

dores que los hombres. Sin embargo, los datos agregados no reflejan diferencias sustanciales en el periodo. En efecto, la Figura 2 muestra que el porcentaje de hombres y mujeres que opta por el Fondo A es similar. Las figuras 3 y 4 muestran que tampoco hay diferencias considerables en la proporción de hombres y mujeres que selecciona el Fondo C y E, respectivamente.

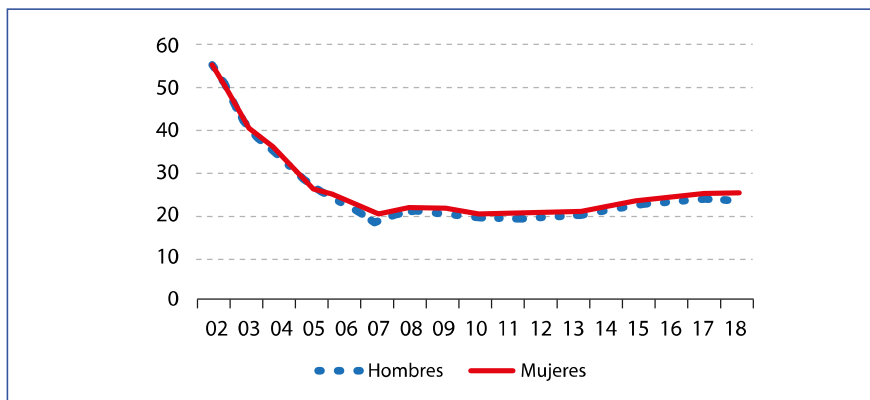
Figura 2
% de afiliados con inversiones en el Fondo A según género
(Cifras a diciembre de cada año)



Fuente: Elaboración propia con datos de la Superintendencia de Pensiones a Diciembre de cada año.

“La idea es que los afiliados jóvenes inviertan en los fondos más riesgosos y que este riesgo disminuya gradualmente a medida que avanza su edad”

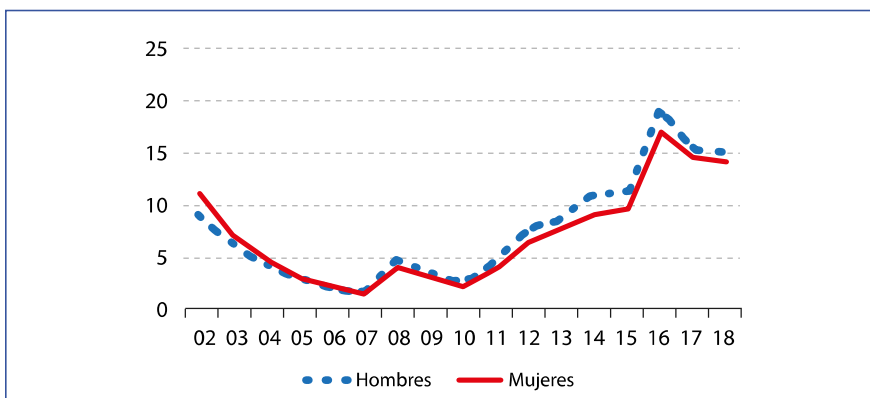
Figura 3
% de afiliados con inversiones en el Fondo C según género
(Cifras a diciembre de cada año)



Fuente: Elaboración propia con datos de la Superintendencia de Pensiones a Diciembre de cada año.

“Al analizar las estadísticas agregadas para el sistema de pensiones chileno no se observan diferencias sustanciales en la probabilidad de que hombres y mujeres opten por un fondo u otro”

Figura 4
% de afiliados con inversiones en el Fondo E según género
(Cifras a diciembre de cada año)



Fuente: Elaboración propia con datos de la Superintendencia de Pensiones a Diciembre de cada año.

Discusión sobre los resultados

Si los hombres y mujeres afiliados al sistema de mujeres tuvieran las mismas características, los resultados anteriores podrían interpretarse como evidencia de que no existen diferencias sustanciales en sus decisiones de inversión respecto a los multifondos. Sin embargo, existen hipótesis alternativas que también son consistentes con los resultados. Por ejemplo, si las mujeres fueron asesoradas por hombres (padres, parejas, amigos), entonces la similitud de los resultados podría deberse a esta asesoría. Del mismo modo, el mayor grado de aversión al riesgo de las mujeres podría compensarse con el hecho de que los afiliados hombres tienen mayor edad. Para testear estas hipótesis se necesitan datos individuales que no examinamos en este estudio.

Comentarios finales

La literatura psicológica sugiere que las mujeres serían más conservadoras que los hombres en materias de inversiones. Sin embargo, al analizar las estadísticas agregadas para el sistema de pensiones chileno no se observan diferencias sustanciales en la probabilidad de que hombres y mujeres opten por un fondo. En caso de optar por alguno de ellos, las mujeres tampoco son más conservadoras en dicha elección. Un análisis futuro debería examinar la medida en que estas decisiones previsionales de hombres y mujeres están influenciadas por distintas características como su nivel de conocimiento previsional, aversión al riesgo y asesoría por parte de personas cercanas.

Referencias

- Arch, E. C., 1993. Risk-taking: A motivational basis for sex differences. *Journal of Psychology*, 73(1), pp. 3-11.
- Dreber & Anna, J. A. &, 2015. Gender, stock market participation and financial literacy. *Economics Letters*, 137(C), pp. 140-142.
- Dwyer, P. D. & List, J. H. G. & J. A., 2001. Gender differences in revealed risk taking: Evidence from mutual fund investors. *Journal of Economic Literature*, 76(2), pp. 151-158.
- Halko, M.-L. & Alanko, M. K. & E., 2012. The gender effect in risky asset holdings. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 83(1), pp. 66-81.
- Lowenstein, G. F., Hsee, C. K. & Welch, E. U. W. & N., 2001. Risk as feelings. *American Psychological Association*, 127(2), pp. 267-286.
- Odean, B. M. B. & T., 2001. Boys will be boys: Gender, overconfidence and common stock investment. *The Quarterly Journal of Economics*, 116(1), pp. 261-292.
- Sunden, A. & Surette, B., 1998. Gender differences in the allocation of assets in retirement savings plans. *American Economic Review Papers & Proceedings*, 88(2), pp. 207-211.