



IMAD

INFORME DE MUJERES EN ALTA DIRECCIÓN

- 2016 -

IMAD

Informe de Mujeres en Alta Dirección
Empresas Grandes y Medianas

Mujeres Empresarias

Dirección de Estudios Sociales del Instituto de Sociología
de la Pontificia Universidad Católica de Chile (**DESUC**)

DESUC
Dirección de Estudios
Sociales

ME MUJERES
EMPRESARIAS

Auspician



Apoyan



Coordinación general de la publicación

Mujeres Empresarias
Dirección de Estudios Sociales del Instituto de Sociología (DESUC)
de la Pontificia Universidad Católica de Chile

Responsable general del proyecto

Francisca Valdés V.

Responsable técnico del estudio:

Dirección de Estudios Sociales del Instituto de Sociología (DESUC)
de la Pontificia Universidad Católica de Chile

Directora estudio y editora de la publicación

Magdalena Browne M.

Coeditora publicación y jefe investigación cuantitativa

Vicky Rojas

Jefe investigación cualitativa

Josefa Zavala

Jefe de operaciones y muestras

Cristián Ayala

Analistas de investigación

Nicole Segura (cualitativa)
Cristina Marchant (cuantitativa)

Levantamiento de Datos

Verónica Vergara
Claudia Barraza
Andrés Jaime

Diseño y diagramación

Degranate Diseño

Imprenta

Fyrma

Primera Edición

Enero 2017

Mesa de Trabajo IMAD 2016

Con el objetivo de entregar orientaciones y aportes en el diseño y aplicación de **IMAD 2016**, se constituyó una mesa de trabajo con representantes de empresas y organizaciones de diversos sectores, los que se reunieron sistemáticamente durante todo el 2016 para esos efectos. El trabajo fue coordinado por Carolina García-Huidobro de Mujeres Empresarias, y sus integrantes fueron los que se detallan a continuación.



Pablo Bobic
Asesor Legal
Confederación de la
Producción y del Comercio,
CPC



Francisca Florenzano
Ex-Directora de Asuntos
Corporativos, RRHH y
Comunicaciones
Pfizer Chile



María Paz Fuentes
Jefa de Investigación
de Mercados
BancoEstado



Fadia Gajardo
Gerente Gobierno
Corporativo
EY



Andrés Palma
Jefe de Relaciones
Institucionales
Enel



Yolanda Pizarro
Asesora en Temas de Género
Subsecretaría de Economía
y Empresas de Menor
Tamaño



María Elena Sanz
Gerente de Sustentabilidad
y Personas
CAP



Ximena Schalscha
Directora Comercial
y Alianzas
Mujeres Empresarias



Francisca Valdés
Directora Ejecutiva
Mujeres Empresarias



Carolina García-Huidobro
Directora de Formación
y Desarrollo
Mujeres Empresarias

ÍNDICE

0	PRESENTACIÓN	6
----------	---------------------	----------

1	OBJETIVOS Y METODOLOGÍA	8
----------	--------------------------------	----------

2	MARCO CONCEPTUAL	14
	Sobre la relevancia de la diversidad de género en altos cargos de las empresas	

3	NÚMEROS Y TENDENCIAS:	26
	Participación laboral femenina en cargos de alta dirección de empresas medianas y grandes	

4	RESULTADOS CUALITATIVOS	38
----------	--------------------------------	-----------

La generación intermedia de mujeres en altos cargos: del techo al *laberinto de cristal*

5	PERCEPCIONES E IMÁGENES	50
----------	--------------------------------	-----------

Sobre la participación laboral femenina en cargos de alta dirección de empresas medianas y grandes

6	SÍNTESIS Y ORIENTACIONES	72
----------	---------------------------------	-----------

¿Y ahora qué?

7	ANEXOS	80
----------	---------------	-----------

Anexo I. Metodología Cualitativa
Anexo II. Metodología Cuantitativa

8	BIBLIOGRAFÍA	88
----------	---------------------	-----------

O PRESENTACIÓN

AMPLIANDO LA MIRADA CON MÁS INFORMACIÓN

Como país, no hemos tenido la visión plena para descubrir en el trabajo de la mujer la gran oportunidad para el desarrollo. De acuerdo al *The Global Gap Report* –publicado recientemente por *World Economic Forum*– Chile se encuentra primero en acceso a educación secundaria y terciaria, esto es, hombres y mujeres tienen igual acceso a enseñanza. Sin embargo, al evaluar la participación y oportunidades económicas, nos ubicamos en el lugar 119 de 144 países. La igualdad de género podría retrasarse 170 años, hasta el 2.186, según este informe, que tiene en cuenta la educación, la salud y supervivencia, las oportunidades económicas y el empoderamiento político.

Pese a la gran proporción de mujeres graduadas en América Latina y el importante número que se unen para trabajar en las empresas a nivel de entrada, muy pocas llegan a los cargos de poder. En nuestro país, más específicamente, las mujeres han logrado el acceso a la educación como nunca antes, pero aún se mantiene la brecha de participación laboral y salariales entre hombres y mujeres. Hemos avanzado, es cierto, pero falta mucho en lograr una mayor presencia femenina en altos cargos ejecutivos o directivos en las empresas¹.

¹Ver referencias a esta y otras tendencias observadas en esta presentación en Capítulo 2 y Capítulo 3 de este Informe

Como contrapunto a lo anterior, estudios revelan una relación entre la presencia de mujeres en puestos de alta dirección y la mejora de los resultados financieros de las empresas, lo que debería servir de fácil argumento para tener una mayor prevalencia femenina ahí. Pero no siempre es así. Tal como abordaremos en nuestro **Informe de Mujeres en Alta Dirección de Empresas (IMAD 2016)**, múltiples factores tanto de orden estructural, cultural y actitudinal, por parte de hombres y mujeres, construyen más que un techo, un *laberinto de cristal* sinuoso y complejo, en centros de decisión y poder, aún faltos de una mayor diversidad de género.

Y si bien varias empresas tienen ya identificada la brecha de género y se esfuerzan por aplicar medidas para mejorar la representación femenina en la alta dirección, sea con políticas que faciliten el balance personal y laboral, *mentoring*, metas, o cuotas de participación, este proceso es lento y toma tiempo, tal como ha mostrado la evidencia internacional (por ejemplo, ver *Grant Thornton International Business Report, 2016*). Por ello, para lograr cambios en un ritmo más acelerado, el sector público, privado y la academia, deben fortalecer y apoyarse mutuamente, en forma positiva, constructiva y eficiente.

Como punto de partida, se requiere poder avanzar todavía más en la medición y análisis de avances o retrocesos, y para ello es fundamental generar evidencia y un sistema de monitoreo de levantamiento de datos en el tiempo, construyendo criterios y alcances metodológicos comunes.

Al respecto en Chile y el mundo ha aumentado en el último tiempo el interés en medir la diversidad de género en el campo laboral, incluyendo los altos cargos, destacando informes internacionales como los del Banco Mundial, *GMI Rating*, *Grant Thornton International*, y la *International Labour Organization* (2015), que en su reporte mundial sitúa a Chile en el lugar 73 dentro de un conjunto de 108 países, con un 23,6% de mujeres ocupando puestos de alta administración en diversos ámbitos.

Aquí en Chile, por su parte, la ENCLA (Encuesta de Coyuntura Laboral, Dirección del Trabajo, 2014) desde sus últimas versiones, viene dando cuenta de brechas a nivel de fuerza del trabajo general. Así también, muy reconocible ha sido el levantamiento de datos, análisis y monitoreo que ha visibilizado Comunidad Mujer o los insumos entregados recientemente por Pro Humana (2016), como también –entre otros esfuerzos– en el ámbito público destaca lo publicado por SERNAM, la Superintendencia de Valores y Seguros (con disponibilidad de información para empresas que se transan en Bolsa), o el Ministerio de Economía y el INE con la Encuesta Longitudinal de Empresas (2014-2015)– con una muestra amplia de compañías, incluyendo desde micro a grandes empresas.

Sin embargo, si bien el esfuerzo por levantar y sistematizar datos es creciente, creemos que en lo que respecta específicamente al nivel de participación de mujeres en altos cargos, aún

nos queda una tarea, intentando ir más allá de las “clásicas” empresas con presencia bursátil, donde se ha tendido a situar más el análisis.

Por eso, nuestra motivación como **Mujeres Empresarias** en conjunto con **DESUC** (Dirección de Estudios Sociales del Instituto de Sociología de la Universidad Católica) ha sido ampliar la mirada hacia empresas medianas y grandes, con más de 50 trabajadores y/o 25.000 UF anuales de venta, a través de una muestra aleatoria de 419 compañías. Es un comienzo, lo sabemos. Nuestro interés fue no solo tener reportes respecto a eventuales cifras de participación, sino igualmente importante, poder explorar el mundo subjetivo de las personas –tan relevante en un tema como éste, donde los estereotipos y expectativas de roles para hombre y mujer actúan como una realidad en sí misma. Así, algunas de las preguntas que movilizaron esta investigación fueron: ¿Cuál es la presencia de mujeres en directorios, gerencias generales y gerencias de primera línea en empresas medianas y grandes?, ¿Qué factores favorecen u obstaculizan para el avance de sus carreras?, ¿Es la misma realidad la que enfrenta una gran empresa abierta en bolsa de la de una cerrada?. Sabemos lo que pasa en las empresas públicas y en países desarrollados, pero ¿qué ocurre en el sector privado? ¿y la realidad de nuestro país?.

Hubo muchas preguntas y temas que sin duda quedaron afuera de este reporte, limitados por los tiempos y alcances metodológicos, pero este –esperamos– un primer **Informe de Mujeres en Alta Dirección de Empresas (IMAD)** aspira a repetirse sistemáticamente. Esta se trata de una primera aproximación, cuya parte importante de sus datos debieran seguir siendo validados, discutidos y profundizados, sea por nueva información que arroje las nuevas aplicaciones de **IMAD**, o –aun mejor– por nuevos monitoreos del ámbito público y privado en el tema.



MAGDALENA BROWNE M.

Directora
DESUC



FRANCISCA VALDÉS V.

Directora Ejecutiva
Mujeres Empresarias



1

**OBJETIVOS Y
METODOLOGÍAS**

OBJETIVOS DEL ESTUDIO

Conocer la participación laboral de las mujeres y hombres en los niveles de cargo superior de grandes y medianas empresas (directorios, gerencia general y nivel ejecutivo primera y segunda línea).

Indagar sobre percepciones y actitudes de ejecutivas y ejecutivos, respecto a facilitadores y obstaculizadores para acceder a altos cargos en las empresas grandes y medianas en Chile.

Describir estilos de liderazgos, desafíos y aspiraciones de las mujeres que ocupan altos puestos.

METODOLOGÍA

COMPONENTE CUALITATIVO

Se realizaron 24 entrevistas en profundidad a directivos/as y ejecutivos/as (principalmente de recursos humanos) de 20 empresas, desde fines de abril hasta principios de junio de 2016. En particular, esta fase cualitativa se orientó a identificar factores discursivos y culturales asociados a la participación laboral de mujeres en cargos superiores, y profundizar en las percepciones y opiniones de personas ejerciendo en cargos de gerencias al interior de grandes compañías. Ello tanto para obtener insumos para el diseño del instrumento cuantitativo (encuesta), así como identificar temas emergentes que permitieran comprender los fundamentos de la percepción de hombres y mujeres respecto a su experiencia laboral en cargos superiores en las empresas. Las entrevistas fueron moderadas por investigadores especializados en técnicas cualitativas de la Dirección de Estudios Sociales de la Universidad Católica (DESUC), y fueron segmentadas según rubro de la empresa, y sexo y tipo de cargo del entrevistado. Los detalles respecto al componente metodológico de la sección cualitativa del estudio pueden revisarse en el Anexo I.



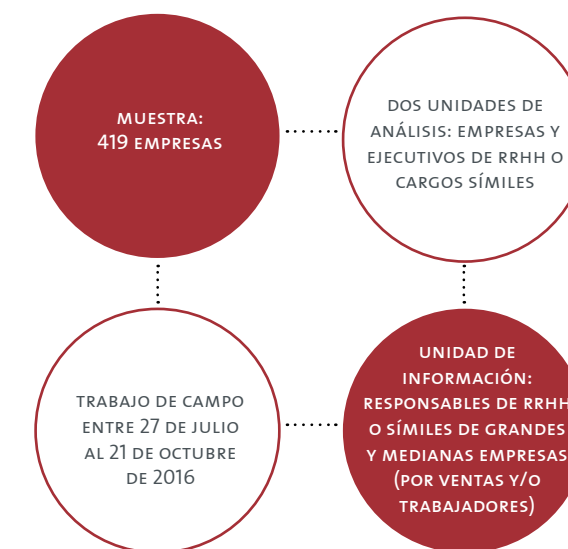
COMPONENTE CUANTITATIVO

Se aplicaron dos técnicas:

• **Encuesta en empresas a ejecutivos de RRHH o cargos similares.** Tanto a nivel nacional e internacional crecientemente se han sumado reportes de participación femenina en altos cargos, pero muchos de ellos se han concentrado en un grupo muy importante de empresas por su impacto económico, pero más selecto: compañías abiertas en Bolsa, o incluso las más transadas¹. Así también, los análisis se han focalizado en conocer más la diversidad de género a nivel de directorios, antes que en el cuerpo de administración de las compañías. Ante eso, **IMAD (Informe de Participación en Alta Dirección de Empresas)** ha buscado explorar un conjunto más amplio de compañías y niveles jerárquicos, tanto respecto a las declaraciones de participación y las actitudes sobre el tema. Para ello, se diseñó, aplicó y analizó una encuesta, durante el 27 de julio al 21 de octubre de 2016. El estudio fue aplicado sobre un universo de empresas medianas y grandes (con 50 trabajadores o más, y/o ventas anuales de 25.000 UF o más), personas jurídicas al año tributario 2015. Se realizó un muestreo probabilístico y estratificado por tamaño de empresas (ventas y número de trabajadores), obteniendo 419 empresas, con un error de $\pm 4,7$ bajo supuesto de muestreo aleatorio simple (MAS). Los detalles respecto al componente metodológico de la sección cuantitativa del estudio pueden revisarse en el Anexo II.

• **Análisis de fuentes secundarias.** Debido a la complejidad metodológica y la diversidad de indicadores asociados al tema de participación femenina en altos cargos, se utilizó además información de otras fuentes. En primer lugar, se construyó y analizó una base de datos a partir de información disponible públicamente en la página web de la Superintendencia de Valores y Seguros, específicamente en la sección de Mercados de Valores y su registro actual de Gerentes y Ejecutivos Principales de empresas que se transan en la bolsa (a Julio de 2016). A partir de

esta base, se analizó un conjunto de compañías, entre las que se incluían 34 empresas IPSA, para conocer información reportada sobre presencia de mujeres en cargos ejecutivos. En segundo lugar, se utilizó la base de datos de la Encuesta Longitudinal de Empresas (ELE 2014-2015) del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, aplicada por el INE, disponible públicamente en su página web. Este estudio de 7.267 empresas, con un error para total muestra de $\pm 1,27$ ptos, permitió contar con información más amplia de cargos ejecutivos (gerentes generales), respecto a una realidad mayor de empresas chilenas, al contar con representatividad para todos los segmentos de compañías según ventas (de tamaño micro a grande). Junto con ello, se hizo una revisión de otros reportes e informes a nivel nacional e internacional, ver más detalles Capítulo 3 y Bibliografía.



¹Refiere a las empresas IPSA (Índice de Precio Selectivo de Acciones), para el caso de Chile. Este índice se compone de acciones de 42 empresas con mayor presencia bursátil, elaborado por la Bolsa de Comercio de Santiago.

COLUMNA

MIRADA GLOBAL: APOORTE DE LA EXPERIENCIA INTERNACIONAL

La baja participación de las mujeres en cargos directivos es una realidad a nivel mundial. Así lo respalda el estudio “¿Es rentable la diversidad de género?”, realizado por el Peterson Institute for International Economics y EY (ex Ernst & Young). De acuerdo a este informe, que incluyó a 21.980 empresas abiertas en bolsa de más de 90 países¹, un 60% de las compañías encuestadas no cuenta con mujeres en sus directorios y más del 50% no tiene ni una mujer en cargos ejecutivos. Del 49% que sí tiene, el 57% tiene sólo una y menos del 5% tiene una CEO mujer.

Esta realidad internacional no es muy diferente a lo que pasa en nuestro país. El porcentaje de mujeres en directorios en las 40 empresas del IPSA, en Chile, apenas superaba el 5% a fines de 2015, como lo muestra el estudio antes mencionado y que ubica a nuestro país entre los de menor presencia femenina en directorios. Además, el reporte de nuestra Firma, “Navigating disruption without gender diversity?”², que encuestó a más de 350 gerentes generales de empresas que cotizan en bolsa de 51 países, incluido Chile, informa que de los encuestados el 66% estima que sus empresas tardarán más de cinco años en que su directorio tenga, al menos, entre un 30% y 40% de presencia femenina. Este resultado es relevante y aún más pues sectores como energía, industria y materias primas, que son la base de la economía chilena, son los que presentan menores tasas de participación femenina.

Además del importante rol que tiene la mujer para la construcción de un mejor mundo de negocios, también tiene un considerable impacto en el factor financiero. El reporte de EY lo demuestra claramente: una empresa que cuenta con un 30% de participación femenina en cargos directivos puede llegar a aumentar su rentabilidad hasta un 15%. Por lo demás, la diversidad permite a las com-

pañías entregar soluciones más integrales y tener mejor desempeño por tanto, no es solamente un tema de género, es un tema de negocio. La diversidad tanto de género, como formación, edad, origen, etc., es necesaria para resolver las problemáticas que el mundo de hoy presenta.

Ante esto, debemos preguntarnos, ¿cómo aumentar la participación de las mujeres en cargos de responsabilidad? La respuesta es un trabajo conjunto entre el sector público y privado y, al respecto, como país estamos avanzando. La Norma de Carácter General n° 385 es un buen esfuerzo por fomentar la diversidad, pues consulta a las empresas sobre la presencia femenina en sus directorios y las políticas que toman al respecto. Por otra parte, la Norma n° 386 contempla la incorporación en la memoria anual de información relativa a diversidad en el directorio y en la organización así como la brecha salarial por género. Así, la empresa, al reportar sobre sus prácticas corporativas y estar frente a un mayor escrutinio social en temas tan relevantes, recibe un fuerte impulso para mejorar sus prácticas.

Por otro lado, las políticas desarrolladas durante los últimos años, han permitido aumentar la presencia femenina en los directorios de empresas públicas, la cual alcanza casi un 30% de acuerdo a cifras entregadas por el Ministerio de Hacienda. Otro ejemplo relevante en nuestro país son las AFP que este año tuvieron que proponer doce nuevos directores independientes para integrar las mesas de las sociedades anónimas abiertas en las que tienen participación. Del total de candidatos tres fueron mujeres, lo que corresponde a un 25% del total.

Sin embargo, a pesar de todos estos esfuerzos, aún falta mucho por hacer. Para que el escenario cambie se deben reforzar las políticas

CRISTIÁN LEFEVRE

*Socio Principal
EY Chile*



a favor de la participación de las mujeres en altos cargos, impulsar la flexibilidad laboral y contar con mayor acceso a cuidado infantil de calidad. Un resultado interesante del reporte del Peterson Institute y EY es que la licencia por maternidad no tiene relación directa con la mayor presencia de mujeres, pero sí fomentar los permisos de paternidad. Esta fórmula sería interesante de explorar en Chile, sobre todo tomando en cuenta la baja tasa de hombres que actualmente usan este beneficio.

Alrededor del mundo, se desarrollan diversas iniciativas para aumentar la participación de las mujeres en los directorios que vale la pena revisar. El Reino Unido, va un paso adelante en este tema y en parte gracias al trabajo del Club del 30%, un grupo de líderes empresariales comprometidos con alcanzar un balance en los directorios de las empresas del FTSE 100 (100 principales valores de la Bolsa de Londres). El 30% se refiere al mínimo que se necesita para ser una cifra representativa dentro de las organizaciones.

Actualmente, las mujeres representan más del 50% de la población mundial y ser representadas en la toma de decisiones del mundo privado y público es necesario. De otra forma será imposible contar con una sociedad equitativa y negocios a la altura de lo que estos tiempos demandan.

¹Noland, M., Moran, T., & Kotschwar, B. (2016). Is Gender Diversity Profitable? Evidence from a Global Survey. Washington, DC: Peterson Institute for International Economics. Para acceder al estudio ingrese a <https://piie.com/publications/wp/wp16-3.pdf>

²EY. (2016). Navigating disruption without gender diversity? Think again. London: EYGM Limited. Obtenido de EY. Para acceder al estudio ingrese a [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-women-in-industry/\\$FILE/EY-women-in-industry.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-women-in-industry/$FILE/EY-women-in-industry.pdf)



2 MARCO CONCEPTUAL

SOBRE LA RELEVANCIA DE LA DIVERSIDAD DE GÉNERO EN ALTOS CARGOS DE LAS EMPRESAS

En esta sección del informe, se expone investigación acumulada a nivel internacional y nacional sobre la participación de mujeres en altos cargos, su eventual impacto en las empresas y tipos de liderazgos, así como una síntesis de teorías sociológicas y psicológicas que han buscado explicar la baja prevalencia de ellas en los puestos superiores. Estos antecedentes permitieron construir el marco operacional desde el cual se diseñaron los instrumentos utilizados para el IMAD 2016.

¿POR QUÉ ESTUDIAR ESTE TEMA?: LAS BASES PARA UNA AGENDA DE INVESTIGACIÓN

En las últimas décadas en Chile, la participación de las mujeres en el mercado del trabajo (Benven & Peticara, 2007) y la educación de las mujeres (Larrañaga, 2006) –incluyendo el acceso a educación superior (PNUD, 2010)– ha crecido progresivamente. Sin embargo, junto a estos saltos cuantitativos, se han mantenido condiciones laborales de las mujeres dispares respecto a los hombres, en tanto las brechas salariales entre ambos sexos persisten (INE, 2015), así como también la precarización y flexibilización del empleo femenino (Todaro & Yañez, 2004), y un menor acceso a los puestos de mayor decisión en el mundo del trabajo. Se observa así que la mayor inserción y participación laboral de las mujeres en Chile no se ve reflejada en los cargos de mayor responsabilidad –directivos y gerenciales– (SERNAM, 2011), con la consiguiente pérdida de capital humano (Pizarro & Guerra, 2010).

En los años recientes, ha crecido el monitoreo del tema a nivel internacional, tanto en el campo de la academia –por medio de publicaciones en revistas especializadas–, de la sociedad civil –a través de informes de organizaciones internacionales (por ejemplo, ver informe ILO, 2015), como de la industria– con gran-

des y reconocidas consultoras internacionales (Grant Thornton y EY) que han avanzado en analizar este fenómeno. Sin embargo, en los diversos reportes, tanto en Chile (Comunidad Mujer, 2016) como en grandes economías (Grant Thornton, 2016), se mantienen una menor prevalencia de mujeres, a pesar de los tímidos avances de los últimos años.

Ante ello, ¿Por qué sería relevante incorporar más mujeres en los cargos directivos y gerenciales, más allá de atender a las desigualdades de género en el mercado laboral? Al respecto existen numerosos argumentos que buscan relevar la importancia de la participación de las mujeres en cargos de alta responsabilidad en las empresas públicas y privadas a nivel mundial. Se consideran aristas relacionadas al desempeño y productividad de las organizaciones, el desarrollo de capital humano, y la promoción de la diversidad –como un bien en sí mismo–, entre otros factores.

Respecto al primer argumento, la relación entre el desempeño de las organizaciones y la participación de mujeres en cargos directivos y gerenciales, ha sido analizada por diversos autores. A juicio de Aspray & Cohoon (2007), –de existir– la magnitud

de esta relación depende de la definición de concepto de éxito empresarial que se utilice y de los rasgos idiosincrásicos de las organizaciones involucradas.

En ese marco, en la exhaustiva reseña bibliográfica elaborada por Pizarro & Guerra (2010), se expone que ya en 2001 Adler (2001) identificaba una asociación entre la presencia de mujeres en altos cargos de responsabilidad y mayores beneficios (medidos como ingresos, activos y capital de stakeholders), para las 25 empresas principales del ranking Fortune 500, entre 1980-1998. Así también las mismas autoras citan a McKinsey (2007) que demuestra el vínculo existente entre la presencia de mujeres en los equipos de dirección de las compañías y su comportamiento financiero, a través de nueve dimensiones de comportamiento organizacional (liderazgo del equipo, dirección, medio ambiente de trabajo y valores, responsabilidad, coordinación y control, capacidades, motivación, innovación y orientación externa).

Por su parte, otros autores han testeado esta relación pero en contexto de crisis. Este fenómeno –denominado por algunos como *glass cliff* (en español, abismo de cristal) al asignar a mujeres a cargos directivos en momentos turbulentos– es profundizado posteriormente por Bruckmuller & Branscombe (2010), quienes observan como los prejuicios o estereotipos de género inciden en esta tendencia.

Más recientemente, Noland, Moran & Kotschwar (2016) han buscado entender por qué se daría esta relación entre la presencia de mujeres en posiciones de liderazgo y el desempeño de las empresas, a través de una encuesta global de 21.980 firmas de 91 países. Los autores constatan que con la diversidad de género se incrementaría las habilidades de las empresas, y –con ello– la mejora de los retornos de las organizaciones. Por tanto, la diversidad demográfica o de género per se no incrementa los ingresos, sino que lo hace en la medida en que se suma un expertise adicional, es decir, que involucre mayor diversidad funcional.

Específicamente, la mayor ganancia en las empresas se reportaría con una más alta proporción de mujeres en directorio y nivel ejecutivo; en cambio, la presencia de mujeres *CEOs*¹ no tendría

efectos tan notorios en el desempeño de la firma. Este patrón subraya la importancia de crear una ducto o una línea base de desarrollo laboral (en inglés, *pipeline*) de mujeres *managers*, y no simplemente ascender a mujeres “solas” a la cima, pues los beneficios de la participación del liderazgo femenino emergen con un equipo de líderes más diversos –antes que una figura femenina en solitario–.

De hecho, Cook & Glass (2015) profundizan en el fenómeno *diversity matching*², quienes encuentran no solo una relación positiva y significativa entre la diversidad de género de los directivos y la probabilidad de una mujer para ser contratada como CEO, sino también hallan una asociación entre la primera variable y el desempeño de éstas como CEOs una vez promovidas.

Aquí, por tanto, el número de mujeres en los directorios no es una cuestión menor. Loyd et al (2007, citados por Cook & Glass, 2015) sugieren que incluso la presencia de dos miembros de minorías en los grupos puede aumentar el rango y la calidad de los apoyos sociales disponibles para cada uno. También Konrad & Kramer (2006), en un artículo publicado en *Harvard Business Review*, dan fundamentos en la misma línea. Ellas observan que los aportes femeninos se traducen en ampliar nuevas discusiones y representar mejores los puntos y preocupaciones de todos los *stakeholders* en los directorios de las compañías. Sin embargo, al mismo tiempo, indican que esa contribución no es posible de visualizar cuando la presencia femenina se traduce en solo un “asiento” en el directorio, porque la voz femenina puede presentarse como aislada y marginalizada. Ello no es menor –continúan las autoras– porque si bien la importancia estratégica de las mujeres en alto cargos cada vez es más reconocida, la mayoría de las corporaciones tienen una proporción muy me-

¹ *Chief Executive Officer*. Término usado en inglés para nombrar al director ejecutivo, máximo responsable de la gestión y dirección administrativa de una empresa.

² *Diversity berget diversity* refiere a que la diversidad engendra o estimula más diversidad.

nor de directivas, y todavía pueden ser consideradas solo como “símbolos” antes que una realidad masiva. Lo mismo observan Torchia, Calabro & Huse (2011) respecto al efectivo aporte en innovación, estableciendo al menos tres mujeres como un número suficiente para plasmar sus aportes.

Particularmente, Cook & Glass (2016) repasan evidencia dando cuenta que –en posiciones de liderazgo de alto prestigio– las minorías tienden a contar con un menor status al interior de los grupos de trabajo y ocupan una posición estructural relativamente débil dentro de la organización, siendo así menos capaces que otros líderes de influenciar las prácticas y resultados organizacionales, pues –por ejemplo– si expresan puntos de vista controversiales o disidentes, pueden arriesgar ampliar las diferencias con el grupo o aumentar la desaprobación social de la mayoría. Como resultado, las minorías enfrentan presiones para asimilar las actitudes y comportamientos tradicionales, y son reacias a decisiones controversiales o innovadoras (Bradshaw & Wicks, 2000; en Cook & Glass, 2016), y con ello tienden a influir menos sobre las decisiones que las mayorías de gran status.

¿ESTEREOTIPOS O COMPETENCIAS POR GÉNERO?: UNA DISCUSIÓN EN EL CENTRO DEL DEBATE DE LA DIVERSIDAD

Respecto a los rubros y áreas en donde participan las mujeres, la mayor parte de la literatura nacional e internacional coinciden en que existen lugares que tradicionalmente han contado con mayor prevalencia de hombres (industrias, finanzas, construcción, minería, etc). Este fenómeno –que algunos refieren como segregación de horizontal– apunta a la concentración de mujeres en ciertos sectores o rubros de la actividad económica (INE, 2015; ENCLA, 2014-2016), tales como: salud, educación y limpieza, ocupando posiciones de menor prestigio y con remuneraciones más bajas que las de los hombres (Selamé, 2004), siguiendo un patrón que se traduce en menos posibilidades de empleo.

Lo mismo ocurriría con las áreas al interior de las empresas: las mujeres tienden a desempeñarse mayormente en áreas de

Existe evidencia creciente respecto a los beneficios de considerar más mujeres en los puestos directivos y gerenciales, según sea entendido este impacto. No obstante, la literatura ha dado cuenta que para instalar un real círculo virtuoso, no basta con cumplir teniendo “mujeres símbolos” en minoría en los espacios de decisión mayoritariamente masculinos, sino avanzar en crear ambientes laborales realmente diversos.

recursos humanos, marketing, comunicaciones, etc, antes que en los ámbitos de negocios, u operaciones. En nuestro país, el Informe del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2010) observa que esta diferencia ha contribuido a la tipificación de cargos y posiciones como femeninos y masculinos, tanto en el núcleo operativo de las empresas como en sus líneas gerenciales. A ellas, se les atribuyen habilidades interpersonales como la empatía y la capacidad de gestionar equipos de trabajo, vistas como competencias “blandas” afines a determinadas posiciones o áreas (PNUD, 2010).

La literatura a este respecto ha sugerido que -desde las teorías situacionales de liderazgo- la pertinencia de los comportamientos en cada tipo de jefatura, dependerá de los contextos así como de los valores sociales, la cultura organizacional, la naturaleza de las tareas, etc. (Eagly, 2007). Existe una serie de investigaciones psicológicas y sociológicas que encuentran razón a partir del análisis comparativo de rasgos motivacionales y de personalidad. Por “regla general”, esta teoría ofrece pequeñas diferencias que favorecen a las mujeres en atributos como capacidad de comunicación o empatía, mientras que los hombres sobresalen en interés por el poder y ambición personal (Sarrió, et al 2002). Esto, en parte, puede explicar cómo en el lugar de trabajo se reproduce el “funcionamiento de los roles, normas y valores dominantes, los significados compartidos y los simbolismos de género, que refuerzan la construcción de masculinidad y feminidad, y la segregación laboral de género” (Ídem, 171).

Dentro de la investigación realizadas en Chile, Pizarro & Guerra. (2010) constatan que las ejecutivas poseerían claridad respecto a sus atributos, autoconfianza, seguridad, alto nivel de perseverancia y sentido de la responsabilidad y compromiso. Y que, de igual forma, ellas se autodefinen a sí mismas con un estilo abierto y participativo –esto es, con capacidad de escuchar y de establecer relaciones, de socializar de manera horizontal–. También abordan la competencia de manejo de riesgos, lo cual socialmente se asocia a la mujer con una actitud conservadora y a los hombres con una actitud más agresiva. No obstante, las mismas ejecutivas entrevistadas en el estudio de Pizarro & Guerra (2010) señalan que no se trata de adversidad al riesgo,

sino más bien de la capacidad de tener una visión más integral, de medir los riesgos de una mejor manera.

Este rasgo asociado a mayor control de riesgos ha sido particularmente estudiado por la literatura, en el escenario de la última crisis financiera mundial (2008). Al respecto, A. Palvia, E. Vahamaa & S. Vahamaa (2015) parten de la idea que la investigación acumulada en la psicología cognitiva y el comportamiento económico ha evidenciado las diferencias de género en la capacidad de procesar información, así como en la tolerancia al riesgo y conservadurismo, y la confianza en sí mismos, para establecer que tales distinciones pueden incidir en la toma de decisiones de los ejecutivos y directivos más altos, y –con ello– en la estrategia y decisiones financieras de las compañías. Específicamente, el estudio de A. Palvia, E. Vahamaa & S. Vahamaa (2015) se centró en examinar si los ratios de capital y riesgo de *default* estaban asociados al sexo de quien se desempeñaba como CEO y como directores. En particular, a través de su análisis de 6.729 bancos comerciales y un panel de observaciones de 22.978 entre los años fiscales 2007–2010., documentaron –controlando sus modelos por diversas variables financieras– que las CEOs mujeres eran más conservadoras y tomaban decisiones financieras menos riesgosas.

Otra característica más asociada a los liderazgos femeninos reportadas también por Pizarro & Guerra (2010), es que muchas de sus entrevistadas se sentían especialmente cómodas liderando desde la emoción y los afectos, toda vez que se consideran que esta es una pieza fundamental para generar el compromiso y entusiasmo necesario para el logro de un fin superior. En esa línea, se ha señalado que ante nuevos contextos organizacionales, flexibles y multiculturales, habría más espacio para adoptar estilos de *liderazgos transformacionales*, el que se califica como más conectivo e interactivo, lo que –para muchos– se entiende como más femenino.

Sin embargo, siguiendo con Godoy & Mladinic (2009), –si situamos la mirada fuera de este nivel de observación– muchas de estas asociaciones respecto a rasgos, competencias y conductas mencionados para hombres y mujeres en sus estilos de lideraz-

go pueden expresan expectativas sociales sobre la conducta de cada cual. Tal como Wood & Eagly (2012) exponen, estos roles de géneros establecen creencias comunes respecto a rasgos y comportamientos para cada sexo, sustentadas en la división del trabajo sexual histórica, que se han naturalizado o se ven sustanciales biológicamente a cada ser.

Estas categorizaciones se construyen –según las autoras– moldeadas por las observaciones que las personas hacen de las actividades de hombres y mujeres en sociedad. Por ejemplo –y puesto muy en simple-, si a las mujeres se les observa cuidando niños o en su labor doméstica; luego, se les concibe como tiernas, cariñosas y con habilidades sociales. En cambio, respecto a los hombres las personas infieren que son más fuertes, y dominantes, dado que han sido usualmente vistos en roles con más estatus y poderosos. Incluso en sociedades postindustriales, Wood & Eagly (2012) observan que los rasgos atribuidos más usualmente a las mujeres son *comunales* –es decir, orientados a otros–, y a los hombres, características más *agénticas* –o con capacidad de agencia, asertivos y competentes³–. Estos roles de género guiarían el comportamiento, en la medida de que los individuos experimentan presiones personales (internalización) y sociales (norma social) para actuar de acuerdo a ellos.

Godoy & Mladinic (2009) dan cuenta de una perspectiva interesante a esta visión, en línea a lo planteado a la *teoría de incongruencia de roles*, mostrando el hecho que mujeres en cargos de dirección que exhiben rasgos agénticos, si bien pueden ser vistas como bien ajustadas a los requerimientos del puesto y su desempeño, no suelen ser percibidas como tales en relación a los roles y estereotipos femeninos, pues se las ve transgrediéndolos, lo que conduce a una devaluación o penalización en tanto personas. Así, mujeres que ejercen liderazgos *agénticos*, asertivos y fuertes son evaluadas como menos agradables socialmente, más frías y menos hábiles en las relaciones interpersonales.

³ En inglés original, los términos son *communal and agentic* (Wood & Eagly, 2012); se sigue la traducción a esos conceptos realizada por Godoy & Mladinic (2009).

Luego de traspasar el “techo de cristal”, las directivas -en tanto minorías- pueden experimentar alta visibilidad y un intenso escrutinio (Cook & Glass, 2016).

Al respecto es interesante contrastar la evidencia anterior, con las conclusiones extraídas en las mesas redondas realizadas por la organización PROhumana (2016) sobre estos temas, con ejecutivos y ejecutivos chilenos de empresas de alta relevancia en el país. En ellas, se concluye que los actuales modelos de liderazgos son más masculinos, y no privilegian a las personas, las necesidades de las mujeres, ni los hombres y/o de las familias, y que -en cambio- el estilo de liderazgo de las mujeres funcionaría desde otra naturaleza, lo que asustaría a los hombres, porque los aleja del punto de su vista esperado (uno racional/masculino).

Intentando ir más allá de lo que literatura comúnmente documenta, Adams & Funk (2012) avanzan en el rumbo de la investigación de estas eventuales diferencias de liderazgo entre hombres y mujeres. Los autores testean específicamente la idea de que las mujeres en altos cargos son más reacias al riesgo y menos dispuestas a exponerse a la competencia. Estas autores afirman que la mayoría de los estudios que avalan lo anterior fueron desarrollados con la población general y no con personas en cargos directivos, y aún más –establecen como hipótesis–, si las mujeres deben ser como los hombres para romper el llamado *techo de cristal*, se puede esperar que las diferencias de género desaparezcan en niveles superiores de la organización. Al respecto, las autoras muestran que las directoras mujeres son más benevolentes y universalmente preocupadas, pero menos orientadas al poder que los directores hombres. Este hallazgo es consistente con la literatura, en la que en general los hombres atribuyen más importancia a valores de auto-mejoramiento (logro y poder), mientras que las mujeres enfatizan los valores de auto-trascendencia (universalismo y benevolencia). Sin embargo, –al contrario de lo que sugiere la investigación acumulada

para la población general—, en este estudio las directoras mujeres se preocupan más de la estimulación y menos sobre la seguridad y tradición que sus contrapartes masculinas. Aún más, las directoras mujeres también son un poco más amantes del riesgo que sus colegas hombres.

Cook & Glass (2016) también abordan la transformación de estos atributos, luego de que las mujeres traspasan el *techo de cristal*. Ellas observan que las directivas, en tanto minorías, experimentan alta visibilidad, presiones en su desempeño y un intenso escrutinio, como también pueden enfrentar hostilidad, resistencia y desafío a su autoridad desde personas que trabajan al interior de la firma (Kanter, 1977; Heilman et al 2004, Kanter 1977, en Cook & Glass (2016)).

Lo anterior se ha conceptualizado a partir de las teorías de la incongruencia de roles, dando cuenta de la contradicción entre la demanda de roles femeninos y la de estos puestos, desde marcos culturales masculinos que pueden incidir no sólo en las evaluaciones de ellas sino también en su desempeño. De hecho, Ibarra, Ely & Kolb (2013) dan cuenta en *Harvard Business Review* (2013) de este fenómeno y lo denominan como “doble vínculo” —siendo a su juicio uno de los sesgos de género de “segunda generación”— por su carácter más matizado e implícito. Ellas plantean que al mismo tiempo se espera que las mujeres sean cuidadosas, cariñosas y generosas, lo que iría en contra de los rasgos de liderazgos masculinos, como ser independiente, asertivo y decisivo.

En la misma línea para el caso de Chile, en las mesas redondas recientemente convocadas por la organización PROhumana (2016), se reporta que los hombres temen a las mujeres fuertes y líderes, por lo que no siempre les dan espacio para crecer en términos profesionales, y que —a su vez— las mujeres podrían actuar a la defensiva cuando llegan a altos cargos, producto de la presión social a la que se ven expuestas.

Existe contundente investigación sobre las eventuales diferentes competencias entre hombres y mujeres ejecutivas. Si eso es entendido como estereotipos, sesgos, o adscripciones de los roles de género, o bien diferencias cognitivas reales, depende de la vereda o teoría desde donde se problematice la situación. En cualquiera de los casos, sean una realidad socialmente construida o no, esas distinciones pueden igualmente operar en la gestión cotidiana de las compañías, ajustando expectativas y evaluaciones de los liderazgos que emergen de uno u otro sexo.

¿SON IGUALES LOS CAMINOS DE ACCESO A LA ALTA DIRECCIÓN?: O SOBRE LOS SINUOSOS Y MATIZADOS PASILLOS DEL LABERINTO DE CRISTAL

Existen diversas teorías e investigaciones que han dado un marco referencial para explicar la situación generalizada de la baja prevalencia de mujeres en los puestos directivos. En este sentido, en la literatura emergen el concepto de *segregación vertical* de las mujeres en el ámbito laboral (INE, 2015), el cual refiere a las dificultades enfrentadas por las mujeres para acceder a puestos de trabajo con jerarquías superiores. En general, se observa que la mayor inserción y participación laboral de las mujeres en Chile no se ve reflejada en los cargos de mayor responsabilidad —directivos y gerenciales— (SERNAM 2011).

Por otra parte, desde otra vertiente teórica se ha señalado que ellas carecen de la experiencia laboral necesaria (*teoría del déficit*) o que existiría una “autoselección” por parte de las mujeres, así como una falta de interés o motivación por este tipo de cargos. Sin embargo, el fenómeno es más complejo y matizado en su comprensión. Ya durante la década de los ochenta, se acuña el término tan citado del *techo de cristal* (Segerman-Peck, 1991 en (Sarrió, et al, 2012: 169) en alusión metafórica a “las posibles barreras transparentes que impiden a muchas mujeres con capacidad personal y profesional, alcanzar posiciones en los entornos directivos y promocionarse dentro de ellos” (Ídem). Aquello que se ha presentado, también ha encontrado lugar en una serie de teorías que toma en consideración la influencia de factores externos (estructura, culturas organizacionales, estereotipos, etc) así como variables internas (rasgos de personalidad, eficacia directiva o la disposición de hombres y mujeres a tomar ciertos cargos).

Entre los facilitadores a la ascensión a altos cargos, se pueden mencionar las políticas determinadas por las lógicas particulares a cada empresa o sistema normativo, como también la propia disposición que tienen las mismas mujeres. Al respecto, no se puede perder en perspectiva que diversos estudios han demostrado que, dependiendo de las condiciones en las que se da

esta inserción laboral, el empleo femenino ha contribuido a que las mujeres aumenten sus grados de independencia su autonomía económica y sus posibilidades de realización personal (ver referencias citadas, por ejemplo, por Godoy & Mladinic (2009). En la misma línea, el trabajo para las ejecutivas chilenas aparece como un tiempo que ellas dedican a sí mismas; pues éste no sólo les permite contar con recursos económicos e información, sino que además sienten que ahí se desarrollan y crecen a nivel personal y profesional (Pizarro & Guerra, 2010).

Entre los obstaculizadores, en cambio, las principales alusiones encuentran lugar tanto en razones estructurales, actitudinales y otras referidas al equilibrio familiar laboral. La complejidad que encierran dichas barreras ha llevado a rebautizar el concepto de techo por un auténtico *laberinto de cristal* (Berenguer et.al, 1999 en Sarrió et al (2002) , tal como se profundizará posteriormente en este mismo estudio (ver Capítulo 4).

En tal configuración, las demandas de la vida familiar es un argumento recurrente que atraviesa gran parte de la literatura que indaga sobre la participación laboral femenina en altos cargos. Este aspecto puede entenderse simultáneamente como una barrera externa e interna. Para el caso de Chile, PNUD (2010) constata que la realidad de muchas mujeres evidencia una permanente tensión entre su desarrollo a través de sus proyectos biográficos y la conciliación de las demandas de sus parejas, hijos o trabajos, poniendo en jaque la posibilidad de poder constituir un proyecto laboral propio. Igualmente, Pizarro & Guerra (2010), observa que en las ejecutivas chilenas, la familia constituye un factor clave para ellas, al punto de ser el elemento condicionante para optar o desechar un cargo de alta dirección.

Por su parte, Godoy & Mladinic (2009) dan cuenta así que las demandas de la vida familiar hacen que las mujeres interrumpen más sus carreras y trabajen más en jornadas parciales, lo que se traduce en menos años de experiencia y menos horas de empleo por año, en comparación con los hombres. Esto enlentece el progreso de sus carreras, reduce sus ingresos y limita su tiempo para construir redes profesionales que pueden resultar cruciales en el avance de sus trayectorias laborales. Es decir,

—desde esta perspectiva— más que desinterés por asumir estos (autoselección) cargos, las mujeres enfrentarían mayores limitaciones.

Sarrió et al (2002) observa también que la conciliación laboral familiar se ha convertido en la barrera más clara y evidente para las mujeres en cargos directivos, lo que encuentra sentido en el significado diferencial que tiene la familia para directivos y directivas. Mientras que para los primeros el núcleo familiar representa un lugar de descanso y distracción, para muchas mujeres puede ser también una fuente de estrés y una traba en su carrera profesional. En la misma línea, PNUD 2010 da cuenta de una etapa intermedia de la carrera laboral de las mujeres, que coincide con hijos menores en etapa de crianza. A juicio de este informe, la autonomía de ellas sería menor, ya que sus decisiones se orientan en referencia a otros (familia) e implicaría un proceso de negociación permanente con su pareja y jefes. Sería en esta etapa —cuando la ética y orientaciones conducentes del ámbito laboral y familiar chocan—, donde se genera el mayor abandono laboral femenino debido a que varias ejecutivas deciden dejar sus trabajos o bien optar por mayor flexibilidad laboral.

Llama la atención —no obstante— que muchas de estas visiones solo contraponen el trabajo y la familia, antes que abrirse a la idea de un *balance* donde el trabajo y la familia también pueden ser fuente de gratificación y auto-identidad. De hecho, son esos aspectos positivos lo que ayudan a entender —como se verá en el Capítulo 4 Estudio Cualitativo de este informe— por qué muchas mujeres ejecutivas persisten en su carrera. Asimismo, surgen preguntas respecto en qué grado este conflicto laboral y familiar —planteado comúnmente solo para las mujeres—, persiste para las nuevas generaciones, y qué tanto se ha introducido un esquema de labores de corresponsabilidad parental entre ambos sexos, en los términos de compromiso (tiempo de dedicación e interacción presencial a los hijos), accesibilidad (disponibilidad física y psicológica hacia ellos), y responsabilidad respecto a las tareas diarias de cuidado y bienestar (Lamb, Pleck, Charnov & Levine, 1987; Paterna & Martínez, 2009, y Farías, Rodríguez & Jiménez, 2012).

En cualquier caso, la conciliación laboral y familiar no solo es un tema esbozado por sociedades como las nuestras, con una inserción femenina más reciente en el campo laboral. Al respecto, un estudio en el campo financiero y corporativo entre egresados de MBAs de universidades más prestigiosas de Estados Unidos realizado por Bertrand, Goldin & Katz (2010), se centran en analizar cómo las dinámicas de las trayectorias laborales difieren por género. Los autores constatan que al comienzo de sus carreras ambos sexos tienen ingresos similares, pero una década después de terminado sus estudios, constatan una divergencia creciente a favor de los hombres. Junto a la experiencia previa, los factores que estarían asociados a la brecha salarial, son las interrupciones de la carrera laboral y las menores jornadas de trabajo por parte de las mujeres. Estos dos últimos aspectos estarían ampliamente asociados a la maternidad. De hecho, Bertrand y Cortés (2016) han profundizado en la relación entre tasas de matrimonios, trabajo y mayores niveles de educación en mujeres de economías desarrolladas.

Debido a que la cuestión sobre el rol de la familia es de mayor centralidad en las sociedades latinoamericanas, un estudio realizado por Carvalho, Tanure & Mota-Santos (2014) a ejecutivas brasileñas con técnicas cualitativas y cuantitativas, es bastante ilustrativo en dar cuenta que más allá de las opciones tomadas por mujeres respecto a su ámbito familiar, los *laberintos de cristal* también tienen relación con creencias y actitudes. Como premisa inicial, los autores observan que las mujeres en el mundo corporativo enfrentan una doble contradicción y —por ello— hablar de trabajo y familia contiene una reflexión sobre la conciliación y el “conflicto” como fuente de tensiones. Por un lado, —como ya se ha visto— existe una presión desde las compañías a adoptar una actitud “más masculina”, especialmente en su estilo de liderazgo, y a la vez una coerción social respecto a ejercer un rol “más femenino”, especialmente en lo referido a tener familia, preocuparse por el hogar y, especialmente, tener hijos.

Con ello, luego de su exhaustiva revisión de estudios en el campo, Godoy & Mladinic (2009: 54), atestiguan que “lo que se desprende de estos distintos estudios es que muchas de las dificultades

más importantes que deben enfrentar las mujeres que quieren acceder a cargos de dirección se relacionan con asociaciones conscientes e inconscientes, ampliamente compartidas, que predominantemente relacionan rasgos y conductas estereotípicamente masculina con roles de liderazgo. Al mismo tiempo, se percibe una incongruencia entre las cualidades y conductas predominantemente atribuidas a las mujeres y las cualidades necesarias para desempeñar cargos de dirección o liderazgo”.

En ese sentido la evidencia de la literatura reciente da cuenta de formas más matizadas en que se expresan las *barreras de cristal*, a través de un tipo de sesgo más tácito, que recuerdan al concepto de discriminación implícita acuñado el 2005 por Bertrand, Chugh & Mullainathan (2005), refiriendo a aquellas actitudes que no requieren ser intencionadas, ni reflexivizadas por quien las ejerce.

Por su parte, en un artículo de *Harvard Business Review*, Ibarra, Ely & Kolb (2013) tildaba a este tipo de fenómenos como sesgos de “segunda generación”, dando cuenta del viraje de la atención académica en formas de exclusión deliberada contra las mujeres hacia otras formas más sutiles e invisibles, pero no por ello menos persistentes. El artículo menciona al respecto cuatro sesgos: la menor presencia de modelos de roles femeninos, carreras delineadas (hasta ahora) en términos masculinos; menor acceso a redes, mentores y apoyos dentro del mundo del trabajo, y el doble vínculo que deben enfrentar las mujeres respecto a estilos masculinos y a la vez su rol femenino.

En la misma línea, como se vio antes, PROhumana (2016) realizó una serie de mesas redondas en Chile con altos ejecutivos de las empresas más visibles y prestigiosas del país, y en ellas se planteaba el “machismo” como “sesgo eje” en la mayoría de las intervenciones, aludiendo a aspectos arraigados en la educación tradicional y en las estructuras familiares, que han generado una división y una conceptualización de modelos distintos para hombres y mujeres.

La literatura acumulada da cuenta de cómo las murallas del *laberinto de cristal* se construyen no solo a partir de las demandas familiares efectivas y reales que deben afrontar las mujeres que acceden a altos cargos, sino sobre todo a partir de barreras simbólicas o de sesgos que pueden actuar en forma implícita en este proceso. Con todo ello, no se puede conceptualizar la relación trabajo y familia solo como una tensión, sino también con la forma de un balance, entendiendo que las mujeres que acceden a altos cargos también obtienen gratificaciones.

COLUMNA

MÁS ALLÁ DE LOS ESTEREOTIPOS, O SOBRE CÓMO RELEVAR LA MERITOCRACIA



IVETTE RAMÍREZ

Directora de Asuntos Corporativos, Comunicaciones y Acceso
Pfizer Chile



En el imaginario social pareciera que existe una imagen instaurada de la mujer corporativa: seria, vestida formalmente, de azul, negro o gris. Sobriamente pintada, un poco dura, y en algunas oportunidades, sin demasiados compromisos familiares. Pero la realidad no es así. Tal como se vislumbra en el estudio cualitativo de **IMAD 2016**, son nuestros sesgos inconscientes los que nos llevan a generar una imagen única, y a encasillar lo que esperamos como sociedad de las personas. Y no solo de las mujeres. También de los hombres, de los mayores, de los jóvenes, etc.

Por eso, más que hablar de discriminación, son los estereotipos y categorizaciones sobre roles de mujeres y hombres, que si bien son mecanismos cognitivos que nos permiten movernos más fácilmente en un entorno social, los que imponen ciertas trampas y llevan a tomar decisiones y formar impresiones que no corresponden a la realidad.

Que las mujeres son mejores para cargos “blandos” por sus “características de género”, o que para ser realmente respetadas tienen que tener un perfil de liderazgo masculino, son algunos de los mitos provocados en buena medida por los sesgos que hemos heredado de la sociedad, y que es importante mantener presentes, explicitarlos y visibilizarlos, para así lograr evitarlos.

No existen recetas mágicas para llegar lejos en la carrera laboral, sí el buen trabajo, y en demostrar que se es mucho más que las apariencias, los prejuicios y los sesgos, simplemente logrando los objetivos propuestos. Tal como muchas de las mu-

jerías ejecutivas entrevistadas para el **IMAD 2016**, la meritocracia se constituye así no solo en uno de los vehículos para igualar las diferencias de género dados por estos estereotipos, sino que en una base para la autoestima y “energía” movilizadora de las carreras de aquellas mujeres que han logrado transitar en el llamado *laberinto de cristal* de las empresas¹.

En ese marco, en la empresa multinacional Pfizer se ha promovido una fuerte cultura basada en los méritos, donde no importa quién seas, si eres hombre o mujer, de un país u otro, la inclinación sexual, o qué color de piel. Es gracias a eso que podemos decir con propiedad que hay una amplia variedad de personas que componen nuestra organización, que traspasan los conceptos más convencionales, y donde se aspira que cada quien puede ser tal cuál es.

En particular con respecto a género, en Pfizer Chile el 41% de la plana ejecutiva está compuesta por mujeres. Y esto no porque haya políticas de cuotas o algo similar. Es algo que se ha dado como consecuencia de esta intención de mirar los logros, y de un programa de desarrollo de carrera que se trabaja detalladamente con cada uno de quienes componen la organización.

Pero para lograr este nivel de participación, es fundamental poder entregar el ambiente adecuado y tener al alcance todas

las posibilidades para un buen desempeño laboral, sin tener que sacrificar la vida personal, ya sean compromisos familiares o simplemente sociales. Por ejemplo, herramientas que permiten trabajar a distancia y así adecuarse a las necesidades y horarios de cada uno. La jornada laboral flexible, la posibilidad de trabajar remotamente, son elementos que pueden hacer la diferencia y dan una oportunidad real de adecuación a los tiempos de cada cual.

El desafío sin embargo sigue existiendo. El trabajo ahora está centrado en procurar potenciar efectivamente todos los talentos presentes en cada uno y eliminar estos sesgos y estereotipos, y lograr una igualdad de condiciones efectivas. Si bien parecen inherentes al ser humano, al hacerlos explícitos y hablar de ellos, ya se está haciendo un trabajo por derribarlos. Es por eso que en Pfizer a nivel global se ha hecho un importante trabajo sobre diversidad e inclusión, introduciendo la discusión al respecto, con campañas internas que llaman la atención sobre estos temas, y capacitaciones con más información al respecto.

Como compañía, sin duda que tenemos una responsabilidad de lograr una sociedad más equitativa, procurando oportunidades reales para todos. Permitir un desarrollo de carrera transversal, para todos los que sean capaces y tengan el interés de llegar donde quieran llegar, es una manera de promoverlo, y es un compromiso para la integración, donde ni el género ni la edad ni ningún otro elemento más allá del talento, sean un impedimento.

¹ Mayores detalles ver Capítulo 4 de este informe



3 NÚMEROS Y TENDENCIAS

PARTICIPACIÓN LABORAL FEMENINA EN CARGOS DE ALTA DIRECCIÓN DE EMPRESAS MEDIANAS Y GRANDES

En esta sección del informe, se presentan los datos arrojados por la Encuesta **IMAD 2016** respecto a los niveles de participación en cargo de administración superior y directorio, declarados por un conjunto de ejecutivos de recursos humanos o similares de 419 compañías grandes y medianas. Se busca así extender la mirada hacia las organizaciones¹ que en Chile constituyen el universo de grandes y medianas empresas del país.

Desde la década de los 90's en Chile y Latinoamérica, la participación de las mujeres en el mercado del trabajo ha aumentado progresivamente (Benven & Peticara, 2007). Sin embargo, junto con ello se ha observado tendencias de segregación horizontal y vertical de las mujeres en el ámbito laboral (INE, 2015). Lo primero apunta a la concentración de mujeres en ciertos sectores o rubros de la actividad económica, tales como: salud, educación y comercio, ocupando posiciones de menor prestigio y con remuneraciones más bajas que las de los hombres (Selamé, 2004). Lo segundo, la segregación vertical, refiere a la menor presencia de mujeres en puestos de trabajo con jerarquías superiores.

Esta última situación ha sido crecientemente estudiada en el mundo², pero mucho de los reportes se han concentrado en empresas con presencia bursátil. Para el caso de Chile, la situación es similar o se han focalizado en muestras más pequeñas. Una de las excepciones a ello, es la **Tercera Encuesta Longitudinal de Empresas (ELE 2014-15; N:7267)** del Ministerio de Economía-INE, que aporta información sobre el universo total de compañías en

Chile (grande, mediana, pequeña y micro empresa, según ventas), aunque el tema de la presencia femenina en altos cargos no es su objetivo principal.

Es en ese marco, que **IMAD 2016** ha buscado ampliar la mirada, hacia compañías con al menos 50 trabajadores y/o ventas anuales desde 25 mil UF anuales, y en diferentes niveles de cargos –desde directorios a segunda línea de reporte–, a través del levantamiento de una encuesta aplicada a ejecutivos de recursos humanos o similares, de una muestra aleatoria de 419 empresas. Con ello, se trata de poder explorar parte de lo que la literatura denomina como *pipeline*, o línea de desarrollo en las empresas (ILO, 2015), a través de la cual se dispone, motiva y entrenan recursos humanos femeninos desde su reclutamiento, en niveles de cargo bajo, medios y altos, de forma de evitar la continua baja de participación femenina en la medida que se accede a puestos superiores.

Los datos que son presentados en este capítulo se elaboraron a partir de las respuestas de los ejecutivos entrevistados, y son complementados y contrastados con resultados referidos a otras realidades empresariales a partir de fuentes diversas. Al respecto, algunas tendencias más relevantes que traza **IMAD 2016** se presentan a continuación.

¹Para objetos del marco muestral de IMAD (ver detalles Anexo Metodológico II), el número de empresas bajo esta categoría, en términos de cantidad de trabajadores, es de 10.840 unidades.

²Ver en Anexo Metodológico y Bibliografía, diversos estudios e informes revisados.

1.

SE CONFIRMA LA SEGREGACIÓN VERTICAL EN EMPRESAS MEDIANAS Y GRANDES.

Los datos obtenidos a partir de **IMAD 2016**, confirman que a más alto cargo a nivel ejecutivo, menor es la presencia de mujeres. Marcadamente, el cargo con más baja prevalencia femenina es la gerencia general, el más relevante para la gestión y la toma de decisiones de la empresa. Esto da evidencia también de otro fenómeno estudiado por la literatura norteamericana, sobre el **C suite** (ver por ejemplo, ILO, 2015), referido a que la participación femenina es menor en los puestos ejecutivos más críticos de la compañía, como operaciones, finanzas y negocios, cargos que en inglés parten con “C” (*chief executive officer*, o *chief operating officer*), y que desde el lenguaje común se suele estereotipar como áreas “duras”.

2.

¿UNA CUESTIÓN DE MAGNITUD?

Si se amplía la radiografía, y se complementa los datos de **IMAD 2016** con otros de diversas fuentes, se observa que a mayores ventas, relevancia bursátil y tamaño, menor la tasa de mujeres que ocupan cargos como la gerencia general o directorio. Esta tendencia se ve complementada con las cifras de la ELE 2014-15 (MINECON-INE), para el cargo de gerente general, en que se incluye pequeña y micro empresas. Estudios posteriores que se realicen y en la medida que crezca la información pública disponible, permitirán ayudar a confirmar si lo visto en la muestra **IMAD 2016** constituye una realidad general.

3.

LA OTRA SOLEDAD DEL CARGO

Se observa que la realidad minoritaria de mujeres se da en un doble sentido, tanto a nivel *macro* –si se considera el porcentaje de presencia femenina respecto al total de los cargos estudiados–, como también en un plano *micro* (en aquellas empresas que reportan contar con mujeres en altos puestos, en una proporción relevante es sólo una mujer). Este fenómeno, que se ha observado también en otros países (ILO, 2015), trae consigo la emergencia de nuevas teorías sobre la forma en que las mujeres ejercen su liderazgo en ambientes mayoritariamente masculinos. Con ello, surgen así preguntas como: ¿De qué hablamos cuando hablamos de diversidad de hombres y mujeres en altos cargos?, ¿La incorporación de lo *distinto* y de valor agregado, es posible en mesas de directorios y reuniones donde aún ellas son solo un “símbolo” –un hecho aislado– de la representación femenina?, ¿Cómo ejercen sus cargos?, ¿Qué tanto *invisibilizan lo femenino* en sus estilos de liderazgos?³

³ Mayores detalles desde una perspectiva teórica y cualitativa, ver en Capítulo 2 Marco Conceptual y Capítulo 4 Resultados Cualitativos.

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

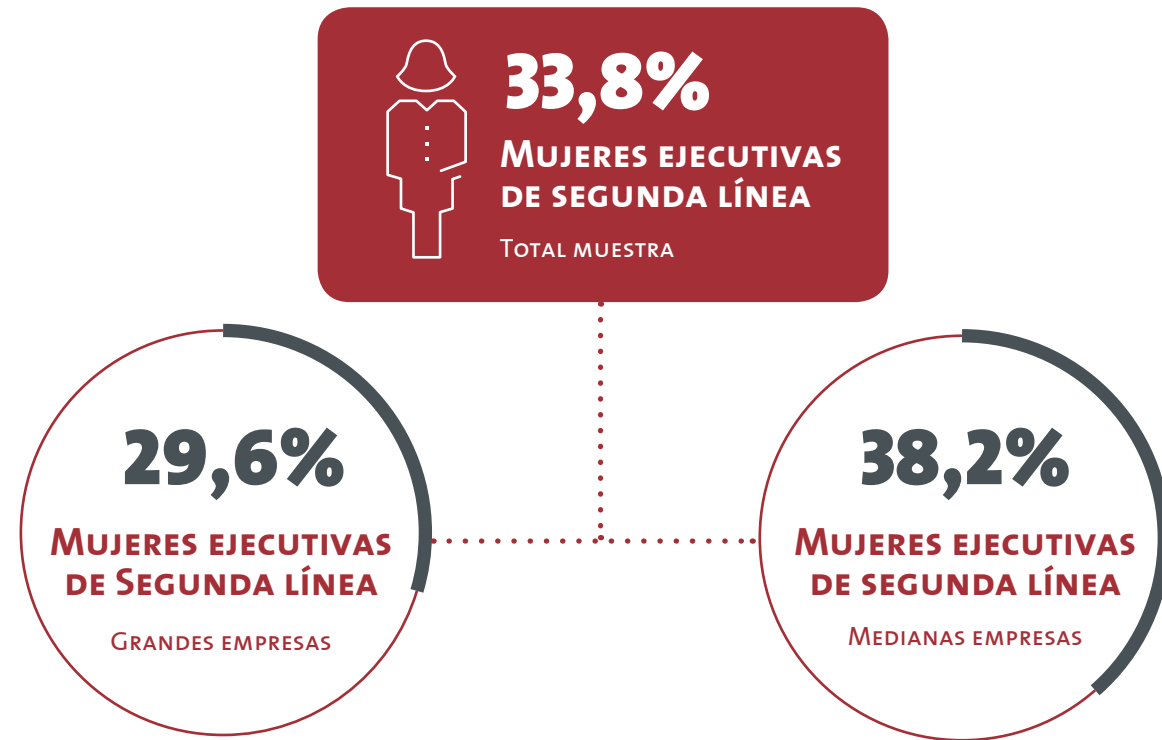
Volviendo a la situación de la empresa grande y mediana reportada por **IMAD** para los cargos de primera línea, la menor presencia de mujeres a nivel de grandes números, se acompaña por una segunda situación: del total de compañías encuestadas que declararon tener mujeres en este puesto, el 51,2 % tiene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

PARTICIPACIÓN DE MUJERES EN CARGOS DE SEGUNDA LÍNEA EMPRESAS GRANDES Y MEDIANAS



Respecto al total de puestos de ejecutivos de segunda línea en empresas medianas y grandes encuestadas, el **IMAD 2016** estima para este caso la mayor prevalencia de cargos ocupados por mujeres entre los niveles analizados en este estudio: con un 33,8% de presencia femenina en puestos de segunda línea*.

Esta proporción disminuye para el segmento de empresas grandes con más trabajadores. Asimismo, del total de compañías encuestadas que declararon tener una mujeres en este puesto, un 31,5% declara tener solo una en ese cargo**.

* Ver márgenes de error en Anexo Metodológico.
** Estas cifras no son comparables con otros estudios analizados.

PARTICIPACIÓN DE MUJERES EN DIRECTORIO EMPRESAS GRANDES Y MEDIANAS



Respecto al total de puestos de directorios en empresas medianas y grandes encuestadas, el **IMAD 2016** reporta un 16,2% de mujeres*. Esta proporción varía en forma considerable según el tamaño de la empresa, sea medido en términos de cantidad de trabajadores o ventas, mostrándose mayor presencia entre las compañía medianas.

* Ver márgenes de error en Anexo Metodológico.
** Estas cifras se elaboran a partir de la empresas encuestadas que reportaron tener directorio en este estudio (N:265)

10,9%

MUJERES EN PUESTOS DIRECTORIOS

EMPRESAS GRANDES CON MÁS TRABAJADORES (200 O MÁS)

12,5%

MUJERES EN PUESTOS DIRECTORIOS

EMPRESAS GRANDES CON MÁS VENTAS (MÁS DE 100.000,01 UF ANUALES)

20,2%

MUJERES EN PUESTOS DIRECTORIOS

EMPRESAS MEDIANAS DE TRABAJADORES (ENTRE 50 Y 199)

24,9%

MUJERES EN PUESTOS DIRECTORIOS

EMPRESAS MEDIANAS EN VENTAS (ENTRE 25.000 UF A 100.000 UF ANUALES)

Esta prevalencia es superior que la vista para el grupo más reducido y selecto de Empresas IPSA (compañías más transadas en Bolsa), con solo un 6,6% de mujeres en estos puestos (Comunidad Mujer; 2016, con datos de SVS).

Asimismo, del total de compañías encuestadas que declararon tener directorio y mujeres en este puesto, un 48,3% declara tener solo una.

“En este país pesa mucho el perfil educacional, el género y la profesión. En las empresas, a nivel alto y en los directorios, uno tiende a ver bastante homogeneidad en los perfiles de las personas que participan. La mayor parte son ingenieros civiles o comerciales, o abogados, que son hombres, y que vienen, en general, de la Católica o de la Chile. No sé si estoy exagerando, pero es un perfil bastante estándar, hay poca diversidad, digamos”.
(Mujer, Directorio)

En general, de manera coincidente, tanto hombres como mujeres consultados en la etapa cualitativa de este estudio¹, aluden a que en la baja prevalencia femenina en directorios operan otro tipo de variables. Al respecto, en la investigación acumulada se ha indagado que estos se conforman en forma de redes, a partir de directorios comunes o compartidos entre empresas. De hecho, Salvaj (2012) observa en un acucioso análisis histórico, que la red de directorios chilenos se ha mantenido unida de manera relativamente estable en los últimos 40 años en Chile, y que ello no se ha visto afectado de manera sustancial por los cambios políticos y económicos.

En ese marco, los mismos consultados en el estudio cualitativo de este informe y de manera congruente con lo revisado en la literatura, mencionan que el perfil de este tipo de posiciones se ancla en la confianza necesaria para representar a los accionistas: “La participación en un directorio otorga la oportunidad para los propietarios, tanto privados como públicos, de ejercer el control que le proporcionan sus acciones, sea de manera directa o a través de representantes de confianza que tienen competencias específicas para ello” (Salvaj 2012: 1).

Algunas de las explicaciones conjeturadas por los consultados apuntan a que la presencia femenina en directorios está asociada a la trayectoria de mujeres en el mundo laboral, lo que especialmente desde la mirada de los hombres entrevistados es parte de un fenómeno que tenderá a balancearse a medida de que ellas vayan conquistando aquellos espacios que tradicionalmente han sido ocupados por ellos.

¹ Ver detalles metodológicos en Capítulo 2 de este informe.

En ese sentido, si bien existe mayor consenso respecto a las características que se requieren para el perfil de directorios asociado a la trayectoria, los juicios respecto a los requerimientos encuentran mayores distinciones por parte de las mujeres. Para ellas, es muy diferente ser parte de un directorio de una gran empresa, una sociedad anónima o la dirección de una compañía pequeña. Nuevamente, al igual que en el caso de la descripción asociada a las gerencias, los relatos femeninos –especialmente de aquellas que han vivido el paso por los directorios– contienen mayor cantidad de juicios de valor, tal como se observa en las siguientes palabras de una entrevistada:

“Nunca he participado en un directorio de una sociedad anónima. Yo creo que es bien distinto ahí. Yo creo que son más competitivos, se me ocurre, que en ellos todos quieren mostrar los galones que tienen o las medallas; siento que es más competitivo, siento que es un ambiente distinto...” (Mujer, Gerencia Primera Línea)

Con mayor claridad, y entre las diferencias discursivas que se encuentran sobre este punto, es posible ver que las mujeres consultadas son más enfáticas en declarar que la integración en las redes de directorios, en nuestro país, está condicionada por una lógica “familiar” del empresariado chileno, de selección de agentes de confianza. De allí que muchas describen que su participación tiene que ver con los nexos que se establezcan con las compañías familiares, antes que una cuestión de género propiamente tal. Es importante señalar que, desde 1969,

los grupos económicos en Chile contienen una alta centralidad de empresas locales familiares. En empresas de controladores nacionales, la diversidad se ha incrementado mediante la intermediación de compañías multinacionales (hacia los años 2000 en adelante), pero aún la presencia de directores contiene un perfil homogéneo en lo que se refiere a educación, carrera profesional y, desde ya, sexo (Salvaj 2012). Como comenta a su vez una de las entrevistadas miembro de directorio:

“En este país hay muchas empresas que son de grupos económicos familiares, y por lo tanto, también tienen otro acceso a los cargos altos. Dentro de los directorios debes ser parte y miembro de ese grupo, ser muy de confianza y bastante cercano, con el grupo económico respectivo. Esa es una característica de Chile, yo no sé si se da en otros lados, pero en este país hay varios de los principales grupos económicos que tienen esa característica (...), tienen que haber ese vínculo de confianza, que viene dado por ser los herederos naturales del negocio”. (Mujer, Directorio)

Adicional a esta consideración estructural que explica la presencia de mujeres en directorios, en la opinión de algunas y –en forma adicional a otras descripciones que condicionan la participación de las mismas (trayectoria laboral sostenida en el tiempo, haber participado en gerencias generales, tamaño de la empresa, rubro, etc)– existe una idea de que los directorios siguen siendo parte de un grupo hermético compuesto principalmente por hombres: “el club de toby”.

Aún más, en la misma línea y en opinión de algunas consultadas, ser directoras puede implicar un doble desafío, al romper con ciertas barreras también gestadas en una clase social de corte más conservador y con valores más estrictos respecto a los roles de género, especialmente en países de Latinoamérica.

De todas formas, el paso por el directorio es visibilizado como una esfera que -aunque no es necesariamente percibido como culminación de la carrera laboral-, sí cuenta con la necesidad de haber tenido una vasta trayectoria por la primera línea de una organización. En otras palabras, la explicación respecto a las redes que hacen más probable la mayor presencia actual de hombres en directorios no resta la meritocracia contenida en la carrera gerencial que, según ellas, han realizado aquellos que componen los directorios: “Se ha ganado”. Como sintetiza una consultada:

“Si tú ves cada empresa tiene en su directorio a un ex gerente de la misma empresa, y después de un tiempo, cuando ya terminas tu carrera gerencial, puedes pasar al directorio porque te lo has ganado (...) hay muchas otras veces porque eres parte de la familia controladora, o bien porque tienes una trayectoria, tanto empresarial o académica, eh... o gremial muy destacada.” (Mujer, Directorio)


En cualquier caso, sea desde lo formulado por los propios entrevistados o por la literatura, el directorio se observa como un espacio de decisión, cuya membresía depende no sólo de atributos explícitos asociados al logro, sino también a un conjunto de otras variables sociales, incluyendo el capital social de sus aspirantes y la confianza que proyectan en redes formales e informales. Desde esa perspectiva, la diversidad (o falta de ella) de género es una expresión de una homogeneidad mayor. Si bien lo anterior puede facilitar la gestión y toma de decisiones, también se deben estar alertas para no caer en el fenómeno de “groupthink” (ver por ejemplo Janis, 1989, en Salvaj 2012), esto es, cuando los miembros de un grupo altamente cohesionado se esfuerzan por mantener la unanimidad de opiniones, anulando la motivación de evaluar de manera realista los cursos de acción alternativos y empobreciendo con ello la calidad de las decisiones y el aprendizaje.

El directorio se observa como un espacio de decisión, cuya membresía depende no sólo de atributos explícitos asociados al logro, sino también a un conjunto de otras variables sociales, incluyendo el capital social de sus aspirantes y la confianza que proyectan en redes formales e informales. Desde esa perspectiva, la diversidad (o la falta de ella) de género es una expresión de una homogeneidad mayor.



COLUMNA

DIVERSIDAD EN SERIO: UN ASUNTO DE SUSTENTABILIDAD



Promover la diversidad en los equipos de trabajos –en términos de género, edad y cultural–, en todos los niveles de decisión, es hoy en día muy relevante para cualquier organización que se considere sustentable, aún más cuando estamos en una sociedad con grandes desafíos en materia de inclusión laboral y social. Por lo tanto, no podemos autodenominarnos sustentables si no nos tomamos este asunto en serio. Diversidad es eficiencia e innovación, por ende debemos considerarla como una fuente de riqueza en términos de nuestras personas y nuestros resultados económicos.

Promover la diversidad en las empresas no se da de forma natural, especialmente durante períodos de incertidumbre y contracción económica, lo que nos impulsa a buscar la seguridad y transitar por caminos conocidos. Al contrario, avanzar en diversidad requiere un fuerte compromiso, revisar muchas de nuestras habituales prácticas de recursos humanos, romper clichés y superar estereotipos. En resumen, salir de nuestra área de comodidad. Pero nada de eso es posible si no nos fijamos objetivos y diseñamos una hoja de ruta que nos enseñe el camino que debemos seguir.

En el caso del Grupo CAP, hemos optado por asumir este desafío. En nuestro caso, vivimos desde hace más de 65 años inmersos en nuestras comunidades, existimos y operamos en diferentes regiones de Chile y nuestra actividad implica una relación muy directa con las localidades vecinas, lo que creemos que aporta

a un concepto más amplio de la idea de diversidad. En ese contexto, el Grupo CAP ha sido y debe seguir siendo un reflejo de la sociedad y las personas.

Esto implica tomar la iniciativa comprometernos y actuar coherentemente, para promover la igualdad de oportunidades y asegurar que nos hacemos cargo de las diferencias de cada una de nuestras personas, permitiendo que todas tengan la posibilidad de contribuir al éxito de la organización así como a la consecución de nuestra misión y aporte a la sociedad. Las organizaciones requieren de talentos diversos, y es por ello que durante 2015 el Grupo CAP formalizó una Política de Diversidad como una manera de comprometernos formalmente con la creación de procesos de igualdad de oportunidades para las mujeres y otros grupos de personas con recursos económicos limitados y con difícil acceso a la educación y al mercado laboral –como son los jóvenes menores de 25 años, los mayores de 50 años y las mujeres jefas de hogar en condiciones vulnerables.

Para todos ellos hemos estado desarrollando, en cada una de las empresas de Grupo CAP, una estrategia de inclusión con medidas de equidad específicas buscando eliminar sesgos y barreras para su desarrollo al interior de nuestras empresas. Por nombrar algunas de las iniciativas, podemos mencionar que hemos revisado y actualizado nuestras políticas de gestión de personas bajo el prisma de la diversidad, instalado salas nidales de apoyo a la lactancia materna en nuestras operaciones mineras, pro-

MARÍA ELENA SANZ

*Gerente de Personas y Sustentabilidad
Grupo CAP y Directora +Mujeres*



movemos que un 20% de las postulantes a los programas de aprendices sean mujeres y estamos avanzando en el diagnóstico para certificarnos en la NCh3262 de buenas prácticas laborales en materia de igualdad y conciliación. Adicionalmente incorporamos acciones laborales –adicionales a las establecidas legalmente– dirigidas a facilitar el equilibrio entre trabajo, familia y vida personal, teniendo en cuenta que el cuidado no corresponde solamente a las familias o a las mujeres. Ello significa aplicar el enfoque de parentalidad en todas las medidas tendientes a facilitar el cumplimiento de las responsabilidades y desafíos familiares, así como a considerar la propia diversidad de nuestras personas empleadas para el diseño y flexibilidad de beneficios.

Estas medidas contribuyen a mejorar la calidad de vida de mujeres y hombres, y las entendemos como una herramienta de gestión de nuestro activo más importante, nuestras personas.

En definitiva, con diversidad y corresponsabilidad todos ganamos porque aseguramos la integración de miradas diferentes, que sin duda nos llevarán a mejorar de forma continua nuestra eficiencia y productividad, manteniéndonos conectados e integrados con nuestras personas, comunidad y grupos de interés. Y porque la corresponsabilidad contribuye a entornos de trabajo más amigables para todos y la diversidad es una fuente incuestionable de innovación y por consiguiente de creación de valor.



4 RESULTADOS CUALITATIVOS

LA GENERACIÓN INTERMEDIA DE MUJERES EN ALTOS CARGOS: DEL TECHO AL LABERINTO DE CRISTAL

¿POR QUÉ HABLAR DEL LABERINTO DE CRISTAL?

Durante la década de los ochenta, se acuñó la metáfora *techo de cristal* (Segerman-Peck, 1991, en Sarrió et al, 2002: 169) en alusión a “las posibles barreras transparentes que impiden a muchas mujeres con capacidad personal y profesional, alcanzar posiciones en los entornos directivos y promocionarse dentro de ellos” (Ídem). Esta idea también ha encontrado lugar en una serie de teorías que toma en consideración la influencia de **factores externos** (estructura, culturas organizacionales, estereotipos, etc), así como **variables internas** (rasgos de personalidad, eficacia directiva o la disposición de hombres y mujeres a tomar ciertos cargos) para explicar la menor prevalencia de mujeres en altos cargos de empresas.

En ese contexto, este apartado cualitativo tiene como fin ir más allá de los datos objetivos reportados respecto a la diversidad de género en alto cargos de decisión en el ámbito económico, y ahondar en el mundo subjetivo de quienes actualmente ostentan puestos superiores en las grandes empresas de nuestro país. Para ello, las técnicas cualitativas utilizadas en este estudio permitieron profundizar en los significados de los ejecutivos y ejecutivas consultados respecto a pertenecer a primeras y segundas líneas directivas de sus compañías, así como identificar facilitadores y obstaculizadores, estilos de liderazgos, aspiraciones y objetivos de la participación en cargos superiores.

Es justamente a la luz de las palabras de estos hombres y mujeres entrevistados, que el uso metafórico del término *techo de cristal* se hace insuficiente para explicar la menor diversidad de género en altos cargos. De hecho, en la investigación internacional, la complejidad del fenómeno ha llevado a algunos a re-

bautizar el concepto de techo por un auténtico *laberinto de cristal* (Berenguer et.al, 1999, en Sarrió et al, 2002, 169). Este nuevo concepto se ha utilizado –entre otros aspectos– para dar cuenta de que las trayectorias laborales femeninas para alcanzar altos puestos, son interrumpidas o sinuosas. Sin embargo, a partir de los relatos de los entrevistados en el marco de este estudio cualitativo, el término puede cristalizar otra acepción: la idea de que cómo los obstaculizadores y facilitadores -más que ser meros agentes externos- en la trayectoria a altos puestos, tienden a ser interiorizados y exteriorizados por cada uno de los consultados de acuerdo a sus propias historias y opciones de vida, gratificaciones y costos. En fin, se puede decir, nos encontramos con una multiplicidad de dichos laberintos con vicisitudes que son propias a cada uno de los testimonios.

Esta idea cobra aún más sentido cuando se materializa en el hecho de que los hombres y mujeres entrevistados, sea un grupo de ejecutivos que va entre los 40 - 55 años, muchos de los cuales han sido protagonistas u observadores en sus empresas de una primera generación de mujeres con accesos a altos cargos. En las conversaciones mantenidas con los consultados, la reflexividad en torno a género y trabajo, posibilitó una comparación constante entre ellos y sus padres, toda vez que dicha reflexión enmarca percepciones sobre éticas laborales de generaciones distintas y, desde luego, atribuciones y significados del trabajo que también distan de aquellos más jóvenes. Como inferencia analítica, hemos optado así por caracterizar en particular a nuestras entrevistadas como parte de una “generación intermedia”, que se sitúa entre aquella de mujeres con roles prominentemente asociados al espacio doméstico o laboral con me-

nos probabilidades de ascenso en lo laboral –y otra de mujeres más jóvenes con distintos involucramientos respecto al trabajo y familia–. Ello nos ha permitido observar y entender sus relatos marcados por ambigüedades y tensiones propias del tránsito entre un cohorte etario y otro.

Atendiendo a ello, la pregunta principal que subyace a este apartado se plantea de la siguiente forma: ¿Cómo son, entonces, los laberintos de cristal para las mujeres de esta generación en transición? Para esto, y con fines del todo exploratorio, esta síntesis de resultados se ordena según las claves discursivas que se presentan a continuación.

TRAYECTORIAS LABORALES SINUOSAS Y MERITOCRÁTICAS

¿Qué se requiere para alcanzar una gerencia en una empresa mediana o grande? Desde la mirada de hombres y mujeres consultados, la mayor parte de los juicios emitidos refirió a sus experiencias personales, antes que un diagnóstico general sobre el panorama organizacional chileno.

Llama la atención, no obstante, que para responder la pregunta por sus trayectorias laborales en general, las mujeres tienden a desplegar narrativas más testimoniales que sus pares hombres. Para ellas, los hitos personales se entrelazan con los laborales y marcan el ritmo de la conversación: finalización de estudios, matrimonios, tenencia de hijos, promoción de cargos. Asimismo, cuando refieren a qué implica “ser gerente”, describen un perfil con mayor carga de juicios de valor anclados al deber ser: qué actitudes “tienen” que tomar como mujeres, para acceder a este tipo de cargos.

Para los hombres entrevistados, en cambio, los relatos testimoniales no surgen de manera espontánea y la visión de sus propias carreras laborales se escinde de aquello que dice relación con los roles familiares y personales. De un modo más específico, cuando refieren a las competencias para ejercer altos cargos de gestión, los juicios de los hombres optan por descripciones más acotadas y de tipo factual.

“Cuando tú eres mujer tienes que demostrar. Los primeros tres meses (ante un nuevo cargo) son demostrar que, a pesar que eres mujer, sabes hacerlo. Siempre es eso, una doble demostración al principio. Pero lo demostré y funcionó.” (Mujer, Primera Línea).

Las descripciones sobre competencias de altos cargos se sitúan a su vez en lo que ellos y ellas identifican como diferencias de “base” y que resultan conocidas: la presencia dispar de género según área y rubro. Esta **segmentación de género horizontal** (por área de la empresa), sobre la cual se ha estudiado bastante (ver Capítulo 2: Marco Conceptual), adquiere una semántica distintiva entre los entrevistados: las industrias o sectores “más duros” –como minería y construcción, finanzas u operaciones–, se ven como más propias de los hombres; en cambio las más “blandas” –como servicio, comercio o recursos humanos– se perciben más cercanas a las mujeres. Al respecto, los entrevistados dan cuenta de un matiz para explicar tales diferencias: por un lado, la **oportunidad** y –por otro lado– la **disposición** de las propias mujeres y hombres a ocupar determinados puestos de trabajo de determinadas áreas laborales. Respecto a la oportunidad, algunos resaltan la idea de que las áreas de “toma de decisión” al interior de las empresas y su menor presencia femenina, encontraría razón en la sencilla premisa de que “no han tenido la experiencia”, quedando muchas veces fuera de los cargos que la literatura norteamericana ha llamado como

¹Referidas a los cargos ejecutivos más relevantes de la compañía, que en inglés parten con “C” (chief executive officer –CEO–, o chief operating officer –CFO–). Por ejemplo, ver análisis al respecto en ILO, 2015.

los *C suite*¹. Tal como plantea una de las entrevistadas: **“Normalmente cuando las mujeres llegan a puestos de toma de decisión no es donde se toman las decisiones de negocio, sino que en las áreas que tradicionalmente han sido ocupados por mujeres, o sea Recursos Humanos, Marketing, Comunicaciones, incluso Sustentabilidad. Pero si tú vas al ámbito del negocio mismo, de la productividad, de los costos, son lenguajes más desconocidos para las mujeres porque no han tenido la experiencia”**. (Mujer, Primera Línea)

Por otra parte, algunas corrientes de investigación han dado cuenta del fenómeno de **autoselección**, donde las propias mujeres tendrían una mayor disposición para ciertos tipos y niveles de cargos, en áreas donde se relevaría más la capacidad de comunicación o empatía, mientras que los hombres sobresaldrían en interés por el poder y ambición personal (Sarrió et al, 2002:172). Esto, en parte, puede explicar cómo en el lugar de trabajo se reproduce el funcionamiento de los roles, normas y valores dominantes, que refuerzan la construcción de masculinidad y femineidad². Como reportan tanto un entrevistado como una entrevistada:

“Las mujeres tendemos a sentirnos más seguras en áreas más blandas que en áreas más duras”. (Mujer, Segunda Línea)

“Probablemente hombre o mujeres no están dispuestos a lo mismo y en general, a participar en una industria como ésta, ¿por qué?, porque es difícil. O sea, tienes que estar en un ambiente, donde estás rodeados de tuerca, de aceite, de olor a combustible”. (Hombre, Primera Línea)

Sin embargo, más allá de ese lenguaje y énfasis dual entre hombres y mujeres, en común surge la fuerza discursiva de la **meritocracia** como principal movilizador de acceso a puestos de alta responsabilidad, por sobre el rol que pudiesen o no tener las políticas impulsadas desde el mundo corporativo. Para los altos

²Es importante conjugar, que tales miradas para algunos también pueden tener que ver con estereotipos de género, y por tanto, son imágenes que pueden ser construidas y redefinidas; o bien son identidades profesionales (Sarrió et al, 2002)

cargos ejecutivos, refiere al reconocimiento en base al cumplimiento de logros y metas, borrando otro tipo de distinciones o diferencias, en relación al sexo, origen y clase social, entre otros. En esta línea, para la meritocracia las entrevistadas devuelve la igualdad a los espacios laborales, operando como un dispositivo equitativo afincado en el núcleo de la autoestima y orgullo personal.

Es clave señalar que este discurso meritocrático tiene un marcado énfasis individual, en tanto los relatos son esbozados en primera persona sin existir –necesariamente– una identificación grupal en relación a la situación de las mujeres en posiciones de liderazgo. Esto no quita, sin embargo, que las entrevistadas señalen ser conscientes de su pertenencia a una minoría que ocupa estas posiciones. De alguna forma, las mujeres señalan que son sus propios logros individuales los que les han permitido alcanzar posiciones de liderazgo, lo que redundará en su autoestima y sentido del trabajo, y por qué –a pesar de los sinuosos caminos del *laberinto de cristal*– persisten en sus carreras y acceden a altos cargos. Este tipo de hallazgo es consistente con lo observado en la literatura en otros ámbitos como la ciencia por las autoras Martínez y Bivort (2014), quienes identificaron discursos con un marcado énfasis meritocrático e individual en

“Por un tema cultural de las empresas probablemente, muchas veces a los hombres se los promueve porque son un potencial y las mujeres se las promueve porque han demostrado resultados. Y eso pasa hartito en la cultura latina”.
(Mujer, Primera Línea).

el caso de las mujeres desarrollando carreras académicas. Al respecto, las autoras mencionan la presencia de una individualización de los logros, en términos de un *self-management* en el discurso, lo que necesariamente implica una descolectivización de sus percepciones en relación al trabajo y sus aportes (Martínez-Labrín & Bivort-Urrutia, 2014).

Las mujeres entrevistadas señalan que son sus propios logros individuales los que les han permitido alcanzar posiciones de liderazgo, lo que redundó en su autoestima y sentido del trabajo, y en el por qué –a pesar de los sinuosos caminos del “laberinto de cristal”– persisten en sus carreras laborales y acceden a altos cargos.

Con ello, las mujeres entrevistadas identifican una doble exigencia interna y externa referida al desempeño de estos cargos. Ellas ven que la meritocracia –a través de la continua de la demostración de resultados– es una forma de responder a una desigualdad basal, en tanto, el ser mujer emerge como una desventaja de origen en lo concerniente a altos cargos y a una eventual mayor exigencia en el ámbito laboral en relación a sus pares hombres.

Asimismo, el énfasis individual en los discursos meritocráticos de las mujeres también se condice con la percepción que tienen sobre el ritmo en que desarrollan sus carreras laborales. En este

sentido, algunas mujeres señalan que el desarrollo de la carrera de los hombres sigue un ritmo más rápido que el de las mujeres, lo que encuentra su justificación en decisiones individuales o la priorización de esferas.

De esta forma, es posible identificar en el discurso de las entrevistadas una mirada más **accidental y azarosa respecto a sus carreras laborales**. Señalan no haberse planteado –como meta clara– alcanzar posiciones de jerarquía al interior de sus lugares de trabajo. De manera transversal, se observa que los relatos sobre sus ascensos laborales han estado más asociados a la contingencia y no necesariamente a trayectorias planificadas, e incluso como algo “no buscado”:

“Mi trayectoria laboral ha sido ascendente, no lo he buscado que sea así para serte honesta, pero bueno así se ha dado... Yo personalmente, nunca me sentí: ‘en algún momento de mi vida yo quiero ser gerente en este tipo de empresa, y voy a trabajar en pos de eso’, no, nunca”. (Mujer, Segunda Línea)

Sin duda la ocurrencia de los eventos de ascensos se encuentra justificada, desde sus miradas, en el esfuerzo y trabajo constante que se ha reconocido, pero en un ciclo en la vida laboral que se ve intercalado por el desarrollo de sus proyectos familiares. En este sentido, la maternidad que representa máxima gratificación y sentido de vida en su conjunto, puede implicar el retraso o estancamiento temporal de las carreras de las mujeres, lo cual impacta en la priorización de aquellas esferas que se pretende desarrollar. Es importante puntualizar sobre esta idea que, la gran mayoría releva la centralidad de la familia por sobre el lugar que ocupa el trabajo en sus vidas y que, los “costos” o impactos en sus carreras no son conceptualizadas en todas como posteriores discriminaciones, sino que en la mayoría de los casos como decisiones personales por las que han optado. Como plantea una de ellas:

“Nunca me sentí discriminada, la verdad, para serte súper honesta. Pero sí mi carrera fue un poquito más lenta. Cuando yo veía probablemente que compañeros de trabajo salían disparados rápido para cargos altos, yo en realidad, no es que me

diera envidia ni mucho menos, sino que también estaba en un ciclo de vida en que estaba compatibilizando esto de trabajar en la organización siendo madre”. (Mujer, Primera Línea)

En ese contexto, para obtener el reconocimiento, la demostración de resultados permanentes constituyen un aspecto fundamental, y en tanto son parámetros objetivos –“pruebas de la blancura”– con los cuales juzgar el desempeño de la jefatura, lo que va nuevamente muy ligado al discurso meritocrático y orgullo personal:

“Al principio, yo te diría, cuando entré al negocio y me tocó manejar un equipo que llevaba 26 años de jefaturas hombres. (...) Llegué joven, mujer y este equipo eran puros hombres mayores que yo. Creo que me miraron bastante raro. Pero no me costó, me fueron conociendo, me fui metiendo y me empezó a ir bien, y yo creo es eso al final lo que valida. Me iba muy bien, tenía muy buenos resultados durante muchos años. Entonces, los resultados de todas maneras son una de las principales validaciones, eso influye”. (Mujer, Segunda Línea)

En este sentido, los discursos meritocráticos desarrollados para explicar sus trayectorias laborales constituyen un elemento clave en el *laberinto de cristal* experimentado por esta generación de mujeres de transición. Ante el mérito, todas las otras diferencias entre hombres y mujeres (entre otras) parecen borradas o suspendidas. Sin embargo, las diferencias de género persisten en tanto las carreras laborales de hombres y mujeres poseen distintos ritmos y exigencias.

SOBRE LA INVISIBILIZACIÓN COMO FORMA DE VALIDACIÓN

Ahora bien, más allá del mérito y demostración de logros, las mujeres dan cuenta de otras formas más latentes de validación, y que dan cuenta de la invisibilización de rasgos y tareas que puedan ser entendidas como más propias de lo femenino. Al respecto, las consultadas también mencionan que las mujeres en ocasiones asumen una **masculinización** de los estilos atribuidos –sean en forma prototípica o no– en liderazgos y formas de

comunicación que se suelen atribuir más a hombres, como una forma de ejercer sus cargos de jerarquía. Tal como lo plantean algunas entrevistadas:

“A mí, muchos hombres me han dicho, es que a ti te va bien porque tienes mente más masculina. Y yo creo que tiene que ver con que aprendí a ladrar, nada más que eso... Si a mí no me parece algo, a mi jefe le digo: ‘oye, sabes que esto no me pareció, creo que para la próxima vez me gustaría que lo conversáramos antes’, entonces me respetan”. (Mujer, Primera Línea)

“La verdad es que tú para que te vaya bien en el mundo ejecutivo, tienes que funcionar como hombre. No como mujer. Entonces cada decisión, cada propuesta, por ejemplo, tiene que presentarse de manera cartesiana, racional y ese es un modelo de pensamiento en termino de género masculino. Yo he ido agarrando elementos, pues mi familia es de ingenieros. Para mí es fácil moverme con ingenieros, porque sé cómo piensan”. (Mujer, Primera Línea)

En esta línea, algunas entrevistadas señalaban tratar de expresar sus discursos en un idioma/lenguaje masculino para poder hacer ver sus puntos, o visibilizar ciertas temáticas de su interés, aunque advierten que este aspecto también está cambiado, propio de la etapa de transición en que viven:

“A veces ocurre que las mujeres han tenido actitudes tradicionalmente más masculinas, de golpear la mesa, de hablar más duro (...). Eso está cambiando, porque hoy día tampoco se busca eso, se busca más consenso, en general, no sólo por parte de las mujeres, sino por parte de los gerentes”. (Mujer, Segunda Línea)

Por último, la **invisibilización de lo familiar** también aparece como un criterio de validación detrás de estas trayectorias laborales laberínticas, que emerge desde el “siempre estar disponible”: hacer todo lo posible para que la familia no sea un tema u obstáculo, dado que, ante igualdad de condiciones con un hombre, para ellos no es un tema a poner sobre la mesa en lo laboral.

“A mí me toca ver excelentes mujeres gerentes que han llegado a determinados lugares, que desde la forma en que discuten, desde que a veces son súper confrontacionales, a veces por estar en un mundo tan masculino creemos que tenemos que copiar ese modelo para ser exitosas. Eso encuentro que no es tan bueno porque se pierde la diversidad, que es lo que aporta a todo esto. Son rudas... ahora cuando te ven más ruda o más dura, no se meten tanto contigo, o no te invalidan...”

(Mujer, Segunda Línea).

Como comenta una de las entrevistadas:

“Yo nunca he sentido que me persiguen para llamarme a ver si estoy o no estoy, pero hay algo que me dice a mí desde la guata, que cuando me llama mi jefe es mejor que esté. Es como un lenguaje no explícito (...) porque al final del día, el gerente hombre siempre está, porque no lleva nunca a los niños al pediatra (...) Entonces es como un trabajo permanente de arreglárselas, para invisibilizar todo eso, que realmente es más pega para ti, pero tú lo haces invisible a los ojos de tu empresa...” (Mujer, Primera Línea)

LA ETERNA BÚSQUEDA DEL BALANCE TRABAJO-FAMILIA

La idea del *laberinto de cristal* que siguen las mujeres de generación intermedia también alude a la conciliación trabajo - familia, y cómo –simultáneamente– este espacio se construye a través de barreras culturales externas a las personas, como también a las propias opciones de ellas. Así el mismo fenómeno puede a la vez entenderse como decisiones personales –o auto-selección- o a la vez como presión social respecto a ejercer un rol “más femenino”.

Como vimos- entre nuestras entrevistadas, existe un alto sentido de sí mismas, asentadas en su orgullo por lo logrado y la meritocracia. Es clave aquí volver a rescatar la idea de “balance”, donde la pregunta no recae únicamente en magnitudes de costos del trabajo hacia la familia –y/o cómo acotarlos–, sino que también cuáles son las gratificaciones que otorga el mundo laboral hacia la esfera familiar, y viceversa. Desde esta perspectiva, parece necesario situar el análisis desde el cómo dichos costos se logran (o no) “equilibrar” en la relación de las mujeres con su sentido del trabajo, y –para aquellas con cargos de alta responsabilidad– con sus carreras ascendentes.

En palabras de una de las entrevistadas, esto se manifiesta como opciones que:

“Cuando estás empezando familia se produce -no un estancamiento- es un plató, en que te quedas ahí un tiempo, y después, uno empieza a agarrar vuelo de nuevo. Siento que eso también me ocurrió a mí, porque llega un momento en que te cambian las prioridades -que no implica que uno cambie su rendimiento ni nada, tiene que ver con que a lo mejor en ese momento si hay una oportunidad tú prefieres dejarla pasar (...) Por ejemplo, hace un año me dijeron: ‘oye, mira, hay una posibilidad en Italia y una posibilidad en EEUU’, pero uno tiene otras prioridades”. (Mujer, Segunda Línea)

Este tipo de orientaciones y referencias se sitúan en un sistema sociocultural, y en particular para las mujeres entrevistadas que pertenecen a un cohorte etario que aquí hemos denominado como “generación intermedia”, en que se baten entre sus intereses laborales y afectos y deberes familiares, y la división de roles compartidos entre hombres y mujeres no del todo redefinida en el ámbito doméstico.

Lo anterior, desde la declaración de todos los consultados a nivel transversal, encuentra asidero en dos tipos de acciones. Por un lado, algunas mujeres declaran que –frente a la decisión por priorizar las esferas familiares– es conveniente asumir cargos de menor exigencia o, bien, formas más flexibles de trabajo en el caso de que focalicen su decisión en no restarse de su trayectoria laboral ascendente. Frente a ambas decisiones, la totalidad de las informantes señalan que se deben asumir, indefectiblemente, ciertos costos pero siempre subrayando que son “opciones” personales que cada una toma. Como indica una de ellas:

“Yo te digo a los 18 años yo quería ser gerente general, y siempre fue mi objetivo, a mí me gustaba gerenciar y todo el cuento (...) Pero cuando estaba en los 33 años decía: ‘chuta ¿cómo voy a volver?’ cuando ya tenía mis guaguas: ‘¿cómo voy a volver para retomar mi camino’. Era retomar el camino, no era ‘hasta aquí no más quedé’, qué es lo que tengo que hacer para poder seguir avanzando (...) yo creo que no hay mujeres que están dispuestas a soportar esa presión, no sé... el número que está dispuesta a soportar esa presión es menor”. (Mujer, Directorio)

Sin embargo, ese discurso en ocasiones también se atenúa –aunque sea sus relatos sean anécdotas– con sensaciones de culpa respecto ante un espacio social externo. Ello, podemos inferir aquí, evidenciaría ciertos estereotipos de género que actúan como barreras obstaculizadores con variadas modalidades de influencia (Sarrió et al, 2002: 170). El asumir “costos” laborales o familiares, por lo general son verbalizados como “culpa” cuando no se puede estar con la misma intensidad en todas las responsabilidades familiares laborales. Sin embargo, es importante recalcar que esta culpa, no es de base, y menos respecto a su carrera seguida y su rol de madres –en el caso de lo que sean– sino que muchas veces más se expresa frente al mundo social, incluso de vínculos cercanos. Así entonces, análogamente como se observaba que las mujeres muchas veces invisibilizan rasgos o tareas familiares en la esfera del trabajo, también a veces se ven obligadas a invisibilizar su rol de trabajadores en esos espacios sociales³.

Es llamativo que esa culpa es **enraizada en diversas fuentes**. En el medio en el cual se desenvuelven estas ejecutivas, las presiones sociales pueden encontrar raigambre en los colegios, en la interacción con otros padres, e incluso, en las consultas médicas y sus pares mujeres :

“Hay otro tema terriblemente cultural, que yo espero que con esta generación milenio esté cambiando, pero hasta ahora, hay mucho de presión social para que tú no sé, trabajes menos, y a mí me toca vivirlo ahora, como mamá así tus hijos, y bueno porque la mamá van a este paseo, porque hacen eso, o porque tú no puedes, o tengo un viaje, y no puedo ir a la actividad, y va mi marido solo y todos lo agarran para la broma (...) Hay un tema que está latente, y por eso te digo que es más machista de lo que se cree, y al final igual te va pesando de una forma u otra”. (Mujer, Directorio)

³ Ver en Capítulo 2 Marco Conceptual, mayor discusión teórica respecto a este tema.

“Yo creo que una pasa por periodos. En ciertas etapas está súper tranquilo, está todo equilibrado y todo fantástico, y otros periodos en que una se carga para un lado y para otro. Entonces, surge la culpa, pero no solo con la familia sino también con la ‘pega’. Pero, eso es parte del tema. Ya lo tengo muy asumido y es parte de la vida, tener periodos equilibrados, otros culposos... pero hay que vivir así nada más”.
(Mujer, Directorio)

Junto con la reflexividad a este respecto, llama la atención cómo se alude a un sentimiento de “complicidad” que sólo es entendible en la medida en que se es mujer. Acá, el contrapunto es cómo las mismas perciben que sus pares hombres, pueden no vivir dicha culpa de igual forma. Como dicen una entrevistada y un entrevistado:

“A mí me tocó viajar cuando mi hija cumplió dos años, yo me lo lloré todo, fue así como ‘¿esto es lo que quiero realmente? estar lejos’ por suerte (...) justo un viaje y que era justo una conferencia, no lo podía correr y fue súper heavy, entonces no sé si un hombre se lo vive tan así”. (Mujer, Primera Línea)

“No, pienso que para los hombres esas culpas son menos, menos eh... se verbalizan menos, las tenemos menos instaladas, como para conversarlas y declararlas”. (Hombre, Primera Línea)

La multiplicidad de exigencias es, como se ha señalado, una condición basal a la elección de este tipo de carreras. Y, por ende, estas sensaciones ambivalente son uno de los costos que se asumen y con los cuales “se aprende a vivir”, se resuelve, o se supera –al menos a ratos, pero detrás están los momentos de la maternidad que se viven, se disfrutan.

¿SESGOS, ANTES QUE DISCRIMINACIÓN?

En general, los entrevistados no atestiguan experiencias de discriminación en ámbitos laborales, lo cual se puede relacionar a que la exigencia al concepto mismo es bastante alta, asociada a una segregación o una intención de exclusión más explícita, como acoso laboral. En este sentido, las mujeres se refieren más

bien a experiencias con sesgo de género, pero sin tildarlas de discriminación, lo que también está relacionado a que estas experiencias ocurren de formas sutiles en el trato cotidiano.

Lo llamativo sobre este punto es que en los discursos de las entrevistadas, hablar de “discriminación” contiene una exigencia importante y, por ello, se convierte en un aspecto del cual cuesta hablar:

“A ver, discriminación no, no, ni me he sentido acosada, no me han hecho propuesta indecente (...) Lo que sí, fijate, que a medida que he ocupado cargos más importantes, más que discriminación, como que no estás de igual a igual... no sé cómo decírtelo, como que he sentido en contadas ocasiones, pero me ha pasado que sí creo que por ser mujer, quizás no me están invitando a una reunión, que yo debiera haber ido, que yo podría ser realmente un aporte. Pero no en forma permanente. Es más sutil, más que algo declarado...” (Mujer, Primera Línea)

“He tenido muy buenas experiencias, en la cual no me he sentido discriminada en ningún sentido, ni salarial ni de posibilidad de ascenso... (Pausa) Voy a matizar eso un poquitito. A lo mejor, en algún minuto, frente a igualdad, me puede haber ocurrido que hayan ascendido a un hombre antes que yo, porque a los hombres les cuesta dejar a un hombre atrás. Se usan miles de razones, les cuesta porque es un golpe yo creo que, al ego... o a lo mejor porque son del mismo club, no sé. Muchas veces se decía que el sueldo de la mujer era complementario, entonces, por lo tanto, era más importante para los hombres ganar más porque ellos eran los sostenedores de la familia, pero en general yo diría que he tenido muy buenas experiencias y no me he sentido en absoluto discriminada... poco discriminada (risas)... y en otras no”. (Mujer, Directorio)

Con ello, como vimos, la mayoría de las anécdotas ocurren de manera velada y sutil. Como prácticas, acontecen en el cotidiano y, por lo mismo, es posible pensar que pueden ser menos visibles.

Con ello, se termina de configurar esta exploración al *laberinto de cristal* evidenciado por este grupo de mujeres y hombres entrevistados que transita entre una generación que –en sus palabras– ha sabido sortear las tareas extralaborales de manera más equitativa y otra en donde el sistema de normas atendía a una exigencia mayor de las mujeres para con su exclusividad respecto a las responsabilidades del hogar. Es por esta razón que los mismos informantes de este estudio observan que esta transición actualmente se asiste a partir de gratificaciones y méritos, pero también de ambigüedades y tensiones. Sobre este punto, la literatura también ha evidenciado ya desde hace años que la identidad profesional en transición está profundamente marcada por personas, contextos y la configuración del autoconcepto laboral: “Durante las últimas décadas venimos asistiendo a un cambio importante en las identidades laborales de género. Las mujeres jóvenes aspiran a desarrollarse profesionalmente. Con respecto a los hombres, la situación es conflictiva. Han de acostumbrarse a compartir y/o ceder espacios públicos e, incluso, a tener como superiores en sus trabajos, lo que conlleva un reajuste a una nueva noción de masculinidad, que no coincide con la idea clásica de ‘hombre/macho’ en la que han sido educados” (Sarrió et al, 2002: 170).

COLUMNA

LIDERAZGO FEMENINO EN LAS EMPRESAS, UNA DEUDA PENDIENTE

El tema de la equidad de género se ha instalado con fuerza entre nosotros, y uno de sus focos principales ha sido la integración de más mujeres al mundo laboral y a posiciones de mayor responsabilidad en distintos ámbitos de la sociedad.

Es en este contexto donde ha aparecido evidencia empírica que permite sostener, por ejemplo, que una mayor igualdad de género impacta positivamente en los resultados de las empresas y, a nivel agregado, en la productividad de los países. Entonces, no puede sonar exagerado afirmar que las mujeres somos actores/actrices relevantes para el crecimiento de nuestro país.

Llegar a este punto no ha sido fácil. Enfrentamos cada día las resistencias propias de nuestra cultura machista, incluso nuestras propias inconscientes resistencias. Porque no se trata de un problema acotado a determinados sectores de nuestra sociedad, sino más bien, a una condición estructural donde prevalece una cultura que define rígidamente los ámbitos de acción de cada Género. Por eso la cancha es dispereja entre hombres y mujeres, y ello se traduce en desventajas objetivas que aún prevalecen.

Si repasamos nuestras trayectorias profesionales, se hacen evidentes las dificultades que hemos enfrentado. En lo esencial, el vivir en una cultura donde los estereotipos nos asocian al rol de madres, esposas, dueñas de casa, cuidadoras, consejeras, amigas, etc. y tener que asumir, junto con lo anterior, los roles tradicionalmente asociados a los hombres –trabajadoras, jefas, ejecutivas, directoras, etc.–. El desafío es movernos en ambos mundos, y demostrar que efectivamente tenemos las capacidades para hacerlo. No es tarea fácil, pero cuando reflexionamos sobre nuestros deseos y sueños de carrera profesional (en

forma colectiva para darnos fuerza entre nosotras), entonces surge la decisión más fácil, consciente y definida, de que sí queremos asumir el desafío.

Importante considerar los datos objetivos en los cargos de mayor responsabilidad en el ámbito empresarial. De acuerdo al ranking Mujeres en la Alta Dirección publicado a mediados de este año, la representación femenina en los gobiernos corporativos de las grandes empresas que transan en la bolsa alcanza 6,2%. Es decir, de las 347 posiciones de directores, sólo 23 son ocupadas por mujeres, y ninguna de ellas como presidente. Asimismo, los datos indican que sólo el 10,6% de los cargos de gerentes de primera línea de estas compañías están ocupados por mujeres.

Estas son cifras que se mantienen en un bajo nivel hace bastantes años y que seguramente, inciden en que el Foro Económico Mundial, en su medición de las brechas de género a nivel global de 2015, informa de un retroceso en Chile: pasamos de la posición 66 a la 73 dentro del ranking, lo que refleja las dificultades que estamos teniendo hoy para cerrarlas.

Pero tampoco es todo negativo. El Centro de Estudios PwC Chile encuestó a más de 380 ejecutivas del país –octubre de 2016–: 64% pertenece a la llamada generación X –36 a 50 años–; 54% asumió su primer cargo de liderazgo entre los 25 y 35 años, con menos de 10 años de experiencia laboral; 45% son gerentes de área; 17% gerentes generales; y 14% se desempeña como directora. Y las 4 principales fortalezas para llegar a esas posiciones son: la responsabilidad, la perseverancia, el liderazgo y el compromiso. Estos son atributos muy femeninos...

JESSICA LÓPEZ

Gerente General Ejecutiva
Banco Estado



Es evidente que tenemos que dar un salto de mayor envergadura en temas de equidad de género. De no hacerlo, la posibilidad de estancarnos se transforma en una amenaza real. Aumentar nuestra presencia en cargos clave no es un capricho, es una oportunidad para agregar valor en la gestión de todas las empresas, organismos e instituciones. Entregamos una visión de negocios diferente y necesaria para aumentar la competitividad y garantizar la sostenibilidad en el tiempo.

Existe una agenda pública para fomentar esta mayor participación. Demuestra el compromiso del Estado para asumir esta deuda de la sociedad, estableciendo por vía normativa mayor presencia femenina en roles de liderazgo. Y el resultado ha sido positivo: las cifras respecto del Sistema de Empresas Públicas (SEP), muestran que la meta establecida de 40% de mujeres en sus directorios ha sido alcanzada antes del plazo fijado. Felicidades por eso!!!

En BancoEstado adoptamos una línea coherente, con el despliegue de diversas iniciativas para mejorar y ampliar el acceso a posiciones de mayor responsabilidad (en lo interno), y para fortalecer el empoderamiento económico de nuestros 6 millones de mujeres clientas.

Tenemos el deber y el derecho de empujar cambios para consolidar avances en equidad de género. Ello permite construir un mejor país, lejos de discriminaciones odiosas y con opciones de crecimiento para todos. Tengo la convicción que una empresa exitosa es fruto del trabajo conjunto entre todos sus integrantes, de la incorporación de distintas miradas y de la riqueza que entrega la diversidad.



5 PERCEPCIONES E IMÁGENES

SOBRE LA PARTICIPACIÓN LABORAL FEMENINA EN CARGOS DE ALTA DIRECCIÓN DE EMPRESAS MEDIANAS Y GRANDES

En esta sección del informe, se presentan las percepciones y actitudes de los 419 ejecutivos de recursos humanos o de áreas similares, de compañías medianas y grandes, entrevistados por la Encuesta IMAD 2016, respecto a la participación femenina en cargo de administración superior en su sector, así como sobre el tipo de competencias propias del liderazgo de mujeres y hombres.

Más allá de los datos objetivos reportados anteriormente respecto a los niveles de participación femenina en alto cargos de decisión de las empresas, explorar las percepciones y opiniones de ejecutivos hombres y mujeres sobre el tema resulta fundamental. Aún más en una materia como ésta, donde evidencia contundente ha dado cuenta que las actitudes, estereotipos y expectativas de roles de género actúan como una realidad –aunque subjetiva y perceptual– de una solidez contundente cuando se trata de promover cambios¹. Las preguntas que guían este apartado son cinco, y a la luz de ellas se expone la síntesis de resultados de este módulo: (1) **¿Qué tan prioritaria es la presencia femenina en la alta dirección para el “negocio” de las empresas?**, (2) **¿Por qué y en qué medida es necesaria la presencia de mujeres en altos cargos?**, (3) **¿Qué iniciativas son más apoyadas para promover la diversidad de género?**, (4) **¿Qué factores son percibidos como tendencias que marcan las diferentes industrias?**, y (5) **¿Qué competencias o atributos se ven como críticos para el ejercicio de cargos y más asociados a hombres y mujeres?**

1# ¿QUÉ TAN PRIORITARIA ES LA PRESENCIA FEMENINA EN LA ALTA DIRECCIÓN PARA EL “NEGOCIO” DE LAS EMPRESAS?

Tal como se observa en el **gráfico 1**, si bien los entrevistados constatan en forma contundente la baja presencia de mujeres en las empresas de su sector, tienen una mirada más matizada respecto a si las mujeres tienen mayores dificultades para acceder a altos cargos, mostrándose una opinión dividida entre quienes creen lo anterior y los que perciben que ello es por igual para ambos sexos (ver **gráfico 2**). Ante este juicio, aparece –no obstante– una de las primeras brechas perceptuales de género que revela **IMAD**, constatando que mientras el 55,7% de las encuestadas percibe que llegar a cargos superiores es más difícil para las mujeres; para los consultados hombres, este porcentaje alcanza 34,7%.

Junto con ello, los entrevistados atestiguan que –dentro del conjunto de los aspectos relevantes que debe gestionar una compañía–, las empresas de su sector otorgan baja relevancia

¹ Ver más literatura al respecto en capítulo 2 Marco Conceptual.

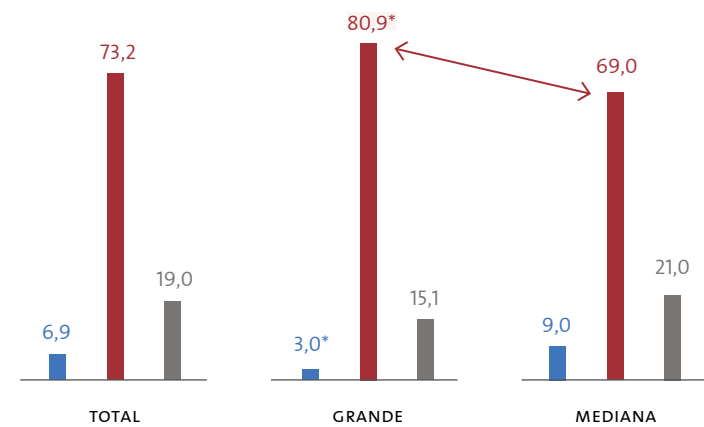
a la discusión y promoción de más mujeres en altos cargos. Al respecto, dentro del total de encuestados, solo un 11,2% observa que el tema es “prioritario o muy prioritario” para las compañías de su rubro (ver gráfico 3), con visiones más críticas entre los consultados de medianas antes que de grandes empresas.

Esto plantea de antemano la inquietud respecto al real convencimiento de las compañías sobre las relevancia efectiva –más que solo meramente discursiva– de contar con mayor presencia de mujeres en los niveles de decisión superior.

GRÁFICO 1 / PERCEPCIÓN DE PARTICIPACIÓN

Según lo que usted observa, ¿cuál de las siguientes frases refleja más la situación respecto a altos cargos (directorios, primera y segunda línea de gerentes) de las empresas de su sector? Según total y tamaño de la empresa por trabajadores (% respuestas)

- Los altos cargos son considerablemente ocupados por más mujeres que por hombres.
- Los altos cargos son considerablemente ocupados por más hombres que mujeres.
- Hay un equilibrio en general, entre cargos ocupados por hombres y mujeres.

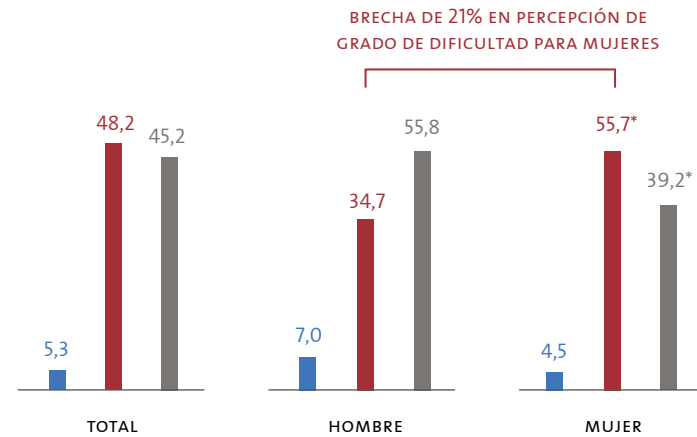


N=419
*Diferencias estadísticamente significativas a un 95% de confianza, con categoría de referencia “mediana” para tamaño de empresa.
No se reporta en barras la categoría “no responde”.

GRÁFICO 2 / PERCEPCIÓN DE GRADO DE DIFICULTAD EN LA CARRERA LABORAL

Respecto a quienes ocupan cargos de gerencias o ejecutivo/a de primera línea... Según sexo del informante (% respuestas)

- Alcanzar estos cargo es más difícil para los hombres.
- Alcanzar estos cargos es más difícil para las mujeres.
- Alcanzar estos cargos es igualmente difícil para mujeres y hombres.

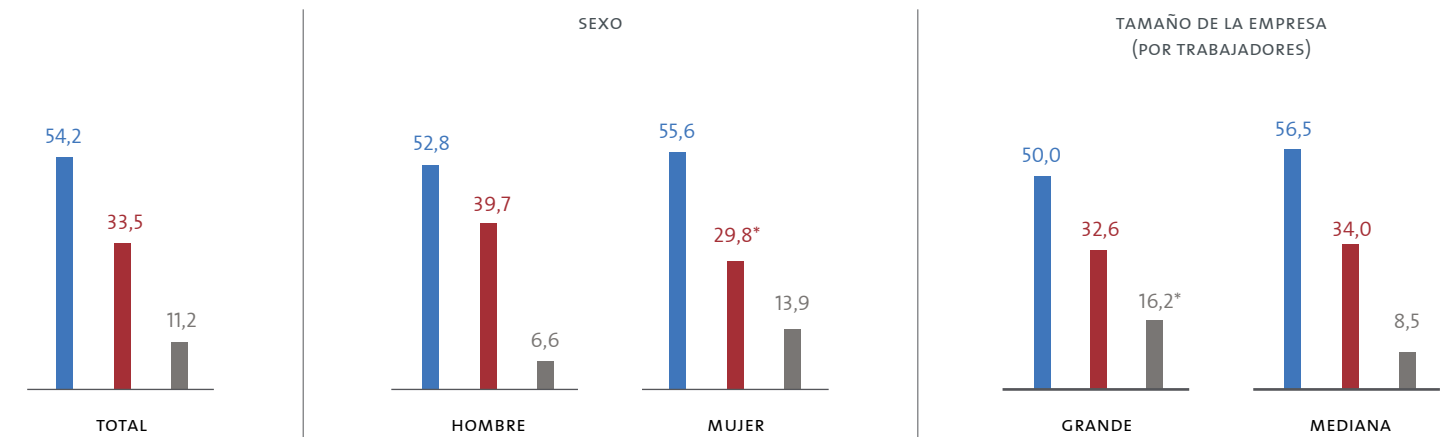


N=419
*Diferencias estadísticamente significativas a un 95% de confianza, con categoría de referencia “hombre” para sexo del informante.
No se reporta en barras la categoría “no responde”.

GRÁFICO 3 / PERCEPCIÓN DE RELEVANCIA DE LA TEMÁTICA

Considerando todos los aspectos relevantes que debe gestionar una empresa, ¿qué tan prioritario es en las empresas de su sector o rubro la discusión y promoción de más mujeres en altos cargos (gerencias y directorios)? Según tamaño de empresa (por trabajadores) y sexo del informante (% respuestas)

- Nada y poco prioritario.
- Medianamente prioritario.
- Prioritario y muy prioritario.



N=419
*Diferencias estadísticamente significativas a un 95% de confianza, con categoría de referencia “hombre” para sexo del informante, y “Mediana” para tamaño de la empresa (por trabajadores).
No se reporta en barras la categoría “no responde”.

2#

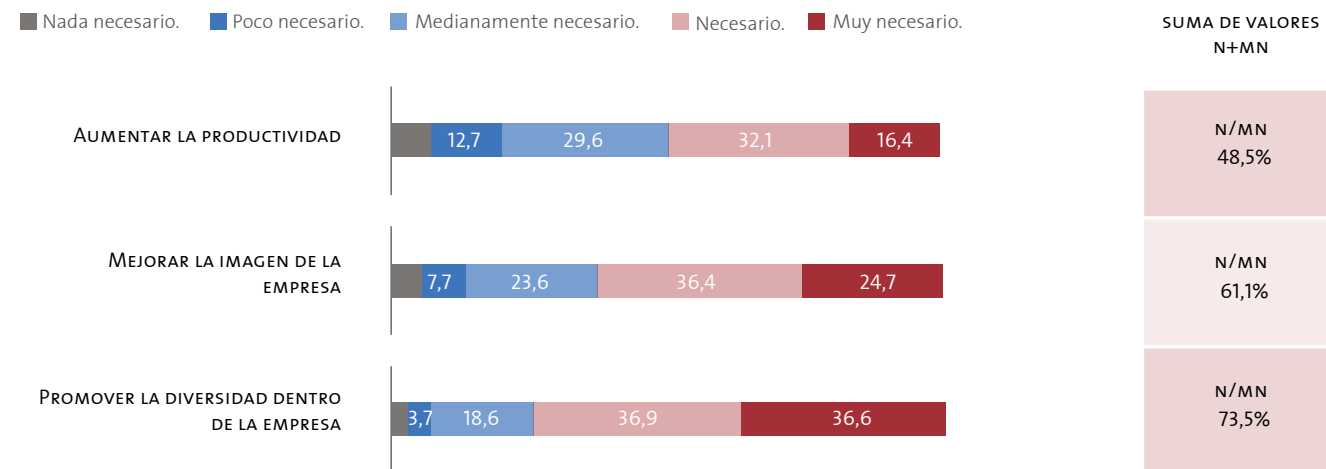
¿POR QUÉ ES NECESARIA LA PRESENCIA DE MUJERES EN ALTOS CARGOS EN LAS EMPRESAS?

Desde el juicio personal de los entrevistados, la necesidad de incorporar mujeres en las empresas en altos cargos está más asociada a un concepto relativamente nuevo pero que ha entrado con fuerza –al menos discursivamente– en el mundo corporativo: la **diversidad**. Por esta razón –y tal como se observa en el **gráfico 4**–, un 36,6% ve “muy necesario” incorporar más mujeres, y otro 36,9% como “necesario”. En segundo lugar, emerge como fundamento “el mejorar la imagen” de la empresa, con un 24,7% (ver **gráfico 4**) que cree que por dicha razón es “muy necesaria” sumar mujeres en altos cargos. Desde esa perspectiva, llama la atención que las razones que emergen con más contundencia están más lejos del aporte directo al núcleo del negocio. De hecho, solo un 16,4% (ver **gráfico 4**) de los encuestados ve como “muy necesario” la presencia de más mujeres en altos niveles para incrementar la productividad de las compañías de su rubro.

Si complementamos estos datos con lo observado en el estudio cualitativo de **IMAD 2016**, esto levanta preguntas respecto a qué tan asentada está la promoción de mayor presencia de mujeres en la raíz de la gestión del negocio, y si ésta –de seguirse– es más bien un “deber” o una política corporativa impuesta desde “arriba”, o finalmente una creencia o convicción determinada por el sexo de la persona. De hecho, en todos los argumentos aquí evaluados –diversidad, imagen de la compañía y productividad– las mujeres entrevistadas tuvieron opiniones marcadamente más favorables a la necesidad de aumentar la participación femenina en cargos superiores. De hecho, especialmente el fundamento de la productividad, se muestra más asentado en ellas antes que en ellos (ver **Gráfico 5**).

GRÁFICO 4 / PERCEPCIÓN DE NECESIDAD DE PROMOVER PARTICIPACION DE MUJERES EN ALTOS CARGOS.

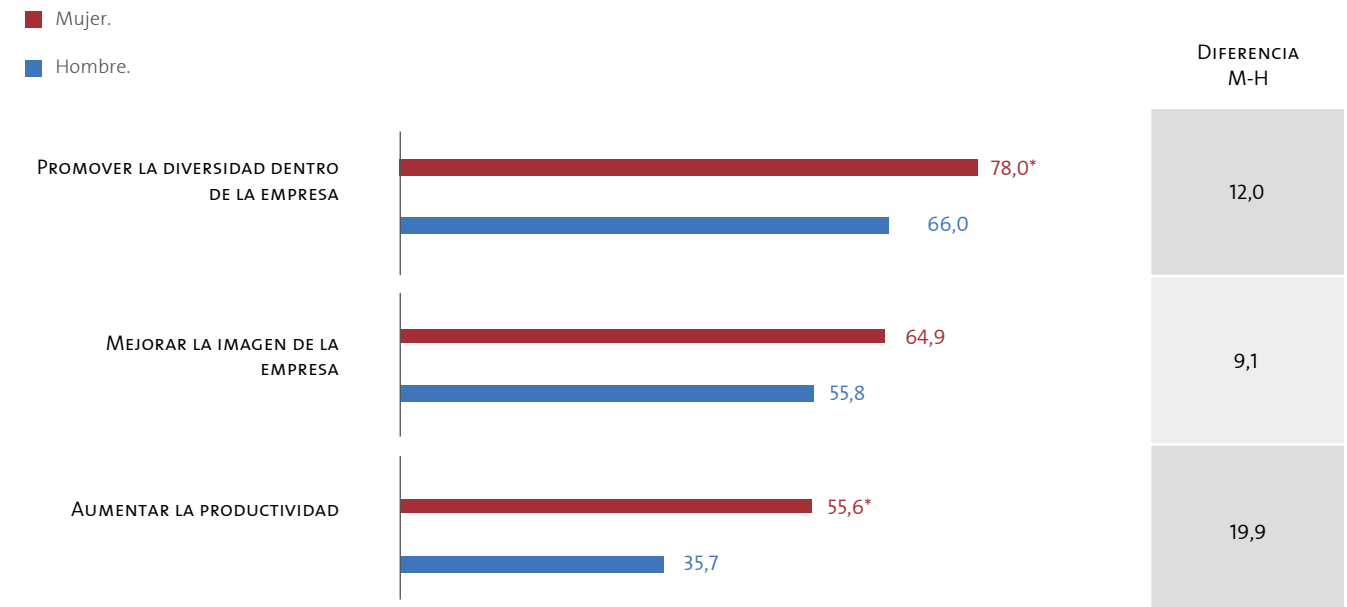
En una escala de 1 a 5, donde 1 es “nada necesario” y 5 es “muy necesario”, ¿qué tan necesario cree usted que es contar con mayor presencia de mujeres en gerencias y directorios para alcanzar los siguientes objetivos de las empresas en su rubro? (% respuestas)



N=419
No se reporta la categoría “no responde”

GRÁFICO 5 / PERCEPCIÓN DE NECESIDAD DE PROMOVER PARTICIPACION DE MUJERES EN ALTOS CARGOS, SEGÚN SEXO DEL ENTREVISTADO

En una escala de 1 a 5, donde 1 es nada necesario y 5 es muy necesario, ¿qué tan necesario cree usted que es contar con mayor presencia de mujeres en gerencias y directorios para alcanzar los siguientes objetivos de las empresas en su rubro? (% respuestas Necesario/Muy necesario)



N=419
*Diferencias estadísticamente significativas a un 95% de confianza, con categoría de referencia “hombre” para sexo del informante.

3#

¿QUÉ INICIATIVAS SON MÁS APOYADAS PARA PROMOVER LA DIVERSIDAD?

La gran mayoría los ejecutivos de recursos humanos y áreas similares encuestados declaran apoyar la idea –planteada en términos muy generales– de implementar iniciativas para promover a las mujeres en altos cargos (ver **gráfico 6**). Pero este apoyo genérico se diluye, cuando se consulta sobre impulsar acciones más específicas como acciones de cuotas o normativas más rígidas. Sin embargo, –como se ve en el **gráfico 7**– los consultados

se abren a caminos intermedios, por ejemplo, a definir cuotas en ternas que postulan a cargos, pero en particular apoyan iniciativas que signifique entrenar y consolidar los liderazgos femeninos (70,4% de las menciones). Desde esa perspectiva, evidencia internacional ha dado cuenta de la relevancia también del *role modeling*² por parte de otras ejecutivas, así como de entrenamiento particular en capacidades para mujeres.

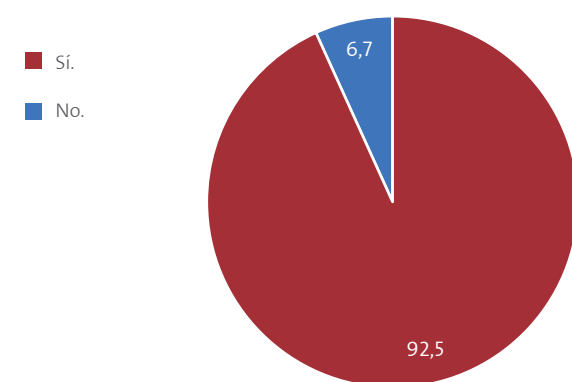
²Ver referencias en Capítulo 2 Marco Conceptual.

Estos resultados van muy en línea a lo observado en el estudio cualitativo de IMAD (ver **recuadro** al final de este capítulo), en el cual se constata que las actitudes frente a este tema por parte de las mujeres ejecutivas se asientan en la meritocracia y los logros propios, como un motor articulador de su autoestima y orgullo. En ese sentido, la opinión más precavida respecto

a cuotas o normas específicas para fomentar la promoción de mujeres emerge cuando se teme que este tipo de iniciativas atenten contra el mérito y el reconocimiento de resultados. En cualquier caso, para todas las iniciativas evaluadas en la encuesta, siempre las mujeres manifestaron un mayor apoyo que los hombres (ver **gráfico 8**).

GRÁFICO 6 / PERCEPCIÓN DE INICIATIVAS GENERAL

Respecto a las empresas en Chile en general, ¿usted cree que se deben impulsar acciones para promover una mayor participación de mujeres en altos cargos (gerencias y directorios)? (% respuestas)



N=419
No se reporta la categoría "no responde"

GRÁFICO 7 / PERCEPCIÓN ESPECÍFICA DE INICIATIVAS

¿Con cuál de las siguientes acciones usted está de acuerdo para promover una mayor participación de la mujer en altos cargos en las empresas? (% de menciones de quienes declaran que sí se deben impulsar acciones para promover una mayor participación de mujeres en altos cargos)

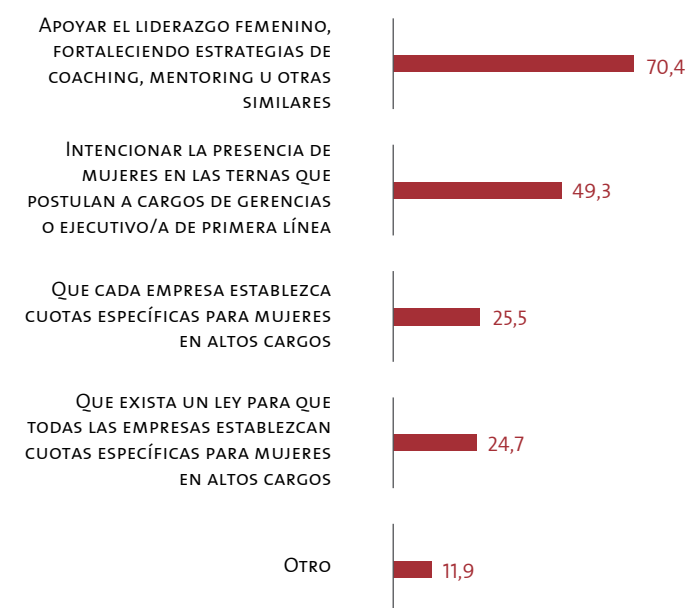
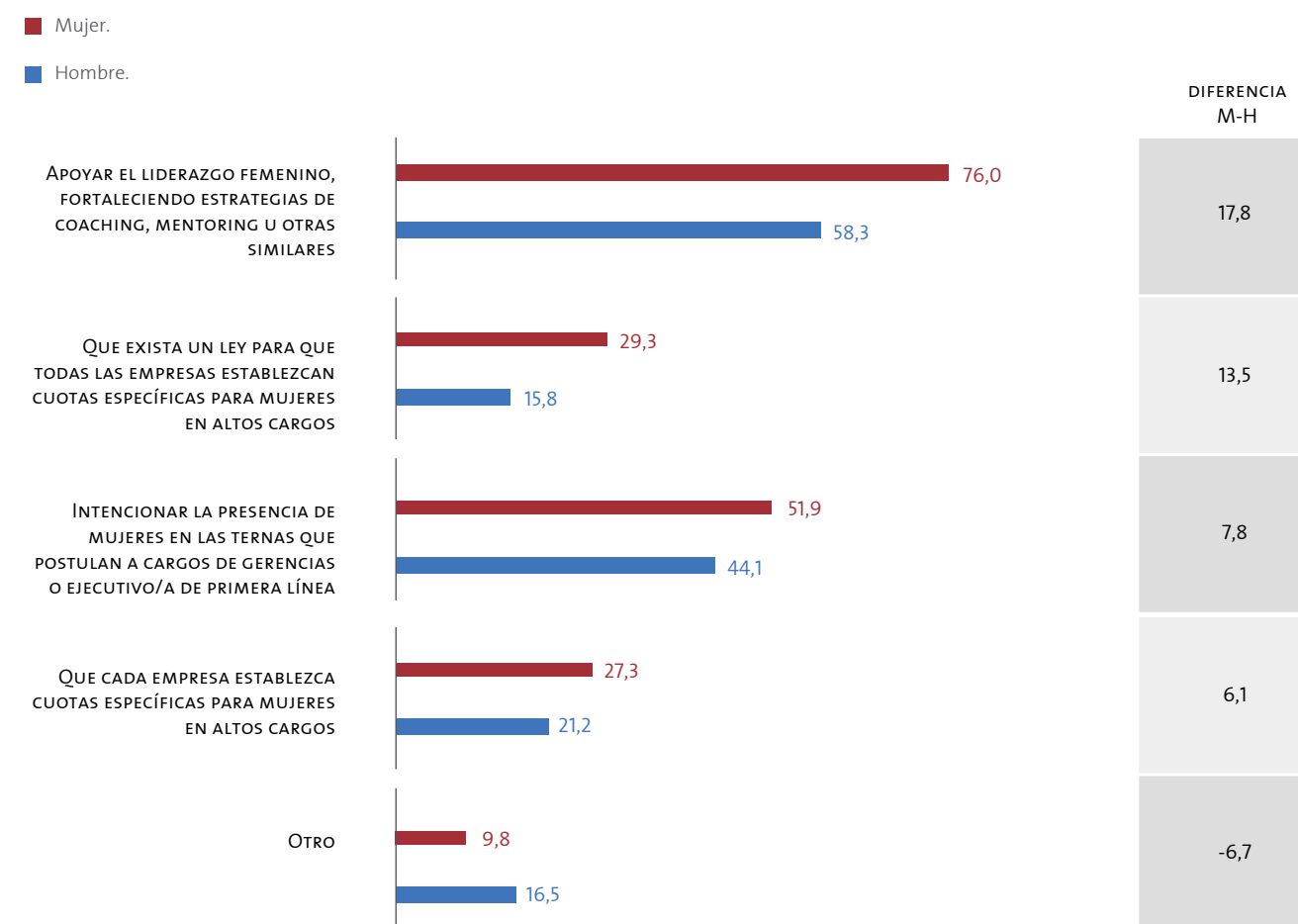


GRÁFICO 8 / PERCEPCIÓN ESPECÍFICA DE INICIATIVAS, SEGÚN SEXO ENTREVISTADO

¿Con cuál de las siguientes acciones usted está de acuerdo para promover una mayor participación de la mujer en altos cargos en las empresas? (% de menciones de quienes declaran que sí se deben impulsar acciones para promover una mayor participación de mujeres en altos cargos)



*En la tabla, en color gris se exponen mayores diferencias en esta respuesta según el sexo del entrevistado.

4#

¿QUÉ FACTORES SON PERCIBIDOS COMO TENDENCIAS QUE MARCAN LAS DIFERENTES INDUSTRIAS?

Comúnmente, en la discusión actual, se mencionan diversos factores asociados a la mayor dificultad de ejercer altos cargos por parte de las mujeres. Entre ellos, un tema que se cita recurrentemente es la dificultad de establecer el balance familiar y laboral, lo que para muchos lleva a entender que son las propias mujeres las que se “autoseleccionan” (o inhiben) de ejercer cargos en la alta dirección³. Ciertamente el tema es complejo, por ello sometimos a prueba una serie de reactivos asociados a las distintas teorías y razones que tanto en la literatura y otros círculos de debate se esgrimen para explicar la menor prevalencia femenina en altos cargos de las empresas.

Al respecto, un 56,6% de los ejecutivos entrevistados para **IMAD 2016**, está de acuerdo con la idea que “el ejercicio de este tipo de cargos es muy demandante para las responsabilidades familiares” (ver gráfico 9), pero lo sorprendente que esa visión se manifiesta de forma más explícita entre los hombres que en las mujeres encuestadas (gráfico 10). A la luz del estudio cualitativo realizado en mujeres que ocupan altos cargos⁴, esto puede entenderse pues justamente aquellas ejecutivas en posiciones mayores, han logrado no solo sobrellevar, sino que lograr un equilibrio entre lo doméstico y lo laboral que le ha permitido ascender, a través de estrategias diversas, siempre en el marco de un discurso de logro que marca sus relatos frente al tema. Por lo demás y sin diferencias estadísticamente significativas-, tanto hombres y mujeres encuestados se manifiestan satisfechos (71,1%) con el balance de vida personal/familiar y laboral que han logrado (ver gráfico 11)⁵.

En la misma línea, entre los entrevistados concita un moderado o bajo apoyo los reactivos que aluden a la denominada teoría de la autoselección de las mujeres: solo un 35,6% (ver gráfico 11) de los encuestados está de acuerdo con la afirmación de que “son las propias mujeres las que optan por no acceder a altos cargos,

dados los costos personales y familiares”, sin diferencias significativas en términos estadísticos entre hombres y mujeres (gráfico 10).

Ahora bien, respecto a otros aspectos más asociados a las **características de la industria** en que los ejecutivos se desempeñan, se manifiestan opiniones divididas. Como se ve en el gráfico 12, un 44,3% de los encuestados declara estar de acuerdo con la idea de “la alta competitividad y características de este rubro hace más difícil el acceso a las mujeres a cargo de gerencias o ejecutivo/a de primera línea que sus pares hombres”, visión que es más instalada entre las mujeres (49,1%) que los hombres encuestados (36,5%) (ver gráfico 13). En cambio, volviendo al gráfico 11, un 43,3% apoya la idea de que “Hay pocas mujeres con las profesiones, especializaciones y trayectorias laborales que demanda el ejercicio de altos cargos en las empresas de este sector”, con diferencias pero no significativas estadísticamente entre hombres y mujeres consultados (ver gráfico 13). Sí con más claridad se percibe falta de políticas y prácticas que faciliten el acceso y la permanencia de mujeres en estos cargos (gráfico 12), destacando la visión dispar de hombres y mujeres en la materia, con una mirada más crítica entre ellas: mientras un 44,8% de los primeros observa la ausencia de iniciativas favorables, el 61,4% de las consultadas sí observa dicha situación (gráfico 13).

³ Mayores referencias ver en Capítulo 2 Marco Conceptual.

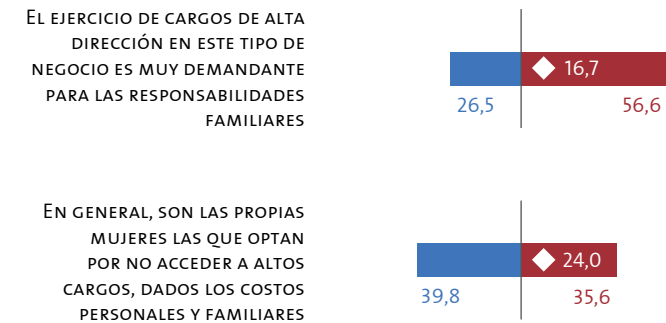
⁴ Ver mayores detalles Capítulo 4 de este informe.

⁵ Cabe no obstante observar, que el segmento de ejecutivas entrevistadas, son justamente aquellas mujeres que han optado por permanecer en carrera laboral, no las que eventualmente han optado o debido excluirse por razones familiares.

GRÁFICO 9 / PERCEPCIÓN DE FACTOR FAMILIA

A nivel general, existen menos cargos de gerencias o ejecutivos de primera línea ocupados por mujeres. Pensando en lo que usted ha observado en las empresas en su rubro, ¿qué tan de acuerdo o desacuerdo está con los siguientes factores que explican la menor participación de las mujeres en cargos directivos? (% respuestas)

- De acuerdo y muy de acuerdo.
- Muy en desacuerdo y en desacuerdo.
- ◇ Ni en acuerdo ni en desacuerdo.

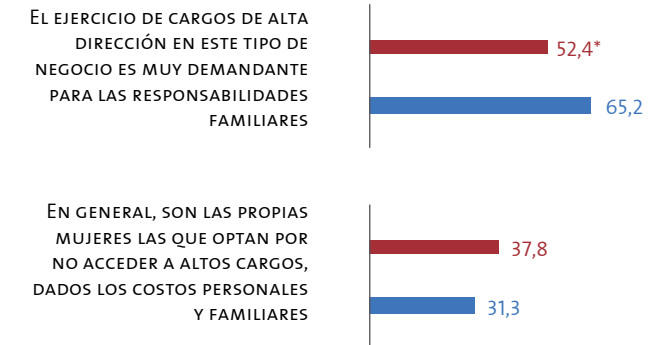


N=419
No se reporta la categoría “no responde”

GRÁFICO 10 / PERCEPCIÓN DE FACTOR FAMILIA, SEGÚN SEXO DEL ENTREVISTADO

A nivel general, existen menos cargos de gerencias o ejecutivos de primera línea ocupados por mujeres. Pensando en lo que usted ha observado en las empresas en su rubro, ¿qué tan de acuerdo o desacuerdo está con los siguientes factores que explican la menor participación de las mujeres en cargos directivos? Categoría “de acuerdo y muy de acuerdo”, según sexo del informante. (% respuestas, acuerdo y muy de acuerdo)

- Mujer.
- Hombre.



N=419
*Diferencias estadísticamente significativas a un 95% de confianza, con categoría de referencia “hombre” para sexo del informante.
No se reporta en barras la categoría “no responde”.

5#

¿QUÉ COMPETENCIAS O ATRIBUTOS SE VEN COMO CRÍTICOS PARA EL EJERCICIO DE CARGOS Y MÁS ASOCIADOS A HOMBRES Y MUJERES?

Amplia literatura ha investigado y discutido sobre las eventuales competencias distintas entre hombres y mujeres en los estilos de liderazgo que se busca ejercer, y cómo en algunos casos las mujeres “invisibilizan” las características atribuibles más a un estilo femenino en ambientes mayoritariamente masculinos⁶. Así también otra investigación ha dado cuenta de eventuales estereotipos respecto a la forma de ejercer roles profesionales en su quehacer profesional. En particular, aspectos como la empatía han sido más asociados a lo femenino, y la disposición al riesgo a lo masculino. Esto último ha adquirido especial interés en la literatura, notándose cómo las mujeres por ejemplo son más accesible a tomar altos cargos en momentos de crisis de las compañías, por sus actitudes menos arriesgadas, entre otros aspectos mencionados.

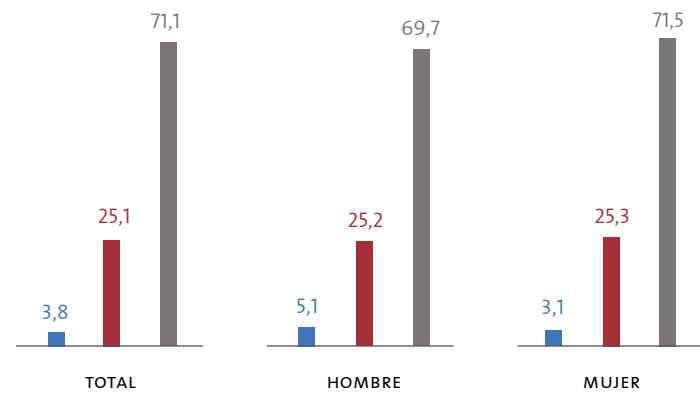
En ese contexto, la encuesta de **IMAD 2016** consultó a los ejecutivos encuestados sobre la atribución de género a diferentes características de trabajo, y a su vez cuáles de ellas a su juicio han sido más relevantes en su desarrollo profesional. Al respecto, cinco de los nueve atributos evaluados fueron identificados tanto por hombres y mujeres encuestados sin sesgo de género. Como se ve en el **gráfico 14, la honestidad y ética, el liderazgo de equipos, la perseverancia, innovación, y la capacidad negociadora** fueron vistos como “igualmente propios de hombres y mujeres” por más de un 60% de la muestra. Para el resto de las competencias, se observaron mayores atribuciones de género, tal como indica el **gráfico 15**. La **empatía** y —especialmente— la **capacidad de organización** fueron adjudicadas a las mujeres. De hecho, mientras un 71% de las consultadas asocia a las mujeres

⁶ Ver referencias a estos planteamientos en Capítulo 2 Marco Conceptual, o bien resultados de estudio cualitativo de IMAD, Capítulo 4 de este informe.

GRÁFICO 11 / NIVEL DE SATISFACCIÓN BALANCE FAMILIA Y TRABAJO

¿Cuán satisfecho está usted con el balance entre su vida laboral y personal/familiar? Según sexo del informante (% respuestas)

- Nada y poco satisfecho.
- Medianamente satisfecho.
- Satisfecho y muy satisfecho.

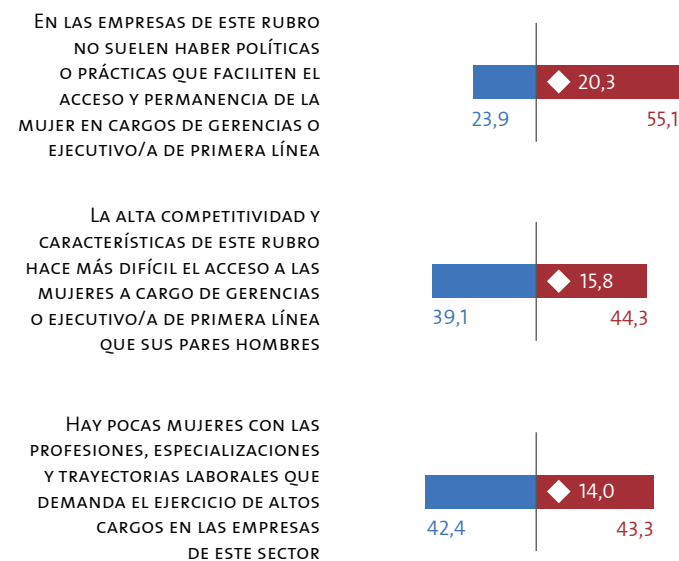


N=419
*Diferencias estadísticamente significativas a un 95% de confianza, con categoría de referencia “hombre” para sexo del informante.
No se reporta en barras la categoría “no responde”.

GRÁFICO 12 / PERCEPCIÓN DE FACTOR INDUSTRIA

A nivel general, existen menos cargos de gerencias o ejecutivos de primera línea ocupados por mujeres. Pensando en lo que usted ha observado en las empresas en su rubro, ¿qué tan de acuerdo o desacuerdo está con los siguientes factores que explican la menor participación de las mujeres en cargos directivos? (% respuestas)

- Muy en desacuerdo y en desacuerdo.
- De acuerdo y muy de acuerdo.
- ◇ Ni en acuerdo ni en desacuerdo.

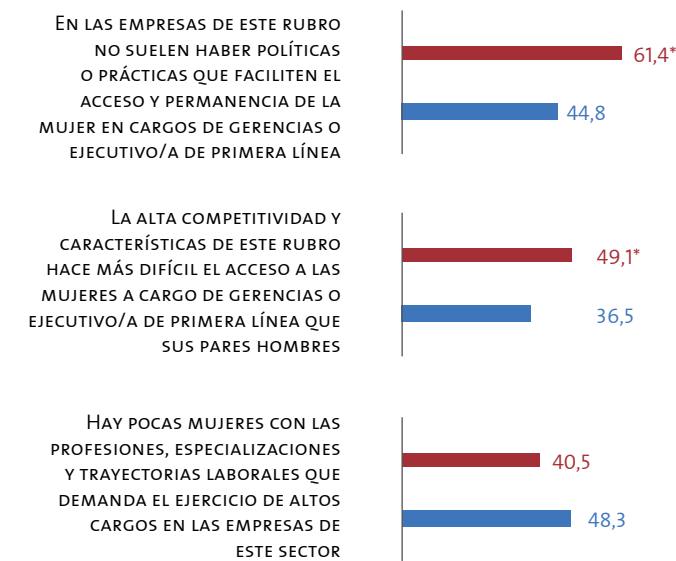


N=419
No se reporta la categoría “no responde”

GRÁFICO 13 / PERCEPCIÓN DE FACTOR INDUSTRIA, SEGÚN SEXO DEL ENTREVISTADO

A nivel general, existen menos cargos de gerencias o ejecutivos de primera línea ocupados por mujeres. Pensando en lo que usted ha observado en las empresas en su rubro, ¿qué tan de acuerdo o desacuerdo está con los siguientes factores que explican la menor participación de las mujeres en cargos directivos? Según sexo del informante. (% respuestas, suma de valores “de acuerdo y muy de acuerdo”)

- Mujer.
- Hombre.

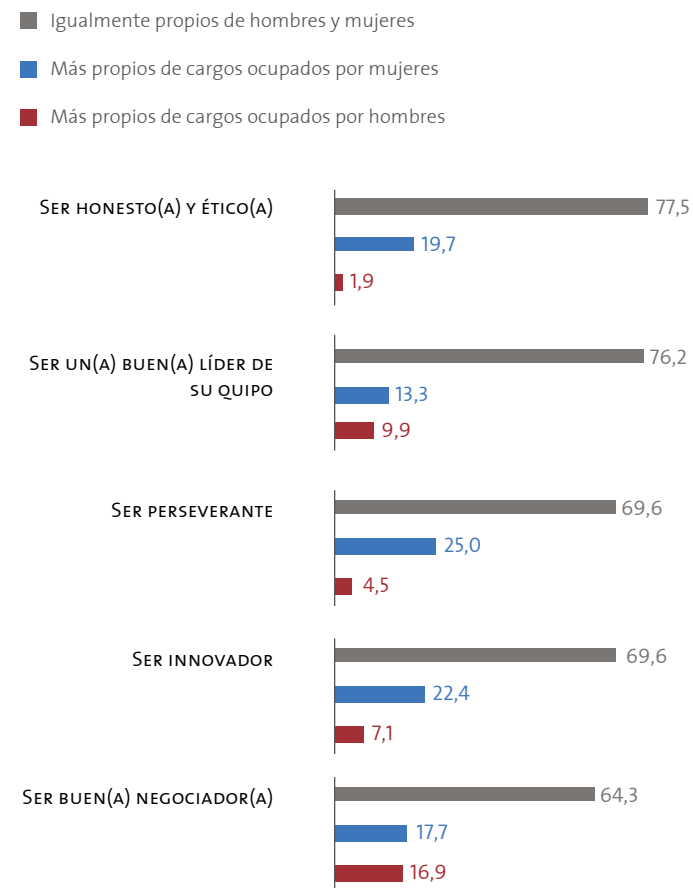


N=419
*Diferencias estadísticamente significativas a un 95% de confianza, con categoría de referencia “hombre” para sexo del informante.
No se reporta en barras la categoría “no responde”.

esa última característica; entre los hombres, esa percepción cae al 50,9% (ver **Tabla 1**). Aunque no tan marcadamente, esa misma tendencia se replica para el caso de la empatía. En contraste, la **ambición y la disposición al riesgo** son percibidas como más asociadas a ambos por igual, y luego en forma mayoritaria a

GRÁFICO 14 / PERCEPCIÓN DE COMPETENCIAS: SIN DIFERENCIAS POR GÉNERO

Respecto a los cargos de gerencias o ejecutivo/a de primera y segunda línea, así como cargos en directorios o juntas directivas, en su rubro, ¿cuáles de las siguientes características son más bien propias de mujeres, cuáles de hombres y cuáles de ambos por igual? (% respuestas)

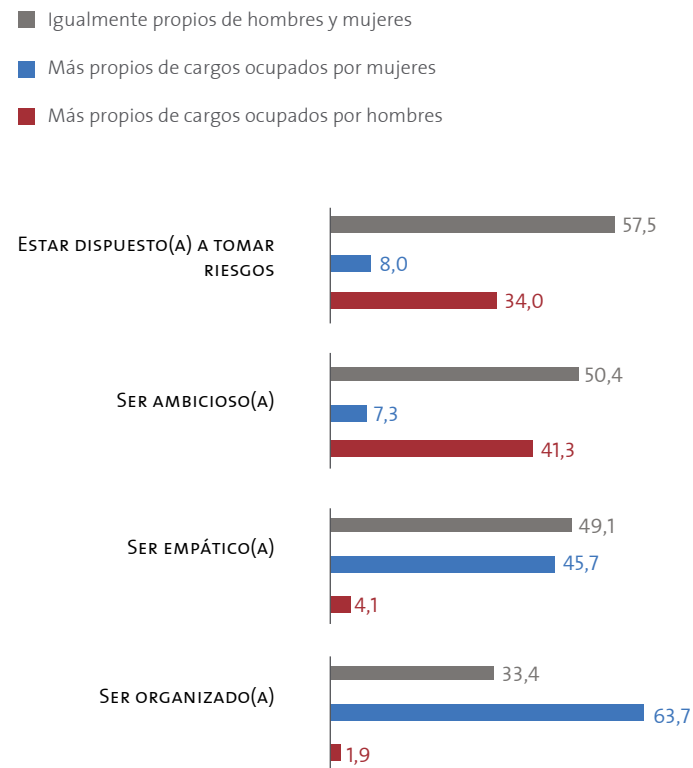


N=419
No se reporta en barras la categoría "no responde".

los hombres (ver **gráfico 15**). Análogamente al caso de las competencias vistas como más femeninas, la disposición al riesgo tiende a ser más vista por los propios hombres entrevistados como masculina, no así la ambición, donde los consultados de ambos sexos tienen una visión similar (**Tabla 16**).

GRÁFICO 15 / PERCEPCIÓN DE COMPETENCIAS: CON DIFERENCIAS POR GÉNERO

Respecto a los cargos de gerencias o ejecutivo/a de primera y segunda línea, así como cargos en directorios o juntas directivas, en su rubro, ¿cuáles de las siguientes características son más bien propias de mujeres, cuáles de hombres y cuáles de ambos por igual? (% respuestas)



N=419
No se reporta en barras la categoría "no responde".

TABLA 1 / PERCEPCIÓN DE COMPETENCIAS: DIFERENCIAS SEGÚN SEXO DEL ENTREVISTADO

Respecto a los cargos de gerencias o ejecutivo/a de primera y segunda línea, así como cargos en directorios o juntas directivas, en su rubro, ¿cuáles de las siguientes características son más bien propias de mujeres, cuáles de hombres y cuáles de ambos por igual? Según sexo del informante. (% respuestas)

VARIABLE	VALORES	HOMBRE	MUJER
Estar dispuesto(a) a tomar riesgos	Más propios de cargos ocupados por hombres	42,5	29,6
	Más propios de cargos ocupados por mujeres	4,5	10,1*
	Igualmente propios de hombres y mujeres	52,3	60,0
Ser ambicioso(a)	Más propios de cargos ocupados por hombres	41,3	41,9
	Más propios de cargos ocupados por mujeres	8,1	7,0
	Igualmente propios de hombres y mujeres	48,7	50,8
Ser empático(a)	Más propios de cargos ocupados por hombres	5,8	3,2
	Más propios de cargos ocupados por mujeres	38,8	50,1*
	Igualmente propios de hombres y mujeres	52,9	46,4
Ser organizado(a)	Más propios de cargos ocupados por hombres	4,0	0,7*
	Más propios de cargos ocupados por mujeres	50,9	71,0*
	Igualmente propios de hombres y mujeres	43,8	27,3*

N=419
*Diferencias estadísticamente significativas a un 95% de confianza, con categoría de referencia "hombre" para sexo del informante.
En la tabla, en color rojo se exponen mayores diferencias en esta respuesta según el sexo del entrevistado. No se reporta la categoría "no responde".

Resulta interesante observar los mapas de perfil de competencias por género que se configuran cuando la información anterior se "cruza" con los atributos más importantes percibidos por los encuestados para acceder a los altos cargos que actualmente ocupan. Al respecto, vemos en el **Gráfico 16**, que las dos primeros rasgos relevantes nombrados –honestidad y ética, y la perseverancia– no tienen atribución de género para el total de entrevistados. Sí en cambio, los atributos que aparecen como importante en un tercer y cuarto lugar respectivamente, esto es, la capacidad de organización y empatía, son por los entrevistados más asociados a las mujeres. Por su parte, la ambición –una característica vista como más masculina–, se menciona como lo menos relevantes en su carrera laboral.

Tomando estos reportes presentados en el **gráfico 16**, junto a las percepciones de características para cada sexo, se construyen mapas en los **gráficos 17 y 18**, para mujeres y hombres, respectivamente. En el **gráfico 17** –por ejemplo– vemos que las características que las mujeres declaran como más relevantes para ejercer su carrera y a su vez más propias de su género (ver cuadrante superior a la derecha del mapa presentado), son la capacidad de organización, empatía y la perseverancia. Otras características, como ser honesto y ético, son vistas también por las consultadas como importantes, y asociadas –en cambio– a ambos géneros (ver cuadrante inferior derecho de **Gráfico 17**).

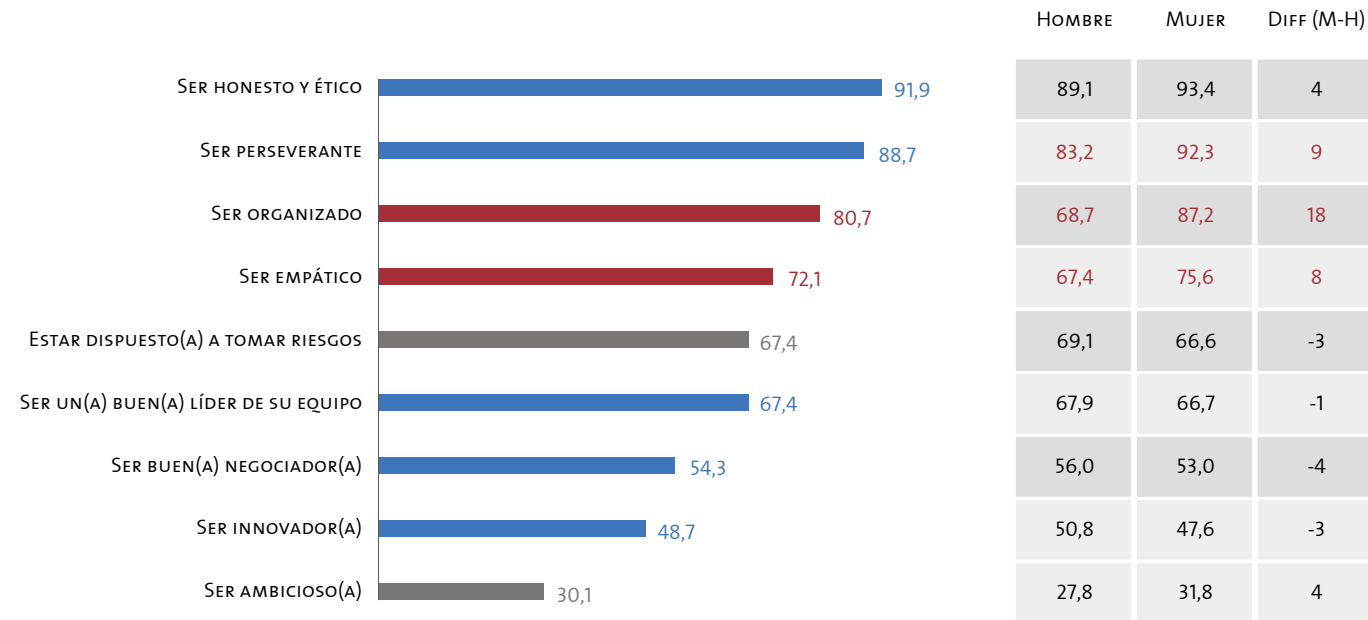
Por su parte, el mapa de perfiles construido a partir de las percepciones de los hombres encuestados es distinto. Tal como se ve en el **Gráfico 18**, en el cuadrante superior derecho de los atributos más propios de hombres y al mismo tiempo críticos para su ejercicio profesional, solo se visualiza la disposición al riesgo. En contraste, otras competencias percibidas por ellos como relevantes para su carrera –como la empatía, liderazgo, honestidad y ética, organización y empatía– no la observan como propiamente masculinas (ver cuadrante derecho inferior); y otros rasgos notoriamente vistos como propios de los hombres –como el ser ambicioso–, no se relevan como tan importantes (ver zona superior izquierda).

Para una interpretación rigurosa de estos hallazgos, no obstante, cabe recordar que los encuestados en este estudio son prominentemente del área de recursos humanos, un campo asociado a competencias “más blandas”, y no dentro de las propias del centro de negocios o *C suites*⁷. En cualquier caso, la construcción de estos mapas de perfiles de competencias, resulta un ejercicio iluminador para dar cuenta de las yuxtaposiciones en las percepciones en materia de género y la práctica de altos cargos.

⁷ En referencia a lo que la literatura norteamericana menciona como áreas relevantes del negocio, operaciones y finanzas, que en inglés parten con “C” (*chief executive officer* -CEO-, o *chief operating officer* -CFO-).

GRÁFICO 16 / PERCEPCIÓN DE COMPETENCIAS PROPIAS PARA LOGRO

¿Cuál de las siguientes competencias le han permitido acceder y ejercer su actual cargo? (% de menciones)



N=419. En color rojo en el gráfico, se destacan competencias que fueron atribuidas en las preguntas anteriores más a mujeres, y en gris, a hombres. En la tabla, en color rojo se exponen mayores diferencias en esta respuesta según el sexo del entrevistado.

GRÁFICO 17 / MAPA SÍNTESIS MUJERES

Competencias que las informantes mujeres declaran que le han permitido acceder y ejercer su actual cargo (eje X), en relación a las características que declaran como “más propias de cargos ocupados por mujeres” (eje Y).

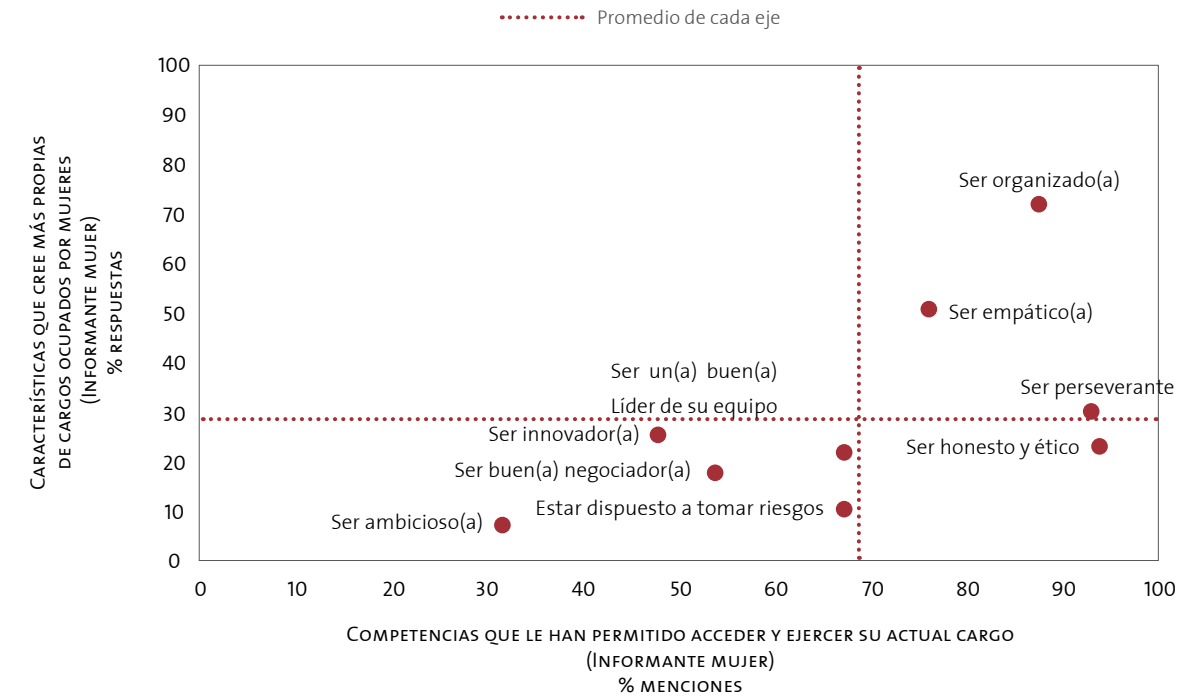
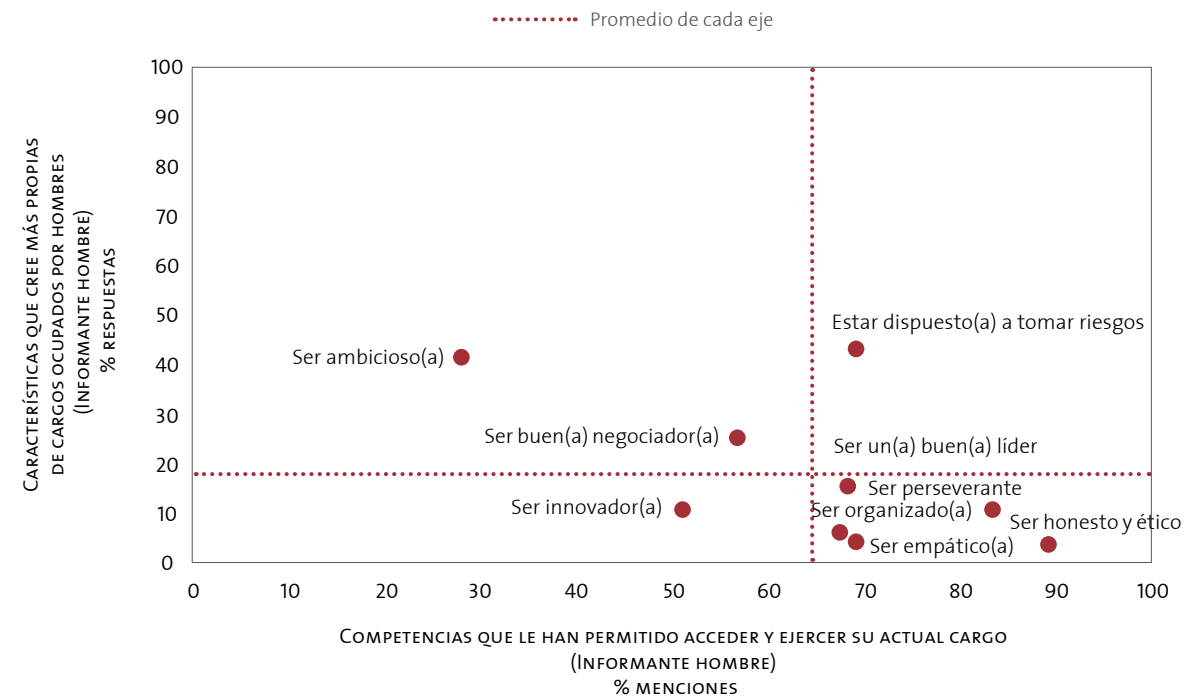


GRÁFICO 18 / MAPA SÍNTESIS HOMBRES

Competencias que los informantes hombres declaran que le han permitido acceder y ejercer su actual cargo (eje X), en relación a las características que declaran como “más propias de cargos ocupados por hombres” (eje Y).



VISIÓN CUALITATIVA: POLÍTICAS IMPLEMENTADAS POR LA EMPRESA

El estudio cualitativo realizado a ejecutivos y ejecutivas como parte de IMAD 2016⁸, complementa la visión respecto a cómo se instalan las políticas de apoyo a la mayor participación femenina en altos cargos en las empresas. Al respecto, es importante distinguir los catalizadores de las iniciativas asociadas a género. En algunas empresas, y sobre todo aquellas ligadas a multinacionales, las direcciones respecto a género vienen establecidas como políticas declaradas. En esta línea, se promueve el cumplimiento de metas *top-down*, que sirven de parámetro comparativo entre las sedes de cada país. En otras, usualmente empresas nacionales/locales o de menor tamaño, las iniciativas asociadas a género suelen ser más bien prácticas (y no políticas claramente definidas) instaladas desde las necesidades de los mismos protagonistas (*bottom-up*).

Aunque se valoran ampliamente, se observa en algunas de las ejecutivas entrevistadas cierto conflicto con algunas iniciativas que siguen entregando solo a la mujer las responsabilidades familiares, y asumiendo ellas el costo frente a las empresas. Como plantea una de las entrevistadas:

“Todo el mundo quiere que la mujer trabaje más pero en el fondo, no hay sala cuna, no hay otros apoyos. Todo el mundo se queja que los salarios son un treinta por ciento más bajo, pero no hay traspaso de costo al hombre de la maternidad, no necesariamente en tiempo, sino que en también económico.”

¿Quién se hace cargo de la maternidad?, ¿Se hace cargo la empresa de la mujer que la tiene contratada, no la empresa que tiene al marido contratado?. (Mujer, Directora)

En este **ámbito de conciliación laboral familiar**, es común que las entrevistadas citen prácticas relacionadas a la compatibilización del trabajo con el ejercicio de la parentalidad reciente, que son adicionales a lo que establece la ley, como –por ejemplo– jornada reducida de trabajo para quienes se incorporan luego del post natal oficial, o salas de lactancia. Ambos aspectos son observados como facilitadores desde la empresa para la permanencia de la mujer en sus puestos de trabajo.

Ahora, uno de las prácticas más mencionadas por los entrevistados son prácticas de flexibilidad laboral, en algunos casos más o menos institucionalizadas, las que se generan en ocasiones para permitir o fomentar el trabajo específicamente de la mujer, y en otros casos, es una política transversal de la empresa que, entre otros, beneficia a la mujer. De hecho, para algunos entrevistados la primera situación puede generar controversia, pues pueden ser comprendidas por el resto de los trabajadores con un componente de sesgo respecto al estereotipo de género, donde la flexibilidad laboral se centra sólo en la mujer para el ejercicio del cuidado de los hijos.

⁸ Mayores detalles metodológicos de estudio cualitativo ver en Capítulo 2 de este Informe y Anexo I.

En este sentido, se observa en algunos de los entrevistados, un discurso donde la flexibilidad laboral no sólo debiera centrarse en la mujer, sino también en el hombre, entregando ese beneficio para la conciliación no sólo con la familia sino con la vida personal, tal como lo ilustran la cita a continuación:

“Pero esa flexibilidad es para el hombre y para la mujer, ¿por qué va a hacer solo para la mujer? Aunque eso sería un error. O sea, yo te doy flexibilidad solo porque tú tienes niños. Yo te puedo hacer flexibilidad porque te gusta el deporte y el deporte que tú haces necesitas hacerlo de tres a siete de la tarde. No sé, cualquier cosa. Un hombre, una mujer puede tener que cuidar a sus padres y también necesita flexibilidad. Lo que pasa es que uno siendo mamá lo ocupa en esa parte”. (Mujer, Primera Línea)

Aún más, también aparecen discursos donde se menciona que la flexibilidad laboral o las jornadas reducidas, si bien ayudan a la permanencia de la mujer en el lugar de trabajo, no necesariamente apoyan la promoción a altos cargos directivos de las empresas. Esto por el hecho que las responsabilidades que conlleva el ejercicio de la primera línea no son siempre compatibles con una modalidad de jornada reducida o mediante la no presencia, específicamente cuando no se está presente en espacios no formales de trabajo donde igualmente se toman decisiones. Por otro lado, y de manera más incipiente generalmente ligadas a las empresas multinacionales, aparecen prácticas y políticas relacionadas a la formación de competencias o a la dirección o lineamiento de carreras ejecutivas para altos cargos. En ello, prácticas como el *mentoring*, *coaching* u otros, empiezan a tomar la agenda de ciertas empresas no sólo para la incorporación de la mujer a altos cargos sino para la preparación de los mismos candidatos. Como comenta un entrevistado:

“Lo que pretende buscar este tipo de programa básicamente son dos cosas, la retención de talentos y con esa retención

de talentos, mejorar el balance de género, porque todavía en algunas posiciones, tenemos una preeminencia masculina, (...) así lo que pretenden es apalancar o ir haciendo cambios concretos en posiciones de mayor incidencia en la toma de decisiones”. (Hombre, Primera Línea)

Por otra parte, en las entrevistas cualitativas a ejecutivos, un tema que genera bastante controversia, es la asignación de cuotas por cargos. Si bien en la mayoría de las empresas de los entrevistados no existe formalmente una política de cuotas, puede haber metas o bien cuotas asociadas –como vimos– a ternas de postulantes a cargos. Este tipo de iniciativas no rígidas resulta valorada, y puede operar como una práctica personal del gerente de recursos humanos, y en otras un lineamiento de la empresa a nivel de política.

Sin embargo, frente a las políticas de cuotas predefinidas, emergen más dudas. Tal como se vio en el apartado que aborda en detalle los resultados cualitativos⁹, la meritocracia está en la base del discurso de los entrevistados, es desde ahí que se ven con más precaución eventuales políticas de cuoteo rígido y por cargos específicos. Como opina una de las consultadas:

“A mí el concepto de poner cuota, es algo que me duele como mujer, porque es asumir que no somos, no lo ganamos por mérito”. (Mujer, Primera Línea)

Entre quienes no están de acuerdo con estas políticas, se aduce el temor de que la mujer que ingresa a un cargo por cuotas deberá sortear un proceso de validación aún más difícil al que actualmente se ve enfrentada cuando asume un cargo de alta responsabilidad, tal como una entrevistada comenta: .

“A la mujer en un mundo de hombres cuesta validarse, entonces, y yo creo que uno lo logra a través de la experiencia, de ser competente, de tener buenos argumentos, de formar

buenos equipos, de tener buenos resultados. O sea, todas esas cosas hablan de ti, si eres un buen líder o eres un mal líder. Pero, pero llegar porque eres mujer no más... o sea, nadie te va a validar así”. (Mujer, Primera Línea)

Sin embargo, existen otras opiniones que –aún con una mirada más bien cauta hacia las políticas de cuotas por cargos en alta dirección de empresas–, se abren a la discusión siempre y cuando éstas sean sólo un puntapié inicial, y lo suficientemente flexibles, para acelerar los cambios. Como comenta uno de los entrevistados:

“(Sobre las cuotas) sí le veo una gracia (...) de acelerar estas discusiones y estos procesos, o sea si no existieran estas políticas, no tendríamos esta conversación hoy día; no se entrevistarían a mujeres que a lo mejor lo han logrado, ni se generarían estudios que te digan cómo hacerlo... Yo veo entonces más bien estas políticas de discriminación positiva, como un efecto catalizador, que acelera un proceso, que en forma natural podría llegar, pero en 200 años. En ese sentido me gustan, pero no pueden ser permanentes en ningún sentido, porque terminan siendo al revés, una imposición”. (Hombre, Primera Línea)

Pero más allá de esas diferencias, la mayoría de los entrevistados ven un rol primordial de las empresas en avanzar en el tema de políticas que se orienten a favorecer el acceso y permanencia de la mujer en altos cargos. Asimismo, también declaran importante el papel del Estado en el sentido de promover (más que obligar) este tipo de metas. Sin embargo, gran parte de los consultados percibe que hay un aspecto más bien social o cultural en este proceso, y que en la medida que no exista una paridad del hombre y la mujer en términos de sus derechos y responsabilidades asociados a los estereotipos de género ligados a la crianza, poco se podrá avanzar. En algunos casos, se cree que las políticas podrían catalizar este proceso, y en otros más bien una tendencia a favorecer paulatinamente este cambio.

“Seguimos haciendo cosas para facilitarle la vida a la mujer, que está bien, pero el problema es mucho más de fondo. Hay que facilitarle la vida al hombre y a la mujer, si no se incluye al hombre en responsabilidades que hoy asume ella, estamos fregadas porque lo único que vamos a poder hacer es ser súper mujeres y ocuparnos del trabajo, de la casa, de los hijos, del colegio, de las cuentas y sigues con absolutamente todas las mismas responsabilidades”. (Mujer, Segunda Línea)

⁹ Ver Capítulo 4 de este informe

COLUMNA

UNA NUEVA MIRADA EN UNA INDUSTRIA TRADICIONAL



En los últimos años, el grupo Enel ha puesto en práctica su visión innovadora para romper numerosos paradigmas que se asociaban a las compañías eléctricas: estamos creciendo en áreas que no son las tradicionales para una empresa de este tipo, cambiamos la lógica del diálogo con la comunidad, al sentarnos a desarrollar proyectos de valor compartido con ellas.

Ese espíritu está reflejado en la política *Open Power* que hoy nos guía, la que reconoce un mundo distinto y en constante cambio, y en el que aspiramos influir positivamente con una actitud inclusiva y colaboradora. Ciertamente, la diversidad –y en particular el tema del género– es uno de esos temas que a través de este camino hemos querido asumir.

Por eso, hace ya dos años lanzamos un proyecto mundial de consulta a todos quienes trabajan en la compañía, con el propósito de recoger sus ideas y traducirlas en acciones concretas y compromisos destinados a promover y darle valor a las diferencias.

Mujeres y hombres de distinta edad, nacionalidad, origen étnico y socioeconómico, con diversos intereses, trayectorias profesionales y especialidades; han sido todos fundamentales en este proceso.

Hoy, contamos con una política declarada y apropiadamente difundida entre nuestros colaboradores, que se sustenta sobre la base de la promoción de los principios de la no discriminación arbitraria, la igualdad de oportunidades, y la inclusión como valores fundamentales para el desarrollo de las actividades de la empresa.

Ello implica que Enel Chile está comprometida en crear un ambiente de trabajo en el cual cada persona pueda desarrollar su potencial y maximizar su contribución, lo que se traduce en medidas específicas, de las cuales me gustaría destacar tres:

- En los procesos de reclutamiento y selección, se busca mantener el equilibrio en cuanto a género buscando garantizar la equidad de oportunidades profesionales. En caso donde no es posible esta equidad se deja registrado por escrito los motivos que no se cumplen este principio.
- El área de Formación y Selección participa activamente en ferias de universidades para promover el interés de estudiantes mujeres por desempeñarse en áreas técnicas del giro de nuestra compañía.

NICOLA COTUGNO

*Gerente General
Enel Chile*



- La empresa promueve una cultura de valor, tanto de la maternidad como la paternidad, en lugar de focalizar la atención en la ausencia del trabajo.

De forma complementaria, en 2017 se implantarán programas e-learning de sensibilización a la diversidad y la inclusión para todos los trabajadores en nuestra organización. Así también, realizamos el premio anual “Energía Mujer” evento que distingue a mujeres que hacen un gran aporte a nuestra sociedad desde su ámbito de acción.

A nivel mundial, ya han sido exitosos los primeros pasos que hemos dado en pos de una compañía inclusiva. En septiembre de 2016 fuimos notificados que Enel figuró en el lugar 25 de las 100 empresas mejor puntuadas en el nuevo Índice de Diversidad e Inclusión que elabora Thomson Reuters, que clasifica a más de 5.000 compañías respecto de su desempeño en cuanto a diversidad e inclusión.

Este reconocimiento, sumado a nuestra participación en el libro que a continuación presentamos junto a Mujeres Empresarias, es una evidencia más de que para Enel la diversidad no es sólo materia de declaraciones, sino que estamos trabajando para hacerla realidad en nuestro quehacer y así conseguir romper otra antigua idea preconcebida sobre la industria energética.

6 SÍNTESIS Y ORIENTACIONES

¿Y AHORA QUÉ?

En esta sección del informe, se presenta una síntesis de los principales resultados de **IMAD 2016**, a partir de la cual se propone un conjunto de claves que orienten el debate y la acción en materia de participación laboral femenina en altos cargos de empresas.

SÍNTESIS DE RESULTADOS

A nivel mundial y nacional ha crecido el monitoreo de la participación femenina en altos cargos, aunque mucho de los estudios se han concentrado solo en empresas con presencia bursátil. **IMAD 2016** ha buscado aportar a esta situación, ampliando la mirada, a través de una muestra de 419 empresas grandes y medianas, esto es, con al menos 50 trabajadores y/o ventas desde 25 mil UF anuales. Junto con ello, el análisis se complementó

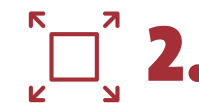
con fuentes secundarias, así como con un estudio cualitativo, para profundizar en las percepciones de ejecutivos y ejecutivas del área de recursos humanos sobre los principales facilitadores y obstáculos que construyen el llamado *laberinto de cristal* de mujeres en altos cargos. A continuación, se presentan las tendencias dibujadas por este estudio.



1.

**SE CONFIRMA LA
SEGREGACIÓN VERTICAL
PARA EMPRESAS MEDIANAS Y
GRANDES.**

Los datos obtenidos a partir de **IMAD 2016**, confirman que en las empresas encuestadas a más alto cargo del nivel ejecutivo, menor es la presencia de mujeres. La gerencia general, el puesto más relevante para la gestión y la toma de decisiones de una compañía, es el con menor prevalencia femenina (8%). Por su parte, para la muestra **IMAD 2016**, la presencia de mujeres en primera línea ejecutiva es de 27,6% , y de segunda línea 33,8%. En ambos casos, la situación es más favorable para medianas empresas, lo que se replica para los directorios.



2.

**CUESTIÓN DE
MAGNITUDES...
¿Y PODER?.**

Si se amplía la radiografía, y se complementa los datos de **IMAD 2016** con otros de diversas fuentes, se observa que a mayores ventas, relevancia bursátil y tamaño, menor la tasa de mujeres que ocupan cargos como la gerencia general o directorios. Por ejemplo, para las empresas más transadas en Bolsa –que componen índice IPSA– la presencia femenina en directorios es de un 6,6%; mientras en las grandes compañías reportadas por **IMAD 2016** es de 10,9%, y en las medianas un 20,2%.



3. MINORÍA EN UN DOBLE SENTIDO.

En este universo más amplio de compañías, la realidad minoritaria de mujeres se da en un doble sentido: no sólo a nivel macro –si se considera el porcentaje de presencia femenina respecto al total de cargos estudiados–, sino que también en un plano micro: en aquellas organizaciones que reportan contar con participación femenina en altos cargos, en una proporción relevante es sólo una mujer. Este es un tema ampliamente discutido a nivel mundial, poniendo desafíos relevantes respecto a si estas realidades constituyen verdadera diversidad.



4. UN TEMA QUE AÚN NO ES PRIORITARIO EN MUCHAS EMPRESAS.

Los encuestados en **IMAD 2016** atestiguan la baja relevancia de la discusión y promoción de más mujeres en altos cargos: solo un 11,2% observa que el tema es “prioritario o muy prioritario” para las compañías de su rubro. Junto con ello, las razones para hacerlos se sustentan más en la idea de promover la diversidad o mejorar la imagen; en cambio solo un 16,4% de los encuestados ve como “muy necesario” la presencia de más mujeres en altos niveles para incrementar la productividad en su rubro. Esto plantea de antemano la inquietud respecto al real convencimiento de las compañías sobre la relevancia efectiva –más que solo meramente discursiva– que le dan al tema.



5. CAMINOS DE ACCIÓN INTERMEDIOS.

La gran mayoría de los ejecutivos de recursos humanos y áreas similares encuestados declaran apoyar la idea –planteada en términos muy generales– de implementar iniciativas para promover a las mujeres en altos cargos, pero esta alta adhesión genérica se diluye, cuando se consulta sobre impulsar acciones más específicas como cuotas asociadas a cargos. Sin embargo, los entrevistados se abren a caminos intermedios, por ejemplo, a definir cuotas en ternas que postulan a puestos, y en particular apoyan iniciativas que signifiquen entrenar y consolidar los liderazgos femeninos (70,4% de las menciones).



6. CARRERAS DIFÍCILES, PERO SOBRE TODO MERITOCRÁTICAS.

Si bien los encuestados de **IMAD 2016** constatan en forma contundente la baja presencia de mujeres en las empresas de su sector, se muestra una brecha perceptual de género respecto a si ellas tienen mayores dificultades para acceder a altos cargos: mientras el 55,7% de las encuestadas percibe que llegar a puestos superiores es más difícil para las mujeres; para los consultados hombres, este porcentaje alcanza 34,7%. Esto va en línea a lo observado en el estudio cualitativo de **IMAD 2016**, en que se observó lo accidentada, sinuosa y los ritmos distintos de la carrera laboral de las mujeres en altos cargos respecto a los hombres. No obstante, estas trayectorias son fuertemente movilizadas por una autopercepción de meritocracia, en particular para las mujeres de una “generación intermedia” o de transición. Ante el mérito, a juicio de las entrevistadas, todas las otras diferencias entre hombres y mujeres respecto al trabajo parecen borradas o suspendidas.



7. CONCILIACIÓN LABORAL Y FAMILIAR: ¿GENERACION EN TRANSICIÓN?

Un 56,6% de los ejecutivos entrevistados para **IMAD 2016**, está de acuerdo con la idea de que “el ejercicio de su cargos es muy demandante para las responsabilidades familiares”. Esta percepción da cuenta del *laberinto de cristal* evidenciado por este grupo de mujeres y hombres entrevistados que transita entre una generación que pareciera sortear las tareas extralaborales de manera más equitativa y otra en donde el sistema de normas atendía a una exigencia mayor de las mujeres respecto a las responsabilidades del hogar. Es por esta razón que los mismos informantes de este estudio observan que esta transición actualmente se asiste a partir de gratificaciones y méritos, pero también de ambigüedades y tensiones. De hecho, el *laberinto de cristal* es un espacio que se construye a partir de barreras culturales externas, como también de las propias decisiones de ellas.



8. ¿SESGOS IMPLÍCITOS, ANTES QUE DISCRIMINACIÓN?

En general, los entrevistados más que hablar de discriminación explícita, refieren a experiencias con sesgo de género, de formas sutiles en el trato cotidiano, sea en el mundo del trabajo o en el ámbito social, que afectan y evidenciaría ciertos estereotipos de género que actúan como barreras obstaculizadores con variadas modalidades de influencia. Una manifestación de ellos es la sensación de “culpa”, como presión social respecto a ejercer un rol “más femenino”. Sin embargo, es importante recalcar que esta culpa, para las ejecutivas entrevistadas no es de base, y menos respecto a su carrera seguida y su rol de madres, sino que muchas veces más se expresa frente al mundo social, incluso de vínculos cercanos. Así entonces, análogamente como se observaba que las mujeres muchas veces invisibilizan rasgos o tareas familiares en la esfera del trabajo, también en ocasiones se ven obligadas a invisibilizar su rol de trabajadores en otros espacios sociales.



9. ¿ESTEROTIPOS O COMPETENCIAS DE GÉNERO?

Amplia literatura ha investigado sobre las eventuales competencias distintas entre hombres y mujeres en los estilos de liderazgo que se busca ejercer, y cómo en algunos casos las mujeres “invisibilizan” las características atribuibles más a lo femenino en ambientes mayoritariamente masculinos, tal como también constataron las consultadas en **IMAD 2016**. Así también otra investigación ha dado cuenta de eventuales estereotipos respecto a la forma de ejercer roles profesionales en su quehacer. En ese contexto, la encuesta de **IMAD 2016** consultó sobre la atribución de género a diferentes características de trabajo, y a su vez cuáles de ellas son más relevantes en el desarrollo laboral. Al respecto, cinco de los nueve atributos evaluados fueron identificados tanto por hombres y mujeres encuestados sin sesgo de género: la honestidad y ética, el liderazgo de equipos, la perseverancia, innovación, y la capacidad negociadora. En cambio, vemos que las características que las mujeres declaran a la vez como más relevantes para ejercer su carrera y más propias de su género son la capacidad de organización y empatía. En contraste, la ambición y la disposición al riesgo son percibidas como más asociadas a ambos por igual, y luego en forma mayoritaria a los hombres.

CLAVES PARA ALIMENTAR LA DISCUSIÓN Y LA ACCIÓN

A la luz de los resultados que nos arroja **IMAD 2016**, junto a la investigación acumulada a nivel internacional, se presentan a continuación orientaciones generales para promover la diversidad de género en altos cargos de empresas.



A.

**PROFUNDIZAR UNA
MIRADA DE VALOR
CON DATOS PROPIOS DE
NUESTRA REALIDAD.**

IMAD 2016 viene a aportar con más datos cuantitativos e insumos cualitativos de la situación de empresas grandes y medianas chilenas. Hay mucha evidencia y estudios extranjeros, pero menos sobre nuestra propia realidad empresarial. Por nuestra parte, nos comprometemos a continuar en esta línea, avanzando a través de futuras aplicaciones de **IMAD**, para seguir validando, discutiendo y monitoreando la diversidad de género en altos cargos de las compañías. Al mismo tiempo, apoyamos las iniciativas que emerjan –tanto desde el ámbito privado como público–, que permitan contar con más estadísticas oficiales, estandarizadas y públicas sobre todo el universo de empresas. Solo de esta forma, se podrá realizar análisis y propuestas de acción más focalizadas, así como medir el grado de impacto de las iniciativas que se impulsen en este campo.



B.

**CREAR CONCIENCIA
SOBRE LA IMPORTANCIA
DEL TEMA EN LAS
EMPRESAS CHILENAS.**

Tenemos evidencia sobre los beneficios de incrementar la participación de mujeres en los equipos directivos, sin embargo esto no ha bastado para que nuestras empresas sean conscientes de la importancia de promover a más mujeres. Nuestra realidad no es alentadora y si bien es cierto que la “generación intermedia” ha logrado avances, la brecha entre hombres y mujeres en la alta dirección es muy grande. De hecho, es poco alentador que el 54,2% de los ejecutivos encuestados en **IMAD 2016** declara que es nada o poco prioritario, en las empresas de su sector, la discusión y promoción de las mujeres en altos cargos de gerencias y directorios. El apoyo y promoción de mujeres en niveles de mayor responsabilidad debiera estar incorporado en las políticas de recursos humanos de todas las empresas. Crear instancias entre ellas para compartir mejores prácticas, visibilizar los casos de éxito y promover el desarrollo de mujeres son iniciativas que favorecen el cambio cultural.



C.

**ASOCIAR LA
PARTICIPACIÓN LABORAL
FEMENINA CON MÁS
PRODUCTIVIDAD.**

Todas las empresas, sin importar su tamaño buscan crecer, ser eficientes y rentables. Tener más mujeres ocupando cargos gerenciales o en sus directorios, tendría un impacto positivo en los resultados de las empresas. Hay evidencia aportada por estudios de otros países, pero ¿cómo difundir y promover algo que es tan beneficioso para un país como el nuestro? ¿Cómo medir resultado de las empresas v/s participación femenina en la alta dirección? Quizás debiera ser un nuevo capítulo para el segundo **IMAD**.



D.

**HACER VISIBLE
LO QUE HOY
ES INVISIBLE.**

Si las mujeres toman la mayoría de las decisiones de consumo, parece lógico que su mirada y conocimiento estén incorporadas en la alta dirección. ¿Qué empresa no quiere contar con un mayor conocimiento de sus consumidores? Es ese uno entre tantos aspectos, pues si el talento se reparte por igual entre hombres y mujeres, ¿por qué las empresas pierden la oportunidad de tener ese talento en su toma de decisiones? Buscar respuestas a estas preguntas resulta fundamental, pero sobre entender –tal como se vio en **IMAD 2016**– que la diversidad de género en altos cargos aumentará la productividad, en la medida que implique diversidad de miradas, de *background* y especializaciones.



E.

**PROMOVER LA
COLABORACIÓN
ENTRE EL MUNDO
PÚBLICO Y EL PRIVADO.**

Lograr el apoyo y colaboración del sector público y privado en este tema, es fundamental para avanzar hacia una mayor presencia femenina en la alta dirección de empresas. Varias organizaciones, empresas y el mismo gobierno trabajan en distintas iniciativas para avanzar. Mientras máxima sea la colaboración entre todas ellas, mayor será el impacto final.



F.

**PONER METAS
A NUESTRAS ACCIONES.**

Si bien como vimos en **IMAD 2016**, –al menos entre los ejecutivos consultados– no hay apoyo mayoritario a que se establezcan sistemas rígidos de cuotas a puestos, porque puedan atentar contra la meritocracia o hacer más difíciles los procesos de validación de las propias mujeres. Eso no quita la idea de promover que cada entidad se proponga metas y objetivos en esta línea y tome compromisos, para lograr direccionar los esfuerzos y tareas, y sobre todo avanzar a un ritmo más vigoroso en esta materia.



INTENCIONAR LA PRESENCIA DE MUJERES EN LAS TERNAS QUE POSTULAN A ALTOS CARGOS.

Hacer un esfuerzo por parte de quienes toman la decisión de buscar candidatos para nuevos cargos es de vital importancia. Estos pueden ser los mismos dueños de la empresa, altos ejecutivos responsables de proponer nombres y –de modo especial– a *head hunters* que hacen la búsqueda y posterior presentación de candidatos. Eso implica salir de los mismos círculos, para rastrear el mejor talento en los diversos ámbitos productivos.



VISIBILIZAR A MUJERES QUE LLEGARON A CARGOS DE LIDERAZGO.

En Chile cada vez tenemos más mujeres que han logrado desarrollar una carrera profesional, que son gerentes de primera línea, gerentes generales o directoras de empresas. Es importante mostrarlas para que otras mujeres se atrevan a seguir el camino en la alta dirección de empresas, sobre todo exponiendo diversos y múltiples modelos de liderazgos, acción crítica según lo que ha mostrado la investigación acumulada. Esto no solo a nivel masivo, sino en particular en cada rama y empresa, hacer esta tarea es fundamental.



FORTALECER LA LÍNEA DE DESARROLLO DE LAS MUJERES O PIPELINE.

Estudios internacionales han dado cuenta de la relevancia de reclutar, alimentar, entrenar los recursos femeninos a lo largo de todos los niveles de cargos de las empresas. Esto implica tener políticas explícitas de desarrollo, que involucren no solo una planificación estratégica, así como cultivar y apoyar el liderazgo femenino, fortaleciendo estrategias de *coaching*, *mentoring*, capacitaciones u otras similares. En este tipo de iniciativas es necesario empoderar los potenciales liderazgos y talentos femeninos, para persistir y crecer en su desempeño laboral.



EVITAR LA “MERA” DIVERSIDAD SIMBÓLICA, ASEGURAR QUE SEA EFECTIVA.

En países como Estados Unidos o Europa, la discusión sobre la presencia femenina en altos cargos va un paso más allá, preguntándose: ¿Cuántas mujeres son necesarias en cada nivel de cargo para que la diversidad –y sus beneficios– sea efectiva?. La investigación ha demostrado los riesgos de caer en contratar “mujeres símbolos” esto es, cuando las empresas, por cumplir la meta, tienen solo una mujer en sus directorios. Como se vio en este informe, si la presencia de ellas sigue en tal grado de minoría, corre el riesgo que su aporte sea solo simbólico, antes que real, porque justamente no se hallan las condiciones para que se plasme su aporte, y se avance en la diversidad funcional y entrega de valor agregado.



NO MÁS PUNTOS CIEGOS O REVELAR Y COMBATIR LOS “SUTILES” SESGOS DE GÉNERO.

Tanto la literatura, como la investigación cualitativa de este estudio, da cuenta que antes que enfrentar formas de discriminación explícita, nos movemos actualmente en *laberintos de cristal* contruidos por sesgos o estereotipos que sin darnos cuenta, llevan a que se impongan estilos de liderazgos tradicionales, y sobre todo que se da poco espacio para visibilizar nuestros roles de padres y madres en las empresas, así como nuestro papel de trabajadores en otros ámbitos sociales. Estos sesgos se afincan en percepciones subjetivas, pero son estas realidades simbólicas las más rígidas y difíciles de mover. Campañas o iniciativas que ayuden a visibilizar, explicitar y combatir esas orientaciones que afectan nuestras percepciones en el trabajo, también son bienvenidas.



PROMOVER LA IDEA DE BALANCE ANTES QUE SOLO DE CONCILIACIÓN.

No solo parte de la literatura, sino también en el discurso público, se opone el mundo del trabajo a la familia, estableciendo como ámbitos opuestos y que se “estresan” mutuamente. Ese puede ser un punto de partida, pero se debe ir más allá. Una mirada más amplia, a la luz de los dichos por nuestros propios entrevistados como de la literatura reciente, nos permite tener una idea de balance, donde así como costos, también existen gratificaciones desde el mundo del trabajo hacia la familia, y viceversa. No podemos invisibilizar nuestro ser padres y madres en el espacio del trabajo, ni en la familia negar nuestro rol de trabajadores. Nuestras mujeres entrevistadas no solo se enorgullecen de lo logrado en sus carreras laborales, sino que también son un modelo de trabajo antes sus propios hijos y colaboradores. Transitar a una mirada de balance, debe ser tarea de todos, e implica asumir en serio la idea de corresponsabilidad. No solo en cada pareja, sino también en las empresas a través de sus beneficios, hacerse cargo que son hombres y mujeres los que asumen y debe hacerse cargo de sus roles fuera del mundo laboral. Esto también compete a otras agencias sociales, como escuelas y colegios, como centros de salud, así como pares y cercanos.



METODOLOGÍA CUALITATIVA

A diferencia de la investigación cuantitativa, la técnica cualitativa busca respuestas desde el cómo operan fenómenos sociales, por sobre el énfasis de relaciones causales entre variables o medidas de cantidad, intensidad o frecuencia (Denzin y Lincoln 2005, 14). En este marco, se puede decir que la metodología cualitativa en este estudio tuvo como intenciones principales:

- **Carácter exploratorio:** En tanto busca conocer el objeto de estudio desde las percepciones espontáneas y emergentes de los distintos actores consultados (gerentes) de las grandes empresas presentes en Chile.
- **Carácter analítico:** En tanto se orienta a identificar y examinar diversas formas en cómo cada uno de los actores consultados elaboran un relato y narrativa, a partir de su experiencia cotidiana respecto a la participación laboral de las mujeres en cargos superiores.

TÉCNICAS DE ACOPIO DE INFORMACIÓN: ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD

Esta técnica de acopio de información consiste en entrevistas semi-dirigidas (no enteramente abiertas), en las cuales el investigador realiza preguntas guías, con cierta apertura para indagar sobre los objetivos de estudio, y se inicia con una pregunta generadora que no busca sesgar el primer relato, pero que sirve de base para la profundización posterior. Entre las características que presenta esta técnica para la recolección de información cualitativa, se encuentra (Flick 2002):

- **Discursos y significados:** Se trata de un instrumento ideal para relevar narrativas y discursos, es decir, el significado que los individuos le otorgan a su entorno.
- **Contexto:** Al ser una técnica de corte naturalista, las entrevistas en profundidad intentan no sacar al entrevistado de su contexto cotidiano. Es más, muchas de las entrevistas fueron realizadas en las oficinas de los entrevistados al interior de las empresas, resguardando acercamientos que perpetúen el trabajo en los settings naturales.
- **Pragmatismo:** En las entrevistas en profundidad el entrevistador no evalúa las opiniones del entrevistado ni juzga el valor de éstas –tildándolas, por ejemplo, de “exageradas”, “desinformadas” o “idealizadas”. Por el contrario, se asume una perspectiva pragmática en la que se entienden las opiniones como parte de un marco referencial propio, y que éstas deben ser evaluadas contra dicho marco, y no contra uno impuesto por el entrevistador.

A diferencia de la investigación cuantitativa, la técnica cualitativa busca respuestas desde el cómo operan fenómenos sociales, por sobre el énfasis de relaciones causales entre variables o medidas de cantidad, intensidad o frecuencia (Denzin y Lincoln 2005, 14). En este marco, se puede decir que la metodología cualitativa en este estudio tuvo tres intenciones principales:

- **Carácter exploratorio:** En tanto busca conocer el objeto de estudio desde las percepciones espontáneas y emergentes de los distintos actores consultados (gerentes) de las grandes empresas presentes en Chile.
- **Carácter analítico:** En tanto busca identificar y examinar diversas formas en cómo cada uno de los actores consultados elaboran un relato y narrativa, a partir de su experiencia cotidiana respecto a la participación laboral de las mujeres en cargos superiores.

TABLA 1 / SEGMENTACIÓN DE ENTREVISTAS

SECTOR	TOTAL ENTREVISTAS	Nº HOMBRES	Nº MUJERES
BANCOS, SERVICIOS FINANCIEROS Y JURÍDICOS	6	1	5
MINERA, MANUFACTURA, CONSTRUCCIÓN, INMOBILIARIO, ELECTRICIDAD, AGUA Y GAS	9	0	9
COMERCIAL (MAYORISTAS Y RETAIL), SERVICIOS DE TRANSPORTE, COMUNICACIONES Y TURISMO	9	6	3
TOTAL	24	7	17

Se debe consignar que se obtuvieron altos niveles de saturación de información en las entrevistas, lo que permite proseguir adecuadamente con el análisis de la data levantada, atendiendo a los criterios de pertinencia y adecuación de la metodología cualitativa. Así como en el muestro probabilístico el investigador emplea una lógica de tipo estadístico, en el muestreo teórico se acude a una lógica comprensiva que depende de los avances que se van alcanzando en el entendimiento del problema estudiado (Sandoval 2002)

PROTOCOLO DE LECTURA DE DATOS

Sobre la base de las características de los métodos cualitativos y la naturaleza de los resultados, es posible establecer algunas claves o protocolos de lectura para poder entender de mejor forma la interpretación de los datos obtenidos:

- Toda afirmación que se haga se hace siempre en el contexto del caso, **y en ningún momento puede ser tomada como representativa de la población** (en este caso, de la de los distintos gerentes, subgerentes y miembros de directorios entrevistados).
- La base metodológica de las interpretaciones y de los análisis está en: (a) la frecuencia o saturación con la que una opinión se repite, o bien en –y mucho más importante para la investigación cualitativa– (b) la **conexión analítica y conceptual** que se puede establecer entre la data que se recoge de todos los casos.
- Se debe tener en consideración que la impronta cualitativa sopesa **profundidad versus representatividad**. Es por esta razón que muchas veces la investigación cualitativa puede encontrar riqueza informativa en las declaraciones de un caso, aunque no constituya una “mayoría”. En este sentido, el proceso de recolección de información cualitativa se guía por un principio de **pertinencia** de los datos (Sandoval 2002): Esto tiene que ver con la identificación y logro del concurso de los participantes que pueden aportar la mejor información a la investigación, de acuerdo con los requerimientos teóricos de esta última. Así, la información que se recogió va más allá de las declaraciones (que es lo que se recoge con una encuesta), sino que también levanta fundamentos, discursos de las personas e incluye información contextual (características residenciales, condiciones de vida, situación política del momento, etc.) y corporal (actitud, gestos, predisposición, estado anímico etc.)
- En tanto el objetivo es **conocer percepciones de las personas**, la ‘verosimilitud’ de las opiniones y/o percepciones de los entrevistados es secundaria. Dicho de otro modo, no se evalúa si lo que un entrevistado opina, percibe o dice es correcto o no. Lo que se busca es entender es por qué tienen esa opinión y qué fundamentos la determinan.



METODOLOGÍA CUANTITATIVA: ENCUESTA

SÍNTESIS METODOLOGÍA

POBLACIÓN OBJETIVO	Empresas medianas y grandes (con 50 trabajadores o más, y/o ventas anuales de 25.000 UF o más), personas jurídicas año tributario 2015, segunda, quinta, octava, décima y Región Metropolitana.
MARCO MUESTRAL	Listado de empresas, personas jurídicas año tributario 2015, del Servicio de Impuestos Internos (SII).
UNIDAD DE ANÁLISIS	Dos unidades de análisis: •Empresas grandes y medianas según ventas y/o trabajadores ¹ . •Informante: Ejecutivo de recursos humanos o su símil que responde la encuesta.
INSTRUMENTO	Cuestionario estructurado web, compuesto por preguntas cerradas de carácter simple y múltiple, respecto a las dos unidades de análisis: •Empresas: Reportes respecto a cargos a nivel de directorio, gerencia general, y ejecutivos de primera y segunda línea. •Informante: Percepciones sobre la participación de la mujer en las empresas.
TIPO DE LEVANTAMIENTO DE DATOS	Encuesta online, con seguimiento telefónico.
PERIODO DE TERRENO	27 de Julio al 21 de Octubre de 2016.
DISEÑO MUESTRAL	Diseño probabilístico.
TIPO DE MUESTREO	Muestreo probabilístico y estratificado por tamaño de empresas (ventas y número de trabajadores)
TAMAÑO MUESTRAL	419 empresas
TASA DE RESPUESTA (TRR1)	20% respecto a muestra sobredimensionada elegible.
ERROR MUESTRAL (95% NIVEL DE CONFIANZA)	Error de $\pm 4,7$ bajo supuesto de Muestreo Aleatorio Simple (MAS), con varianza máxima ($p=.5$) y un nivel de confianza de 95%.

MARCO MUESTRAL

El marco muestral corresponde al listado de empresas, personas jurídicas año tributario 2015, elaborado desde el Registro de contribuyentes F22, F29 y DJ1887, por el Departamento de Estudios Económicos y Tributarios de la Subdirección de Estudios del SII. El marco original poseía 420.707 empresas.

Adicionalmente, se descargó el Listado de empresas emisoras de valores de oferta pública o sociedades anónimas abiertas² de la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS). Este listado incluía 381 entidades, realizándose el match entre ambas bases de datos quedando con 357 coincidentes en el marco muestral.

En el presente estudio se definió como unidad de análisis las empresas medianas y grandes, por lo que se descartaron del marco las microempresas y empresas pequeñas, así como las empresas donde no se contaba con información del número de trabajadores a excepción de aquellas que no poseían información pero constituían empresas emisoras de valores de oferta pública o sociedades anónimas abiertas. Además sólo se consideraron empresas de las regiones segunda, quinta, octava, décima y Región Metropolitana, donde se concentra la mayoría de las mismas. Con ello, el marco sobre el que se efectuó la selección fueron 10.840 empresas.

¹ La clasificación de tamaño de empresa se consideró tanto por ventas (25.000 UF anuales o más corresponden a empresas medianas y grandes) como por trabajadores (50 trabajadores o más corresponden a empresas medianas y grandes).

² Los emisores de valores de oferta pública, son de acuerdo a la SVS “principalmente sociedades anónimas abiertas que emiten acciones y títulos de deuda. También son emisores de valores los bancos e instituciones financieras, fondos de terceros distintos a los Fondos de Pensiones, y el estado a través del Banco Central, la Tesorería y el Instituto de Previsión Social (IPS)”. Fuente: <http://www.svs.cl/educa/600/w3-propertyvalue-981.html>.

DISEÑO MUESTRAL Y SOBREDIMENSIÓN DE LA MUESTRA

El diseño muestral que se realizó fue de tipo probabilístico y estratificado. Se excluyeron de la realización del muestreo las empresas de los rubros “enseñanza” y “administración pública y defensa, planes de seguridad social afiliación obligatoria”, que no son de interés para el presente estudio.

La estratificación de la muestra fue a partir de los cuatro estratos formados por el cruce de las variables de tamaño de la empresa según venta y número de los trabajadores. Adicionalmente, se introdujo el criterio de “inclusión forzosa” para las empresas emisoras de valores de la oferta pública o sociedades anónimas abiertas que cumplieran con los criterios de interés.

Para lograr adecuados niveles de precisión en la muestra, se propuso una muestra objetivo inicial de 406 empresas. Siguiendo los estándares de calidad internacionales (Valliant, Dever, & Kreuter, 2013), se utilizó el método de sobredimensión de la muestra para administrar la no respuesta esperada en este estudio. Esto quiere decir que se seleccionó ex ante una muestra ampliada que considere la pérdida esperada dada la naturaleza online del estudio, el público objetivo y los tiempos para su aplicación. Este método le pone, de facto, una cota a la posibilidad de reemplazos a la muestra, obteniendo una sobredimensión teórica de 2900 empresas a sortear. De las 2900 empresas, se obtuvieron direcciones e-mail de informantes idóneos (gerentes de recursos humanos o sus símiles) en 2105 casos, que se constituye en la sobredimensión efectiva a encuestar. Con ello, la muestra lograda fue de 419 casos tal como se ve en la Tabla 1.

TABLA 1 / DISEÑO MUESTRAL Y MUESTRA LOGRADA

TAMAÑO DE LA EMPRESA		UNIVERSO (EMPRESAS MARCO MUESTRAL)	% UNIVERSO	SOBRE DIMENSIÓN	MUESTRA OBJETIVO	MUESTRA LOGRADA
Según trabajadores	Grande (200 trabajadores o más)	3967	36,6%	1088	157	177
	Mediana (50 a 199 trabajadores)	6842	63,1%	1781	240	231
	Sin información	31	0,3%	31	9	11
Según venta	Grande (100.000,01 UF anuales y más)	6150	56,7%	1688	244	284
	Mediana (25.000,01 UF a 100.000 UF anuales)	4690	43,3%	1212	162	135
TOTAL		10840	100%	2900	406	419

TASAS DE LOGRO

A continuación, se presentan las tasas de logro de la encuesta mediante los Códigos de Disposición Final de Casos (CDF), según las categorizaciones sugeridas por la Asociación Americana de Opinión Pública (AAPOR) adaptadas para un estudio de naturaleza online.

Cada caso de la muestra sobredimensionada tiene un CDF, por ejemplo, existen códigos para encuestas completas, encuestas parciales, encuestas rechazadas, casos no contactados, casos no elegibles, y casos con elegibilidad desconocida.

Cabe señalar, que la encuesta online contó con un reforzamiento de participación mediante contacto telefónico. A continuación, se da cuenta de la definición de cada código de los CDF:

- **Contacto - Encuesta completa:** Corresponden a las encuestas con menos de un 30% de no respuesta en total³.

- **Contacto - Encuesta parcial:** Corresponden a las encuestas con 30,1% de no respuesta o más en total.

- **Contacto - Rechazo:** Corresponden a empresas que rechazaron la participación en el estudio cuando se realizó el seguimiento telefónico. De esta manera, el código sólo refleja el rechazo explícito por un tipo de canal de contacto, y no a quienes habiendo recibido el email no respondieron la encuesta.

- **No contacto:** Da cuenta de las encuestas enviadas a todas las direcciones de correo electrónico de los informantes, que no manifestaron una respuesta explícita (de aceptación o rechazo del estudio), o bien problemas recepción de email.

³ La “no respuesta” se calcula como la suma de la no respuesta de todas las preguntas del cuestionario (sin considerar las variables que provienen de filtros), dividido por la cantidad de respuestas válidas para las mismas.

- **No elegible:** Responde a las empresas no considerables como unidades elegibles para este estudio (por ejemplo, entidades que no teniendo un rubro de enseñanza en el marco muestral, se reporta después de ser contactadas que desarrollaban actividades de enseñanza formal)

- **Elegibilidad desconocida:** Corresponde a empresas donde no se logró contar con información para contactar la empresa y/o una dirección de correo electrónico de una persona idónea para responder la encuesta (gerente de recursos humanos o sus similares). Con ello, no se obtuvo información para confirmar la elegibilidad y/o no elegibilidad del caso.

El resumen de los CDF se presenta en la siguiente tabla.

TABLA 2 / CÓDIGOS DE DISPOSICIÓN FINAL DE CASOS (CDF)

CÓDIGO GENERAL		CASOS	
Casos elegibles	Contacto	Encuesta completa	419
		Encuesta parcial	86
		Rechazo	47
	TOTAL CONTACTO	552	
	No contacto	1553	
	TOTAL CASOS ELEGIBLES	2105	
No elegible		27	
Elegibilidad desconocida		768	
TOTAL		2900	

A partir de la información antes presentada se calculan la tasa de respuesta y Tasa de contacto, presentadas a continuación.

- **Tasa de respuesta (TRR):** Comprende el número de entrevistas completas, dividido por el número de unidades que califican para responder la encuesta (casos elegibles). En esta encuesta la tasa de respuesta fue de: 20%⁴.

- **Tasa de contacto (TC1):** Considera la proporción de todos los casos donde se llegó a algún tipo de contacto (encuesta completa, incompleta o rechazo), del total de casos elegibles de la muestra (N:2105). En esta encuesta la TC1 es de: 26%⁵.

- **Tasa de contacto (TC2):** Considera la proporción de todos los casos donde se llegó a algún tipo de contacto (encuesta completa, incompleta o rechazo explícito), respecto al total de casos de la sobre dimensión de muestra (N: 2900). En esta encuesta esta TC2 es de: 19%⁶.

$$^4 \text{ TRR} = \frac{\text{Completas}}{\text{Casos Elegibles}} = \frac{419}{2105} = 20\%$$

$$^5 \text{ TC1} = \frac{\text{Completas+Incompletas+Rechazos}}{\text{Casos Elegibles}} = \frac{552}{2105} = 26\%$$

$$^6 \text{ TC2} = \frac{\text{Completas+Incompletas+Rechazos}}{\text{Total casos Muestra sobredimensionada}} = \frac{552}{2900} = 19\%$$

PONDERACIÓN Y ERRORES MUESTRALES

La ponderación se realizó utilizando el método de “raking”, considerando las variables de tamaño de la empresa según venta y trabajadores⁷, junto con la variable que identificaba a las empresas emisoras de valores de oferta pública o sociedades anónimas abiertas.

En la Tabla 3 se presenta la distribución no ponderada y ponderada por tamaño de la empresa (por trabajadores y venta), junto a los errores muestrales correspondientes. En la Tabla 4 se presenta la distribución no ponderada y ponderada por rubro económico.

Se presentan además los errores muestrales calculados bajo un supuesto de Muestreo Aleatorio Simple (MAS), con varianza máxima (p=.5), a un 95% de confianza, observándose error para el total muestra de ±4,7, y entre ±5,7y ±8,3 para los segmentos de la muestra.

⁷ Para la variable de tamaño de la empresa según trabajadores, no se consideraron los casos sin información dada la baja proporción representada. Los casos sin información de la muestra lograda fueron imputados a alguna categoría según los antecedentes de la misma encuesta.

TABLA 3 / DISTRIBUCIÓN MUESTRA PONDERADA Y NO PONDERADA MÁS MÁRGENES DE ERROR, POR TAMAÑO DE LA EMPRESA

TAMAÑO DE LA EMPRESA		DISTRIBUCIÓN NO PONDERADA	DISTRIBUCIÓN PONDERADA	ERROR MAS
Según trabajadores	Grande (200 trabajadores o más)	49,2%	35,1%	±6,6
	Mediana (50 a 199 trabajadores)	50,8%	64,9%	±6,6
Según venta	Grande (100.000, 01 UF anuales y más)	67,8%	55,3%	±5,7
	Mediana (25.000, 01 UF a 100.000 UF anuales)	32,2%	44,7%	±8,3
TOTAL		100%	100%	±4,7

TABLA 4 / MUESTRA PONDERADA Y NO PONDERADA POR RUBRO

RUBRO DE LA EMPRESA	DISTRIBUCIÓN NO PONDERADA	DISTRIBUCIÓN PONDERADA
A - Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	3,8%	3,8%
B - Pesca	0,5%	0,6%
C - Explotación de minas y canteras	1,2%	1,0%
D - Industrias manufactureras no metálicas	17,7%	16,7%
E - Industrias manufactureras metálicas	7,2%	8,1%
F - Suministro de electricidad, gas y agua	1,0%	0,4%
G - Construcción	16,0%	17,1%
H - Comercio al por mayor y menor, rep. veh.automotores/enseres domésticos	19,6%	20,6%
I - Hoteles y restaurantes	4,5%	5,3%
J - Transporte, almacenamiento y comunicaciones	7,2%	8,1%
K - Intermediación financiera	7,9%	4,7%
L - Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	11,0%	11,5%
O - Servicios sociales y de salud	1,0%	1,1%
P - Otras actividades de servicios comunitarias, sociales y personales	1,7%	1,2%
TOTAL	100%	100%

UNIDAD DE ANÁLISIS: INFORMANTE

En cada empresa se procuró obtener información desde un informante idóneo, definido como gerente de recursos humanos o su símil. En la Tabla 5 se presentan datos generales de caracterización del informante: 44,6% ocupa su cargo hace 5 años o más; un 63,7% son mujeres y 35,6% hombres, y un 33,7% tiene entre 30 a 39 años y otro 32,0% entre 40 y 49 años.

TABLA 5 / CARACTERIZACIÓN DEL INFORMANTE

VARIABLE	VALORES	%
Sexo	Hombre	35,6%
	Mujer	63,7%
	Total	100%
Edad del entrevistado	20 a 29 años	11,6%
	30 a 39 años	33,7%
	40 a 49 años	32,0%
	50 a 59 años	16,7%
	60 o más	5,4%
	Total	100%
Cantidad de tiempo que ocupa el cargo actual	Menos de 1 año	16,7%
	Entre 1 a 4 años	38,7%
	5 años o más	44,6%
	Total	100%

*No se reporta la categoría "No responde".

8

BIBLIOGRAFÍA

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adams, R. & Funk, P. (2012) Beyond the Glass Ceiling: Does Gender Matter? *Management Science* 58(2):219-235.
- Aspray, W. & Cohoon, J. (2007). Access to financial capital: a review of research literature on women's entrepreneurship. *Information Technology Field, National Center for Women and Information Technology, Entrepreneurial Report Series*, 3.
- Benven, E. & Peticara, M. (2007). Análisis de los cambios en la Participación Laboral Femenina en Chile. *Revista de Análisis Económico*, 71-92.
- Bertrand, M.; Goldin, C. & Katz, L. (2010) Dynamics of the Gender Gap for Young Professionals in the Financial and Corporate Sectors. *American Economic Journal: Applied Economics* 2 (July 2010): 228–255.
- Bertrand, M.; Chugh, D. & Mullainathan, S. (2005). Implicit Discrimination. *The American Economic Review*, Vol. 95, No. 2, Papers and Proceedings of the One Hundred Seventeenth Annual Meeting of the American Economic Association, Philadelphia, PA, January 7-9, 2005. (May, 2005), pp. 94-98.
- Bertrand, M.; Cortés, P.; Olivetti, C. & Pan, J. (2016) Social Norms, Labor Market Opportunities, and the Marriage Gap for Skilled Women *NBER Working Paper* No. 22015 Issued in February 2016.
- Bertrand, M. & Hallock, K. (2001). The Gender Gap in Top Corporate Jobs [Electronic version]. *Industrial and Labor Relations Review*, 55, 3-21. <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/hrpubs/14/>
- Bruckmuller, S. & Branscombe, N. (2010) The Glass Cliff: When and Why Women Are Selected As Leaders in Crisis Contexts. *British Journal of Social Psychology* (2010), 49, 433–451.
- Carvalho, A.; Tanure, B. & Mota-Santos, C. (2014). Pride and Prejudice beyond the Glass Ceiling: Brazilian Female Executives Psychological Type. *Revista de Ciências da Administração* 16, nº 39: 210-223.
- Cook, A. & Glass, C. (2015) Diversity Begets Diversity? The Effects of Board Composition on the Appointment And Success Of Women Ceos. *Social Science Research* 53 (2015) 137–147.
- Cook, A. & Glass, C. (2016) Leading at the Top: Understanding Womens Challenges above the Glass Ceiling. *The Leadership Quarterly* 27:51-63.
- Coombes, L.; Allen, D. ; Humphrey, D. & Neale, J. (2008). In-Depth Interviews. En *Research Methods for Health and Social Care*, de J. Neale y P. Macmillan, 336.
- Daehyun, K. & Starks, L. (2016) Gender Diversity on Corporate Boards: Do Women Contribute Unique Skills?. *American Economic Review*, 106(5):267-71.
- Denzin, A; Norman, K. & Lincoln, Y. (2005). The Discipline and Practice of Qualitative Research.»En *Handbook of Qualitative Research*, editado por N Denzin y Y Lincoln. Thousand Oaks: SAGE.
- Dezso, L.; Ross, D. & Uribe, J. (2013) Why are There so Few Women Top Managers? A Large-Sample Empirical Study of the Antecedents of Female Participation in Top Management Article in *SSRN Electronic Journal* · March 2013.
- Eagly, A. (2007). Female Leadership Advantage and Disadvantage: Resolving the contradictions. » *American Psychological Association*, 1-12.
- Flick, U. (2002). *An Introduction to Qualitative Research*. Segunda edición. London: SAGE.
- Glaser, B. & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. New York: Aldine Publishing Company, 1967.
- Godoy, L. & Mladinic, A. (2009) Estereotipos y Roles de Género en la Evaluación Laboral y Personal de Hombres y Mujeres en Cargos de Dirección *PSYKHE* 2009, Vol. 18, N° 2, 51-64.

- Ibarra, H.; Ely, R. & Kolb, D. (2013) Women Rising: The Unseen Barriers Persistent Gender Bias Too Often Disrupts the Learning Process at The Heart of Becoming a Leader. Here's How to Correct the Problem. *Harvard Business Review*, Sept 2013.

- Krippendorff, K. (1997). *Metodología de Análisis de Contenido*. Buenos Aires: Paidós.

- Konrad, A. & Kramer, V. 2006) How Many Women Do Boards Need? *Harvard Business Review*. From the december 2006 issue

- Konrad, A; Kramer, V & Erkut, S (2008) Critical Mass: The Impact of Three or More Women on Corporate Boards. *Organizational Dynamics*, Vol. 37, No. 2, pp. 145–164.

- Lamb, M. E.; Pleck, J. H.; Charnov, E. L. & Levine, J. A. (1987). A Biosocial Perspective on Paternal Care and Involvement. In J.B Lancaster, J.Altmann, A.S. Rossi & L.R. Sherrod (eds). *Parenting Across The Lifespan: Biosocial Dimensions* (pp111-142). Hawthorne, NY Aldin.

- Martínez-Labrin, S. & Bivort-Urrutia, B. (2014). Procesos de Producción de Subjetividad de Género en el Trabajo Académico: Tiempos y Espacios desde Cuerpos Femeninos *Psicoperspectivas*,: 15-22.

- Noland, M.; Moran, T. & Kotschwar, B. (2016) Is Gender Diversity Profitable? Evidence from a Global Survey. Working paper Series. Peterson Institute for International Economics.

- Ortega, A.; Rodríguez, S. & Jiménez, A. (2013) Equilibrio Trabajo-Familia: Corresponsabilidad Familiar y Autoeficacia Parental en Trabajadores de Una Empresa Chilena. *Perspect. Psicol.* / ISSN: 1794-9998 / Vol. 9 / No. 1 / 2013 / pp. 55-64.

- Palvia, A., Vähämaa, E. & Vähämaa, S. (2015). Are Female CEOs and Chairwomen More Conservative and Risk Averse? Evidence from the Banking Industry during the Financial Crisis *Journal Business Ethics* 131: 577. doi:10.1007/s10551-014- 2288-3.

- Paterna, C. & Martínez, M. (2009) Influencia de las Variables de Género en la Distribución de las Tareas Domésticas y de Cuidado. *Revista Interamericana de Psicología* 2009, Vol. 43, Num.2 pp. 241-249.

- Pizarro, O. & Guerra, M.. (2010). El Rol de la Mujer en La Gran Empresa. *Informe de Estudios, Santiago: Centro de Estudios Empresariales de la Mujer*, Universidad del Desarrollo.

- Fundación PROHumana (2016) *Mesas Redondas Diversidad para Crecer, Construyendo las Bases de La Equidad de Género. Sesgos Inconscientes que Afectan la Incorporación de la Mujer en Directorios y Alta Gerencia*.

- PNUD (2010) *Informe de Desarrollo Humano en Chile 2010: Los Desafíos de la Igualdad*. Inscripción N° 187979 ISBN: 978-956-7469-20-

- Torchia, M.; Calabro, A. & Huse, M. (2011) Women Directors on Corporate Boards: From Tokenism to Critical Mass. *Journal of Business Ethics* (2011) 102:299–317.

- Sandoval, C. (2002). Investigación Cualitativa. Bogotá: ARFO Editores.

- Sarrió, M.; Barbera, E.; Ramos, A. & Candela, C. (2002). El Techo de Cristal en la Promoción Profesional de las Mujeres. *Revista de Psicología Social*: 167-182.

- Selamé, T. (2004). Mujeres, brechas de equidad y mercado de trabajo. Santiago de Chile: Organización Internacional de Trabajo.

- Strauss, A. & Corbin, J. (2002). Bases de la Investigación Cualitativa. En *Bases de la Investigación Cualitativa*, de Anselm Strauss y Juliet Corbin, 341. Medellín: Universidad de Antioquía.

- Valiant, R.; Dever, J. & Kreuter, F. (2013). *Practical tools for designing and weighting survey samples*. New York: Springer.

- Wang, M. & Kelan, E. (2013). The gender Quota and Female Leadership: Effects of the Norwegian Gender Quota on Board Chairs and CEOs. *Journal of Business Ethics*, 117: 449-466.

- Wood, Q. & Eagly, A. (2012), Biosocial Construction of Sex Differences and Similarities in Behavior. In James M. Olson and Mark P. Zanna, editors: *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 46, Burlington: Academic Press, 2012, pp. 55-123.

REFERENCIAS ESTUDIOS REVISADOS SOBRE PREVALENCIA DE PARTICIPACIÓN FEMENINA LABORAL EN ALTOS CARGOS

- BID (2015). Chile, Liderazgo Femenino en el Sector Privado. Grupo BID. URL: http://sustempo.com/wp-content/uploads/2015/10/BID_Chile_liderago-femenino-en-sector-privado.pdf

- Bosch, M.J.; Riumallo, M.P. & Capelli, R. (2016). Ley de Cuotas. Cuaderno ESE. Centro de Trabajo y Familia Grupo Security. ESE Business School, Universidad de los Andes. URL: <http://www.esec.cl/wp-content/uploads/2016/06/ver-cuaderno-Estudio-Ley-de-Cuotas.pdf>

- Cranfield International Centre For Women Leaders (2015) The Female FTSE Board Report 2015. *Putting the UK Progress into a Global Perspective*.

- Cranfield International Centre For Women Leaders (2016) The Female FTSE Board Report 2016 Putting the UK Progress into a Global Perspective.

- Comunidad Mujer (2015). Mujer y Trabajo: La Necesaria Incorporación de las Mujeres a la Alta Dirección. Serie Comunidad Mujer, Marzo 2015. URL: <http://dev.comunidadmujer.cl/biblioteca-publicaciones/wp-content/uploads/2015/03/BOLETIN-MARZO-2015-VF.pdf>

- Comunidad Mujer (2016).Informe GET: Género, Educación y Trabajo. La brecha Persistente. Primer Estudio sobre la Desigualdad De Género en el Ciclo de Vida. Una Revisión de los Últimos 25 Años.

- Comunidad Mujer (2016). Ranking Comunidad Mujer, Disponible en <http://www.comunidadmujer.cl/2016/07/ranking-comunidadmujer-solo-3-empresas-ipsa-superan-el-20-de-participacion-de-mujeres-en-sus-directorios/>

- Egon Zehnder (2016). Latin American Board Diversity Analysis.

- ENCLA (2014). Informe de Resultados Octava Encuesta Laboral Inequidades y Brechas de Género en el Empleo. Publicación del

Departamento de Estudios de la Dirección del Trabajo, disponible en http://www.dt.gob.cl/documentacion/1612/articles-108317_recurso_3.pdf.

- Gladman, K., & Lamb, M. (2013) GMI ratings' 2013 Women on Boards Survey: GMI Ratings, April 2013.

- Grant Thornton (2016) Women in Business Turning Promise into Practice. Grant Thornton International Business Report 2016. Disponible <http://www.grantthornton.co.uk/.../2016/wib-turning-promise-into-practices>.

- ILO (2015). Women in Business and Management. Gaining Momentum. Global Report. Geneva: ILO. URL: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/--dgreports/-dcomm/--publ/documents/publication/wcms_334882.pdf.

- INE (2015). Mujeres en Chile y Mercado del Trabajo. Participación Laboral Femenina y Brechas Salariales. Santiago de Chile: Instituto Nacional de Estadísticas, 2015.

- OECD (2012). Closing the Gender Gap: Act Now. OECD Publishing. URL: <http://reports.weforum.org/global-gender-gap-report-2015/economies/#economy=CHL>

- Ministerio de Economía, Fomento y Turismo (2015). Informe de Resultados: Análisis de Género en las Empresas. Tercera Encuesta Longitudinal de Empresas. Unidad de Estudios. URL: <http://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2015/07/Informe-de-resultados-g%C3%Agnero-ELE-3.pdf>

- Piras, C. & Rucci, G. (2014) Chile: Participación Laboral Femenina Y Calidad del Empleo. Banco Interamericano de Desarrollo (BID). IDB-TN- 77.

- Salvaj, E. (2013) Cohesión y Homogeneidad. Evolución de la Red de Directorios de las Grandes Empresas en Chile, 1969-2005. En: Ossandon, J. & Tironi, E. *Adaptación: La empresa chilena después de Friedman*. Publicaciones Universidad Diego Portales.

- Segerman-Peck, L. (1991). Networking and mentoring. A woman's guide. Londres: Judy Piatkus Books

- Tokman, A. (2011). Mujeres en Puestos De Responsabilidad Empresarial. Informe de Estudio, Santiago de Chile: SERNAM. URL: https://estudios.sernam.cl/documentos/?eMjlyNzkyOQ==--Mujeres_en_puestos_de_Responsabilidad_Empresarial_

IMAD

INFORME DE MUJERES EN ALTA DIRECCIÓN

- 2016 -

IMAD

INFORME DE MUJERES EN ALTA DIRECCIÓN

- 2016 -

APOYAN



AUSPICIAN

