

# mesas redondas diversidad para crecer, construyendo las bases del *business case* de la equidad de género

---

SESGOS INCONSCIENTES QUE AFECTAN  
LA INCORPORACIÓN DE LA MUJER EN  
DIRECTORIOS Y ALTA GERENCIA

# I. presentación y agradecimientos



# presentación

PROhumana –organización chilena, creada en 1997, sin fines de lucro, no partidista, independiente y autosustentable, que define su identidad como un DO TANK, que actúa desde prismas reflexivos y críticos– convocó en el mes de Junio de 2016 a un proceso de diálogo y generación de conocimiento en torno a la **Equidad de Género en el Mercado Laboral**.

Bajo el formato de **Mesas Redondas** denominadas “**Diversidad para crecer, construyendo las bases del business case de la equidad de género**”, se invitó a Presidentes, Directores y Gerentes Generales de empresas en Chile, a formar parte de un **grupo de análisis** que buscó determinar los **sesgos inconscientes** que han frenado la participación de la mujer en **Directorios y Alta Gerencia** en Chile, y las posibles soluciones y/o acciones para avanzar hacia una mejor representación de la mujer.

Para llevar a cabo este espacio, PROhumana estableció una alianza con **+Mujeres** –una iniciativa del **30% Club Chile** y del **Grupo CAP**–, red que convoca a presidentes y CEOs que lideran un esfuerzo voluntario hacia una mejor representación de las mujeres en todos los niveles.

Tomando en cuenta que hoy la participación de la mujer en Chile es de las más bajas en el mundo, es que estas Mesas Redondas se plantearon como objetivo estratégico lograr establecer algunas acciones transformadoras que promovieran el avance de las empresas en este sentido, a través de la generación de diálogo en un marco de confianza y honestidad.

“*Transformar nuestro mundo*”. Esta es la frase que acompaña y da sentido a los **Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)**.

Desde PROhumana entendemos que el proceso de **transformar** es una labor que requiere de personas, de individuos que deseen construir un carácter y un ethos renovado. Y para hacerlo es necesario llevar a cabo actos simbólicos, pensar de forma consciente en las elecciones que hacemos cada día y en cómo éstas contribuyen a generar la transformación. Asimismo, consideramos que para lograr la transformación es necesario el desarrollo de habilidades y conocimientos vinculados al Talento Sustentable, entre los cuales el respeto por la diversidad es uno de los elementos centrales.

De acuerdo con los ODS “*Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas*” (Objetivo N°5) debe ser uno de los ejes sobre los cuales cimentemos esta transformación. El llamado es a “*Velar por la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles de la adopción de decisiones en la vida política, económica y pública*”<sup>1</sup>.

A nivel país, trabajar en la consecución de este Objetivo es sinónimo de avanzar hacia un desarrollo integral, sustentable e inclusivo, pues la baja participación de la mujer en el mercado laboral ha sido identificada por la OCDE como uno de los aspectos relevantes **que limitan nuestro desarrollo como país**.

# agradecimientos

Las “Mesas Redondas: Diversidad para crecer, construyendo las bases del *business case* de la equidad de género” constituyeron una instancia de conversación inédita en Chile, en la que por primera vez reunió a **42 Presidentes, Directores y Gerentes Generales** en torno a una conversación orientada a la mayor participación de mujeres en la Alta Gerencia y Directorios.

Este proceso de diálogo fue posible gracias al apoyo de un grupo de empresas e instituciones que vieron en estas Mesas Redondas una oportunidad

para aportar al desarrollo del país y a una sociedad más comprometida con la diversidad, la inclusión y la equidad.

Ellas son parte del éxito de esta iniciativa y les manifestamos nuestro agradecimiento por sumarse y creer en la necesidad de darle contenido y consistencia a la comprensión que se tiene de la participación con **Equidad de las mujeres en Chile**.

## ALIADOS



## AUSPICIADORES



# mencionado en las mesas redondas 2016

“

*Tiendo a discriminar positivamente con la mujer, especialmente en estas tres materias: siempre me imagino que una mujer es más responsable, que tiene más compromiso y que son más fáciles en la pega*

”

“

*Hace algunos años atrás era imposible que una mujer estuviera en el mundo financiero. Y cada vez que venía a una reunión me preguntaban que a quién venía a acompañar*

”

“

*La reflexión es la siguiente: nosotros en nuestras organizaciones ya tenemos diversidad en sí, desde el entendimiento de que cada persona es diferente y hace un aporte diferente. Entonces, yo creo que esa es una de nuestras principales reflexiones y sesgos que tenemos que vencer*

”

“

*Seamos honestos en esos sesgos. O sea, definitivamente la maternidad es un sesgo oculto que tenemos*

”

“

*Hay que decir que la mujer como dueña de casa, como jefa de hogar, fue talentosa, brillante. Entonces ¿Por qué no puede ser igual de exitosa en la vida laboral? El tema es que la conciencia esté en los hombres*

”

“

*Una sociedad inclusiva tiene que ser capaz de incluir el desarrollo de forma relativamente igual de hombres y mujeres. Entonces trataría de conceptualizar la palabra “inclusión” y darle una amplitud mayor a la que hoy día se está discutiendo en Chile*

”

“La Responsabilidad Social es una palabra fuerte, que tiene **exigencias** y significa hacer **opciones** para superar toda la **situación asimétrica** que estuviera determinando la **condición igualitaria** de los seres humanos en su vida social.”

*La Responsabilidad Social: Construyendo Sentidos Éticos para el Desarrollo. Santiago, PROhumana, 2002*

#MesasEquidad

# II. participantes mesas redondas



# participantes mesas redondas



**ÁLVARO CLARKE**

ICR Chile  
*Presidente*



**ANDREAS GEBHARDT**

Chilectra  
*Gerente General*



**CRISTIÁN CARVAJAL**

Falabella Retail  
*Gerente de Recursos Humanos*



**DANIEL SIERRA**

Codelco  
*Vicepresidente de Recursos Humanos*



**DAVID NOÉ**

Transelec  
*Vicepresidente de Asuntos Corporativos y Sustentabilidad*



**DIEGO LIZANA**

Agencia Chilena de Eficiencia Energética  
*Director Ejecutivo*



**EDUARDO ABUAUD**

Essbio  
*Gerente General*



**ELKE SCHWARZ**

Banco Santander  
*Gerente Comunicaciones Corporativas y Sustentabilidad*



**ENRIQUE CIBIÉ**

Endesa  
*Director*



**ERIKA RODRÍGUEZ**

Cencosud  
*Gerente Corporativo Sustentabilidad*



**FERNANDO EIFFLER**

Unilever  
*Director de Recursos Humanos*



**FERNANDO LARRAÍN**

Asociación de AFP  
*Gerente General*

\* Los cargos corresponden al momento en que se realizaron las mesas (Junio 2016).



# participantes mesas redondas



**GABRIEL FIGUEROA**

Transportes Bolívar

*Gerente de  
Sustentabilidad*



**GONZALO ROJAS**

Bethia

*Director Ejecutivo*



**GUILLERMO GACITÚA**

Consejo Nacional  
de Seguridad

*Presidente*



**GUILLERMO PICKERING**

Aguas Andinas

*Presidente*



**GUILLERMO PONCE**

VTR

*Gerente General*



**IGNACIO CRUZ**

Empresas Conscientes

*Director*



**IGNACIO LARRAECHEA**

Acción

*Gerente General*



**JANET AWAD**

Sodexo Chile

*Gerente General*



**JOSÉ MIGUEL DEL SOLAR**

Cristalchile

*Gerente Personas  
y Sustentabilidad*



**JUAN MANUEL SANTA CRUZ**

Lipigas

*Presidente*



**KOLDO ECHEVARRÍA**

BID

*Representante en Chile*



**LUZ ZASSO**

Sasipa

*Gerente General*

\* Los cargos corresponden al momento en que se realizaron las mesas (Junio 2016).

# participantes mesas redondas



**MA. ANTONIETA ESTAY**

Zofri  
*Directora*



**MARÍA ELENA SANZ**

Grupo CAP  
*Gerente Corporativo de  
Sustentabilidad y Personas*



**MATÍAS VERDUGO**

Empresas SB  
*Gerente General*



**PABLO DEVOTO**

Nestlé Chile  
*Presidente Ejecutivo*



**PAOLA ALVANO**

Bci  
*Gerente de  
Comunicaciones y RSE*



**PATRICIO HERRERA**

Econssa  
*Gerente General*



**PEDRO ORTHUSTEGUY**

Asociación de  
Fiscales  
*Abogado  
Ex Presidente*



**PERLA URIBE**

Zofri  
*Directora*



**RAMIRO MENDOZA**

Empresas CMPC  
*Director*



**RENATO FERNÁNDEZ**

Cencosud  
*Gerente de Asuntos  
Corporativos*



**RICARDO BENNETT**

Paris  
*Gerente General*



**RICHARD VON APPEN**

Ultramar  
*Presidente*

\* Los cargos corresponden al momento en que se realizaron las mesas (Junio 2016).

# participantes mesas redondas



**ROBERTO MATUS**

Amcham  
*Gerente General*



**RODRIGO CASTILLO**

Empresas Eléctricas  
*Director Ejecutivo*



**RODRIGO SILVA**

Coopeuch  
*Gerente General*



**SERGIO GUZMÁN**

Tomate Consultores  
Gov. Corporativos  
*Director de empresas  
y socio*



**SIRIA JELDES**

Coopeuch  
*Presidenta*



**SOLEDAD OVANDO**

BancoEstado  
*Gerente Pequeñas  
Empresas*

\* Los cargos corresponden al momento en que se realizaron las mesas (Junio 2016).

# mencionado en las mesas redondas 2016

“

No se trata de 'ahora todo mujeres', no. Es buscar el equilibrio: donde hagan más falta hombres y donde hagan más falta mujeres. Y no sólo entre hombres y mujeres, balanceados en todo tipo de cosas. Discapacidad, diversidad sexual, yo creo que todo enriquece una compañía

”

“

No hay temas de mujeres ni habilidades de mujeres ni emocionales ni racionales, no. Depende de la experiencia y si la experiencia es coherente vamos a tener un desempeño coherente

”

“

Como empresa tenemos una responsabilidad de dar las facilidades a las mujeres y a los hombres

”

”

”

“

Lo más jóvenes, que además son padres por primera vez, te dicen orgullosos me tengo que ir a la casa a cuidar a los niños

”

”

“

Tenemos un programa de sucesión bastante agresivo, en los cuales estamos poniendo cuotas: un porcentaje en el año tiene que ser mujeres, aunque contamos con la resistencia de la organización

”

“

Yo nunca he pensado que es un problema de capacidad, es un problema nomás del rol que tiene en la vida, que hay un momento en el cual empiezan a chocar estos intereses profesionales con sus intereses y responsabilidades en la familia

”

”

”

# III. antecedentes metodológicos



# antecedentes metodológicos

Este informe contiene el análisis de las reflexiones a las que llegó un grupo de Presidentes, Directores y Gerentes Generales en torno a **los sesgos inconscientes** que se relacionan con la baja Equidad de Género de la Mujer en Directorios y Alta Gerencia en Chile.

## objetivo general

El objetivo de esta instancia fue generar un proceso de dialogo reflexivo y transformador para determinar los sesgos inconscientes y sus soluciones en torno a la ausencia de Equidad de Género, tomando como base las reflexiones de quienes lideran un grupo de grandes empresas nacionales e internacionales en Chile.

## participantes de las mesas redondas

Se invitó a participar a un grupo de líderes de empresas con presencia en Chile. La selección de los participantes se hizo en base a las empresas que integran el IPSA y de otras empresas nacionales e internacionales, que plantean la sustentabilidad como tema eje en la gestión de su estrategia de negocio.

La base de datos se construyó considerando a los líderes que toman las decisiones de cambio cultural y definen las políticas en las empresas, por lo cual se invitó a los Presidentes de Directorios, Directores y Gerentes Generales de estas instituciones. En los casos en que alguno de estos líderes mostró intención de participar pero no pudo por tope de agenda, se aceptó en su representación a la persona mandatada para dicha acción.

La base de invitados fue de 209 empresas y 3 asociaciones empresariales, con un alto interés de participar por lo estratégico y relevante del tema.

Los participantes fueron en su mayoría hombres, ya que en la actualidad son ellos los que ocupan los cargos de Alta Gerencia en Chile.

## metodología

La metodología utilizada fue la discusión grupal, dirigida por una moderadora, sobre la base de Mesa Redonda de reflexión, de alrededor de 12 personas. La información fue analizada con la técnica de análisis de discurso y contenido. El tiempo total de cada Mesa Redonda fue de 90 minutos.

# antecedentes metodológicos

## grupo de discusión

Los grupos de discusión constituyen una técnica para recoger datos de naturaleza cualitativa, que ha sido utilizada en diferentes campos de la investigación sociológica, y cuyas posibilidades en el ámbito de la generación de aprendizajes ha sido ampliamente usada y valorada.

El grupo de discusión, que permite dar cuenta de diversos discursos y tendencias, se puede conformar de dos maneras:

1. En el que se asegura la homogeneidad del grupo, es decir, que sus integrantes posean características sociodemográficas similares.
2. En el que se busca integrar representantes o actores pertenecientes a diversos ámbitos, y que ellos se encuentren involucrados en el tema que se pretende abordar.

En el caso de las “Mesas Redondas: Diversidad para crecer, construyendo las bases del *business case* de la equidad de género” se utilizó la segunda metodología, ya que lo que se buscaba era identificar las principales características del discurso de un grupo específico de actores, en este caso, Presidentes, Directores y Gerentes Generales de empresas en Chile.

Para este estudio se realizaron cuatro mesas redondas, que agruparon a un total de 42 personas, entre los días 15 y 20 de junio de 2016.

## preguntas de investigación

La discusión se centró en torno a cuatro preguntas, así como los antecedentes metodológicos y teóricos respecto de la equidad de género y de sesgos inconscientes que influyen en la inclusión de mujeres a nivel global, fueron trabajadas por PROhumana con al menos dos meses de anticipación.

Las preguntas que marcaron la pauta de la investigación y de reflexión de cada grupo fueron las siguientes:

- > ¿Cuáles sesgos inconscientes existen en cada uno de ustedes en relación a la inclusión de la mujer en la alta gerencia?
- > ¿Cuáles son los obstáculos que existen en relación a la inclusión de la mujer en la alta gerencia?
- > ¿Cuáles son las soluciones que proponen en relación a la inclusión de la mujer en la alta gerencia?
- > ¿Cuáles son las acciones que conocen en relación a la inclusión de la mujer en la alta gerencia?

El análisis de discurso se realizó en función de cada una de las preguntas, identificando los principales puntos de análisis y discursos encontrados en cada una de las respuestas.

# mencionado en las mesas redondas 2016

“

*Lo que sí ocurre es que cuando van ascendiendo dentro de los cargos empieza a haber un problema importante y social, porque el rol de la mamá es irremplazable, no podemos tener hijos, somos distintos y cumplimos roles diferentes en la educación de nuestros niños*

”

“

*Somos machistas, perseveramos en nuestras conductas muy básicas. En qué sentido, en que el 50% de la población es mujer, pero la fuerza de trabajo está profundamente masculinizada*

”

“

*No hay temas de mujeres ni habilidades de mujeres. Depende de la experiencia. Y si la experiencia es coherente, vamos a tener un desempeño coherente. Y no hay, por lo tanto, por qué discriminar en ese sentido ni a favor ni en contra*

”

“

*Nosotros tenemos mucho liderazgo femenino en la segunda línea de la compañía, muchísimo, pero en la primera línea, no*

”

“

*A la mujer va haber que reconocerles ciertos derechos y ciertas facilidades para que pueda cumplir con su rol de madre, si es que ella lo decide así. Porque lo que es muy injusto, es que quiera ser madre, quiera tener niños, y sea incompatible*

”

“

*Cuando me llegó la invitación a participar de estas Mesas Redondas, me llamó mucho la atención de que el 80% fueran hombres. Porque la verdad es que sentarnos a conversar entre mujeres las limitantes que tenemos no tiene mucho sentido; las conocemos bastante porque las hemos vivido. El tema está en que la conciencia se instale en los hombres*

”



# ejes de la reflexión

**Machismo**

---

**Maternidad**

---

**Flexibilidad**

---

**Liderazgo**

---

**Educación**

---

**Estructura Social**

---

**Capacidades**

---

**Disponibilidad**

---

**Diversidad**

---

**Inclusión**

---

**Talento**

---

**Crianza**

---

**Familia**

---

**Corresponsabilidad**

---

**Oportunidades**

---

# IV. breve marco teórico



# breve marco teórico

Para llevar a cabo esta iniciativa se tomó como antecedente el hecho de que en Chile existe una baja participación de la mujer tanto a nivel laboral, como en lo que respecta en el liderazgo empresarial y político.

Los siguientes datos corroboran lo que se menciona anteriormente.

## cuadro 1: datos chile

- › El 50% de las principales empresas transadas en Bolsa (IGPA) tiene entre sus miembros a una mujer. Es decir, un **8% de los directores son mujeres**<sup>2</sup>.
- › De las empresas del IPSA, solo el 33% tienen directoras todos los gerentes generales son hombres y un **11% tiene gerentas de primera línea**<sup>3</sup>.
- › Del total de directores de las empresas SEP, un **28% son directoras**. Éste se compone de un 54% como Directoras, 33% de Vicepresidentas y un 13% como presidentas. La meta autoimpuesta por el gobierno actual es de llegar a un 40% al final del mandato de Michelle Bachelet<sup>4</sup>.
- › Chile se ubica en el puesto **N° 131** de un total de 134 países en el **Ranking de Igualdad Salarial** para hombres y mujeres que realizan trabajos similares<sup>5</sup>.
- › La brecha de ingreso por sexo llegó al **31,6%** en 2015 en desmedro de las mujeres<sup>6</sup>.
- › En los puestos de mayor remuneración la presencia de mujeres es menor, siendo un **5,4%** de las mujeres trabajadoras, frente al **10,3%** de los hombres<sup>7</sup>.
- › El margen neto de las empresas con **30% de mujeres** en puestos de liderazgo es hasta **6 puntos superior**<sup>8</sup>.
- › Aumentar la tasa de participación femenina **1.25% al año** hasta el **2020** se traduciría en un aumento adicional del PIB de **3%**<sup>9</sup>.
- › Chile está rankeado **N° 70** de 144 según The Global Gender Gap Report 2016<sup>10</sup>.

# breve marco teórico

Si bien en **Chile** la **representación femenina en el mercado laboral es muy baja**, a nivel global la situación no es mucho mejor. Así lo confirman las siguientes tablas.

## cuadro 2: datos latam

- › Ninguna empresa de las 100 mayores de Latinoamérica supera el **30%** de sus miembros mujeres. Colombia lidera con un 13,4%<sup>11</sup>.
- › Presencia de mujeres en puestos directivos se concentra en posiciones relacionadas **actividades asistenciales** dentro de la empresa como Recursos Humanos, Departamentos legales o Relaciones Externas<sup>12</sup>.
- › En Latinoamérica la diferencia de sueldo entre hombres y mujeres es de un **19%**<sup>13</sup>.
- › Las empresas que cuentan con mujeres en cargos directivos llegan a ganar un **53% menos**<sup>14</sup>.
- › Más de la mitad de las empresas en América Latina no tienen mujeres en cargos directivos y las que sí lo tienen, ganan un **53% menos que el hombre** en el mismo cargo<sup>15</sup>.
- › En el The Global Gender Gap Report 2016 los primeros países en aparecer para el segmento de América Latina y el Caribe son Nicaragua (10), Bolivia (23), Cuba (27), Costa Rica (32), Argentina (33), Colombia (39), Ecuador (40), según The Global Gender Gap Report 2016<sup>16</sup>.

# breve marco teórico

## cuadro 3: datos globales

- › De las 21.980 empresas que cotizan en Bolsa a nivel mundial (91 países), el **60%** no tiene consejeras, el **50%** no cuenta con mujeres en puestos ejecutivos y menos del **5%** tiene representación como CEO<sup>17</sup>.
- › Sector financiero, sanitario, servicios públicos y telecomunicaciones representan entre un **16%** y **18%** en puestos ejecutivos versus sector de la tecnología, energía, materias primas y servicios industriales cuyo porcentaje varía entre un **10%** y **12%**<sup>18</sup>.
- › En la Lista Fortune Global 200, la tasa promedio de mujeres directivas es de **17.3%**<sup>19</sup>.
- › Países que han optado por estrategia de cuotas tienen un **24,3%** de mujeres dirigentes, mientras que la media es de 17,3%<sup>20</sup>.
- › De las empresas con mejores resultados financieros, **20%** tienen una mayor presencia de mujeres en posiciones de liderazgo<sup>21</sup>.
- › Empresas con mayores porcentajes de mujeres en liderazgos tienen un **53%** de rentabilidad del capital y **42%** en ventas<sup>22</sup>.
- › En los países miembros de la OCDE, las mujeres ganan **16%** menos que los hombres realizando las mismas actividades<sup>23</sup>.
- › Entre 2013 y 2015, el N° de mujeres en directorios en Europa subió **5%**, EEUU y Canadá un **3%** y América Latina un **2%**<sup>24</sup>.
- › Islandia (1), Finlandia (2), Noruega (3), Suecia (4), Ruanda (5), Irlanda (6), Filipinas (7), Eslovenia (8), Nueva Zelanda (9) según The Global Gender Gap Report 2016<sup>25</sup>.

# breve marco teórico

Ante estas evidencias, al iniciar este estudio no se buscó confirmar lo ya conocido, sino que el proceso de investigación propuesto por PROhumana apuntó a conocer cómo se estaba tratando la baja representación de la mujer, tanto en otros países como a nivel de grandes empresas internacionales. El proceso de indagación también tuvo como propósito ir más allá de algunas fórmulas ya conocidas y aplicadas, como podría ser el establecimiento de cuotas de representación de la mujer para así incrementar su participación.

Es en este sentido, que la investigación realizada nos demostró que el impacto de los **sesgos inconscientes** de cada persona frecuentemente nos es considerado en su real dimensión. Por otro lado, se ha comprobado que estos sesgos influyen en la carrera profesional de aquel que se encuentra en una posición de desventaja con respecto al que toma la decisión de permitir el desarrollo profesional de personas que pertenecen a las instituciones.

El gran problema de lo mencionado anteriormente, es que cada uno/a no tiene asumido sus **sesgos inconscientes** y sin intención puede convertirse en alguien que frene la carrera profesional de otro/a.

Por lo tanto, se decidió determinar con un grupo de líderes –Directores y Altos Ejecutivos– de empresas en Chile.

## ¿Cuáles eran sus sesgos inconscientes en relación a la mujer y su desarrollo y desempeño laboral?

Entenderemos por sesgos inconscientes:

“Los sesgos inconscientes son prejuicios de los que no tenemos conocimiento. Son atajos mentales basados en normas sociales y estereotipos”<sup>26</sup>. Estos pueden ser por raza, clase social, género, colegio al cual se asistió, estatura, acento al hablar, modelos preestablecidos de cómo se trabaja, estado civil, religión, etc.

Además, se ha determinado que esta tendencia universal de las personas hacia el sesgo inconsciente existe porque el sesgo está arraigado en el cerebro. Los científicos han confirmado que el sesgo se encuentra en la misma región del cerebro (la amígdala) asociada con el miedo y la amenaza. Por otro lado, también se ha establecido que sesgos específicos se ubican en otras áreas del cerebro, por ejemplo la corteza frontal se vincula con la formación de impresiones con respecto a otros, tales como la empatía y razonamiento<sup>27</sup>. Es en este sentido que la neurociencia nos abre una ventana para poder comprender más profundamente y científicamente el por qué de nuestros actos con respecto a otros.

La literatura con respecto a esta temática ha demostrado también que en la medida que los que tienen el poder de decisión trabajan en develar sus sesgos inconscientes en un marco de confianza, logran asumirlos y

# breve marco teórico

generan acciones en relación a éstos, también alcanzan grandes cambios en las culturas organizacionales y en las oportunidades de desempeño y carrera profesional de las personas que han sido estereotipadas de manera inconsciente e involuntaria.

Por lo tanto, confirmadas las numerosas desventajas con las cuales las mujeres deben enfrentar su carrera profesional, nos pareció muy pertinente el poder buscar soluciones a la realidad de **Inequidad de la mujer en Chile**, a través de la determinación de los **sesgos inconscientes** y la propuesta de soluciones para superarlos.

Tenemos la convicción que esta iniciativa es una pequeña contribución para la realidad de la **Equidad de la Mujer en Chile**, aunque al mismo tiempo significa un gran aporte por la originalidad en el foco de la investigación, ya que nunca se había realizado un estudio desde esta perspectiva en nuestro país.

Es de interés de PROhumana, seguir avanzando tanto en la profundización de los sesgos inconscientes en el sector empresarial, como en las acciones a implementar para avanzar en generar empresas que se transformen hacia una cultura más inclusiva y fortalecedora del desarrollo de las mujeres en Chile.

#MesasEquidad

# V. sesgos identificados





1.

el paradigma del

liderazgo masculino

# 1. el paradigma del liderazgo masculino

## construcción del sesgo

Al hablar de la participación de mujeres en cargos de alta gerencia, los asistentes a las Mesas Redondas coinciden y destacan que un sesgo a considerar es que el mundo de la empresa ha sido definido desde el paradigma masculino y el estilo de liderazgo que converge con este modelo responde a patrones y características propias de este género. Reconocen que es un modelo que no privilegia a las personas y que se construyó sin considerar las necesidades de las mujeres, los hombres y/o de las familias.

La existencia de empresas con modelos de negocios exitosos y definidos desde la masculinidad, establecen una forma de liderazgo que se considera como 'la única' válida, enfatizando el sesgo inconsciente y dificultando el cambio.

Este tipo de liderazgo deriva en la conformación de ciertos perfiles requeridos para los cargos de alta gerencia y responden a una persona que esté "disponible todo el tiempo (24/7)" aunque eso signifique dejar de lado espacios propios de su vida familiar, personal u otros intereses individuales.

*"Uno entiende que si uno llama a un hombre tarde por un tema de trabajo es aceptable, especialmente cuando llega a ganar sobre un determinado monto. Es decir, a partir de un cierto sueldo en adelante, tú vendes más*

*que tu tiempo a la compañía. Y de algún modo es cierto".*

El estilo de liderazgo de las mujeres, en cambio, funciona desde otra naturaleza. Según los participantes de las Mesas Redondas, las mujeres son menos racionales, más sensibles y multifocales, lo que hace que la emocionalidad esté presente en diversas situaciones, lo que asusta (a los hombres) porque los aleja del punto de vista esperado (uno racional/masculino). Dado que el hombre maneja de manera diferente el control y el liderazgo, prefiere tratar en sus términos y con sus pares, y no con lo diverso, en este caso, con la mujer.

*"La alta dirección es muy dura, es muy pesada, es muy compleja y el sesgo podría ser que la mujer quizá no tiene tanta fortaleza como el hombre para adaptarse a esa complejidad permanente".*

*"En la sociedad chilena nos agrade lo distinto, preferimos el conocido para vincularnos, y lo que ocurre es que para el hombre la mujer es un distinto".*

*"Yo reconozco que no las veo, ni para bien ni para mal".*

Se reconoce además que los hombres temen a las mujeres fuertes y líderes, por lo que no les dan espacio para crecer en términos profesionales. Asimismo, consideran que las mujeres se ponen poco flexibles y a la defensiva cuando llegan a altos cargos, producto de la presión social a la que se ven expuestas.

SESGO NEGATIVO

# 1. el paradigma del liderazgo masculino

Otro aspecto que destacan algunos de los participantes en las Mesas Redondas, es el relacionado con las diferencias de sueldos entre hombres y mujeres. En muchas ocasiones a la mujer se le ofrece un salario menor aún estando en el mismo cargo un hombre, y eso las desmotiva al momento de avanzar hacia una posición superior, pues las condiciones no son iguales.

*“Creo que es inaceptable, es una vergüenza que dos personas en un mismo cargo reciban sueldos diferentes, eso no puede ser y otra vez invito a todos los que hemos participado aquí a que revisen la planilla en su organización y vean”.*

## posibles soluciones

Los participantes de las Mesas Redondas abordan posibles soluciones con un tono de cuestionamiento hacia este modelo de liderazgo.

Por un lado se preguntan si este paradigma es el correcto para ser productivos como país *“porque cuando uno mira a Chile, Chile es bien poco productivo, bien poco creativo. Y es bien poco innovador”*, apuntan. Y se sugiere la idea de que si se mantiene el statu quo en esta ‘forma de ser’ líder, la única opción que queda para integrar a mujeres en cargos de

alta gerencia es “masculinizarlas” y provocar que sean “compatibles” con este estilo de liderazgo.

*“Las experiencias que he visto dan cuenta que algunas mujeres que se incorporan al ámbito directivo, tienden a jugar el partido bajo las reglas de los hombres y aplicar los criterios de éxito o desarrollo más bien ligados a un concepto masculino del desempeño del cargo”.*

Pero también se aborda la necesidad –y la realidad– de que especialmente las mujeres más jóvenes introduzcan otros modos de liderazgo que enfrenten el modelo 24/7. Dentro de esta corriente también surge la idea de modificar el actual liderazgo masculino y mutarlo a una renovada tendencia llamada “nueva masculinidad”.

*“Hay una nueva masculinidad que tiene que irse desarrollando, que está ocurriendo, que las generaciones más jóvenes lo traen de manera más natural y para los más viejos es una tremenda liberación, una manera distinta de ser hombres”.*

Por su parte, se establece que la estructura de trabajo tiene el desafío de dejar atrás el modo “masculino” de hacer empresa, ya que el paradigma cambió y ya no responde a los parámetros aplicados hace años atrás. Es necesario cambiar el modelo industrial de trabajo, ya que hoy existen distintos tipos de personas, tanto hombres como mujeres, que definen el trabajo de un modo que conversa con el siglo XXI.

SESGO NEGATIVO

# 1. el paradigma del liderazgo masculino

*“Si no cambiamos el paradigma en torno a que el compromiso con la empresa se hace mientras más horas trabajas o más dedicación tienes respecto a ella, y no se valora el equilibrio de la vida personal con el trabajo, creo que esto va a seguir siendo un sesgo”.*

Asimismo, existe coincidencia en que no podemos esperar 15 años más para que este cambio ocurra. Aunque se asume que serán las generaciones más jóvenes las promotoras y las que liderarán la transformación, se hace expresa la necesidad de comenzar desde ya a dar señales, generando acciones que induzcan al cambio estructural definitivo. Una de ellas, es la creación de espacios de diálogo para definir cuál debe ser el nuevo modelo productivo y de liderazgo, integrando aquellas habilidades que resultan inherentes a las mujeres y que al mismo tiempo, son reconocidas como claves para las necesidades actuales del mundo laboral: por ejemplo, la multifocalidad, la mirada de largo plazo, características muy propias en las mujeres.

Se propone que una posible solución sería abordar de manera directa los sesgos, a través de dinámicas grupales con los directivos de las empresas, con el objetivo de identificar cuáles son esas trabas inconscientes y trabajar en acciones orientadas en esa línea.

2.

corredoras de

corta distancia

## 2. corredoras de corta distancia

### construcción del sesgo

Al abordar el desarrollo de carrera que experimentan las mujeres, los asistentes a las Mesas Redondas consideran que se trata de una proyección que no es de largo aliento, utilizando la figura de que la mujer es una “*corredora de corta distancia*” para graficar el sesgo.

El gap de talento que existe para que las mujeres puedan ocupar cargos de mayor responsabilidad les exige una madurez profesional superior, más formación y experiencia. Y en específico en el caso de directorios, no hay instancias declaradas formalmente para que las mujeres entren y compartan roles en el directorio, y en otros casos se pone en duda que tengan las capacidades.

En esta misma línea, los hombres manifiestan temor a que la inclusión de la mujer les quite aquellos espacios de poder ostentados históricamente.

*“Y lo que observo y me pongo en primera persona, es que no queremos dejar el espacio de poder. Porque salirse del directorio es dejar un espacio de poder, es decir, yo me salgo para que entre una mujer o tengo que cambiar el número de directores para darle espacio a otras personas”.*

*“Cuando uno dice en el Comité Ejecutivo que al 2020 a lo menos vamos a tener 40% de mujeres, la pregunta en ese núcleo de hombres es: ¿Quiénes*

*de nosotros no vamos a estar sentados en esta mesa? Y por lo tanto, ocurre que los requisitos de selección de esas mujeres pasa a ser un reclutamiento poco menos que de un astronauta, y le ponemos una serie de exigencias que no son válidos para los hombres”.*

Esto no sólo denota una mala gestión del talento –apuntan– pues no se planifica la carrera de la mujer (en caso de que la búsqueda sea al interior de la empresa), sino que además una clara discriminación hacia ellas que puede venir tanto de la propia gerencia de la compañía como de los head hunters que intervienen en los procesos de selección. Uno de los problemas que se evidencian es que llegan muy pocos currículos de mujeres y se hace muy difícil incluirlas en los procesos de selección.

*“El día que logremos hacer las cosas bien va a ser cuando no haya ninguna mujer que se haya sentido discriminada y que al llegar a un alto cargo diga: “llegué, pero fui heroica”. Hay que terminar con el heroísmo. Llegará la mujer que quiere llegar por derecho propio”.*

Se manifiesta la creencia extendida de que la mujer tiene una vocación distinta, es más integradora y tiene objetivos diferentes a los de los hombres, lo que hace presuponer que no va a escalar, que no tendrá una carrera de larga duración. Esta premisa denota, una vez más, la tendencia a igualar las ambiciones profesionales de hombres y mujeres, y equipararlas en cuanto a su propósito de crecimiento y desarrollo.

SESGO NEGATIVO

## 2. corredoras de corta distancia

*“Las mujeres son ‘menos ambiciosas’ que los hombres en los cargos, en qué sentido: en que la mujer trabaja, trabaja y trabaja. El hombre trabaja, pero busca oportunidades. La mujer, no. Entonces cuando se da la oportunidad de una gerencia o de un directorio, claro, el hombre ya está ahí, ya se ha paseado con todas sus plumas, mostrando todo su potencial”.*

En cuanto al desarrollo de habilidades y capacidades técnicas, existe cierto consenso (teórico) de que las posibilidades deberían ser las mismas. Sin embargo, la tendencia (real) generalizada hace ver que muchas veces las mujeres no cuentan con las habilidades profesionales ni con la experiencia requeridas para ciertos cargos, haciendo especial hincapié en que son débiles en el área financiera lo que es una exigencia para la alta gerencia.

*“Un gran porcentaje de mujeres no tiene oportunidades de ningún tipo para poder ascender porque hay políticas que lo impiden o porque aun habiendo políticas que lo hacen posible, hay personas que las pasan a llevar directa o indirectamente para que ellas no puedan llegar. Eso es así”.*

Algunos de los participantes de las Mesas Redondas hacen ver que también existe una tendencia a la auto discriminación por parte de las mujeres, pues son muy exigentes consigo mismas y se auto imponen estándares muy altos respecto a su desempeño.

*“Si queremos un puesto alto en la empresa, nadie nos lo va a venir a ofrecer. Tenemos que hacer la carrera para eso. Y eso es contracultural*

*para nosotras, porque en la empresa donde trabajo más del 50% de las empleadas son mujeres, pero si empiezas a mirar en cargos directivos, estamos entre un 8 y un 10 por ciento.”*

### posibles soluciones

En términos de soluciones se plantea como punto de partida trabajar en el reclutamiento de mujeres y en un desarrollo profesional que les permita crecer. Se identifica la necesidad de generar planes de carrera claros y a largo plazo, para que no lleguen a esos cargos hombres o mujeres dependiendo de las circunstancias, sino que lo/as que estén mejor preparado/as y calificado/as para éste.

*“Tenemos otro recurso humano, que son las mujeres y que son talentosas (...) Más que acciones puntuales hay que pensar en una estrategia de desarrollo de largo plazo –al 2030 ó al 2050– y de cómo esa estrategia de desarrollo social a largo plazo se hace cargo de un stock de capital humano disponible y de su incorporación para desarrollar ámbitos de la economía y de la sociedad”.*

Asimismo se aborda la necesidad de revisar los procesos de selección y trabajar en los sesgos asociados a estos procesos en sí mismos. Se considera

## 2. corredoras de corta distancia

importante, también, establecer un modo de desarrollo de talento que converse con las prioridades tanto de hombres como de mujeres.

*“Cómo no somos capaces de generar una política de reclutamiento que tenga una orientación un poco más enfocada en términos de horario, en términos de presentación. Cómo estamos presentando la compañía para que haya más demanda por incorporarse a nuestras filas”.*

En términos de empleabilidad, se propone crear un barómetro para saber qué está demandando el mercado y otorgarle una cierta periodicidad para orientar decisiones de estudio –por ejemplo– en las jóvenes que están saliendo de la enseñanza media.

*“Hay encuestas en las que se podrían agregar algunas preguntas para ver qué están demandando algunas empresas, con el propósito de incorporar a las mujeres en esas actividades/tareas vacantes”.*

Respecto a esta idea, se propone que las universidades promuevan aquellas carreras tradicionalmente vinculadas a la alta dirección entre las mujeres, para así forjar una oferta real de profesionales dispuestas y preparadas para ocupar altos cargos.

*“Vayamos a ver cuántas mujeres hay en las carreras y ahí nos vamos a dar cuenta de que la oferta viene desequilibrada, de entrada”.*

Finalmente se establece la importancia de generar acciones que ayuden a visualizar a las mujeres y/o seleccionar buenas prácticas en torno a la incorporación de la mujer y realizar un trabajo de difusión en torno a éstas. Se reflexiona a torno a los siguientes enunciados:

- Diseñar estrategias para que al interior de los directorios se generen ambientes más propicios para la inclusión de mujeres.
- Seleccionar bien y rescatar los conceptos valiosos y desconocidos para los hombres, ya que hay un complemento extraordinario.
- Más allá de las competencias, incluir a mujeres en el directorio inspira a que otras mujeres lo vean como posible y busquen la oportunidad.
- Educar a los hombres que están siendo formados en liderazgo, para valorar y dar lugar a las mujeres en posiciones más altas.

*“Todas las grandes compañías deberían dar el ejemplo de incorporar a mujeres en la alta gerencia y demostrar que se puede, y demostrar que hemos evolucionado como sociedad”.*



3.

el impuesto a

la maternidad

## 3. el impuesto a la maternidad

### construcción del sesgo

El sistema ha establecido que el “costo de los hijo/as” se le asigne a la mujer pues todas las políticas que tienen que ver con la familia se relacionan y concentran en ellas y por tanto, ser mujer se transforma en un impuesto a su trabajo. Este es uno de los principales aspectos mediante el que se construye el sesgo en torno a la maternidad y que es identificado por los participantes de las Mesas Redondas de forma transversal.

*“Una de las principales evoluciones que tuvo la humanidad a lo largo del siglo 20 fue la incorporación masiva de la mujer al mundo laboral. Y eso marcó una diferencia bien importante, pues significó que las mujeres tenían que adecuarse a este sistema construido por los hombres y por eso que hay tantas barreras: que el prenatal, que la mujer es más cara desde el punto de vista costo/empresas y cosas por el estilo”.*

El poner el costo de la maternidad y la familia sobre la base de que las mujeres son más caras porque están más de siete meses fuera y porque al volver “van a pedir siempre” más permisos por los hijos, es una constante que también alimenta el sesgo y le da consistencia en el ideario colectivo.

*“Pero más allá del postnatal deberíamos compartir ciertas cosas y no ser un riesgo potencial en dinero y en ausentismo para la empresa”.*

*“Los costos de la maternidad no le entregan a la mujeres una dignidad simétrica con el hombre”.*

Por otra parte, existe una creencia generalizada de que la mujer cambia sus focos y objetivos personales y laborales al plantearse la maternidad. Según la visión de los asistentes de las Mesas Redondas, la mujer se ve como dueña de casa y madre, pero le cuesta asumir el multitrol, le asusta, y por tanto, muchas veces deja de lado su desarrollo profesional en pos de una maternidad más dedicada y tranquila.

*“A veces somos las mujeres las que no queremos avanzar, ocupar cargos más altos, porque nos limitan mucho en otros roles que debemos cumplir”.*

*“Independientemente de que la mujer trabaje a la par con el hombre, que pueda tener un cargo del mismo nivel, igual va a ser ella la que se va a encargar de los detalles de la casa y de los niños”.*

Aunque también evidencian que se da el fenómeno contrario en las generaciones jóvenes, es decir, que a las mujeres les está dando miedo ser madre o están postergando la maternidad porque eso puede mermar sus carreras profesionales.

En las respuestas de los asistentes a las Mesas Redondas también es posible identificar el sesgo que existe por parte de las empresas en torno

SESGO NEGATIVO

## 3. el impuesto a la maternidad

a este tema al momento de contratar a una mujer madre y/o potencial madre. Los gerentes y altos ejecutivos reconocen que frente a la situación de contratar a una mujer de 30 años existe el sesgo de que se puede quedar embarazada, "algo que probablemente esté en el inconsciente", dicen, o tal vez está reconocido, pero no se explicita.

Producto de este análisis se hace presente el concepto de corresponsabilidad, dando cuenta de que no está estipulado en las estructuras empresariales tradicionales a pesar de que las nuevas generaciones si lo consideran como una forma válida de compartir la crianza y la educación de los hijos. Se reflexiona en torno a la crianza de los hijos como un tema no resuelto tanto a nivel país como a nivel de sociedad.

*"Culturalmente el rol de la familia lo tiene la mujer y eso es un error tremendo, o sea, hoy día cada vez más hay padres que se involucran en el cuidado de los niños, pero eso debería ser un rol social. Si un hombre es gerente corporativo y tiene que viajar por Latinoamérica, también tiene que preocuparse con quién va a dejar a los niños. O sea no puede ser que la mujer que está detrás de él tenga que hacerlo".*

*"A las mujeres no se les entrega un escenario justo cuando eligen ser madres, porque no se les dan las facilidades".*

### posibles soluciones

Al plantear soluciones en esta materia, las propuestas van más bien orientadas a aspectos culturales que estructurales. Se habla de empoderamiento de las mujeres, de cambio cultural y de redifinición de valores y conceptos como sociedad en general (incluyendo a las empresas en esta transformación).

No obstante, los directores y altos ejecutivos presentes en las Mesas Redondas se hacen cargo del tema en primera persona: "Nosotros" (como empresas) debemos estar más conectados con lo que ocurre en la sociedad y promover la inclusión de todos en la empresa, eso atrae talento", reflexionan. Y además se hace patente la necesidad de "eliminar el impuesto por ser mujer".

El empoderamiento va orientado no sólo al ámbito profesional, es decir, lo que atañe directamente a las políticas empresariales, sino también a la proliferación de redes de apoyo que otorguen un buen punto de partida para promover dicho empoderamiento.

En lo que respecta a la empresas en sí mismas se habla de reestructurar las políticas (desde recursos humanos) considerando la real diversidad,

SESGO NEGATIVO

## 3. el impuesto a la maternidad

no como algo necesario de considerar por estar en la tendencia, sino que como un valor (una riqueza) exponencial para el éxito de la organización. Incorporar a todos/as en las decisiones, funciones y procedimientos organizacionales para lograr equipos y empresas holísticas.

Finalmente se apela al cambio cultural y a la revisión de valores y conceptos asociados a la "realización personal y laboral" para hombres y mujeres, incorporando términos como corresponsabilidad y redefinición de conceptos como el de la familia.

En términos concretos se plantean las siguientes acciones:

- Valorar la posibilidad de que el costo del permiso postnatal pudiese dividirse en 50/50 entre padre y madre, "obligando" de esta manera a que el hombre también se lo tome.
- Dividir y/o asignar igualitariamente los costos de ser padres, tanto a nivel empresarial como social.
- Eliminar la obligación a las empresas de las salas de cuna, traspasando ese costo (80 millones de dólares) al Estado para que éste se haga cargo.
- Validar a los hombres como actores relevantes y con derechos en el cuidado y desarrollo de los hijos.

- Instalar en nuestra sociedad el concepto de la corresponsabilidad, pero con acciones concretas no a nivel de discurso, tales como políticas públicas.
- Analizar y promover buenas prácticas que aporten en el tema de la maternidad y alta gerencia, y llevarlo a cambios institucionales y culturales.
- Creación de políticas públicas de apoyo y trabajo flexible, así como definición de lo que es el trabajo en el siglo XXI.

4.

machismo,

el sesgo eje

## 4. machismo, el sesgo eje

### construcción del sesgo

El machismo se plantea como 'sesgo eje' en la mayoría de las intervenciones realizadas durante las Mesas Redondas. Su preponderancia en términos culturales subyace, y genera cierto consenso en entender que ésta es la principal traba social que ha impedido que en Chile la equidad de género prospere y se manifieste como tendencia de cambio.

*"Somos machistas, perseveramos en nuestras conductas muy básicas y así no más ¿En qué sentido? En que el 50% de la población es mujer, pero la fuerza de trabajo está totalmente masculinizada".*

Más allá de los estereotipos y de las vivencias asociadas a este sesgo, los asistentes a las Mesas Redondas aluden a aspectos arraigados en la educación tradicional y en las estructuras familiares que han generado una división y una conceptualización de modelos completamente distintos para hombres y mujeres.

*"Voy a dar un solo ejemplo: mi papá, cuando nosotros éramos pequeños mi papá evadía la conversación de temas de trabajo con las mujeres en la casa. Para él, las mujeres eran casi inexistentes y conversaba sólo con los hombres respecto de sus temas de trabajo".*

*"Tiene que ver con el liderazgo y la toma de decisiones. Hemos sido formados en familias donde las decisiones las han tomado los papás o las han tomado los mayores".*

A la largo del desarrollo de las Mesas Redondas se registraron una serie de aportes anecdóticos que definen por sí solas y de forma gráfica la realidad del machismo en Chile, y como su 'presencia' forma parte de nuestro día a día, configurando un escenario altamente complejo para la equidad de género y la inclusión de la mujer en el mercado laboral.

La educación, un aspecto que nutre y da forma al sesgo machista.

*"Yo creo que hay una razón subyacente, que posiblemente es un sesgo que se puede abordar desde una mejor educación sexual en nuestros niños, de ver a la mujer como un partner y no necesariamente como un destinatario en la sexualidad."*

El uso de las imágenes y el lenguaje descalificador que se utiliza en algunos casos.

*"Los varones siempre son más cuidadosos que nosotras en el hablar, como que no les gusta que uno les diga las cosas en la cara. Los varones te dicen: "ah, no, mijita"... Y yo digo: "¿Perdón? Yo no soy tu mijita". Pero las mujeres no les decimos "mijo" o "mi niño". No. No nos dirigimos así. En eso también hay un tema".*

SESGO NEGATIVO

## 4. machismo, el sesgo eje

*“Piensen en la siguiente imagen: Winston Churchill solía estar en sus reuniones con un vaso de whisky y un puro. Nadie lo cuestionaba. Entonces, imagínense, una mujer en una posición tan relevante como ésta, solamente con el vaso de whisky, dirían “esa mujer es buena pal’ trago”.*

La sociedad y el círculo cercano que se caracteriza por juzgar cuando el hombre es el que lleva a los niños al colegio, les da la comida, se toma el prenatal, o se hace cargo de ese tipo de labores que se vinculan con la vida familiar o doméstica.

*“A veces me pasa que voy de repente a buscar a mis niños al colegio y claro, el 95% son mujeres y ellas mismas te dicen “ah, ¿hiciste la cimarra?”. Y yo digo “menos mal que estoy con corbata y me siento bien”. Pero es raro, es un tema cultural”.*

Creencia (o mito) respecto que las mujeres no están capacitadas para trabajar en ciertos rubros.

*“Cuando tomamos la decisión de explorar, de que algunas mujeres manejen esos camiones de 300 toneladas, hubo una discusión bastante fuerte y una resistencia. Y hoy en día la experiencia ha demostrado que las mujeres manejan bien los camiones porque tienen un tema motriz más fino y como son camiones de alta tecnología, que en el manejo son más fáciles que el auto con el que uno anda en la calle, por lo tanto, esa fineza es súper importante en los tiempos que requerimos en los procesos”.*

El ‘Club de Tobi’ que se ha mantenido históricamente y que genera una inercia separatista desde el colegio, que se mantiene el tiempo en diferentes instancias: actividades deportivas, reuniones de trabajo, círculos de empresarios, etc.

*“Cuando uno piensa que el 50% de los altos ejecutivos vienen de 10 colegios, de los cuales 4 son católicos, de los cuales seis son muy cercanos a los grupos más conservadores, en los que normalmente las mujeres no entran al mundo laboral cuando o están casadas con alguien que estudió en esos colegios, puede que ahí tengamos uno de los motivos importantes por los cuales no estamos viendo en estos niveles, tantas mujeres”.*

### posibles soluciones

La posibilidad y los beneficios de la creación de una norma que establezca ciertas obligaciones para abordar la equidad de género –orientada a cuotas, targets o metas– se inclina como una alternativa para combatir el sesgo machista de la sociedad chilena.

Dicha aproximación se hace desde una visión de política pública, pero complementada con un importante trabajo en educación orientado a la inclusión y a la diversidad como conceptos eje.

SESGO NEGATIVO

## 4. machismo, el sesgo eje

*“Esto no es poner la Ley de Cuotas y que mañana aparezcan mujeres por todos lados. No. Se trata de que tenemos que instaurar las políticas públicas y a partir de ahí, generar acciones para que se provoque la evolución”.*

Las opiniones contrarias a esta idea abogan que aunque han provocado cambios significativos en algunos países, la obligatoriedad le quita consistencia al cambio cultural que se promueve como fin último.

*“Hace 20 años que trabajo en la misma compañía y he visto evolucionar el tema de la diversidad. Lamentablemente –porque estoy convencido de que no es lo ideal– la única forma en que se avanzó sustancialmente en los targets y en el cumplimiento de targets fue cuando se pusieron metas por año respecto a la inclusión de la mujer”.*

Por otro lado se entiende que establecer ciertas obligatoriedades o forzar determinadas tendencias, es condición requerida para lograr el cambio cultural. Porque sólo con la buena voluntad no basta.

*“Las acciones afirmativas al interior de la organización permite ir marcando cosas. No es fácil hacerlo, porque cuando tú las implementas generas ruido, pero hay que ser valiente y atreverse, para ir mostrando que efectivamente en nuestras diferencias podemos tener un aporte importante que hacer a nuestras organizaciones. Y por supuesto también desde los cargos de alta gerencia”.*

Al hablar de cuotas se consideran aspectos como:

- Establecimiento de metas diferenciadas de acuerdo a los rubros.
- Incentivos dentro de la organización por mayor presencia de mujeres.
- Generar normas y reglas que promuevan el equilibrio al interior de las empresas.
- Legislar en pos de la promoción de la mujer, pero sin generar sesgos negativos ni positivos.

También se alude a la Ley de Cooperativas –recientemente aprobada en Chile– como modelo para avanzar en materias reglamentarias, pues propone condiciones específicas para integrar a las mujeres en los directorios.

Para hacer frente a aspectos culturales se propone crear espacios de networking comunes, en el que tanto hombres como mujeres tengan posibilidades de generar vínculos y redes de apoyo y de crecimiento profesional.

En definitiva, se apuesta por avanzar hacia el equilibrio entre géneros como la forma de romper los sesgos inconscientes y las barreras estructurales y sociales que impiden el progreso de la equidad de género.



5.

discriminación (positiva)

v/s

competencias (productivas)

## 5. discriminación (positiva) v/s competencias (productivas)

### construcción del sesgo

La incorporación de mujeres en el mundo laboral y específicamente en cargos de alta gerencia y/o directorios, es un valor y un factor que enriquece la gestión asociada a dichas posiciones, generando procesos reflexivos facilitadores y de relevancia para avanzar hacia la equidad de género en el mercado laboral. Así lo reconocen los participantes de las Mesas Redondas que en este caso aportan un sesgo positivo al debate.

*“Creo que la mujer tiene más destreza que el hombre en ese espacio de anticipación que requiere un directorio. Tiene un rol complementario, sin prejuicio de que haya elementos que son sustitutos. Yo creo que a la larga el mundo se va a ir a directorios que serán predominantemente de mujeres”.*

No obstante este sesgo positivo, la realidad que los mismos participantes de las Mesas Redondas evidencian (avalados por las cifras en muchos casos) es que la presencia de mujeres en los directorios es muy poco representativa.

*“No tratamos el tema de las mujeres en el directorio, no abordamos su incorporación. No ha sido tema. Así como no han sido tema otras cosas, muchísimas, por ejemplo, la sustentabilidad. Y creo que por ahí hay una clave; que se hable explícitamente en el directorio y que se empiece a cocinar desde allí”.*

Según sus propias experiencias, los directorios se construyen entre familiares, redes de contacto y personas con experiencia, de ahí la baja presencia femenina. Asimismo, apuntan que este fenómeno responde a que en Chile el directorio se entiende como un sustituto del gerente general, con lo cual se exige un nivel de experiencia acorde con dicho cargo. Entonces, las mujeres al no tener carrera en la alta gerencia, se ven impedidas de acceder a los directorios.

Al abordar este sesgo desde la óptica de la discriminación positiva, los directores y altos ejecutivos participantes en las Mesas Redondas, defienden la idea de que hace falta convencimiento real del gobierno corporativo y del directorio para avanzar en este tema.

*“No se trata sólo de buenas intenciones ni de plantear que vamos a tener mujeres porque es políticamente correcto, sino porque efectivamente le hace bien a nuestro negocio”.*

Al reconocer la diversidad en términos de las competencias y habilidades que aporta la presencia femenina en cargos de alta gerencia, se alude también al dinamismo productivo que ésta genera. Reconocen –y estudios así lo demuestran– que la equidad de género en el mundo laboral contribuye al crecimiento del PIB y que el supuesto “costo” que generan las mujeres se vería aplacado ante esta realidad.

## 5. discriminación (positiva) v/s competencias (productivas)

*“Por cada 100 mil mujeres que ingresan al mundo laboral, el PIB aumenta en alrededor de 0.3 puntos. Se ve poco, pero en cifras reales son aproximadamente 2 mil millones de dólares adicionales. Entonces, si no creemos en el tema por una visión de derechos humanos, debemos entender que económicamente tiene un tremendo valor”.*

### posibles soluciones

A nivel macro se plantea como solución la generación de una política pública de alianza entre gobierno, empresas y organizaciones de la sociedad civil, pues se entiende que la integración y la equidad de género es un tema transversal, y que requiere el compromiso de toda la sociedad. Se habla de políticas integradas, donde *“efectivamente las condiciones en las que estemos hombres y mujeres sean las mismas”*.

En cuanto a inclusión se entiende que desde las empresas es necesario cambiar el ADN para incorporar esta visión como objetivo estratégico, asociándolo a acciones y a metas. No se trata de avanzar sólo en la inclusión de la mujer, sino de resolver de fondo aquellas trabas (y sesgos) que no permiten que ellas se integren.

Se expresa la importancia de generar una convicción sobre la relevancia de ser una organización inclusiva y de tomar una decisión política al respecto, haciendo el análisis de los sesgos y los obstáculos, para finalmente generar políticas, herramientas y prácticas que les den solución.

Cuando se aborda la temática desde la perspectiva de las competencias y su aporte en cuanto a diversificar las habilidades de los equipos de trabajo, las reflexiones versan en torno a la idea de que internalizar la riqueza de la diversidad en el proceso de gestión de la compañía, le da un valor agregado a la propia empresa.

El boom de los emprendimientos femeninos se interpreta como una clara señal de que el debate sobre la equidad de género no se trata de capacidades ni de talentos, sino de oportunidades y estructuras de trabajo, muchas veces relacionadas con la flexibilidad y la diversidad de formatos.

#MesasEquidad

# VI. referencias



# referencias bibliográficas

<sup>1</sup> [www.un.org/sustainabledevelopment/es/](http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/). Objetivo N°5, punto 5.5

<sup>2</sup> ComunidadMujer. (2016). Informe GET. Santiago de Chile: ComunidadMujer. p 23.

<sup>3</sup> Ibid, p 23.

<sup>4</sup> Ibid, p 23.

<sup>5</sup> Ibid, p 25.

<sup>6</sup> El Mercurio. (2016). "Más y mejores mujeres en directorios de empresas" de Manola Sánchez, Decana de la Escuela de Negocios de la UAI  
Sitio web: <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=258165>

<sup>7</sup> Patricia Gabaldón. (2015). Liderazgo Femenino Chile En el Sector Privado. Santiago de Chile: Banco Interamericano de Desarrollo. p 17.

<sup>8</sup> <http://www.masmujeres.cl/>

<sup>9</sup> Ibid.

<sup>10</sup> World Economic Forum. (2016). The Global Gender Gap Report 2016.  
Sitio Web: <http://reports.weforum.org/global-gender-gap-report-2016/>

<sup>11</sup> Patricia Gabaldón. (2015). Liderazgo Femenino Chile En el Sector Privado. Santiago de Chile: Banco Interamericano de Desarrollo. p 14.

<sup>12</sup> Patricia Gabaldón. (2015). Liderazgo Femenino Chile En el Sector Privado. Santiago de Chile: Banco Interamericano de Desarrollo. p 14.

<sup>13</sup> Selim Jahan. (2015). Informe sobre Desarrollo Humano 2015. Estados Unidos: Communications Development Incorporated, Washington DC, EE.UU. p 112.

<sup>14</sup> Ibid, p 110.

<sup>15</sup> Ibid, p 110.

<sup>16</sup> World Economic Forum. (2016). The Global Gender Gap Report 2016.  
Sitio Web: <http://reports.weforum.org/global-gender-gap-report-2016/>

<sup>17</sup> Centro de Estudios EY. (2016). ¿La diversidad de género es rentable?. España: EY. p 1.

<sup>18</sup> Ibid, p 2.

<sup>19</sup> Listo Fortune GLobnal. (2016). Los países y empresas con más mujeres directivas del mundo. Sitio web: <http://www.forbes.com.mx/los-paises-y-empresas-con-mas-mujeres-directivas-del-mundo/#gs.rZFNL=EEspaña>: EY. p 1.

# referencias bibliográficas

<sup>20</sup> Ibid.

<sup>21</sup> Gerardo Villafranco. (2015). Mujeres, clave del éxito en las empresas. Forbes México, Economía y Finanzas. Sitio web: <http://www.forbes.com.mx/mujeres-clave-del-exito-en-las-empresas/#gs.JlqBoAo>

<sup>22</sup> Ibid.

<sup>23</sup> Ruth Mata . (2015). Equidad de género: ¿por qué no somos iguales?. Forbes México, Economía y Finanzas. Sitio web: <http://www.forbes.com.mx/equidad-de-genero-por-que-no-somos-iguales/#gs.8g4PLS0>

<sup>24</sup> El Mercurio. (2016). “Más y mejores mujeres en directorios de empresas” de Manola Sánchez, Decana de la Escuela de Negocios de la UAI Sitio web: <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=258165>

<sup>25</sup> World Economic Forum. (2016). The Global Gender Gap Report 2016. Sitio Web: <http://reports.weforum.org/global-gender-gap-report-2016/>

<sup>26</sup> Guynn, J. (12 Mayo 2015). Google’s “bias busting” workshops target hidden prejudices. USA Today.

<sup>27</sup> McCormick, H. (2015). The real effects of unconscious bias in the workplace. UNC Executive Development, Kenan-Flagler Business School.

Fundación  
**PRO**humana®

**DIRECCIÓN:**






Román Díaz 205 oficina 601, Providencia, Santiago de Chile

**TELÉFONOS:**

(+56) 2 2236 4390 / 2 2236 6374 / 2 2236 3662

**EMAIL:**

prohumanafundacion@prohumana.cl

 PROhumana  PROhumana  PROhumana  
 PROhumana  PROhumana

**ALIADOS**

---



**AUSPICIADORES**

---

