

# MUJERES ABOGADAS BAJO EL TECHO DE CRISTAL UN ESTUDIO DE CASO

## WOMEN LAWYERS UNDER THE GLASS CEILING: A CASE STUDY

RICARDO GAETE QUEZADA  
Universidad de Antofagasta, Chile  
ricardo.gaete@uantof.cl

DAMARIS ORO MATURANA  
Fiscalía Regional de Antofagasta, Chile  
oro.damaris@gmail.com

### RESUMEN

A partir de un estudio de las percepciones y experiencias de las profesionales abogadas de una Fiscalía Regional en Chile, el artículo analiza el techo de cristal en relación al acceso a los cargos directivos en el Ministerio Público. En específico, se identifican las barreras que encuentran las mujeres en su carrera profesional. La investigación se desarrolla mediante metodología cualitativa, recopilando la información a través de entrevistas semiestructuradas. Los resultados identifican a los estereotipos de género, la conciliación trabajo-familia y la cultura patriarcal como las principales barreras que configuran el techo de cristal en la organización estudiada. Se concluye que es necesario que la institución implemente acciones para adecuarse al cambio social experimentado por la sociedad chilena en los últimos años, incorporando criterios de igualdad de género tanto para acceder a cargos directivos, como en el desarrollo de la carrera laboral de los miembros de la organización.

Palabras clave: Género, Techo de cristal, Segregación laboral, Ministerio Público, Chile.

### ABSTRACT

Based on a study of the perceptions and experiences of lawyers at a Regional Prosecutor's Office in Chile, the article analyzes the glass ceiling in relation to access to senior posts in the National Prosecution Service. Specifically, it identifies the barriers encountered by women in their professional careers. The study uses a qualitative methodology, with information collected through semi-structured interviews. It finds that the main barriers that constitute this organization's glass ceiling are gender stereotypes, work-family balance and a patriarchal culture. The study concludes that the institution needs to take measures to adapt to the social change that has occurred in Chilean society in recent years, incorporating gender equality criteria for both access to senior positions and its members' career development.

Keywords: Gender, Glass ceiling, Work segregation, National Prosecution Service, Chile.

## INTRODUCCIÓN

Actualmente, observamos que muchos países han adecuado sus legislaciones y políticas públicas para aumentar la inserción laboral femenina. Aunque estos cambios constituyen un avance en la equidad de género, no han logrado disminuir completamente las discriminaciones laborales entre hombres y mujeres, por lo que la incorporación de la mujer al trabajo se da en un contexto de grandes brechas salariales, desequilibrio en las responsabilidades del hogar y dificultad en el acceso a los puestos de dirección y poder dentro de las organizaciones laborales a nivel mundial.

El acceso de las mujeres a los cargos directivos es una problemática estudiada desde los años 1980 (Camarena y Saavedra 2018), cuando el *Wall Street Journal* en Estados Unidos publicó un artículo que describía las barreras socioculturales y de género, a las que se veían expuestas las mujeres trabajadoras altamente calificadas (Gómez-Bahillo, Elboj-Saso y Marcén-Muñío 2016). Dichos obstáculos les impedían alcanzar los niveles jerárquicos más altos en el mundo de los negocios, independientemente de sus logros, capacidades y méritos, denominándose a este fenómeno techo de cristal (Carrancio 2018, Gaete 2018a, Gómez-Bahillo, Elboj-Saso y Marcén-Muñío 2016, Jackson y O'Callaghan 2009, Jarmon 2014).

De esta manera, el techo de cristal es una temática interesante de investigar para aportar con evidencias que permitan disminuir la discriminación de género hacia las mujeres, específicamente en el acceso a los cargos directivos, retroalimentando a las políticas públicas de igualdad en el mundo laboral que se implementan en diferentes países (Camarena y Saavedra 2018, Carrancio 2018, Gaete 2018a).

Así, nuestro estudio se ha concentrado en el ámbito profesional de las mujeres abogadas que trabajan en el Ministerio Público en Chile. Dicha institución desarrolló a finales del año 2018 su primer estudio de perspectiva de género y sus resultados la sitúan en la mitad del camino, es decir, la implementación del enfoque de género se encuentra en etapa de desarrollo y en la senda de continuar mejorando (Ministerio Público 2019).

En dicho diagnóstico, si bien se observó una distribución equilibrada en cuanto a la cantidad de hombres y mujeres, se constató también la existencia de segregación horizontal por sexo (feminización o masculinización de ciertas funciones) y segregación vertical (menor presencia de mujeres en estamentos de mayor reconocimiento y/o poder).

En ese contexto, la Fiscalía de Chile ha elaborado una Política de Igualdad de Género (Ministerio Público 2019), evidenciando con ello que la perspectiva o enfoque de género también se ha extendido hacia los diferentes poderes e instituciones del Estado Chileno (Gaete y Álvarez 2020).

En base a lo expuesto anteriormente, surge la siguiente interrogante para nuestro estudio: ¿Cuáles son los obstáculos que impiden a las mujeres acceder a cargos de mayor responsabilidad en la Fiscalía Regional?

## REVISIÓN DE LITERATURA

La equidad de género se ha instalado como una temática de gran interés social a nivel mundial (Gastiazoro 2013, Moncayo y Zuluaga 2015), siendo uno de sus focos relevantes lo relativo a la integración de las mujeres al mundo laboral, especialmente su acceso a posiciones de mayor responsabilidad en la toma de decisiones (Carrancio 2018, Gaete 2018a).

Por ello, la perspectiva de género se ha transformado en un aspecto fundamental para el desarrollo humano más equitativo e inclusivo, no para analizar la identidad de la mujer o a la del hombre por separado, sino al sistema de interrelación en los diferentes escenarios de actuación social en los que dichas interacciones se manifiestan (PNUD 2010).

Así, es necesario analizar el concepto de género como un tema cultural e histórico y no únicamente como una condición biológica (Gómez-Bahillo, Elboj-Saso y Marcén-Muñío 2016), para explicar las transformaciones sociales relacionadas con la igualdad entre hombres y mujeres, eliminando las discriminaciones sustentadas en una perspectiva patriarcal de la sociedad (Carmona 2015, Gastiazoro 2013, Moncayo y Zuluaga 2015, Soto y Ruíz 2014).

También, el enfoque de género permite visualizar y reconocer la existencia de relaciones jerárquicas desiguales entre hombres y mujeres, expresadas en opresión, injusticia, subordinación y discriminación hacia las mujeres (Cárdenas, Correa y Prado 2014, Gómez-Bahillo, Elboj-Saso y Marcén-Muñío 2016, Moncayo y Zuluaga 2015), generando condiciones de vida inferiores para las mujeres, respecto de las de los hombres (Gastiazoro 2013).

Lo expuesto anteriormente, se plasma en la literatura a nivel laboral en el concepto del techo de cristal, que identifica las barreras invisibles que enfrentan las mujeres trabajadoras altamente calificadas, que les impiden alcanzar los niveles jerárquicos más importantes en el mundo laboral. La baja presencia de las mujeres en puestos de dirección o cargos de mayor responsabilidad se extiende a nivel de todo tipo de organizaciones, sean estatales o privadas (Camarena y Saavedra 2018, Carrancio 2018, Gaete 2018a).

Según Gaete (2015: 10), el techo de cristal “describe cómo la carrera laboral de las mujeres se ve estancada en un nivel jerárquico medio o bajo, sin poder acceder a los principales puestos de trabajo de alta dirección responsables de la toma de decisiones más importantes”.

Un concepto clave para comprender el fenómeno del techo de cristal es el de los estereotipos, que son creencias que la sociedad comparte respecto de cómo son y cómo deben comportarse los seres humanos, de acuerdo con su adscripción al sexo femenino o masculino (Berbel 2015, Camarena y Saavedra 2018, Gaete, Álvarez y Ramírez 2019, Gómez-Bahillo, Elboj-Saso y Marcén-Muñío 2016).

En dicho contexto, predomina la creencia de que las mujeres son emocionales, sensibles y sumisas, mientras que a los hombres se les considera enérgicos, valientes y agresivos. Estos estereotipos condicionan el desarrollo de las capacidades de cada persona, sea en su vida

personal, profesional o en el ejercicio del liderazgo (Berbel 2015, Camarena y Saavedra 2018, Gómez-Bahillo, Elboj-Saso y Marcén-Muñío 2016).

Los estereotipos de género expresan el comportamiento que, en una sociedad concreta, se espera de una persona debido a su sexo, así podrían definirse como las pautas de acción y comportamiento asignadas a mujeres y a hombres, e inculcadas y perpetuadas según los criterios vigentes en una sociedad androcéntrica (Gómez-Bahillo, Elboj-Saso y Marcén-Muñío 2016, Moncayo y Zuluaga 2015).

Según Gómez-Bahillo, Elboj-Saso y Marcén-Muñío (2016), los estereotipos de género se concretan en discriminación laboral hacia las mujeres en tres grandes momentos: 1) elección de la carrera universitaria, concentrándose en las profesiones del área social; 2) acceso al mercado laboral, compitiendo en desigualdad de condiciones con los hombres por los puestos de trabajo; y 3) desarrollo profesional, enfrentando dificultades para acceder a los puestos de dirección más importantes en cada organización.

Así, la literatura científica identifica la existencia de múltiples barreras laborales para las mujeres, que les impiden superar cierto nivel jerárquico dentro de una organización para acceder a los cargos directivos, como se observa en la Figura 1. Los obstáculos comúnmente se generan en virtud de la aplicación de prejuicios o estereotipos invisibles, que forman parte de la cultura organizacional (Organización Internacional del Trabajo 2004, Carrancio 2018, Gaete 2018, Gómez-Bahillo, Elboj-Saso y Marcén-Muñío 2016).

Figura 1: Tipologías de Barreras que configuran el techo de cristal

Ramos, Barberá y Sarrió (2003)

- Barreras personales: Asociadas a la identidad de género femenina. Estas tienen relación con el proceso de socialización que fomenta el desarrollo de características y actitudes asociadas a la identidad de género femenina que pueden ser negativas para su promoción y éxito profesional.
- Barreras sociales: Asociadas a la cultura organizacional y los estereotipos de género. La cultura organizacional actúa bloqueando la promoción laboral de las mujeres a través de varios procesos influidos por estereotipos y roles de género, tales como reglas informales, redes masculinas, políticas organizacionales de selección de personal, carrera laboral o conciliación trabajo-familia, entre otras.
- Barreras familiares: El perfil directivo está asociado a largas horas de permanencia y movilidad geográfica. El triple papel de las mujeres: esposa, madre y directiva, representa un problema crucial para asumir puestos que demandan disponibilidad casi total. Además, la distribución inequitativa de responsabilidades familiares y la ausencia de apoyos organizacionales, impiden a las mujeres asumir

Jackson y O'Callagan (2009)

- Barreras demográficas: Describen tanto la cantidad y disponibilidad de mujeres preparadas para los cargos de alta dirección, así como las diferencias que pueden existir en cuanto a sus características de liderazgo.
- Barreras internas: Aquellas existentes al interior de la organización y que se traducen en aspectos tales como clima organizacional intolerante con las diferencias, o la resistencia al desarrollo de tutorías a los miembros de grupos minoritarios para futuras promociones o ascensos.
- Barreras gubernamentales: Incluyen la falta de seguimiento a la aplicación de las leyes que regulan esta materia, así como la deferente recopilación de antecedentes y reportes que precisen la existencia del techo de cristal en el territorio.

Gaete (2018a)

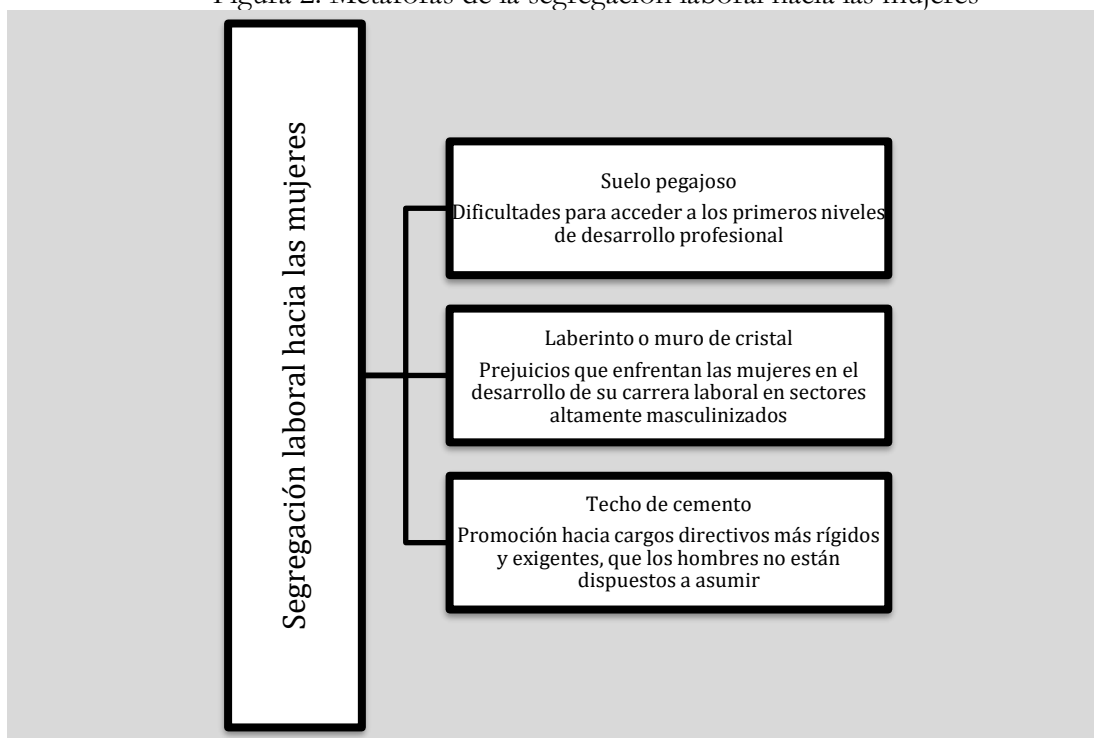
- Barreras personales: Aspectos vinculados con la vida personal o familiar de las mujeres, que afectan o condicionan sus propias opciones de acceder a los cargos directivos. El eje principal de las barreras personales, es poder conciliar el trabajo con la familia, especialmente por la cultura arraigada a estereotipos que impone ciertos patrones de conducta y responsabilidad asociadas al género, por ejemplo, la asignación tradicional de la crianza de los hijos y las labores domésticas son de responsabilidad de las mujeres.
- Barreras organizacionales: Son los elementos o situaciones que están presentes en la organización en la que las mujeres desarrollan su carrera laboral, que obstaculizan su acceso a los cargos directivos. Estos elementos están influidos por la cultura organizacional, por estereotipos y roles de género, arraigado en los miembros de la organización.
- Barreras sociales: Aspectos distintivos de la cultura propia de la sociedad o el territorio donde funciona la organización laboral. En las diferentes épocas y sociedades ha existido una división del trabajo en función del sexo, que responde a fenómenos sociales y culturales.

*Fuente: Elaboración propia.*

Asimismo, la literatura describe que el techo de cristal se transforma en una problemática que en muchas ocasiones no es percibida con facilidad dentro de las instituciones, lo que hace que diferentes tipos de barreras u obstáculos para la carrera laboral de las mujeres se vayan consolidando al interior de las organizaciones laborales, tales como: personales, institucionales y sociales (Gaete 2015 y 2018a, Gómez-Bahillo, Elboj-Saso y Marcén-Muñio 2016, Jackson y O'Callagan 2009, Jarmon 2014, Moncayo y Zuluaga 2015, Ramos, Barbéra y Sarrió 2003).

Además, la Figura 2 resume diferentes ejemplos de metáforas utilizadas en la literatura, para describir las formas de expresión de la discriminación laboral hacia las mujeres (De Anca y Aragón 2007, Camarena y Saavedra 2018, Cárdenas, Correa y Prado 2014, Carmona 2015, Chinchilla, Poelmans y León 2005, Lupano 2009), que se suman al techo de cristal para configurar la gran complejidad de la problemática que ellas enfrentan al insertarse al mundo laboral.

Figura 2: Metáforas de la segregación laboral hacia las mujeres



*Fuente: Elaboración propia.*

Así, una de las barreras más importantes es la propia decisión que toma la mujer de no aceptar puestos directivos, para no romper el equilibrio entre su profesión y su papel de esposa o madre. Se trata de una autolimitación asociada a elecciones personales de las mujeres, fruto de estereotipos asumidos en el proceso de socialización y que las lleva a no querer promocionarse, por el alto costo personal y familiar que en principio tendría un puesto directivo superior (Burin 2008, Camarena y Saavedra 2018, De Anca y Aragón 2007, Gaete 2018a, Lupano 2009, Ramos, Barbéa y Sarrió 2003).

Entonces, la conciliación de la vida laboral y familiar se transforma en un elemento crucial dentro de los factores psicosociales laborales, incluyendo dentro de este espectro a la doble carga socio familiar, el tiempo libre, el traslado desde y hacia el trabajo o la satisfacción con diferentes aspectos de la vida en el trabajo (ACHS 2017, Gaete 2018b).

A raíz de lo anterior, las mujeres en el contexto laboral se enfrentan a una serie de barreras para poder ascender en la estructura organizacional y asumir cargos de liderazgo, pues comúnmente la imagen del líder se asocia a los varones (Moncayo y Zuluaga 2015). Este fenómeno da lugar a una serie de prejuicios y obstáculos implícitos en el ambiente de la organización laboral, que frenan el crecimiento profesional de las mujeres (Burin 2008, Gaete 2018a, Jackson y O'Callagan 2009, Jarmon 2014, Ramos, Barberá y Sarrió 2003).

Además, nuestra sociedad históricamente ha determinado la asignación de los roles familiares y reproductivos para las mujeres, mientras que los hombres desarrollan sus carreras laborales sin el conflicto de asumir mayores responsabilidades familiares (Gaete 2018b, Gómez y Jiménez 2015). Ciertamente la sociedad ha evolucionado y las mujeres se han incorporado plenamente al mundo laboral, adquiriendo formación académica suficiente para acceder a los puestos directivos, pero la cultura y estructuras sociales no se han adaptado al mismo ritmo.

La segregación laboral por género es una problemática social a nivel mundial, existiendo una de tipo horizontal, alusiva a la mayor concentración de mujeres en determinadas actividades o sectores económicos (Cárdenas, Correa y Prado 2014, Gómez-Bahillo, Elboj-Saso y Marcén-Muñío 2016). Además, la segregación vertical, vale decir, la escasa y muchas veces nula presencia femenina en los cargos de alta dirección, claves en la toma de decisiones y poder dentro de las organizaciones (Burin 2008, Gaete 2015, Gastiazoro 2013). Ambos tipos de segregación laboral son fenómenos absolutamente interrelacionados, generando y sosteniendo estructuras de dominación basadas en el sexo (Cárdenas, Correa y Prado 2014).

En virtud de lo anterior, la cantidad de mujeres que ascienden a los puestos de poder más importantes es más baja que la de los hombres, después de haber vencido numerosas dificultades. Las que llegan, habitualmente, se ven presionadas para asumir un modelo de dirección masculino (García, Salas y Gaviria 2017, Moncayo y Zuluaga 2015). Sin embargo, pese a que el acceso a estos puestos es complicado, no se puede calificar de imposible en tanto las mujeres dispongan de recursos y oportunidades que les ayuden a afrontar estos obstáculos, reduciéndolos o eliminándolos (Agut y Martín 2007, Gaete 2018a, Gaete, Álvarez y Ramírez 2019).

De esta manera, el techo de cristal es un fenómeno que también afecta a las mujeres en lo que Gastiazoro (2013) denomina como la profesión jurídica, para describir las desigualdades existentes entre hombres y mujeres en el ámbito judicial, tanto en la administración de justicia como en el ejercicio de la abogacía, evidenciando una segregación laboral tanto vertical como horizontal en dicho campo profesional, en diferentes países Iberoamericanos (Carmona 2015, Gastiazoro 2013, Gómez-Bahillo, Elboj-Saso y Marcén-Muñío 2016, Soto y Ruíz 2014). Así, por ejemplo, la falta de equidad de género en la selección de jueces, magistrados y fiscales es una temática de creciente interés dentro de la profesión jurídica (Giani 2018, Gómez-Bahillo, Elboj-Saso y Marcén-Muñío 2016, Soto y Ruíz 2014).

## DISEÑO METODOLÓGICO

La investigación utiliza metodología cualitativa, cuyo objetivo es comprender el fenómeno del techo de cristal desde la visión y experiencia que refieren las abogadas de la Fiscalía Regional de la Región de Antofagasta, respecto del acceso y promoción de las mujeres a los cargos directivos en dicha institución.

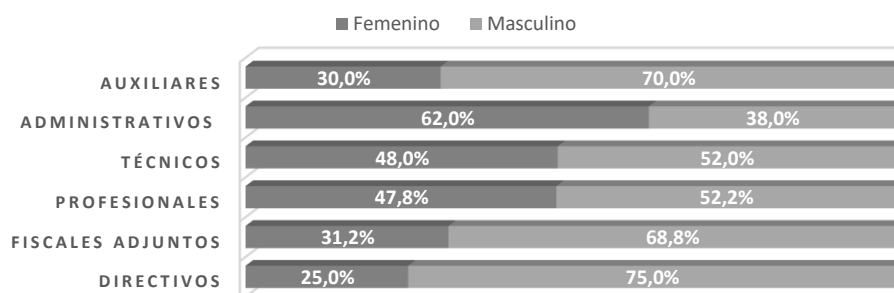
La técnica de recolección de la información es la entrevista semiestructurada, para obtener las referencias discursivas acerca del significado que las profesionales de la Fiscalía Regional otorgan al concepto del techo de cristal, para observar y comprender este fenómeno social a través de la mirada y los sentimientos de las entrevistadas, desarrolladas en un solo encuentro individual, orientada por dos preguntas claves relacionadas con los tópicos a tratar: 1) percepción sobre el

techo de cristal en la Fiscalía de Chile; y 2) experiencia en cargos directivos en las Fiscalías Regionales.

Se proporcionó el mismo planteamiento inicial a cada una de las participantes del estudio, informando sobre el tema y los objetivos de la investigación, para garantizar la confidencialidad y el anonimato, formalizado con la firma de un consentimiento informado de autorización para grabar la conversación, para su posterior transcripción y análisis.

La muestra del estudio es intencionada, es decir, interesa indagar en la visión de las mujeres considerando los siguientes criterios de inclusión: 1) abogadas que pertenezcan a los grados más altos de la organización (grado 8° al 5°); 2) que trabajen en las Fiscalías Locales y Regional de Antofagasta; y 3) que estén dispuestas en participar del estudio.

Gráfico 1: Distribución por Escalafón y sexo de Dotación de la Fiscalía Regional de Antofagasta



*Fuente: Elaboración propia basado en datos de la Unidad de Recursos Humanos de la Fiscalía Regional Antofagasta*

El Gráfico 1 evidencia que de los 32 fiscales adjuntos pertenecientes a la Fiscalía Regional de Antofagasta, 10 son mujeres (31,2%), identificando la población desde la cual se obtienen las cinco entrevistadas incluidas en nuestro estudio, que cumplen con los criterios de inclusión antes identificados. Además, se observa que en la planta de directivos solo el 25% son mujeres, cuantificando la magnitud del techo de cristal en dicha institución pública, confirmando que dicha problemática también se manifiesta en las instituciones del Estado (Gaete y Álvarez 2020).

Para el análisis de las transcripciones, se consideran las bases y procedimientos propuestos por la Teoría Fundamentada (Gaete 2014), considerando las siguientes fases: 1) identificación de incidentes en las transcripciones de las entrevistas, para asignarle códigos (microanálisis); 2) comparación de los códigos sustantivos, conceptos y categorías (codificación); y 3) integración de estos elementos en una teoría que se elabora a partir de los datos, que permitan construir hipótesis teóricas.

Así, mediante una perspectiva narrativa se elabora un razonamiento por parte del investigador, apoyado y explicado seguidamente mediante diferentes fragmentos extraídos desde las entrevistas realizadas durante la investigación, para identificar los significados que los actores



sociales asignan a la problemática estudiada, experiencias que son trianguladas con la literatura descrita en la primera parte del artículo (Gaete 2014).

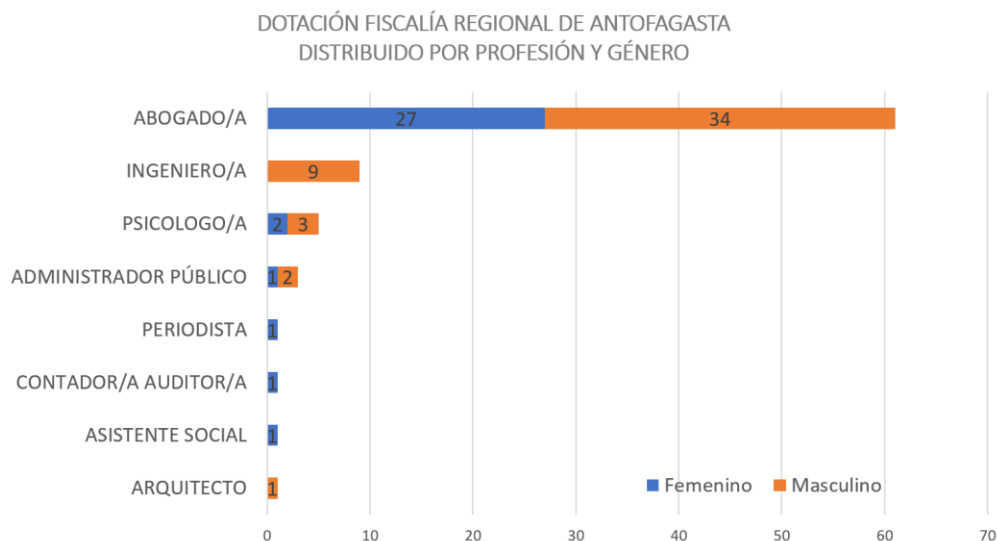
## CONTEXTUALIZACIÓN DEL CASO ESTUDIADO

A diciembre del año 2019, el equipo de trabajo la fiscalía regional estudiada estaba conformado por 167 personas, de las cuales 79 eran mujeres y 88 hombres, lo que representa 47,3% y 52,7% del personal, respectivamente. La distribución del total del personal por género muestra una distribución paritaria, existiendo un porcentaje levemente superior de hombres sobre las mujeres.

Sin embargo, de acuerdo con lo expuesto anteriormente en el Gráfico 1, se observan en la entidad estudiada ciertas brechas de género en algunos cargos, entre los cuales destacan: 1) el cargo de Auxiliares (70% hombres y 30% mujeres), lo cual es posible de explicar de acuerdo a la masculinización de ciertas funciones y tareas, como, por ejemplo, chofer, encargado de bodega, etc.; 2) el estamento de administrativos/as (38% hombres y 62% mujeres), lo cual también responde muy probablemente a la feminización de funciones tales como de secretaria, recepcionista, digitadora, etc.; 3) el cargo de Fiscal Adjunto (68,8% hombres y 31,2% mujeres), en que la brecha pudiese responder a las diversas dificultades existentes para que las mujeres se desarrollen profesionalmente, como problemáticas de conciliación vida personal, familiar y laboral, corresponsabilidad o maternidad, entre otros; 4) Directivos/as (75% hombres y 25% mujeres). Al igual que lo anterior, esta cifra pudiese estar reflejando las dificultades de las mujeres para acceder a cargos con poder decisorio.

De este modo, se constata la existencia de segregación horizontal por sexo, es decir la feminización o masculinización de ciertas funciones, así como segregación vertical en los estamentos de fiscales y directivos/as, en donde se concentran los cargos de autoridad y poder de decisión dentro de la institución. Asimismo, la Fiscalía de Chile es una institución altamente profesionalizada por lo que en la dotación de la fiscalía regional de Antofagasta los estamentos directivos, fiscales y profesionales representan el 49,1% de la dotación y suman en total 82 personas.

Gráfico 2: Distribución por sexo y profesión de los estamentos, Profesionales, Fiscales Adjunto y Directivos, dotación fiscalía regional de Antofagasta

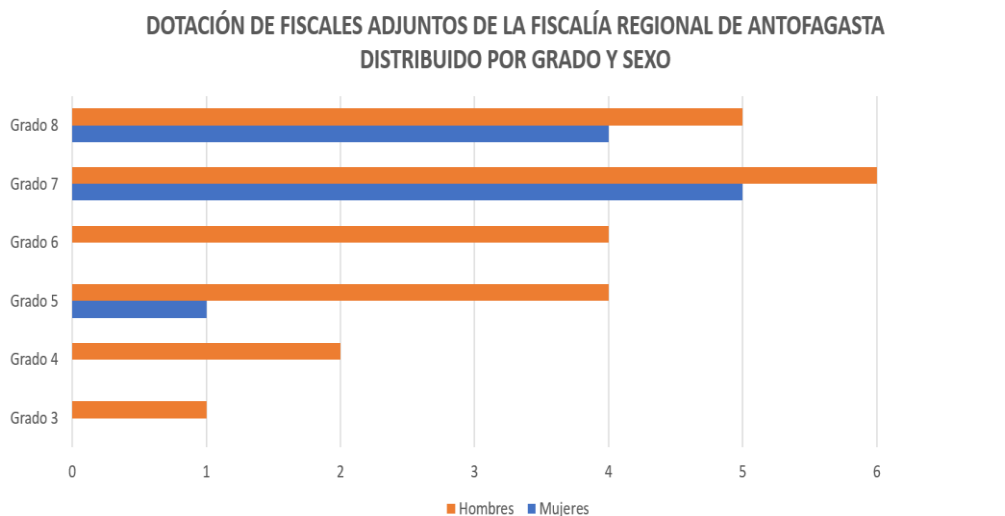


*Fuente: Elaboración propia, en base a datos a diciembre 2019, proporcionada por la Unidad de Recursos Humanos de la Fiscalía Regional Antofagasta.*

Podemos observar en el Gráfico 2 que 61 personas son de profesión abogado/a. El 44% son mujeres y este es el universo de interés de este estudio.

En cuanto al cargo de Fiscal Adjunto, objeto de estudio para el presente trabajo, es posible indicar que son los profesionales que dirigen a las policías en la investigación de los delitos, ejercen la acción penal pública y, además, con sus equipos, deben proteger a las víctimas y testigos (Artículo 44 Ley 19.640). Los fiscales adjuntos son designados por el Fiscal Nacional, a propuesta en terna del Fiscal Regional, la que se conforma previo concurso público (Artículo 41 Ley 19.640).

Gráfico 3: Distribución por grado y sexo cargo Fiscal Adjunto, dotación Fiscalía Regional de Antofagasta



*Fuente: Elaboración propia, en base a datos a diciembre 2019, proporcionada por la Unidad de Recursos Humanos de la Fiscalía Regional Antofagasta.*

Como muestra el Gráfico 3, si desglosamos esta información para el cargo de fiscal adjunto desde la perspectiva de los grados de la jerarquía institucional, podemos observar que la mayoría de las mujeres que desempeñan dicho puesto en la Fiscalía Regional de Antofagasta se concentran en los grados más bajos de ese estamento, es decir los grados 7° y 8°, mientras que los hombres presentan una distribución más homogénea entre los diferentes grados, no obstante, son los únicos representados en los grados más altos.

## RESULTADOS

El análisis de las entrevistas realizadas a las mujeres que desempeñan cargos de autoridad en la Fiscalía Regional de Antofagasta, se basa en el estudio desarrollado por Gaete (2018a), que identifica tres grandes barreras asociadas a la configuración del techo de cristal en las organizaciones laborales, según lo expuesto en la Figura 3.

Figura 3: Barreras del techo de cristal en la institución estudiada



*Fuente: Elaboración propia.*

Así, los tres tipos de barreras (personales, organizacionales y sociales) identificadas en la Figura 3, se configuran a través de diferentes subtópicos que permiten describir y analizar los diferentes aspectos relacionados con las experiencias y perspectivas de las mujeres abogadas entrevistadas en nuestro estudio.

#### BARRERAS PERSONALES

Las barreras personales del techo de cristal presentan los conflictos que provienen de la vida personal y/o familiar de las mujeres, afectando sus posibilidades de acceder a un cargo directivo, siendo uno de los principales obstáculos el conciliar la vida familiar con el ámbito laboral, que está dada por los roles familiares e intereses personales.

#### CONCILIACIÓN TRABAJO-FAMILIA

Las dificultades para conciliar las responsabilidades laborales y familiares son señaladas por las entrevistadas como una de las barreras más importantes que configuran el techo de cristal:

Lamentablemente hoy en día nosotros también nos hacemos cargo de todo, tengas o no tengas pareja, una tiende entre audiencia y audiencia solucionar igual los problemas de su casa, de lo que le falta por llevar al hijo al colegio y eso también es cultural, tampoco nos desvinculamos de eso. Bueno o sino los niños quedan como en tierra de nadie (E2).

Una está realizando el trabajo, pero pensando que debo terminar rápido, para tratar de llegar luego, porque mi hijo me demanda tiempo, porque mi hijo también me necesita. Y eso cuesta conciliar, porque es un trabajo que es demandante, yo siempre le digo que la mamá trabaja de lunes a viernes, pero los sábados y domingos, que hay que realizar turnos, se hace más complejo (E4).

La mayor dificultad es tratar de conciliar la vida familiar con la carga laboral, finalmente una se acostumbra pero igual es cansador [...] es lo que tu amas hacer, es tu trabajo, es tu pasión, a mí me encanta ser fiscal, o sino no hubiese postulado, pero se vive con eso, finalmente una se termina acostumbrando, los hijos en cierto modo lo entienden, saben que su mamá es fiscal y que muchas veces, no está en las mañanas, si hay una actividad trata de pedir permiso, pero muchas veces no se puede (E5).

Las tensiones que se producen al intentar conciliar la vida familiar con la laboral tienen costos para las personas y también para la sociedad. Estas exigencias también se conocen como doble presencia (Carmona 2015, Gaete 2018b, Gaete, Álvarez y Ramírez 2019, Moncayo y Zuluaga 2015), en donde las mujeres profesionales hacen malabarismos para compaginar su trabajo con las tareas domésticas, a menudo de forma unilateral, afectando la calidad de vida, el desempeño laboral y la salud tanto física como mental (ACHS 2017). Así, la doble presencia, se hace presente a los relatos de las entrevistadas:

Una está en audiencia y empieza a recibir mensajes que a tu hijo le paso algo, o que el niño se enfermó y que debes solucionarlo y no tienes cómo, porque estás en audiencias, y cómo está estructurado el trabajo cada uno tiene una función, tampoco es llegar y pedir que alguien te reemplace, entonces hay que empezar a hacer una serie de cosas mientras una está en las audiencias y sigue el desarrollo (E4).

Antes de llegar a las audiencias, tengo que arreglar a mis niños, ir a dejarlos a sus respectivos jardines, cosa que muchas veces eso no les pasa a los hombres, ellos se van directamente al trabajo (E5).

Asimismo, la investigación de Carmona (2015) sobre las discriminaciones laborales que enfrentan las abogadas, asocia la doble carga con la metáfora de las puertas giratorias, que describe el esfuerzo y las dificultades que genera para las mujeres la conciliación de los roles laborales y familiares en dicho ámbito profesional.

Otro factor que complica la relación equilibrada entre trabajo y familia es la maternidad, el cuidado de niños pequeños, adultos mayores, enfermos minusválidos o crónicos, que se transforma en otro de los obstáculos personales que algunas de las entrevistas visualizaron como muy significativo al momento de desempeñar un cargo directivo:

Creo que el tema va de la mano con la maternidad, porque una entiende que el ser fiscal es quedarte hasta las nueve de la noche, llegar a la seis de la mañana y que no es compatible, con el hecho de ser mamá y tener dos o tres hijos, a pesar de que no es así (E1).

Además, tengo a mí mamá a cargo [...] igual se hace pesado, en cuanto que, en el hogar hay que hacer cosas, hay que tomar decisiones, tienes que hacer muchas cosas, la casa no se sustenta sola, es menos tiempo y en la *pega* [trabajo] hay que rendir igual. En todos los ámbitos te exiges dar el máximo (E3).

La maternidad sí disminuye la posibilidad de optar a cargos directivos o de mayor responsabilidad. Como te indiqué, se toma en consideración que pueda existir una ausencia laboral, por enfermedad tanto pre, postnatal o el periodo del fuero del año (E5).

La maternidad se transforma en una de las barreras habituales descritas por los estudios sobre el techo de cristal en diferentes sectores económicos y tipos de organizaciones laborales (ACHS 2017, Agut y Martín 2007, Carrancio 2018, Gaete 2018b, Gaete, Álvarez y Ramírez 2019, Moncayo y Zuluaga 2015), especialmente cuando las organizaciones laborales no son sensibles frente a dicha condición, transformándose en un aspecto clave de las estrategias que busquen romper con la segregación laboral en el ámbito judicial, como un impedimento para participar en los concursos de promoción a los cargos directivos más importantes tales como jueces, magistrados o fiscales (Carmona 2015, Giani 2018, Gómez-Bahillo, Elboj-Saso y Marcén-Muñío 2016, Soto y Ruíz 2014).

#### ROLES FAMILIARES

Según las entrevistadas, los roles relacionados con el ámbito familiar se transforman en una barrera personal muy importante al momento de desempeñar un cargo directivo:

Nosotras tenemos que cumplir con una infinidad de roles, en mi caso rol de fiscal, rol mamá, rol de dueña de casa, de esposa, o sea son un montón de roles que una cumple y muchas veces te dicen: ¡porque un fiscal que es hombre, que se queda hasta las ocho de la noche trabajando, pero la mujer fiscal se van a las cinco!, y es una crítica que la escuchado muchas veces, pero yo digo que si cumplimos con nuestro trabajo bien, no tenemos que quedarnos hasta las ocho de la noche, porque hay otros roles que cumplir (E1).

Me pasó durante el año pasado, yo tengo un hijo chiquito de tres años recién, hubo un mes completo que no lo vi, porque cuando llegaba a la casa él ya estaba durmiendo, entonces no lo veía y cuando me generé un espacio para llegar un poco más temprano, para alcanzar a verlo, él estaba molesto, no me quería saludar, no quería abrir la puerta, le es muy difícil a un niño entender que la mamá tiene un cargo que le demanda tiempo (E4).

El volumen de trabajo es bastante, eso se complejiza cuando una tiene una familia con hijos pequeños [...] y eso hace que una se tiene que levantar mucho más temprano, al momento de llegar al trabajo, ruega que no te llamen del colegio, finalmente tratas de adecuar los horarios de almuerzo para poder salir más temprano, para poder salir a buscar a tus hijos y aun así los paso a buscar a la seis de la tarde (E5).

Los roles familiares están muy arraigados en nuestra sociedad, transformándose en una barrera personal para las mujeres al momento de decidir acceder a cargos de mayor responsabilidad, los que les demandan una mayor cantidad de tiempo, sumados a las responsabilidades domésticas no remuneradas generando un importante desequilibrio respecto de los hombres (Carmona 2015, Gaete 2018b, Gaete, Álvarez y Ramírez 2019).

## DECISIÓN PERSONAL

Dentro de las barreras personales observadas en el estudio, se relaciona con el derecho a elegir, o más bien, con la elección personal de las mujeres a optar por otras áreas de interés frente a la posibilidad de acceder a un cargo directivo. La OIT (2004) cita un estudio realizado por Fortune, en donde algunas de las entrevistadas admitían que cuando se les había ofrecido una promoción, habían vacilado en aceptarla o la habían rechazado cuando estimaron que perjudicaría su calidad de vida. Esta variable también se encuentra presente en los relatos de las entrevistadas:

Creo que muchas compañeras prefieren seguir siendo abogadas asistentes, con un sueldo que es bastante alto, muchas veces la diferencia entre ser abogada asistente a ser fiscal es muy pequeña, por eso prefiere quedarse en ese cargo y no postular a ser fiscal, eso creo yo, que se autoexcluyen (E1).

En mi opinión personal o experiencia es que en la organización no existe una discriminación hacia el género en particular, eso es lo que a mí me ha tocado vivir, lo que sí existe que probablemente las mujeres nos restemos de participar en cargos de mayor responsabilidad, porque no nos interesa (E2).

La literatura sobre el techo de cristal ha confirmado la autoimposición de esta barrera para postular a los cargos directivos por parte de las propias mujeres en diferentes investigaciones (Burin 2008, Camarena y Saavedra 2018, De Anca y Aragón 2007, Gaete 2018a, Lupano 2009, Ramos, Barbéra y Sarrió 2003), decisiones que son tomadas en el contexto de una cultura patriarcal que establece estereotipos que influyen en las mujeres al enfrentarse con este tipo de disyuntivas.

Finalmente, en los diferentes relatos de las entrevistas se puede observar que el grado de voluntad de las mujeres para acceder a puestos de alta dirección, juega un papel importante, muchas veces es una autoexclusión que está dada por razones de intereses personales.

Si nosotros tenemos pocas fiscales mujeres es porque las mujeres no quieren participar, la mayoría porque probablemente los candidatos para Fiscal Regional, tienes seis hombres y una mujer, obviamente en esa chance poco probable que quedemos porque somos menos (E2).

En algún porcentaje menor las mujeres no quieren postular a un cargo de fiscal, pero yo tengo amigas que postularon muchas veces al cargo de fiscal antes de que la nombraran, dieron muchas pruebas y con muy buenas notas (E3).

Es importante destacar que la Política de Igualdad de Género de la Fiscalía de Chile (Ministerio Público 2019) afirma que es necesario avanzar en la igualdad entre mujeres y hombres dentro de la cultura institucional, a través de dos líneas de acción: 1) conciliación entre la vida familiar, personal y laboral en la política de calidad de vida y cualquier otro instrumento normativo o administrativo; y 2) medidas que protejan a las mujeres embarazadas, en puerperio, lactancia y con hijos menores.

## BARRERAS ORGANIZACIONALES

Tal como lo describe Gaete (2018a), las barreras organizacionales son condiciones o elementos que están presentes en la organización y que favorecen la configuración del techo de cristal. De acuerdo con Ramos, Barbéra y Sarrió (2003), el techo de cristal lo apuntalan dos consistentes pilares referidos a la cultura organizacional dominante, caracterizada por la persistencia de creencias sociales estereotipadas sobre los géneros, y a las responsabilidades familiares asumidas mayoritariamente por las mujeres.

## CULTURA ORGANIZACIONAL

En los relatos de las mujeres profesionales entrevistadas, se enfatiza que la cultura organizacional está marcada por los roles de géneros y estereotipos, especialmente en la selección de personal y el desarrollo de carrera:

Dentro de las razones que existe el techo de cristal dentro de la Fiscalía, que al momento de evaluar aparecen estas barreras que son invisibles, al elegir a un hombre respecto de una mujer, porque se va a poder quedar fuera del horario de trabajo, por el tema de los turnos, que no tiene que preocuparse de ir a buscar a los hijos al colegio, etc., funciones que si cumplimos las mamás o las mujeres (E1).

Creo que en la vida profesional específicamente en la mía sí he sentido un techo de cristal, cuando quiere optar a un cargo directivo o específicamente al momento de enfrentar la entrevista para optar al cargo de Fiscal, lamentablemente realizan consultas que tienen relación con tu vida personal que sutilmente van orientadas a que si piensas en ser madre o cuánto tiempo pueden ocupar tus hijos en tu vida (E5).

Respecto de la cultura organizacional de la Fiscalía de Chile, es posible vislumbrar diferentes relatos que la sitúan como una organización permeada por la cultura patriarcal de la sociedad chilena, creadora de relaciones asimétricas entre hombre y mujeres, en donde muchas de las prácticas interpersonales o decisiones institucionales, de manera inconsciente, pueden generar desigualdad entre hombres y mujeres (Carmona 2015, Giani 2018, Gómez-Bahillo, Elboj-Saso y Marcén-Muñío 2016, Soto y Ruíz 2014).

Sin embargo, la Política de Igualdad de Género de la Fiscalía de Chile, establece una serie de principios rectores y fue diseñada con el objetivo de incidir estratégicamente en la cultura institucional, sus procesos administrativos internos y sus prácticas no formales, estableciendo acciones para incorporar progresivamente la perspectiva de género en la cultura organizacional de la institución (Ministerio Público 2019).

## ESTEREOTIPOS DE GÉNERO

Los estereotipos y preconcepciones en torno al rol de la mujer en la sociedad se transforman en otra de las barreras u obstáculos frecuentemente asociados al techo de cristal (Camarena y Saavedra 2018, Gaete, Álvarez y Ramírez 2019, Gómez-Bahillo, Elboj-Saso y Marcén-Muñío



2016). Algunas entrevistadas se han mostrado conscientes de los estereotipos asociados al género, que han interiorizado dentro de la organización a consecuencia de las tareas que se desarrollan:

En esta institución la mayoría de los cargos administrativos son ocupados por mujeres, porque se entiende, aunque es un poco retrogrado y medio machista que las secretarías tenían que ser mujer, porque son la primera presencia cuando alguien llega a la fiscalía, quien lo reciba debe ser una mujer, que esté esperando con una cara sonriente recibiendo a los usuarios, pero en los cargos entre uno más va subiendo los cargos empiezan a ser ocupados por hombres (E1). Las dificultades tienen que ver con lo que ya está instalado en algunas personas, en relación a los roles del hombre y de la mujer, y como ellos se desenvuelve en ese ejercicio de sus funciones. Estamos hablando de Carabineros e Investigaciones, en donde la mayoría son hombres, son muy pocas las mujeres y sobre todo en un inicio de la reforma, costaba mucho entender que como mujer teníamos autoridad (E4).

Además, a través de los testimonios recopilados en el estudio, se detectó la existencia de ciertos estereotipos durante el proceso de selección en el que participaron algunas de las entrevistadas, por ejemplo, vinculado a indagar sobre planificación familiar, lo que resulta inapropiado respecto de la igualdad de género:

Hay un montón de trabas para nosotras las mujeres en esta institución, a pesar de que el discurso es de la igualdad de género, pero lo primero que te preguntan en una entrevista si pretendes tener más hijos. Siempre se preguntan por el tema de las licencias, los hijos siempre son un tema para las instituciones, si tienes hijos la edad de ellos, si son pequeños, piensa que, en caso de las fiscales, si tienes hijos menores no pueden hacer turnos durante dos años y eso es súper complejo, aunque digan que no (E1). Creo que se prefiere a los hombres por el tema del embarazo, por el tema que las mujeres son más complejas, más complicadas, reclaman más. Yo creo que eso también influye en tema de la contratación (E3).

Así, la incompatibilidad de la maternidad de las profesionales abogadas respecto del desarrollo de una carrera laboral ascendente hacia cargos directivos también es uno de los estereotipos más recurrentes en el estudio de Carmona (2015: 21), afirmando que

[...] no solo mujeres que son madres se ven afectadas por los estereotipos construidos en torno a la maternidad. Participantes solteras y sin hijos reportaron que en entrevistas de trabajo percibían un sesgo hacia la maternidad.

A causa de los estereotipos sociales sobre los cargos de autoridad, en opinión de las entrevistadas, las mujeres a lo largo de su trayectoria perciben que tienen que deben demostrar mucho más que los hombres su capacidad y preparación:

Uno siempre tiene que estar demostrando más, más capacidades, más autonomía, independencia, te piden o más bien una misma se exige rendir al ritmo de los hombres. Pero la posición de la mujer no siempre es la misma, la posición de los hombres es un poco más ventajosa (E3).

Estos relatos concuerdan con los testimonios de las entrevistadas en diferentes estudios internacionales sobre la discriminación hacia las mujeres, en los procesos de selección para los cargos de jueces, magistrados y fiscales en Argentina, Colombia, España y México (Giani 2018, Carmona 2015, Gómez-Bahillo, Elboj-Saso y Marcén-Muñío 2016, Soto y Ruíz 2014).

## PREJUICIOS

Los prejuicios se basan en valoraciones previas a cualquier análisis científico u objetivable, respecto a cómo son o deben ser las personas. La Convención sobre la Eliminación de la Discriminación contra la Mujer (CEDAW en inglés), en uno de sus artículos, establece la obligación de la eliminación de los prejuicios y las prácticas consuetudinarias y de cualquier otra índole que estén basados en la idea de la inferioridad o superioridad de cualquiera de los sexos o en funciones estereotipadas de hombres y mujeres (ONU Mujeres y OACNUDH 2014).

En opinión de las entrevistadas, dentro de la organización y en la interacción con otras organizaciones se debe lidiar con prejuicios, entendiéndolos como una actitud generalmente negativa hacia determinadas personas:

Muchas veces los problemas que se presentan en estas instituciones, no sé si serán los prejuicios, pero cuando una lleva tiempo trabajando en una misma institución se tiende a estigmatizar, tachar o decir que esta persona puede ser esto o sirve para esto, sin saber si esa persona se va a desarrollar bien en ese cargo (E1).

Igual cuesta que a una la ven mujer. Igual siempre deja cierta posibilidad de cierta vulnerabilidad porque una puede ser en algunos momentos, no es siempre, pero en algunos momentos puede ser un poco emocional, más emotiva, en cuanto a mostrar más sentimiento y eso igual genera que se está mostrando cierta debilidad (E3).

En este contexto, un aspecto destacado por nuestras entrevistadas es el prejuicio que la maternidad es vista como un obstáculo para la promoción profesional. Muchas mujeres pueden ser descartadas *a priori* para cargos de responsabilidad, asumiendo que no querrán asumir más carga, por lo cual también es necesario romper con ese prejuicio:

Una mujer en edad fértil, dicen ah va a tener uno o dos hijos, la tendremos poco tiempo, es así. Hemos avanzados harto, pero efectivamente una mujer en edad fértil, sacan las cuentas se va a desaparecer mínimo 6 meses, igual es heavy [duro], y yo conozco hombres que han pasado muchos más meses con licencia médica, pero son hombres, no está ese prejuicio (E3).

Soy Fiscal desde hace años y en termino concreto en este tiempo, el hecho de que yo he tenido dos hijos pequeños, ahora último, creo yo que ha dificultado la posibilidad de optar a otro tipo de investigaciones un poco más complejas (E5).

De este modo, se hace necesaria una sensibilización permanente en la organización sobre los prejuicios respecto a trabajadoras que deciden ser madres estando en la institución, además de difundir información respecto a que la maternidad no es un obstáculo para la promoción profesional. La promoción de la corresponsabilidad en la crianza, también puede ser un elemento que contribuya a disminuir este tipo de prejuicios y discriminaciones (Carmona 2015).

#### BARRERAS SOCIALES

En sus discursos, las profesionales entrevistadas dejaron en evidencia que la problemática del techo de cristal es producto de una sociedad patriarcal que legitima prácticas machistas, que favorece la existencia del techo de cristal, especialmente basado en una cultura machista.

#### CULTURA MACHISTA

La principal barrera identificada por las profesionales entrevistadas es la cultura machista, pues, a pesar de la formación y capacidad de las mujeres, son los hombres quienes mayormente ocupan cargos directivos en la institución.

La capacidad técnica nosotras las mujeres la tenemos, pero social o culturalmente el empoderamiento de una mujer es como mal visto, entonces no nos queremos exponer a eso, por una decisión personal, pero que pasa por una cultura chilena (E2).

Yo no sé si tiene que ver con la realidad social o bien que una de alguna forma también ha sido criada dentro de esta estructura que hasta al menos hoy en día, sigue siendo machista y una sigue teniendo roles. Por ejemplo, una es fiscal, pero igual es dueña de casa. Entonces, igual hay que hacerse cargo de la casa, y hay ciertas cosas que una vive o conoce y desde ahí una se pone límites, porque sabe que si accede a ciertos cargos. En fin, los tiempos también se van a limitar en lo personal, el costo familiar que eso tiene es alto (E4).

La cultura machista de nuestra sociedad, pero no creo que solo sea de la Fiscalía, yo creo que es en todos los puestos de trabajo. El hecho de pensar que el tener hijos se convierte en un problema es determinante (E5).

Las barreras sociales se concentran en torno a las consecuencias derivadas de la cultura patriarcal en las organizaciones laborales, creadora de relaciones de poder asimétricas entre hombres y mujeres, a partir del establecimiento de roles de género diferenciados en base a cuestiones biológicas y no en virtud de los méritos y capacidades laborales de cada persona (Gaete 2018a, Gaete, Álvarez y Ramírez 2019).

## POSICIONAMIENTO EN EL CARGO DE AUTORIDAD

La presión social que se ejerce sobre las mujeres en cargos de autoridad es mucho mayor que la ejercida sobre los varones. El posicionamiento en el cargo de autoridad para las mujeres implica derribar prejuicios y no solo los de la sociedad sino también los propios:

Me costó mucho que me empezaran a ver como fiscal, que tomaran en cuenta mi opinión y no sentir que me pasaban a llevar porque muchas de las personas que ahora trabajo como par, antes eran mis jefes me seguían viendo como “el abogado asistente” (E1).

En el ejercicio del rol en cuestiones tan cotidiana como el saludo, el trato personal con los funcionarios a cargo, que si hubiese sido hombre no sería necesario, o sea imponer límites desde el inicio de las relaciones laborales, tener que estar aclarando muchas veces a los funcionarios cual es mi rol y cuál es el respeto que se debía. Aquello no solamente por la calidad de persona sino por la autoridad que se ejerce a propósito del cargo de fiscal (E4).

Diversos estudios e investigaciones confirman que, en algunas mujeres, cuando se enfrentan a la decisión de acceder a cargos directivos que implican mayor poder de decisión, se activan sentimientos de temor relacionados con el abandono, o con el hecho de ser tachadas de egoístas respecto de sus responsabilidades familiares (Burin 2008, De Anca y Aragón 2007, Gaete, Álvarez y Ramírez 2019, Lupano 2009, Ramos, Barbéra y Sarrió 2003).

## CAMBIO SOCIAL

La necesidad de avanzar hacia un cambio social, que permita a las mujeres posicionarse y asumir mayores responsabilidades dentro de una institución, es lo manifestado por las entrevistadas:

Las nuevas generaciones están más arriesgadas, las chicas están más posesionadas, yo lo veo con mejor pronóstico, es probable que ellas si asuman cargos directivos y tengamos una generación distinta, pero eso tiene que venir desde la educación preescolar (E2).

Este cambio generacional está condicionado por los roles que cumplen los miembros de cada grupo familiar, en donde la corresponsabilidad juega un papel fundamental.

Tú vas viendo las generaciones más jóvenes y ahí los hombres tienen mayor responsabilidad, o sea las mujeres ya no les aguantan, han tenido que involucrarse. Si quieren guagua [hijo], a las chicas de 30 por ahí les dicen OK, pero 50 y 50, y de eso hay y hay hartito. Que es súper bueno, por lo tanto, creo yo que las chicas más jóvenes aún van a estar mucho mejor. O sea, la crianza es de los dos (E2).

Así, evidentemente los cambios socioculturales no se producen a golpe de ley y necesitan su tiempo, pero el cambio cultural es absolutamente necesario para fortalecer la carrera laboral de

las mujeres hacia cargos directivos en cualquier tipo de organización, incluidas las del ámbito judicial (Gaete, Álvarez y Ramírez 2019, Gómez-Bahillo, Elboj-Saso y Marcén-Muñío 2016).

## CONCLUSIONES

A pesar de que la participación de las mujeres en el mercado laboral ha ido en aumento en las últimas décadas, la desigualdad de oportunidades entre hombres y mujeres no ha desaparecido, especialmente, en el grado de ocupación de puestos directivos y de responsabilidad, en distintos ámbitos y organizaciones.

El observar el fenómeno del techo de cristal desde la visión y experiencia de las profesionales de la Fiscalía Regional de Antofagasta permitió identificar un conjunto de barreras personales, organizacionales y sociales que facilitan que dicha problemática se desarrolle al interior de la institución.

Las barreras personales, asociadas principalmente al rol reproductivo y las responsabilidades familiares, afectan las posibilidades de las mujeres acceder a un cargo directivo, generalmente postergando el desarrollo de la carrera laboral. La conciliación trabajo-familia se transforma en un desafío especialmente relevante para que la Fiscalía, pueda implementar acciones que permita una adecuada conciliación de los roles familiares con las responsabilidades laborales (ACHS 2017, Gaete 2018b), por ejemplo, difundiendo constantemente las normativas internas y beneficios parentales que actualmente se encuentran vigentes.

Las barreras organizacionales que consolidan el techo de cristal están dadas por la cultura organizacional dominante, representada por la segregación horizontal y vertical existente en la institución, producto de creencias sociales estereotipadas sobre los géneros y los prejuicios. (Burín 2008, Gaete 2015, Lupano 2009)

Las barreras sociales que favorecen el techo de cristal en la institución estudiada son resultado de la sociedad patriarcal, que normaliza prácticas machistas que se convierten en obstáculos en la promoción profesional de las mujeres, fracturando la posibilidad de lograr efectivamente la equidad de género dentro de la institución (Giani 2018, Gómez-Bahillo, Elboj-Saso y Marcén-Muñío 2016, Soto y Ruíz 2014).

En ese contexto, la Política de Igualdad de Género de la Fiscalía de Chile tendrá un rol fundamental para orientar las acciones que fortalezcan aquellos aspectos deficitarios señalados por las profesionales que participaron en nuestro estudio, adecuándose a los cambios sociales experimentados por la sociedad chilena, desarrollando una gestión de recursos humanos que incorpore criterios de diversidad en el acceso a los cargos directivos, así como en el desarrollo de la carrera laboral de todos los miembros de la organización.

## REFERENCIAS

- Asociación Chilena de Seguridad (ACHS) (2017). *Repertorio de Medidas. Protocolo de vigilancia de riesgos psicosociales en el trabajo (RPS)*. Santiago: Asociación Chilena de Seguridad.
- Agut, S. y Martín, P. (2007). Factores que dificultan el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad: una revisión teórica. *Apuntes de Psicología*, 25(2), 201-214.
- Berbel, S. (2015). Techos y precipicios de cristal en la economía. *Revista con la A*, 38, 1-4.
- Burín, M. (2008). Las “fronteras de cristal” en la carrera laboral de las mujeres. Género, subjetividad y globalización. *Anuario de Psicología*, 39(1), 75-86.
- Camarena, M. y Saavedra, M. (2018). El techo de cristal en México. *Revista de Estudios de Género, La Ventana*, 47, 312-347.
- Carmona, M. (2015). Mujer vs. Abogada: Sobre la cuestión de género en la profesión legal. *Revista de Derecho Público*, 35, 1-32.
- Carrancio, C. (2018). El techo de cristal en el sector público: Acceso y promoción de las mujeres a los puestos de responsabilidad. *Revista Española de Sociología*, 27(3), 475-489.
- Cárdenas, A., Correa, N. y Prado, X. (2014). Segregación laboral y género: tendencias y desafíos relativos al mercado laboral de la salud y la educación en Chile. *Polis Revista Latinoamericana*, 13(38), 397-441.
- Chinchilla, N, Poelmans, S. y León, C. (2005). *Mujeres directivas bajo el techo de cristal*. Barcelona: IESE.
- De Anca, C. y Aragón, S. (2007). La mujer directiva en España: catalizadores e inhibidores en las decisiones de trayectoria profesional. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 38, 45-63.
- Gaete, R. (2014). Reflexiones sobre las bases y procedimientos de la Teoría Fundamentada. *Revista Ciencia, Docencia y Tecnología*, 25(48), 149-172.
- \_\_\_\_\_ (2015). El techo de cristal en las universidades estatales chilenas. Un análisis exploratorio. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 6(17), 3-20.
- \_\_\_\_\_ (2018a). Acceso de las mujeres a los cargos directivos: universidades con techo de cristal. *Revista CS*, (24), 67-90.
- \_\_\_\_\_ (2018b). Conciliación trabajo-familia y Responsabilidad Social Universitaria: Experiencias de mujeres en cargos directivos en universidades chilenas. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 12(1), 81-100.

- Gaete, R., Álvarez, J. y Ramírez, M. (2019). Reflexiones y experiencias de profesoras-investigadoras mexicanas sobre el techo de cristal. *Revista Calidad en la educación*, (50), 457-491.
- Gaete, R. y Álvarez, J. (2020). Alta dirección pública y techo de cristal. Acceso de las mujeres a los puestos directivos en Chile. *Espiral Revista de Estudios sobre Estado y Sociedad*, 27(77), 179-222.
- García, M., Salas, L. y Gaviria, É. (2017). Estilos de liderazgo de hombres y mujeres en las PYMES. *Revista AD-minister*, 31, 25-46.
- Gastiazoro, M. (2013). *Género y trabajo: mujeres en el poder judicial*. Córdoba: Centro de Estudios Avanzados, Universidad Nacional de Córdoba.
- Giani, L. (2018). *El impacto del género en el proceso de selección de fiscales. Análisis de la situación de las aspirantes mujeres a los espacios de decisión y mayor jerarquía del Ministerio Público Fiscal*. Buenos Aires: Ministerio Público Fiscal, Procuración General de la Nación.
- Gómez-Bahillo, C., Elboj-Saso, C. y Marcén-Muñío, C. (2016). Feminización de la judicatura española. *Convergencia Revista de Ciencias Sociales*, 70, 199-226.
- Gómez, V. y Jiménez, A. (2015). Corresponsabilidad familiar y el equilibrio trabajo-familia: medios para mejorar la equidad de género. *Polis Revista Latinoamericana*, 14(40), 377-396.
- Jackson, J. y O'Callaghan, E. (2009). What do we know about glass ceiling effects? A taxonomy and critical review to inform higher education research. *Research in Higher Education*, (50), 460-482.
- Jarmon, L. (2014). *Cracking the glass ceiling: A phenomenological study of women administrators in higher education*. Tesis (Doctorado), Iowa State University, Estados Unidos.
- Lupano, M. (2009). Nuevas metáforas acerca de las mujeres líderes. *Revista Psicodebate Psicología, Cultura y Sociedad*, 9, 65-80.
- Ministerio Público (2019). *Política de Igualdad de Género de la Fiscalía de Chile*. Santiago: EUROsociAL-Fiscalía de Chile.
- Moncayo, B. y Zuluaga, D. (2015). Liderazgo y género: barreras de mujeres directivas en la academia. *Revista Pensamiento y Gestión*, 39, 142-177.
- Organización Internacional de Trabajo (OIT) (2004). *Romper el techo de cristal. Las mujeres en puestos de dirección*. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo.

ONU Mujeres y OACNUDH (2014). *Modelo de protocolo latinoamericano de investigación de las muertes violentas de mujeres por razones de género (femicidio/feminicidio)*. Nueva York: Naciones Unidas.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) (2010). *Desarrollo humano en Chile. Género: Los desafíos de la igualdad*. Santiago: PNUD.

Ramos, A., Barberá, E. y Sarrió, M., (2003). Mujeres directivas, espacio de poder y relaciones de género. *Anuario de Psicología*, 34(2), 267-278.

Soto, C. y Ruíz, K. (2014). Acciones afirmativas para alcanzar la equidad de género en la selección de jueces del Poder Judicial de la Federación en México. *Revista del Instituto de la Judicatura Federal*, 37, 137-167.

Fecha de envío: 05-03-2021  
Fecha de aceptación: 15-06-2021