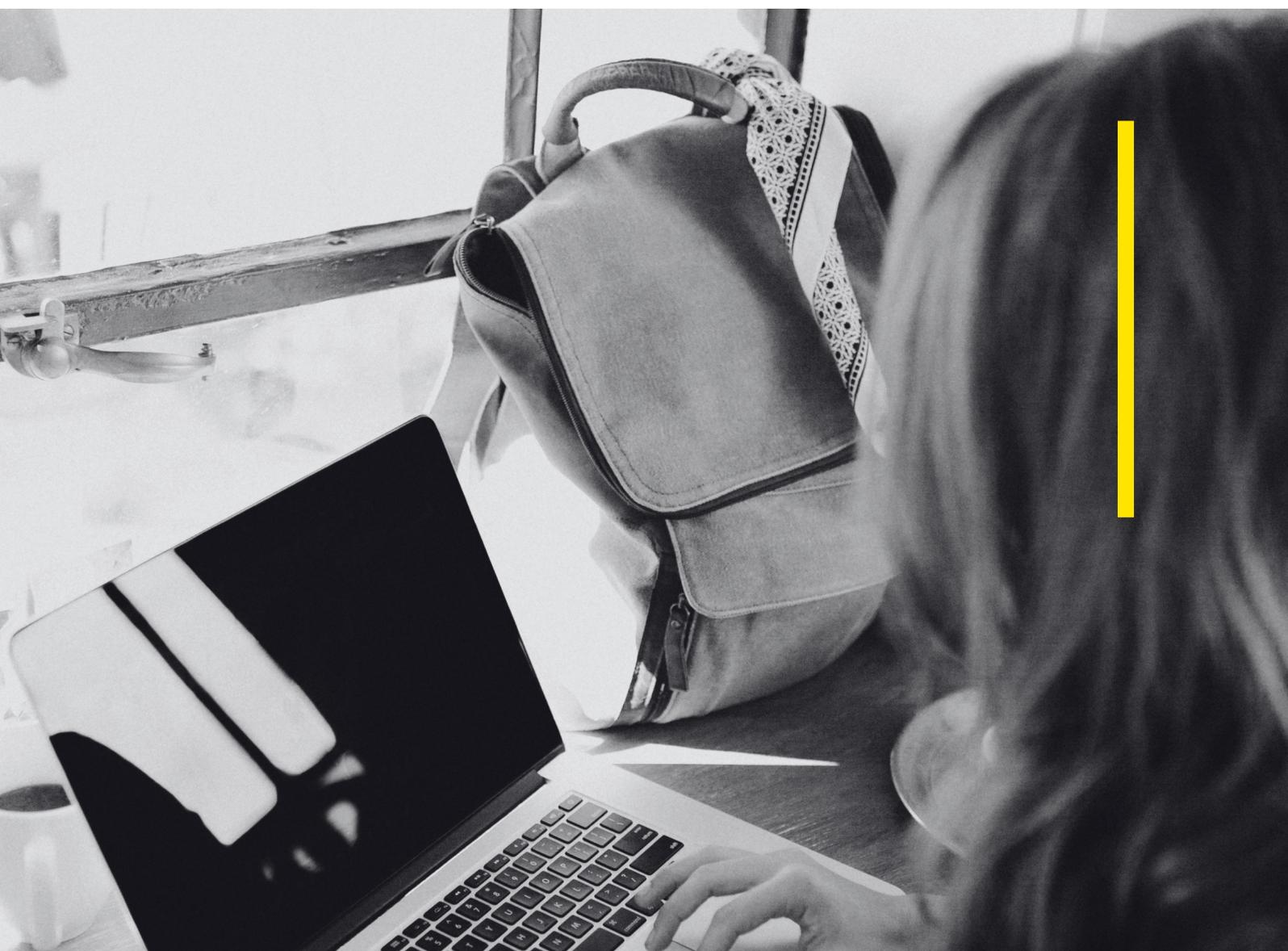


Estudio Mujeres y Altos Cargos en Empresas

¿UN PROBLEMA DE DISPONIBILIDAD?

Resumen Ejecutivo
Diciembre 2021



**ESTUDIO MUJERES Y ALTOS CARGOS EN EMPRESAS:
¿UN PROBLEMA DE DISPONIBILIDAD?**

2021

Estudio realizado por la **Dirección de Estudios Sociales (DESUC)**
de la Pontificia Universidad Católica de Chile, en conjunto
con **Mujeres Empresarias (ME)**,
la **Confederación de Producción y Comercio (CPC)**
y **Organización Internacional del Trabajo (OIT)**

Equipo de trabajo:

Cristián Ayala - Director de DESUC
Vicky Rojas - Jefa de Proyecto DESUC.
Conzuelo Rivas - Coordinadora de Proyecto DESUC
Soledad Araya - Investigadora Cuantitativa DESUC
Nicole Segura - Investigadora Cualitativa DESUC

ÍNDICE



- 01** Antecedentes
- 02** Metodología
- 03** Resultados
- 04** Conclusiones
- 05** Recomendaciones

01 ANTECEDENTES

Tanto para la Organización Internacional del Trabajo (OIT) como para la Confederación de Producción y Comercio (CPC) en Chile, dentro de sus objetivos está el poder colaborar en la eliminación de las barreras y obstáculos en la incorporación de la mujer a la fuerza laboral y su acceso a cargos de alta responsabilidad empresarial. Para seguir este objetivo se propuso la realización del estudio: acceso de mujeres a altos cargos ¿un problema de disponibilidad? desarrollado por la Dirección de Estudios Sociales de la Pontificia Universidad Católica de Chile (DESUC) y cuyos principales resultados son presentados en este documento.

Desde el análisis de los datos, realizado por DESUC, del Seguro de Cesantía (2020) y la Encuesta Laboral ENCLA (2019), observamos cómo se posicionan las mujeres que están en cargos de altos ingresos:

- En el año 2016, tanto hombres como mujeres han ido ingresando al décimo decil de ingresos con mayor frecuencia que en años anteriores y vemos un aumento para ambos sexos: si para el 2015 un 27% de quienes ocupaban puestos de primera línea eran mujeres, actualmente esa cifra ha aumentado a un 29%. Es más, si sólo nos concentramos en las grandes empresas, sólo el 29% de las jefaturas superiores son mujeres (Dirección del Trabajo, 2019).
- La ENCLA (2019) realiza la distinción entre empresas con una planilla compuesta mayoritariamente por mujeres y empresas en las que su participación es exactamente la mitad o inferior al 50%, categorizándolas como empresas feminizadas y empresas no feminizadas, respectivamente (Dirección del Trabajo, 2019): en ese contexto las mujeres suelen ocupar cargos de primera línea en las empresas feminizadas, donde en sí ya son mayoría.
- Cuando se evalúan las características propias de los trabajadores, como la edad y el nivel educacional, observamos otro fenómeno. En general, hay más presencia de hombres en cargos de altos ingresos, independiente de su edad y nivel educacional. Es más, la mujer pierde acceso a altos puestos a medida que envejece y también va decayendo su participación general en el mercado laboral. Por otro lado, el nivel educacional acorta la brecha entre hombres y mujeres cuando tienen la educación universitaria completa, y entre menor es la educación formal de los y las trabajadoras, más incrementa la brecha entre hombres y mujeres.

02 METODOLOGÍA

El objetivo general de este estudio fue indagar en la “última milla” del proceso de acceso de mujeres a posiciones de liderazgo empresarial en Chile y evidencia sobre las barreras que impiden el acceso a dichos cargos.

Para este cometido, el estudio realizado durante el presente año 2021 se guió por una metodología mixta que se llevó a cabo a partir de dos etapas:



1. ANÁLISIS DE DATOS SECUNDARIOS

En el caso de la etapa cuantitativa se realizó un análisis de datos secundarios (de la Encuesta Laboral ENCLA 2019 y datos del Seguro de Cesantía 2020) con el fin de establecer el perfil de hombres y mujeres que ocupan altos cargos.



2. METODOLOGIA CUALITATIVA

Se realizaron 34 entrevistas en profundidad a distintos actores relativos al mundo empresarial y a la labor de selección de cargos para alta dirección (organizaciones y headhunters), así como hombres y mujeres que cuentan con cargos de primera y segunda línea en la actualidad.

Estos resultados se analizaron tanto desde una perspectiva de caso (matriz comparativa) como de manera transversal (análisis temático) (Bran & Clarke 2006).

03 RESULTADOS

Teniendo en consideración estas cifras los siguientes resultados dan algunas luces sobre la pregunta que guía este estudio: ¿Qué influye en el acceso de mujeres a altos puestos en la actualidad? Los resultados dan cuenta que el proceso de la última milla, así como el efectivo acceso de las mujeres a primera línea precisa una visión multidimensional y que involucra a distintos actores. En esa medida, los siguientes capítulos esperan retratar lo que está pasando en la actualidad en cada uno de estas dimensiones.

A

LA CULTURA

Los cambios generacionales dan cuenta de nuevas formas de acceso a primera línea.

B

LAS ORGANIZACIONES

Las políticas pro-género colaboran en un mayor acceso de mujeres a alta dirección.

C

EL MERCADO

Las expectativas del mercado chileno va entre "la autopista" y las "caleteras".

D

LAS TRAYECTORIAS

¿Por qué algunas suben a primera línea, mientras otras salen de la última milla?

A. Los cambios generacionales dan cuenta de nuevas formas de acceso a la primera línea

En las distintas entrevistas realizadas el diagnóstico es compartido respecto a identificar una transformación cultural que ha surgido en los últimos años y que pone el acento en privilegiar y fomentar la equidad de género en distintos ámbitos. A partir de los relatos de las personas entrevistadas, fue posible notar un quiebre generacional entre las experiencias y trayectorias experimentadas por mujeres menores de 45 años y aquellas mayores de 45 años (aproximadamente):

- Las mujeres más jóvenes han contado con otras herramientas que han favorecido su desarrollo profesional, como la posibilidad de participar en programas de mentoring, contar con la asistencia de un coach laboral, o realizar cursos y diplomados para mejorar sus habilidades en distintos ámbitos.
- Las mujeres sobre los 45 años han tenido que enfrentar episodios de exclusión y discriminación de género en una magnitud distinta, en términos de brechas salariales, oportunidades de ascenso laboral, entre otras. Esto también se relaciona con las formas de validación empleadas por las mujeres en entornos laborales, donde las mujeres mayores reconocen que solía predominar una tendencia a validarse en altos cargos a través del ejercicio de liderazgos más “masculinizados”. Distinto a esto, las mujeres reconocen que esta forma de validación está cambiando y cada vez es más frecuente observar mujeres que ejercen formas de liderazgo con un sello distinto: más horizontales, colaborativas, cercanas e inclusivas.
- En la compatibilidad laboral-personal, también se observan diferencias entre las mujeres de ambas generaciones. Por una parte, las mujeres de mayor edad y madres tienen relatos marcados por fuertes sensaciones de culpa sobre la maternidad. Si bien en el caso de las mujeres menores (y madres) se observa que también presentan sentimientos de culpa, muchas de ellas han logrado cuestionar sus propias sensaciones, resignificando su propia historia y valorizando las decisiones que toman para compatibilizar su vida familiar y laboral.
- En términos de la corresponsabilidad familiar, cabe señalar que transversalmente todas las mujeres entrevistadas reconocen que hoy en día se observan cambios en las nuevas generaciones, las que consideran arreglos familiares que velan por la igualdad en la división de las labores, así como también una negociación más equitativa respecto a decisiones laborales que puedan afectar al núcleo familiar. En el caso de las mujeres más jóvenes, ellas relatan en primera persona episodios en que han distribuido los roles de manera más equiparable o han tomado decisiones en conjunto en pos del futuro familiar.

B. Las políticas pro-género colaboran en un mayor acceso de mujeres a alta dirección

Las empresas, particularmente las empresas extranjeras radicadas en Chile, evidencian un avance en materia de género en los últimos 5 años. Esto se observa en una mayor preocupación por tener equidad de género en sus plantas y líneas ejecutivas (en consonancia con los estándares internacionales de buenas prácticas) así como el desarrollo de políticas concretas pro género tales como las siguientes:

- Programas de retención y posibilidades de potenciar el talento femenino (mentoring y coaching)
- Posibilidades de conciliación de su vida personal con su vida laboral.
- Flexibilidad laboral y confianza en su trabajo y capacidades (independiente de su vida personal).
- Culturas organizacionales que respetan la diversidad y se centran en el buen trato.
- Políticas de cuotas de equidad de género en cargos, ternas u otro.

Además, se correlacionan estas buenas prácticas, con culturas promotoras del cuidado del talento y su retención a través de políticas paralelas que promueven la visibilidad y promoción como becas de especialización, protocolos para el ascenso, programas de promoción del talento, entre otras.

¿Qué implicancias tiene para las propias mujeres estas políticas organizacionales pro género?

Las culturas organizacionales promotoras del cuidado de las personas y su talento se convierten en un factor clave en las trayectorias de las mujeres, su promoción a primera línea y la decisión de quedarse en una empresa. Las mujeres ven este tipo de empresas como una condición básica para potenciar su desarrollo y apostar su propio talento para el desarrollo de la empresa.

Esto, si bien evidencia un avance para promover una mayor equidad de género en alta dirección, cabe señalar que es una realidad que no vive la mayoría de las compañías. Particularmente, en algunas de las empresas nacionales estudiadas se observa una baja preocupación por temas de género y en mayor medida por el cuidado del capital humano en sus organizaciones.

A pesar de este panorama general a nivel empresarial, a lo largo de las historias relatadas por las mujeres entrevistadas se evidencia la persistencia de problemáticas de género en un segundo nivel: la presencia de discriminaciones y sesgos de género en los contextos organizacionales cotidianos.

Si bien los cambios organizacionales mantienen un avance en políticas de cuotas e incentivos concretos para la incorporación de mujeres a las grandes compañías, hoy la gran deuda sigue siendo el trato de pares y de jefaturas. Se requieren líderes con una visión de equidad de género; esta es una tarea clave para el próximo ciclo de avance en la materia. Dentro de las principales “prácticas dañinas” dispuestas por las entrevistadas se encuentran:

- Menos validación de desempeño laboral y liderazgo
- Vivencia de comentarios sexistas
- Prácticas de exclusión
- Disparidad salarial ante mismo cargo
- Acoso laboral
- Acoso sexual
- Micromachismo
- Sesgos de género en procesos de selección y promoción

Finalmente, los resultados dan cuenta que son los liderazgos pro género y culturas empresariales que permiten el desarrollo de la mujer, las piedras angulares para un mayor acceso de mujeres a primera línea.

C. Las expectativas del mercado: la búsqueda entre la autopista y las caletas

En los discursos de los entrevistados se detecta una transición respecto a lo esperado para los perfiles de postulantes a altos cargos, moviéndose desde una mirada más tradicional centrada en los conocimientos y/o la formación, hacia una perspectiva más actual que sitúa el foco en las competencias y experiencias que presentan los postulantes, destacando especialmente el liderazgo inclusivo, la capacidad de adaptación, una mirada estratégica, entre otros elementos.

Sin embargo, cabe señalar que a lo largo de las entrevistas realizadas con head hunters y organizaciones fue posible observar un nodo de tensión respecto a qué elementos privilegiar en la selección de los altos cargos: optar por la experiencia demostrada de los candidatos o más bien atreverse a apostar por un enfoque que releva la potencialidad de los postulantes en términos de las competencias que posee. La primera constituye una apuesta más segura, pues se sabe que el candidato cuenta con experiencia en el área y se conocen sus fortalezas/debilidades al respecto.

Por otro lado, la segunda constituye una apuesta, pues se toma la decisión de confiar en las competencias que muestra el candidato, pero con menos experiencia comprobable en el cargo. No obstante, esta opción permite “pensar fuera de la caja”, buscando y proponiendo candidatos que escapan del perfil más tradicional, abriendo la puerta para candidatos que no han tenido la oportunidad de ocupar estos cargos.

A raíz de la solicitud de estándares internacionales a las organizaciones, se están dando nuevas formas de selección a la primera línea.

¿Hay o no mujeres?

Sobre la disponibilidad de mujeres para altos cargos

A largo del análisis fue posible identificar la presencia de dos perspectivas sobre el mercado chileno en relación con la disponibilidad de mujeres para el desempeño de altos cargos. Por un lado, algunos manifiestan que hay pocas mujeres disponibles que califiquen para estos cargos. Por otro lado, algunos señalan que no tiene que ver con un problema de disponibilidad, sino más bien señalan que las mujeres no están desarrollando carrera en las “autopistas” donde son más visibles, pues no tienen trayectorias laborales tradicionales en el sentido de contar con experiencia demostrada. Muchas mujeres están construyendo su trayectoria en las “caleteras”. De esta forma, surgen dos caminos a través de los cuales es posible superar la apuesta por la experiencia demostrada, y que permitiría dar paso a que más mujeres accedan a estos cargos:

- Por un lado, se destaca la inversión en preparación. Reconocen que hay muchas candidatas nuevas en el mercado laboral y que no eran visibles para ellos, pues no estaban ocupando posiciones en altos cargos. Se volvieron visibles, porque las organizaciones han optado por ascenderlas después de un proceso de preparación, en el marco de la implementación de planes de sucesión.
- Por otro lado, algunos destacan lo importante que es invertir en la potencialidad del candidato, en vez de optar por la apuesta “segura” de la experiencia demostrada. Este enfoque permitiría romper el círculo de inercia en los procesos de búsqueda y selección.

En las entrevistas se observa una apertura incipiente a considerar candidatas en las “caleteras”, pues está demostrado que cuentan con las habilidades y competencias necesarias, sin embargo, es la falta de “horas de vuelo” lo que las deja fuera de muchos concursos para altos cargos, confirmando la percepción de que “hay pocas mujeres” disponibles en el mercado, cuando los resultados nos dan cuenta que sí las hay.

“Las mujeres no están en la carrera típica ejecutiva, donde la mayoría es hombre. Si solo buscamos ahí, no llegamos. Muchas mujeres y muy exitosas, vienen de una carrera distinta de la tradicional, mujeres talentosas que habían hecho “la caletera” alternativa, no la carretera tradicional” (Headhunter).

D. Las trayectorias

¿por qué algunas suben a primera línea, mientras otras salen de la última milla?



Dentro de los principales factores que influyen en el acceso a altos cargos para las mujeres abordadas, se encuentran los siguientes:

- **Generar una red de contactos laborales robusta:** esto juega un papel importante en el poder -a través de sus competencias y esta red- llegar a la primera línea donde lograr validar sus puestos rápidamente.
- **Un alto nivel de autoconfianza:** la confianza les permite enfrentar sus carreras con una mayor seguridad sobre sus capacidades y comunicárselas a sus equipos y redes. Son mujeres que logran manifestar sus deseos de alcanzar altos puestos y proponerse metas laborales planificando sus carreras.
- **La tenencia de jefaturas positivas en su carrera inicial:** refiere a la acción de mentores/as y promotores/as de su desarrollo profesional. El salto a primera línea en general se da entonces de forma interna.
- **Se destaca el impacto de los cambios en la visión sobre roles tradicionales de género** en las propias mujeres como observamos también en el primer capítulo.
- **La experiencia de exclusión y discriminación por género:** vemos que estas situaciones y su distinto gradiente en términos de gravedad del impacto en la integridad de las mujeres genera un quiebre muchas veces en sus carreras.

Las trayectorias de aquellas mujeres que suben y se mantienen

Este tipo de trayectoria laboral tiene como característica principal el poder acceder a la primera línea ejecutiva a nivel empresarial y poder mantenerse a lo largo del tiempo en este tipo de cargos de alta dirección.

Quienes desarrollan este tipo de trayectorias agrupa a mujeres en su mayoría jóvenes (menos de 45 años) que hoy desempeñan labores en primera línea ya sean gerencias específicas, gerencias generales, miembros o presidentas de directorios. En general en este grupo de mujeres se dan las siguientes condiciones para facilitarles su acceso a la alta dirección empresarial:

- El salto que realizan a la planta ejecutiva es en su mayoría por oportunidades que entregan sus jefaturas y su experiencia prematura en contacto con la primera línea de sus compañías.
- Han estado en organizaciones con políticas de promoción de talento (a través de programas de atracción del talento inicial, becas y mentorías internas, así como planes de carrera interno), así como la presencia de jefaturas que potencian el desarrollo de sus colaboradoras.
- Si bien es un aspecto transversal a las nuevas generaciones, se destaca aquí el impacto de los cambios en la visión sobre roles tradicionales de género y que han permitido en gran medida, colaborar en su mantención en primera línea.
- Se reportan en este grupo la vivencia de discriminaciones de género (como prácticas de exclusión, tener que validar sus liderazgos, vivencia de comentarios sexistas y micromachismos).
- Observamos en este grupo de mujeres una menor aversión al riesgo que se evidencia en su capacidad de tomar todas las oportunidades laborales que les ofrecen o buscan, sopesando el costo personal o familiar de ello.
- Una mayor presencia de altos niveles de autoconfianza en las mujeres agrupadas en este perfil.

Las trayectorias de aquellas mujeres que salen del rubro

Este tipo de trayectorias laborales se caracterizan por mujeres que están en la última milla o bien ya accedieron a la primera línea y que por distintas razones han debido salir de sus compañías y rubro para independizarse (consultorías, fundaciones) y/o luego volver de un tiempo al mundo empresarial. A diferencia del perfil anterior, quienes desarrollan este tipo de trayectorias agrupa a mujeres de distintas edades (de 34 a 70 años). Si bien llegan al igual que el perfil de trayectorias anterior, existe un momento en sus trayectorias laborales que genera un quiebre en sus carreras, generando la salida de ellas de sus compañías y el rubro (en forma temporal o permanente). Dentro de los motivos que generan la salida del rubro existen 3 tipos de razones, frecuentemente interrelacionadas:

- Discriminaciones de género: particularmente la vivencia de situaciones de acoso laboral por parte de sus jefaturas. Generalmente estas experiencias van generando un desgaste emocional en las protagonistas que les impide seguir en la compañía, por lo que deciden renunciar.
- Incompatibilidad del cargo con resguardo de los tiempos personales: las mujeres más jóvenes de este perfil han visto devaluada su calidad de vida al estar expuesta a cargos de alta dirección con una alta exigencia en términos de tiempo cuando dentro de sus principales prioridades está el cuidado por el propio tiempo y su salud mental.
- Sensación de deber familiar: en el caso de algunas mujeres de este grupo que son madres, se genera un quiebre en la compatibilidad de la maternidad con el trabajo que terminan por decidir renunciar a sus compañías y salir del rubro en forma temporal. Cabe enfatizar que estas mujeres suelen darse un tiempo para estar con sus familias, pero que luego intentan volver al rubro. Sin embargo, en su vuelta al mercado, comentan que se vuelve complejo para ellas tanto por la laguna de tiempo generada, como por edad.

Estos puntos de inflexión en sus carreras limitan entonces la toma de oportunidades en sus trayectorias. Es importante señalar que suelen ser trayectorias que se articulan en contextos organizacionales sin políticas de género en sus compañías. En este contexto, versus el perfil anterior este perfil no cuenta con condiciones organizacionales que les permitan mantenerse en la primera línea. En tal sentido, las mujeres del perfil no pudieron elegir en las mismas condiciones que aquellas mujeres que pueden mantenerse en la alta gerencia.

Las trayectorias: Una mirada descriptiva cuantitativa

Se realizó un análisis descriptivo de las trayectorias de quienes están en el décimo decil según los datos del seguro de cesantía (2020). Este análisis busca entregar una mirada cuantitativa a los dichos de las participantes seleccionadas y cómo sus trayectorias profesionales podrían ser comparadas con las trayectorias de otras mujeres que han pasado por situaciones similares.

Los resultados a lo largo del documento dan cuenta que las trayectorias de hombres y mujeres, medidas de manera cuantitativa, no son muy distintas cuando hablamos de sus características personales, pero sí cambian cuando hablamos de riesgos.

En primer lugar, dentro de sus carreras profesionales, las mujeres suelen tomar decisiones en momentos críticos, y sus opciones no son amplias. Por lo tanto, permanecen en una misma empresa y un mismo rubro, en comparación con los hombres: el porcentaje de mujeres en relación a los hombres baja sostenidamente a medida que aumenta el número de empresas con las que colaboran: sólo son el 6% de quienes han estado en diez o más empresas durante cinco años son mujeres.

En segundo lugar, una mayor proporción de hombres tiene lagunas, a diferencia de las mujeres (76% del total son hombres). Todo esto pone en relevancia que los hombres que pertenecen al décimo decil de mayores ingresos son hombres que miran sus carreras laborales no como una trayectoria sólo de subida, sino también de optar a oportunidades que, a las mujeres, por diferentes razones, podrían resultar riesgosas.

En tercer lugar, es posible ver que no hay grandes diferencias entre las trayectorias de nuestras 30 seleccionadas mujeres y nuestros 30 seleccionados hombres. Hay hombres que se suben y se mantienen en cargos de altos ingresos, hay hombres con lagunas previsionales o trayectorias erráticas en sus carreras profesionales. Entonces, la diferencia no está en el perfil de los candidatos, sino en el mercado laboral que favorece a los hombres en detrimento de las mujeres.

Discusión

¿QUÉ SE NECESITA PARA AUMENTAR EL ACCESO DE MUJERES A LA PRIMERA LÍNEA?

Los resultados dan cuenta de la persistencia de un círculo vicioso que dificulta el acceso de mujeres a la alta dirección. Este círculo vicioso se compone principalmente de los siguientes factores:

- Si bien existen cambios culturales en los últimos años, permanece una cultura general que no favorece el ingreso de mujeres a primera línea. Este impacto cultural termina por restringir el desarrollo de las trayectorias laborales de las mujeres cuando no tienen, sobre todo, las condiciones organizacionales básicas para seguir. Así, vemos que, si bien la mayoría de las mujeres entrevistadas cuentan con las mismas competencias para acceder a la primera línea, muchas terminan saliendo del rubro o bien teniendo trayectorias poco convencionales (entran a otras áreas, salen y vuelven al rubro). Esto no les permite cumplir con las expectativas que tiene el mercado acerca de la experiencia necesaria para la alta dirección.
- Lo anterior da como resultado la perpetuación de una baja participación de mujeres en cargos de alta gerencia empresarial, y aunque los resultados retratan importantes cambios culturales y organizacionales para elevar estas cifras, aún queda camino por recorrer.

¿Cómo es posible romper este círculo vicioso para el mayor acceso de mujeres a altos puestos?

- Los cambios culturales que se han profundizado en los últimos años han permitido un cambio en las mujeres acerca de la visión que tienen sobre la maternidad en relación al trabajo y nuevos arreglos familiares hacia la corresponsabilidad.
- El desarrollo de altos niveles de autoconfianza y nuevas herramientas personales (mentorías, redes de apoyo y planes de carrera).
- Cambios en las organizaciones respecto al perfil de liderazgos necesarios para acceder a primera línea (hacia liderazgos con mayor sensibilidad social y más colaborativos).
- Nuevas políticas de género en las empresas, con el baluarte de las cuotas de género que han demostrado una alta efectividad en sus resultados. Se destaca también un proceso de tránsito hacia culturas organizacionales promotoras del cuidado de las personas que entrega mayores posibilidades de conciliación.
- La visión del mercado de apostar por el potencial de las mujeres desde el “enfoque potencial” en la selección ha permitido sumarlas a los proyectos con resultados exitosos.

Todas estas condiciones son el piso básico desde donde las mujeres pueden desarrollar y mantener trayectorias laborales más tradicionales (sin salidas del mercado) y con ello, cumplir con las expectativas del mercado para su acceso a la primera línea, así como aumentar el número de mujeres que transita hacia cargos de alta dirección.

04 CONCLUSIONES



HAY MUJERES DISPONIBLES PARA LA PRIMERA LÍNEA EMPRESARIAL

Los resultados dan cuenta que si bien hay mujeres que cumplen con un perfil más “prototípico” para la alta dirección (con trayectorias ascendentes, sin lagunas, y altamente especializadas), también existen un grupo (en su mayoría mujeres) que, teniendo las mismas competencias, cuentan con experiencias distintas (realizan su carrera a sus tiempos y/o ámbitos diferentes) que igualmente logran acceder a la alta dirección con resultados exitosos. En ese sentido, los hallazgos nos revelan que la búsqueda de candidatas y candidatos para la primera línea se nutre cuando al mismo tiempo que se buscan perfiles con una experiencia coherente y demostrada, también es posible abrir la mirada y apostar (con responsabilidad) por todas y todos aquellos que “estando en las caleteras y no en las autopistas” cuenten con la formación, experiencias y competencias.

LAS POLÍTICAS ORGANIZACIONALES PRO GÉNERO SON CLAVES PARA LA MANTENCIÓN DE MUJERES EN ALTOS CARGOS

Los resultados evidencian que las mujeres que suben a la primera línea y se mantienen en ella, son quienes se desempeñan en compañías con políticas de: cuotas de género, flexibilidad laboral, medidas de conciliación vida personal-laboral, programas de promoción de talentos de mujeres, culturas organizacionales que respetan la diversidad y se centran en el buen trato, entre otros. Vale decir, un factor clave en el acceso de las mujeres a altos cargos son las políticas pro-género.

Las mujeres que han salido de la autopista (hacia la consultoría o sabáticos), lo han hecho por decisiones —si bien individuales— contextualizadas desde organizaciones que se caracterizaban por ser el contrario de lo anterior: culturas altamente sexistas con presencia de discriminación, culturas laborales tradicionales y sin programas de retención de talento. Ante esto, los resultados evidencian que las trayectorias de las mujeres no solo responden a decisiones individuales, sino que tienen como base culturas organizacionales que facilitan u obstaculizan su llegada a la primera línea.

04 CONCLUSIONES

MENTORING Y LIDERAZGOS POSITIVOS COLABORAN EN EL PRIMER SALTO PARA LA PRIMERA LÍNEA

Uno de los factores relevantes en las carreras de las mujeres apunta a la presencia de un líder o mentor/a en sus historias, ya sea como parte de un programa formal (como el programa Promociona) o con jefaturas que han influido positivamente en las experiencias de mujeres. Instancias de mentoring y liderazgos positivos son el primer facilitador para el salto a la primera línea. Esto, en la medida que permite potencia sus competencias, les da acceso a aprender de la experiencia de un líder, les abre nuevas posibilidades laborales, y les admite fortalecer los liderazgos internos de las compañías.

LOS CAMBIOS CULTURALES SON EL TRASFONDO DE LOS AVANCES Y HAY QUE SEGUIR EMPUJÁNDOLOS

El hecho que hoy en día las mujeres participen y se mantengan de la autopista, se debe a los cambios culturales de los últimos años. Los resultados demuestran esto en el quiebre generacional de las mujeres sobre los 45 años y aquellas menores, principalmente diferencias en sus vivencias ante estereotipos negativos de género. Mientras las mayores presentan más culpa en sus discursos sobre la maternidad, las más jóvenes mediaban esto, con una mayor presencia de arreglos corresponsabilidad familiar equitativos y una mayor validación de su desarrollo profesional.

Asimismo, un cambio cultural que se refleja en comparación a lo estudiado hace cinco años, está en la inclusión de nuevos estilos de liderazgo; mientras las mayores destacan la importancia de estilos más masculinizados, las más jóvenes pueden desarrollar estilos más horizontales y conciliadores.

Estos cambios han ocurrido en los últimos años no por una evolución “natural”, sino porque han sido catalizados tanto por movimientos sociales, como por las mismas organizaciones. Si bien, son el trasfondo de los cambios, es necesario empujar directamente hacia ellos si se desea que las autopistas sean diversas y equitativas.

05 RECOMENDACIONES

Las siguientes orientaciones relevan aquellas iniciativas que han resultado ser exitosas y que es necesario fortalecer para seguir por buen camino:

1

Generar programas de atracción de talento con equidad de género (p.e. programas de retención inicial, becas internas y planes de carrera internos).

2

Desarrollar medidas pro-equidad de género que ha resultados exitosas de acuerdo a los resultados (cuotas de género, sensibilización y formación, y transparencia salarial).

3

Velar por la presencia de liderazgos positivos que promuevan la equidad de género en sus equipos.

4

Desarrollar políticas promotoras del cuidado (p.e. flexibilidad laboral y mayor conciliación) para una mayor retención de las y los colaboradores.

5

Generar canales de denuncia de situaciones de discriminación y/o acoso, así como formar a los ejecutivos en la importancia de la denuncia.

6

Propiciar talleres de awareness de sesgos de género a nivel empresarial

7

Fortalecer el desarrollo de mentorías y coaching en jefaturas intermedias y alto cargo.

8

Promover el acceso a redes de mujeres en gerencia y primera línea.

9

Facilitar el acceso de headhunter y organizaciones a las redes de colaboración de mujeres para fortalecer la conexión entre el mercado y las caletas.

**ESTUDIO MUJERES Y ALTOS
CARGOS EN EMPRESAS:
¿UN PROBLEMA DE
DISPONIBILIDAD?**

2021



Contacto

Dirección de Estudios Sociales (DESUC)

<http://blog.desuc.cl>

desuc@uc.cl