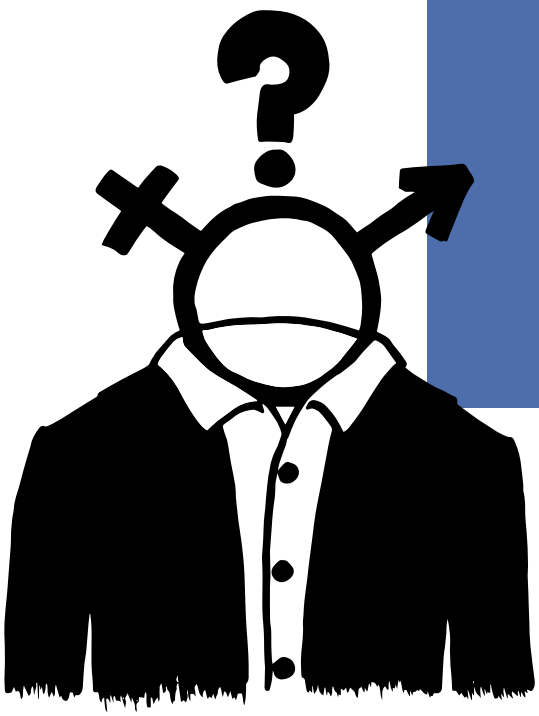
Dilema 61

Autores responsables:

Gabriel Ladeira
Mario Reyes

Caso ficticio, creado con fines académicos



Diferencias dictadas por el género en el contexto laboral

Influencia del género en la promoción a cargos de mayor responsabilidad.

Gabriela es una directiva de la empresa FastAutomóviles, dedicada al ensamblaje y distribución de automóviles a nivel nacional. Gabriela ha sido designada para tomar una importante decisión. Uno de los directivos de la compañía, el señor Manuel Proboste, está próximo a jubilarse, razón por la cual deben encontrar una persona que ocupe su cargo. Se decide que el próximo ocupante del cargo debe conocer en profundidad la compañía, por lo cual la selección se realizará entre los trabajadores de FastAutomóviles. Don Manuel, el actual ocupante del cargo, recomienda a dos personas de su confianza, con quienes ha trabajado durante varios años: Andrea y Rodrigo. Esta idea es bien recibida por el directorio. Gabriela, encargada de escoger cuál de ellos será el próximo en ocupar la vacante, observa que ambos reúnen las condiciones requeridas para desempeñarse en el cargo. Sin embargo, le preocupa que Andrea pueda abandonar el cargo prontamente, puesto que es joven y contrajo matrimonio hace casi un año. Imagina que un embarazo es inminente, lo que conllevaría ciertas eventualidades como permisos por natalidad o contingencias familiares, interfiriendo con el trabajo. ¿Se justifican las reticencias de Gabriela?, ¿qué harías tú en su lugar?

FastAutomóviles, perteneciente al rubro automotriz, es una compañía de alrededor de mil quinientos trabajadores, dedicada al ensamblaje y distribución de vehículos importados desde el extranjero hacia distintas zonas del país. Se caracteriza por ser una organización jerárquica y estable que ha crecido a través del tiempo, mediante cuidadosas inversiones que, en el largo plazo, han resultado rentables. El nivel gerencial de FastAutomóviles está constituido solamente por hombres de alto nivel técnico, a excepción de Gabriela, quien ascendió a la línea gerencial por ser la mano derecha del anterior gerente general, a quien reemplazó luego

de su retiro anticipado. La decisión fue controversial y Gabriela debió mostrar en repetidas oportunidades sus capacidades hasta ser aceptada como un par.

Gabriela Rivas, ingeniera comercial de 47 años, titulada de una prestigiosa universidad chilena, es gerente general de FastAutomóviles. Anteriormente, se desempeñaba como gerente de operaciones de la compañía, llegando a ocupar el cargo actual luego de demostrar un destacado rendimiento durante ocho años en la compañía, además de contar con excelentes referencias previas. Pero no todo ha sido fácil para ella. Casándose y teniendo a su primer hijo al poco tiempo de obtener su título profesional, en un principio, conseguir un trabajo acorde a sus pretensiones fue complicado. Se encontró con barreras para acceder a puestos de alta responsabilidad debido a su condición de madre, lo que a la larga fue naturalizándose, asumiendo como razonable la incompatibilidad de su situación con trabajos directivos. Sin embargo, perfeccionó su currículum realizando estudios de posgrado mientras ganaba experiencia en trabajos de mando medio, hasta que llegó la oportunidad de ingresar a FastAutomóviles, donde ha construido una carrera sólida, aunque siempre con el sentimiento de haber desplazado a su familia por su trabajo, lo cual le genera gran culpa.

Manuel Proboste, ingeniero comercial y gerente de finanzas de la compañía, dejará de ocupar en poco más de seis meses su cargo, al llegar la fecha de su jubilación. Este escenario crea la necesidad de encontrar una persona que asuma dicho rol estratégico. Considerando la relevancia del cargo, se hace urgente que este puesto sea ocupado en cuanto Don Manuel se retire, por lo que los directivos comienzan la búsqueda con antelación. Luego de varias discusiones, los Gerentes concuerdan en que el nuevo ocupante del cargo debe conocer muy bien el rubro y funcionamiento de la compañía, pues permitirá un cambio de mando más suave y alineado con los objetivos de FastAutomóviles. En consecuencia, resuelven que lo óptimo será buscar a alguien dentro de la compañía, descartándose contratar a una persona externa. Esto implica promover a un trabajador con la capacidad y experiencia potencial para asumir este rol.

Manuel, preocupado del rendimiento de la organización, como también de la continuidad de los proyectos de su equipo, recomienda a dos personas de su confianza, con quienes han trabajado durante varios años: Andrea y Rodrigo. Ambos son parte del departamento de finanzas comandado por Manuel y participan en el Comité de Financiamiento de Inversiones, integrado también por otros Gerentes, incluida Gabriela. Por lo tanto, los dos son conocidos por los altos mandos, quienes reconocen en ellos gran responsabilidad y profesionalismo, además de liderazgo. La decisión es compleja puesto que ambos candidatos son jóvenes, lo cual genera cuestionamientos a la madurez de sus conocimientos. Sin embargo, son los mejores candidatos internos y no es una opción realizar un reclutamiento externo.

Andrea es una ingeniera comercial de 34 años, especializada en el área de finanzas. Acaba de contraer matrimonio hace diez meses y no tiene hijos. Desde su egreso de ingeniería comercial tuvo un par de experiencias laborales en otras empresas, hasta finalmente llegar a la compañía, hace ya siete años. Es reconocida entre sus pares por siempre ayudar en la integración de nuevos compañeros de trabajo, como también por participar en diversos comités multidisciplinarios que buscan mejorar la competitividad de FastAutomóviles.

Por su parte, Rodrigo tiene 36 años, también ingeniero comercial de profesión, lleva cinco años trabajando en FastAutomóviles, posee vasta experiencia en las áreas de operaciones y finanzas. Es casado y tiene dos hijos. Rodrigo muestra una admirable capacidad de liderazgo, en línea con el estilo de los gerentes de la empresa. El candidato posee una muy buena relación con los directivos, pues además de ser el encargado de presentar gran cantidad de reportes al directorio, juega en la liga de fútbol de la empresa, con todos los gerentes y compañeros de diversas áreas. Rodrigo ha sido reconocido por poseer una estructura de pensamiento lógica y clara.

Es entre estas dos opciones que Gabriela tendrá la ardua tarea de escoger cuál será la próxima persona en asumir el rol de Don Manuel. En primera instancia, no resulta fácil elegir a uno por sobre el otro, pues todo proceso de selección es complejo y hay valor en cada candidato que no es replicable. A lo anterior se suma que, por una parte, Rodrigo es un profesional muy competente en su área, aunque algunas veces es muy estructurado para resolver problemas, lo cual ha generado ciertos conflictos dentro de su equipo de trabajo. A pesar de lo anterior, cuenta con la confianza de los altos mandos, y es respaldado por los conocimientos y experiencia que tiene en la compañía. Andrea también ha demostrado gran capacidad en su labor. Su carrera dentro de la compañía destaca por integrar las diversas áreas funcionales mediante distintos proyectos. Demuestra facilidad para relacionarse y trabajar en equipo, además de poseer dos años más de antigüedad que Rodrigo. Ambos tienen una trayectoria

construida en la compañía y un respeto bien ganado hacia su trabajo. Considerando que ambos candidatos poseen indiscutibles calificaciones, Gabriela resuelve que citará a los postulantes a una entrevista personal con el objetivo de clarificar su decisión y, además, resolver ciertas dudas que le han surgido.

En cierta medida, Gabriela empatiza con la situación de Andrea, aunque con determinadas aprehensiones. El hecho de que, con sus 34 años, esté recientemente casada le hace suponer que existe una alta probabilidad de que, en un futuro no tan lejano, la candidata desee ser madre y formar una familia. Dicha situación conllevaría hechos tales como permisos de natalidad, frecuentes contingencias familiares de las cuales ocuparse, atención prioritaria de la vida familiar y problemas domésticos, entre otros. Todos estos acontecimientos, en su entendimiento, significarían una interferencia en su ejercicio profesional, pudiendo mermar su rendimiento laboral. Por experiencia propia, sabe lo difícil que resulta para una mujer construir una carrera exitosa en el ámbito en que se desempeña, más aún si está construyendo una familia. Es más, piensa que el trabajo no le permitió cuidar su vida familiar, asumiendo, por este motivo, la responsabilidad de su separación hace ya varios años. Gabriela se cuestiona fervientemente si es bueno para Andrea tomar este nuevo rol, que la alejará de su familia en diversas oportunidades. Además, seguramente la obligará a sobre exigirse para demostrar su capacidad de abordar el rol comprometido, tal y como le sucedió a ella. Gabriela reflexiona tristemente sobre las incontables noches que debió trabajar hasta tarde y no pudo estar con su familia.

Adicionalmente, Gabriela observa que, entre los altos cargos de la compañía ella es la única mujer. Tendiendo a pensar que "es un trabajo de hombres", se ha cuestionado en múltiples ocasiones si debiera exponer a una mujer a tener que probarse continuamente entre sus pares, pues significa un gran desgaste emocional. Por otra parte, la Gerente General observa esta tendencia en el panorama laboral en general. Coincidentemente con lo que percibe Gabriela, la participación de mujeres en cargos de alta dirección es bajísima en comparación a los hombres. Al 2016, sólo alrededor del 8% de puestos de Gerente General en empresas medianas y grandes eran ocupados por mujeres. Y en otros cargos de alta responsabilidad siempre las mujeres tienen una participación muy por debajo a la de los hombres (DESUC, 2016)[1]. Esto parece dar cuenta de una división sexual del trabajo posiblemente ligada a estereotipos culturales, donde a los hombres se les vincula a lo productivo, a la fuerza, a la inteligencia; mientras que a las mujeres se les vincula a lo pasivo, a lo afectivo (INE, 2015). Pese a lo anterior, Gabriela sabe en carne propia que las mujeres son capaces de ocupar dichos cargos, y cree que ella está en una posición de contribuir al cambio, de sumar más mujeres a cargos de toma de decisiones.

Durante una reunión de directorio, y debido a que los directivos de FastAutomóviles han notado gran disparidad de género entre sus líneas, piden a la dirección de género, en conjunto con el área de bienestar, exponer sobre los beneficios de una estructura más balanceada.

Los hallazgos muestran que el contexto laboral chileno presenta una feminización de determinados sectores económicos, pudiendo hablar de una segregación horizontal en tanto la participación de la mujer se supedita a ciertos rubros (Selamé, 2005; Wainerman, 2003). Sumando a esto, existe una segregación vertical que se evidencia en la menor presencia femenina en cargos de jefatura (INE, 2015), lo cual se intensifica en el rubro de FastAutomóviles, y en específico en la organización, por ser muy tradicional. Como bien sabe Gabriela, en general no se consideran los múltiples beneficios que la diversidad representa para las empresas, con liderazgos masculinos y femeninos. Algunos son: mejoras en la innovación y la toma de decisiones a través de la inclusión de distintos puntos de vista (Huse & Grethe Solberg, 2006), mejora de la imagen global (De Anca & Gabaldon, 2014) y mayor satisfacción y retención de los empleados, favoreciendo la productividad (Ali, Metz, & Kulik, 2010).

Gabriela, reflexiva, vuelve a su oficina pensando que la jubilación de Don Manuel puede ser una oportunidad para que FastAutomóviles diversifique su forma de liderazgo o bien, apueste a lo más seguro, ya que hasta este momento ha sido una empresa líder en el mercado. Gabriela conoce bien los antecedentes, sin embargo, es el carácter y contexto de los candidatos al cargo de Gerente de Finanzas, lo que la mantiene indecisa. Atendiendo a la empatía que siente por Andrea, evalúa la posibilidad de utilizar la instancia de entrevista para conocer sus planes de vida. Esto le ayudaría a ponderar de forma más clara las capacidades de cada candidato, enfocándose en lo estrictamente laboral. En el caso de Andrea, tener mayor antigüedad en la compañía le otorga

1 *Anexo 1: Participación de mujeres en Gerencia General en empresas grandes y medianas.*

mayor conocimiento; en el caso de Rodrigo, sobresale su estilo de liderazgo. Aun cuando tiene un propósito claro, Gabriela analiza qué tan factible es indagar, en la entrevista, sobre ciertos aspectos de Andrea. Sabe bien que en determinados contextos hay preguntas que no pueden realizarse, ya que corre el riesgo de incurrir en una práctica discriminatoria. Para resolver su inquietud, consulta a uno de los miembros del equipo de abogados de la compañía, respecto a aquellos elementos que quedan fuera del margen legal.

En su conversación con Gabriela, el abogado señala y enfatiza la existencia del artículo 2 del Código del Trabajo, el cual proclama: "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" (Dirección del Trabajo, 2018). Por tanto, el abogado recomienda mesura al tratar dichas materias, puesto que podría incurrir en una falta con los entrevistados. Con esta información, Gabriela vacila respecto a averiguar sobre los aspectos de la vida personal de Andrea. Aparentemente no es correcto, pero por otro lado no ve mejor alternativa para desentrañar lo que quiere saber. Gabriela cree a estas alturas que podría ser más fácil ascender a Rodrigo, pues no hay posibilidades de que sus planes familiares intervengan en su carrera laboral. Además, después de todo, es lo que preferirían los directivos de FastAutomóviles.

Gabriela, la destacada Gerente General de FastAutomóviles, nuevamente se encuentra aproblemada. Se ve enfrentada al dilema de contratar a Andrea o a Rodrigo. Ambos tienen la experiencia y las capacidades para ocupar el cargo que quedará vacante luego del retiro de don Manuel. Andrea cuenta con un poco más de tiempo en la compañía, pero su etapa de vida puede ser una interferencia para un trabajo tan exigente y demandante.

Por su parte, Rodrigo representa una forma de liderazgo masculino que se asemeja al de los demás miembros del directorio y, aunque lleva menos tiempo que Andrea, conoce bien la empresa. La idea de entrevistar a Andrea y preguntarle directamente acerca de sus planes futuros se encuentra en entredicho, podría caer en una práctica ilegal. Por otra parte, contratar a Rodrigo sin más rodeos suena sensato y, de todos modos, también tiene las competencias para reemplazar a Don Manuel. De este modo evitaría meterse en problemas en caso de que Andrea presente dificultades para cumplir con su trabajo y eso desagrade a los demás altos mandos. Aun así, Gabriela no deja de pensar en el carácter más bien conflictivo de Rodrigo, como también en sus deseos personales de alcanzar la equidad de género.

Ante esta situación, ¿cuál es el dilema que enfrenta Gabriela? ¿Cuáles son las posibles alternativas para resolver este dilema?

¿Cómo evalúas el proceso de selección llevado a cabo por FastAutomóviles?, ¿harías algo distinto?

¿Qué características presentes en los candidatos deberían ser relevantes en la decisión de Gabriela?,

¿Buscarías la forma de averiguar los planes de vida de Andrea sin salir del margen legal?

¿Existen normativas, valores y/o políticas de la organización importantes a considerar en el análisis?

¿Crees que se necesita alguna regulación específica para que hombres y mujeres ocupen puestos de poder de manera más equilibrada?

¿Qué harías tú en el lugar de Gabriela?

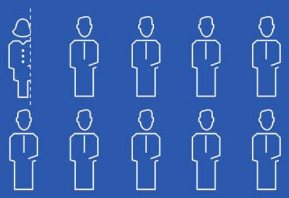
Anexos

Anexo 1: Participación de mujeres en Gerencia General en empresas grandes y medianas.

Estudio realizado sobre una muestra aleatoria de 419 compañías.

IMAD 2016: PARTICIPACIÓN DE MUJERES EN GERENCIA GENERAL EMPRESAS GRANDES Y MEDIANAS

8% **PUESTOS DE GERENTE GENERAL SON OCUPADOS POR MUJERES**



Si consideramos el total de puestos de gerente general para empresas medianas y grandes, el **IMAD 2016** estima que un 8% son mujeres*. Este resultado va en línea a lo observado en la **Tercera Encuesta Longitudinal de Empresas (ELE 2014-15; N:7267 empresas)** del Ministerio de Economía-INE para empresas grandes (8%) y medianas (15%), según ventas.

Esta presencia, aunque muy minoritaria, es más elevada que la observada en muestras más selectas, como para las empresas que integran el índice bursátil IPSA, o para el total de empresas transadas en bolsa, con un 4,7% de mujeres que ocupan la gerencia general, según información disponible por la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS, 2016) y analizada para este informe**.

IMAD 2016: PARTICIPACIÓN DE MUJERES EN CARGOS DE PRIMERA LÍNEA EMPRESAS GRANDES Y MEDIANAS

27,6% **MUJERES EJECUTIVAS DE PRIMERA LÍNEA**

Tomando el total de puestos de ejecutivos de primera línea que reportan al gerente general, el **IMAD 2016** reporta que un 27,6% son mujeres* para el conjunto de empresas grandes y medianas encuestadas. Esta proporción a nivel general también es concordante con lo observado por la ELE (2014-5) para cargos "directivos y ejecutivos a nivel gerencial" para el total de empresas medidas (26,1%)***.

Para IMAD, se reporta que este porcentaje baja a un 24,0% para el caso de compañías encuestadas más grandes (200 trabajadores o más), y aumenta a 31,0% para las empresas medianas (entre 199 y 50 trabajadores)*.

Esta presencia es más auspiciosa que la vista para las empresas transadas en Bolsa (12%), según análisis propios elaborados a partir de datos de la SVS (2016)**.

51,2%

DE LAS EMPRESAS CON MUJERES EN ESTE NIVEL DE CARGO, TIENEN SOLO UNA

Volviendo a la situación de la empresa grande y mediana reportada por **IMAD** para los cargos de primera línea, la menor presencia de mujeres a nivel de grandes números, se acompaña por una segunda situación: del total de compañías encuestadas que declararon tener mujeres en este puesto, el 51,2 % tiene la presencia de solo una de ellas en ese cargo.

* Ver márgenes de error en Anexo Metodológico II.
** Ver Capítulo I Objetivos y Metodología.
*** En el caso de ELE cabe hacer la advertencia que toma tanto cargos a nivel de "directivos y ejecutivos a nivel gerencial", lo que abarca dueños y socios sin remuneración fija que trabajen 15 horas a la semana o más, gerentes, subgerentes y otros cargos cuya función sea administrar, planear, entre otros.

Fuente: Informe de Mujeres en Alta Dirección (IMAD), 2016.

Referencias

Ali, M., Metz, I., & Kulik, C. (agosto de 2010). The impact of gender diversity on turnover: The moderating effect of human resource policies and practices.
Obtenido de Research Gate: *https://www.researchgate.net/publication/262729111_The_impact_of_gender_diversity_on_turnover_The_moderating_effect_of_human_resource_policies_and_practices*

De Anca, C., & Gabaldon, P. (2014). Female directors and the media: stereotypes of board members. Gender in Management: An International Journal, 334-351.

DESUC. (2016). Informe de Mujeres en Alta Dirección. Instituto de Sociología de la Pontificia Universidad Católica de Chile.
Obtenido de *http://sociologia.uc.cl/assets/uploads/2017/01/imad-2016-digital-final.pdf*

Dirección del Trabajo. (2018). Código del Trabajo, Artículo 2
Obtenido de *http://www.dt.gob.cl/legislacion/1624/articles-95516_recurso_1.pdf*

Huse, M., & Grethe Solberg, A. (2006). Gender related boardroom dynamics: How Scandinavian women make and can make contributions on corporate boards. Women in Management Review, 113-130.

Informe de Mujeres en Alta Dirección (IMAD) (2016) Informe de mujeres en alta dirección. Dirección de Estudios Sociales del Instituto de Sociología de la Pontificia Universidad Católica de Chile (DESUC).
Recuperado de *https://staticlp.nyc3.digitaloceanspaces.com/static/images/f9f9da624b257a8c146fa325597ea613_IMAD_2016_Digital-final.pdf*

INE. (2015). Mujeres en Chile y Mercado del Trabajo: Participación laboral femenina y brechas salariales.
Obtenido de *http://nuevoportal.ine.cl/docs/default-source/laborales/ene/publicaciones/mujeres-en-chile-y-mercado-del-trabajo---participaci%C3%B3n-laboral-femenina-y-brechas-salariales.pdf?sfvrsn=4*

Selamé, T. (8 de junio de 2005). Mujeres, brechas de equidad y mercado de trabajo.
Obtenido de OIT: *http://www.ilo.org/global/publications/ilo-bookstore/order-online/books/WCMS_PUBL_9223160782_SP/lang--es/index.htm*

Wainerman, C. (2003). Famila, Trabajo y Género. Un mundo de nuevas relaciones. Buenos aires: Fon de Cultura Económica.