



Dilema 53

Autores responsables:

Óscar Landerretche
Nicolás Blanco
Óscar Jerez

Caso ficticio, creado con fines académicos.

Utilidades o Valores Éticos: ¿Qué Priorizar?

Eficiencia y ética en las brechas de género.

Laura es una joven ingeniera comercial que acaba de integrarse a Green Market, una PyME con proyecciones de un alto crecimiento en el mediano plazo. Su rol es muy importante, ya que estará a cargo de la contratación de personas en cargos muy importantes para las aspiraciones de la empresa. En su condición de profesional, Laura ha podido observar cómo la inclusión femenina en el mercado laboral aún enfrenta dificultades y obstáculos. Por esta razón, se ha propuesto aportar a reducir las brechas de género, fomentando políticas empresariales que contribuyan a la entrada de las mujeres en altos cargos directivos, entendiendo que el mundo privado también debe ser parte de este proceso. Sin embargo, sus proyectos podrían estar en disonancia con las necesidades de la empresa a la que se ha incorporado. Laura se encuentra frente a la decisión de elegir entre dos jóvenes profesionales, que sólo se diferencian por su sexo, para un cargo clave. A pesar de su deseo de fomentar la inclusión de mujeres en altos cargos, Laura sabe que contratar a una mujer puede ser arriesgado para una empresa pequeña como Green Market, considerando sus probabilidades de embarazo. Esta disyuntiva entre sus consideraciones éticas y la necesidad de eficiencia para apoyar el crecimiento de Green Market plantean un dilema importante para la joven profesional. En este escenario, ¿qué criterio debería primar en esta decisión? ¿Cómo pueden compararse los incentivos económicos y los valores éticos?

Los altos directivos de empresas se ven sometidos diariamente a la toma de decisiones. En este escenario, para determinar cuál es la alternativa correcta, deben considerar distintos niveles de riesgo y retornos

asociados para el análisis de distintas situaciones. También pueden existir disyuntivas inter temporales, donde las firmas deben decidir entre realizar ajustes de corto plazo o bien, inversiones con horizontes más

extensos. Estas decisiones se relacionan estrictamente con las preferencias de dichos ejecutivos o las firmas que estos representan¹. Sin embargo, existe otro tipo de situaciones que pueden representar una dicotomía entre la eficiencia y la ética.

Laura es una joven ingeniera comercial que ha sido contratada para el cargo de gerente de RR.HH. de *Green Market*, una PyME dedicada a la distribución y comercialización de alimentos producidos en diversas huertas de Chile. Esta compañía trabaja con agricultores locales y opera con 25 empleados en su oficina, sin embargo, está buscando ampliar sus operaciones y lograr un rápido crecimiento en un plazo de dos años. *Green Market* apuesta por ser un actor importante en el mercado agrícola de Latinoamérica, difundiendo el trabajo con pequeños productores de distintas comunidades rurales. Laura es considerada un pilar fundamental en el proyecto, ya que cuenta con experiencia en el cargo, específicamente como sub-gerente de recursos humanos (RR.HH.) en una de las principales empresas de retail en el país.

El trabajo de Laura consistirá en establecer criterios para la contratación de nuevos funcionarios en la empresa, que conformen un equipo de trabajo eficiente y calificado para cumplir las metas de crecimiento propuestas². Al mismo tiempo, Laura ha manifestado su interés en fomentar políticas de equidad de género dentro de la compañía. Su experiencia en el retail le permitió ver que las mujeres tienen un difícil acceso a cargos ejecutivos o directivos ya que, en muchos casos, se decide contratar sólo a hombres para evitar los “costos” asociados al trabajo femenino, tales como postnatal o servicios de sala cuna. A pesar de que políticas como la ampliación del postnatal y la provisión de salas cunas se han diseñado en pos de favorecer el empleo femenino, su nivel actual (48%) sigue siendo bajo al compararlo con Latinoamérica (55%) o los países de la OECD, incluyendo aquellos en vías de desarrollo (52%) (Comisión Nacional de Productividad, 2017). Por esta razón, Laura busca generar políticas empresariales que ayuden a reducir las brechas laborales, entendiendo que las medidas legislativas no han sido suficientes.

Green Market ya ha comenzado su proceso de selección de personal y Laura debe dirigir las entrevistas. A su oficina llegan dos CV para la vacante de Director de Contabilidad. Este cargo es muy relevante para los objetivos de la empresa, por lo que el gerente solicita a Laura que sea muy rigurosa en la elección del cargo. Revisando ambos currículos, nota que los candidatos tienen excelentes antecedentes académicos y laborales, son jóvenes y manifiestan un gran interés en potenciar el crecimiento de esta PyME. Ambos cursaron estudios de posgrado en EE.UU., han vivido en distintas ciudades y contrajeron matrimonio recientemente con sus respectivas parejas. Los dos serían perfectos candidatos al cargo, y solamente difieren en una característica: su sexo.

La joven ingeniera comercial debe discutir con el gerente sobre la decisión final. Para ella es importante fomentar la inclusión de mujeres en cargos de relevancia empresarial y argumenta que este es un paso importante en esa dirección. Sin embargo, el gerente repara en un punto: *“¿Has pensado qué sucedería si ella se embaraza? Para mí, esto representa dos problemas: primero, perderíamos por mucho tiempo a una ejecutivo importante; y segundo, nuestra pequeña empresa no podría sostener los costos de una sala cuna”*. Esto hace a Laura cuestionar su elección, considerando las posibles consecuencias mencionadas por su jefe. *¿Cómo debiese tomar esta decisión? ¿Qué criterios son los prioritarios?*

Brechas de género en el mercado laboral chileno.

A pesar de la positiva evolución de la participación laboral femenina en Chile³, esta aún se encuentra por debajo de otros países de Latinoamérica y de la OECD. El año 206, Chile ocupó el puesto número 119, de 144 países evaluados en el índice de participación y oportunidad económica para las mujeres⁴, ranking calculado por el Foro Económico Mundial. De este modo en Chile, la brecha de participación laboral por género es cercana al 23%⁵; siendo unos de los tres países de la OECD con peor índice en esta área (Comisión Nacional de Productividad, 2017).

Por otro lado, la brecha salarial de género alcanza un 31,6%, lo que convierte a nuestro país en la segunda

1 *Si consideramos que el riesgo del que hablamos contempla solo situaciones moralmente aceptadas.*

2 *Anexo 3: Organigrama de RR.HH. Green Market*

3 *En los últimos 25 años, Chile ha aumentado en 17 puntos porcentuales la tasa de participación laboral femenina para mujeres en edad de trabajar (sobre 15 años).*

4 *En el ranking general de brechas de género, Chile se encuentra en la posición 70 entre los 144 países.*

5 *Anexo 2: Tasa de participación laboral por sexo, según nivel educacional.*

nación latinoamericana con mayores índices de desigualdad laboral, siendo solo superado por Brasil (Tupper, 2017). Frente a esto, la Comisión Nacional de Productividad ha abogado por una mayor contratación femenina, explicando que esta será positiva (al menos hasta igualar las tasas de participación masculina). Se argumenta que potenciará el crecimiento macroeconómico, y también traerá mejoras en eficiencia productiva, lo que será un impulso beneficioso para el desempeño de las firmas mediante la generación de mayores márgenes de utilidad en el mediano plazo (Comisión Nacional de Productividad, 2017).

La Comisión asegura que *"incorporar a la mujer al mundo laboral no es solo un tema relevante desde el punto de vista de los derechos humanos e igualdad de género. Incorporar a la mujer al mundo laboral es importante también en términos económicos porque genera mayor crecimiento, productividad y competitividad en el país"* (Comisión Nacional de Productividad, 2017, p. 17). Lo anterior se respalda con datos de estudios recientes: un estudio de McKinsey (2015) muestra que, si la participación femenina igualara a la masculina, el PIB mundial anual sería un 26% más alto en 2025. Por su parte, Teignier y Cuberes (2014) calculan que el ingreso nacional de Chile subiría entre 18,5% y 20% con una mayor incorporación femenina.

La evidencia no se limita solamente a la participación laboral femenina. Existen estudios que han abordado los roles y estereotipos de género como una influencia importante en las decisiones académicas y laborales de hombres y mujeres. Por ejemplo, una investigación de Bettinger y Long (2005) muestra que hay un bajo porcentaje de mujeres matriculadas en carreras científicas o de ingeniería en Estados Unidos, a pesar de tener mejores puntajes en exámenes de admisión que los hombres. Esto sugiere que hay elementos presentes desde la infancia que marginan a las mujeres de ciertas carreras y limitan sus perspectivas laborales. En Chile, el trabajo de Paredes (2013) muestra la influencia de los roles de género en el desempeño escolar de los niños, mostrando que las niñas tienen un mejor desempeño escolar en presencia de profesoras del mismo sexo. Las conclusiones obtenidas de estos datos muestran que la exclusión de las mujeres dentro de ciertas áreas disciplinares pueden comenzar a muy temprana edad.

¿Qué regulaciones se han establecido para

reducir las brechas de género?

El año 2011 entró en vigencia el postnatal de 6 meses, con el objetivo de mejorar las condiciones de maternidad para las mujeres trabajadoras⁶. Esta legislación otorga a las mujeres el derecho a 24 semanas íntegras de descanso posteriores al parto, siendo consistente con las recomendaciones de la Organización Mundial de Salud acerca de la lactancia materna (World Health Organization, 2002). Adicionalmente, el artículo 203 del Código del Trabajo (Ministerio del trabajo y previsión social, 2019), establece que en cualquier empresa con 20 trabajadoras o más, el empleador debe proveer a sus empleados el servicio de sala cuna en caso de que lo necesiten⁷. Estas legislaciones son un ejemplo de cómo se ha intentado reducir las brechas laborales de género en Chile.

¿Cómo definir el criterio de selección?

Esta es la gran interrogante que Laura debe resolver. Para tomar la decisión de la mejor forma, debe recopilar información y consultar con expertos que le permitan analizar el problema desde diferentes perspectivas. Por una parte, sabe que los hombres ganan en promedio un 30% más que las mujeres. Además, la brecha en participación laboral es de un 20% en favor de los hombres (Comisión Nacional de Productividad, 2017). A nivel latinoamericano, Chile es uno de los países con las mayores brechas (23%), por lo que el desarrollo de nuevas políticas que apoyen el empleo femenino se ha convertido en un aspecto relevante en el plano legislativo. Por otra parte, los estudios de productividad sugieren que las mujeres deben ser más consideradas en los altos cargos de dirección (Comisión Nacional de Productividad, 2017), no sólo para favorecer la equidad en el mundo del trabajo, sino que también porque aporta mayor productividad a las empresas. Para entender mejor cómo operan actualmente las empresas, Laura decide consultar con Álvaro, abogado y antiguo colega, quien cuenta con un amplio conocimiento sobre las legislaciones laborales vigentes. Al respecto, señala:

"la posibilidad de embarazo es algo que muchas empresas consideran. La legislación actual favorece en gran forma a las mujeres trabajadoras, ya que permite que puedan tener una mejor lactancia, mantener su puesto de trabajo y seguir teniendo su remuneración mensual. Sin embargo, en una empresa pequeña como la tuya, puede ser complejo encontrar reemplazos para cargos

6 Anexo 1: Ley de Protección a la Maternidad.

7 Derecho a Sala Cuna. Ver: (<http://www.dt.gob.cl/1601/w3-article-59956.html>)

importantes. Piénsalo de esta forma: debes pagarle a la trabajadora y debes conseguir a un reemplazante que también debe recibir un sueldo. Estos puestos relevantes son sumamente estratégicos, y pueden marcar la diferencia entre una PyME exitosa y una fallida. Además, ¿qué tan fácil puedes conseguir a un buen contador que esté dispuesto a hacer un reemplazo por 6 meses?"

Luego, este abogado sigue explicando sobre las normativas actuales:

"Las empresas con 20 trabajadoras o más deben proveer salas cuna a sus empleados, siendo el empleador quien las costea. Una PyME es muy sensible a estos costos, y muchas empresas pueden caer en prácticas éticamente dudosas. Por ejemplo, contratar 19 mujeres y eludir esta norma. ¿Qué postura tomarías tú? En la medida que tu empresa crezca, tendrán que enfrentarse a estas disyuntivas y tomar decisiones claras. En el mercado laboral actual, es muy difícil discernir cuál es la forma correcta de hacer las cosas."

A continuación visita a una profesora de Economía que le hizo clases en la universidad y que ha investigado las temáticas de desigualdad de género. Ella le dice:

"En primer lugar, los datos han mostrado que los hombres son más hábiles en matemáticas, y su respectivo razonamiento. En muchos casos, los hombres parecen ser mejores tomadores de decisión, lo que los hace más aptos para cargos gerenciales. Incluso, ciertos estudios muestran diferencias biológicas que hacen que los hombres sean más propensos a ingresar a carreras como ingeniería o ciencias⁸."

Laura, bastante confundida, pregunta si existe alguna otra forma de abordar el problema. Su profesora le responde:

"Evidentemente, podemos verlo desde otra perspectiva: ¿Cómo valoramos a las mujeres que triunfan en las 'carreras de hombres'? Una mujer que destaca en campos tradicionalmente masculinos, como la gerencia o la ingeniería, puede aportar otras habilidades que servirán mucho a tu empresa. Piénsalo: Ella no solamente superó los desafíos académicos, sino que enfrentó estereotipos, barreras culturales e incluso lo que la biología sugiere. Posiblemente, ella esté por sobre la media y ha recorrido un camino más difícil. En este sentido, debemos distinguir entre las diferencias biológicas y los aspectos sociales y culturales

que condicionan la participación laboral femenina".

Laura se encuentra en una disyuntiva. Sus convicciones la incitan a contratar a la mujer. Sin embargo, pueden estar en contraposición a los intereses de la empresa. Necesita tener mayor claridad, por lo que decide conversar con el gerente de Green Market y entender sus requerimientos. Este le plantea:

"Necesito que antepongas los intereses de la empresa por sobre los tuyos, al menos por esta vez. Tu decisión debe considerar nuestra necesidad de crecer, y de tener estabilidad en un cargo clave. Ambos están casados, y si la candidata llegase a embarazarse puede ser problemático para nuestro orden financiero. Somos una empresa pequeña, y por eso cada contratación debe realizarse con mucha rigurosidad. Queremos crecer mucho durante estos años, y si lo logramos podremos incorporar más mujeres a cargos importantes, pero eso tal vez deba esperar".

Una decisión difícil

La joven gerenta ha logrado recopilar bastante información para enfrentar esta decisión. Por un lado, sabe que contratar a la mujer puede aportar a la productividad de la empresa, y contribuirá a la disminución de las brechas de género presentes en el mercado nacional. Por el otro, la contratación de una mujer casada y en edad fértil implica la posibilidad de un embarazo que puede generar un aumento en los costos de la firma, y frenar sus expectativas de crecimiento. A pesar de estas consideraciones, sabe que ambos candidatos poseen las mismas características relevantes para el cargo, por lo que no está segura de si es posible generar un criterio diferenciador entre ambos.

Llegó el momento de seleccionar al candidato/a. El cargo debe ser ocupado a la brevedad, y es muy importante que el plan de expansión de la firma se realice sin problemas. La PyME debe ser capaz de solventar sus créditos, y también responder frente a los inversionistas que apostaron por ella.

8 Stefanie K. Johnson (2017) *What the Science Actually Says About Gender Gaps in the Workplace*. Recuperado de: <https://hbr.org/2017/08/what-the-science-actually-says-about-gender-gaps-in-the-workplace>

Laura tiene en sus manos la decisión.

¿Qué implicancias éticas tiene esta decisión?

¿A quién debiese contratar?

¿Qué consecuencias tendrá la decisión de Laura?

¿Cuál debiese ser el criterio diferenciador que determine la decisión final?

Anexos

Anexo 1: Ley de Protección a la Maternidad

Los plazos legales de descanso de maternidad que se establecen para el período de embarazo son de 6 semanas de prenatal y 12 de postnatal, ambas irrenunciables. El postnatal es extensible a 18 semanas según ciertos problemas de salud del recién nacido. Las madres cuentan con un fuero laboral de un año posterior al término del período de postnatal obligatorio⁹.

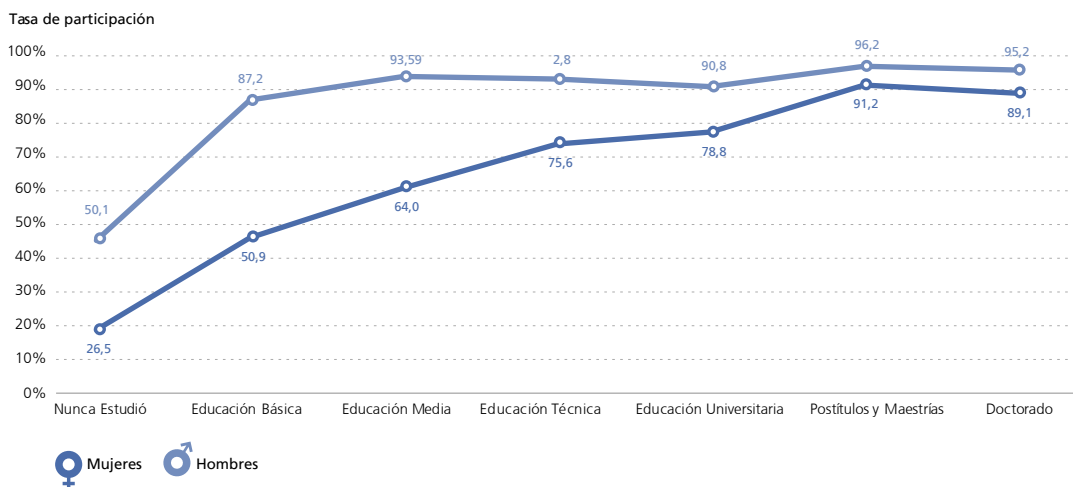
Existe también el sistema de postnatal parental, que consta de una extensión de 12 o 18 semanas al periodo de postnatal, este es transferible al padre a partir de la semana 7 de la extensión. En caso de elegir el sistema de 18 semanas, la madre se reincorpora a su trabajo anterior, en un sistema de media jornada.

Además de lo anterior, si la empresa cuenta con 20 o más trabajadoras, tiene la obligación de contar con un sistema de sala cuna o, en su defecto, pagar por uno externo para estas. En caso de no cumplir alguna de las normas de protección a la maternidad, los empleadores arriesgan multas de entre 14 y 70 UF.

Fuente: Ministerio del Trabajo y Previsión Social, 2019.

Anexo 2: Tasa de participación laboral por sexo, según nivel educacional

Tasa de participación laboral de adultos (25-59 años) según nivel educacional, por sexo, 2014.

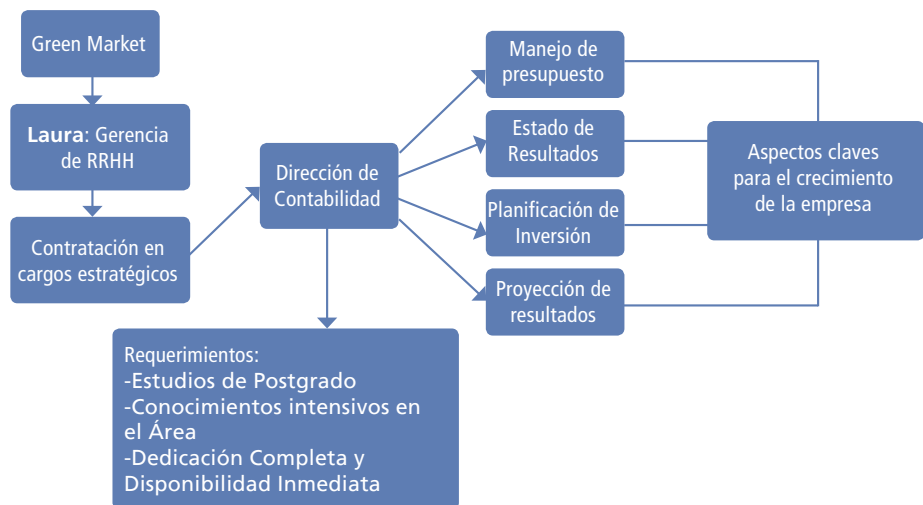


Fuente: Elaboración propia en base a NENE, 2014.

Fuente: Informe Género, Educación y Trabajo, 2016.

9 Guía Legal sobre Protección a la Maternidad. (<http://www.bcn.cl/lleyfacil/recurso/proteccion-a-la-maternidad>)

Anexo 3: Organigrama RR.HH. Green Market



Fuente: Elaboración propia

Referencias

Bettinger, E., & Long, B. T. (2005). Do faculty serve as role models? the impact of instructor gender on female studentes. *American Economic Review* , 152-158.

Comisión Nacional de Productividad. (septiembre de 2017). Mujeres en el Mundo Laboral: Más oportunidades, crecimiento y bienestar. Obtenido de Comisión de productividad: http://www.comisiondeproductividad.cl/wp-content/uploads/2017/09/Informe_Recomendaciones_para_aumentar_la_Participacion_Laboral_Femenina_en_Chile.pdf

Comunidad mujer. (2016). Informe Género, Educación y Trabajo. La brecha persiste. Primer estudio sobre la desigualdad de género en el ciclo de vida. Una revisión de los últimos 25 años.

Johnson, S. (17 de agosto de 2017). What the Science Actually Says About Gender Gaps in the Workplace. Obtenido de Harvard Business Review: <https://hbr.org/2017/08/what-the-science-actually-says-about-gender-gaps-in-the-workplace>

McKinsey & Company. (2015). Women in the workplace. Obtenido de Wiley online library: <https://womenintheworkplace.com/2015>

Ministerio del trabajo y previsión social. (18 de octubre de 2019). Guía Legal sobre Protección a la Maternidad. Obtenido de BCN: <https://www.bcn.cl/leyfacil/recurso/proteccion-a-la-maternidad>

Paredes, V. (2014). A teacher like me or a student like me? Role model versus teacher bias effect. *Economics of education review* , 38-49.

Teignier, M., y Cuberes, D. (2014). Aggregate Costos of Gender Gaps in the labor market: a quantitative estimate. *UB economics* , 1-26.

Tupper, P. (5 de agosto de 2017). Brecha salarial de género: la deuda pendiente de Chile con las mujeres. . Obtenido de La nación: <http://lanacion.cl/2017/08/05/brecha-salarial-de-genero-la-deuda-pendiente-de-chile-con-las-mujeres/>

World Health Organization. (2002). Breastfeeding and maternal medication: recomendations for drugs in the eleventh who model list of essential drugs. New York: UNICEF.