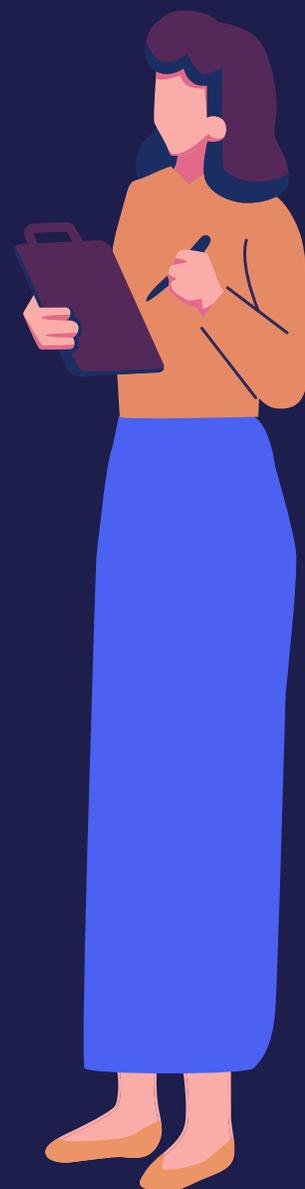


Prácticas para aumentar la presencia femenina en roles de liderazgo



Julio, 2024

Índice

1	Introducción	03
2	Antecedentes	04
3	Principales resultados y reflexiones	07
4	Manual de Prácticas	09
5	Conclusión	12

1

Introducción

Solo a través de un compromiso colaborativo se podrá lograr un cambio significativo y duradero en el ámbito profesional de las mujeres.

Actualmente, las mujeres enfrentan múltiples desafíos, barreras y sesgos de género que afectan a su crecimiento y desarrollo profesional. Existen numerosas preocupaciones que abordan diferentes aspectos, desde barreras impuestas por la empresa hasta barreras autoimpuestas.

La colaboración entre organizaciones, líderes y las propias mujeres es fundamental para derribar estas barreras y construir un entorno laboral justo, equitativo y diverso. Solo a través de un compromiso colaborativo se podrá lograr un cambio significativo y duradero en el ámbito profesional de las mujeres.

Las siguientes páginas son un resumen de una reunión realizada por el Instituto de Directores de Chile (IdDC) con mujeres directoras de las empresas más transadas del mercado y recoge la reflexión de los participantes en torno a los desafíos que tienen las mujeres en el ámbito laboral.

2

Antecedentes

Objetivo:

En base al estudio de empresas IGPA de 2024, el Instituto de directores de Chile se reunió con directoras de empresas para recopilar los sesgos y desafíos del desarrollo profesional de las mujeres dentro de sus organizaciones. El objetivo fue identificar cuáles son las prácticas necesarias para establecer caminos y erradicar estos obstáculos.

Metodología:

En base a la exposición de 5 conceptos reconocidos como barreras para las mujeres en el ámbito laboral; Techo de cemento, Piso pegajoso, Precipicios de cristal, Techo de cristal y Escaleras Rotas, se realizó una actividad de reflexión por grupos. En esta, las participantes identificaron en qué situaciones de la su vida profesional se hacen presentes estos conceptos y cómo fueron manejados y superados. Luego se compartieron las reflexiones en plenario para ver las que se daban con más frecuencia en las empresas y permitir identificar los sesgos y prejuicios transversales que existen actualmente.

Participantes

Carmen Román: Directora Embotelladora Andina

Claudia Manuela Sánchez: Directora Banco BCI y Mall Plaza

Gina Ocqueteau: Directora SQM

M. Alejandra Maluk: Directora Enjoy

M. Cecilia Facetti: Directora Empresas CMPC

M. Francisca Yáñez: Directora Embotelladora Andina

M. Susana Carey: Cencosud Shopping S.A.

Michelle Labbé: Directora Empresas Gasco

Paula Loyola: Directora Hites

Pilar Lamana: Directora Empresas Lipigas

Sandra Guazzotti: Directora Banco de Chile

Verónica Morales: Directora Sigdo Koppers

Encarnación Canalejo: Directora Pocuro Real y Baninter Factoring

Karen Ergas: Directora IdDC y Scotiabank

Pilar Dañobeitia: Presidenta del directorio SMU

Fadua Gajardo, Directora ejecutiva IdDC

Silvana Roiter, Coach profesional y autora en Penguin Randon House



5 conceptos reconocidos como barreras

Techo de cemento:

Éste se refiere a los límites que se autoimponen las mujeres dentro del campo laboral, lo que las obliga a rechazar ascensos o puestos de mayor responsabilidad. Sin embargo, apunta que estos límites no tienen que ver con falta de capacidades o conocimientos de las mujeres, sino con factores externos como la cultura que rodea a las mujeres.

Piso pegajoso:

El término de suelo pegajoso se concentra en los mecanismos que aplican a las mujeres para mantenerlas en los puestos jerárquicos bajos y medios. Principalmente, se enfocan en los estereotipos de género, en la segregación del mercado laboral en femeninos y masculinos, en el acoso social y psicológico y en la incompatibilidad de la vida privada y pública.

Precipicio de cristal:

Este concepto se refiere a la llegada de mujeres a puestos de liderazgo en medio de momentos álgidos relacionados con alguna crisis. El problema para las mujeres reside en el nivel de riesgo al asumir esas posiciones, porque las probabilidades de fracaso ante situaciones emergentes, sin precedentes y negativas (como suelen ser las crisis) son altas. Y cuando sucede que una mujer fracasa, se contribuye al paradigma sexista que ha delimitado esos puestos sólo a hombres porque “las mujeres no son buenas dirigiendo”.

Techo de cristal:

El techo de cristal es uno de los términos más conocidos y hace referencia al conjunto de normas implícitas en las organizaciones que obstaculiza el acceso a las mujeres a puestos de alta dirección pese a que no existen leyes y códigos explícitas que las limiten y que aun así provocan su estancamiento profesional; dicho fenómeno es provocado por los estereotipos de género.

Escaleras rotas:

Conocido como ‘escaleras rotas’ la desventaja que enfrentan las mujeres -con educación secundaria e ingresos familiares intermedios en su mayoría- que, pese a formar parte del mercado laboral, carecen de redes de apoyo que impulsen su desarrollo profesional y por tanto su independencia financiera. Las mujeres son más susceptibles a los cambios del mercado, pues según ONU Mujeres, sus tasas de empleo varían en función de la tendencia laboral. Y esto provoca que, para no perder sus ingresos, terminarán en el mercado laboral informal.

3

Principales resultados y reflexiones

Estos problemas se ven incrementados por una cultura organizacional que a menudo es menos tolerante con los errores de las mujeres en comparación con los de los hombres.

Actualmente, las mujeres enfrentan una serie de desafíos y obstáculos que les impiden avanzar en el mundo laboral.

La participación en sectores demandantes, como la consultoría y las multinacionales, es muy baja debido a la falta de flexibilidad en los puestos de trabajo, lo que lleva a muchas a autoimponerse limitaciones. Los roles de liderazgo que se les ofrecen normalmente implican traslados internacionales y viajes constantes. Además, prevalece el mito de que las mujeres son más riesgosas en el trabajo, lo que contribuye a la preservación de prejuicios y estereotipos negativos.

Muchas mujeres no pueden acceder a postgrados, másteres o MBA debido a la falta de tiempo, lo que les impide mejorar su formación y acceder a mayores oportunidades de liderazgo. La falta de visibilidad y la escasez de oportunidades para demostrar su capacidad también son barreras significativas. Estos problemas se ven incrementados por una cultura organizacional que a menudo es menos tolerante con los errores de las mujeres en comparación con los de los hombres.

Las expectativas y la tolerancia hacia ellas son más estrictas, y suelen recibir oportunidades de ascenso en tiempos de crisis y con un futuro incierto y riesgoso. La ausencia de beneficios igualitarios en maternidad y paternidad y la falta de políticas que promuevan el crecimiento laboral femenino son problemáticas, así como la necesidad de adaptar los KPI y establecer objetivos medibles dentro de las empresas.

Concepto	Barrera	Ejemplos	Solución
Techo de cemento:	Auto imposición de límites	<p>“Las mujeres transmitimos miedo, debemos tener más herramientas para los momentos de exposición.”</p> <p>“Ponemos mucho foco en las barreras internas, debemos ser más atrevidas.”</p> <p>“Las mujeres no se atreven estudiar carreras tecnológicas.”</p> <p>“Muchas mujeres se autoimponen el: no podemos.”</p>	<p>Formación y Reclutamiento</p> <p>Dejar el miedo atrás</p> <p>Transformar el problema en oportunidad</p>
Piso Pegajoso:	Estereotipo de género	<p>“No tuve los mismos beneficios que mi marido cuando fui mamá.”</p> <p>“Siempre son hombres los gerentes generales de las compañías.”</p> <p>“La mujer siempre es la segunda.”</p> <p>“A las mujeres en cargos difíciles les tienen menos tolerancia que a los hombres.”.</p>	Capacitación cultural
Precipicio de Cristal y techo de Cristal:	Cultura y prejuicio empresarial	<p>“Me ascendieron cuando mi empresa estaba en crisis”</p> <p>“Los KPI en las empresas están pocos adoptados.”</p> <p>“Deberían existir objetivos medibles de rendimiento.”</p> <p>“Me ascendieron y me mandaron a otro país.”</p> <p>“Hay muchos sesgos en la contratación.”</p> <p>“Aceptar cargos altos y el síndrome del impostor.”</p>	<p>Nuevas políticas en recursos humanos</p> <p>Entrega de objetivos medibles y KPI</p>
Escaleras Rotas:	Prejuicios sociales	<p>“Las mujeres no tienen post grado por falta de tiempo, ellas cuidan de la familia.”</p> <p>“La mujer se queda en la casa cuidando a la guagua.”</p> <p>“¿Por qué si opto por mi familia pierdo mi trabajo? ”</p> <p>“Existe falta de visibilidad y sucesión de las mujeres.”</p>	<p>Capacitación cultural</p> <p>Sensibilización y conciencia social</p>

4

Manual de prácticas

1. Capacitación cultural:

- Ofrecer capacitación cultural en las empresas para fomentar un entorno de trabajo inclusivo y diverso.
- Generar sensibilización y conciencia sobre las diferentes culturas, género y orientaciones para que todas las personas se sientan aceptadas y valoradas.

2. Formación y reclutamiento:

- Implementar programas de coaching y mentorías para apoyar el desarrollo profesional de las mujeres.
- Implementar programas de reclutamiento específico para atraer mujeres talentosas.
- Proveer formación en habilidades digitales esenciales para el actual mundo digital y moderno.
- Incluir mujeres en las ternas, asegurando que sean consideradas para posiciones de liderazgo en procesos de selección.

3. Generar redes poderosas:

- Facilitar la creación de redes de contactos y apoyo para mujeres en el ámbito profesional.
- Proporcionar entornos de conexión, colaboración y discusión para fomentar el sentido de comunidad y pertenencia.

4. Dejar el miedo atrás:

- Escuchar y apoyar las aspiraciones y metas individuales de las mujeres.
- Fomentar una cultura de confianza y valentía para las mujeres.
- Proporcionar a las mujeres más oportunidades de exposición en áreas donde tienen experiencia.

5. Nuevas políticas en recursos humanos:

- Políticas que promuevan la diversidad en los equipos de trabajo.
- Políticas de flexibilidad de horario para apoyar el equilibrio entre vida laboral y personal, sobre todo en la maternidad.
- Políticas de corresponsabilidad y apoyo a las mujeres.
- Políticas de Tolerancia Cero al acoso y prejuicio dentro de la empresa.
- Políticas para ofrecer oportunidades de desarrollo profesional durante el horario laboral.
- Políticas para la implementación de cuotas de género para acelerar el cambio hacia la equidad.

6. Transformar el problema en una oportunidad:

- Ver los desafíos como oportunidades para el crecimiento y la innovación.
- Fomentar la resiliencia, creatividad y progreso de las mujeres. La perspectiva positiva impulsa a las empresas a un futuro más exitoso.

7. Entregar objetivos medibles y KPI:

- Establecer y seguir objetivos claros y medibles.
- Indicadores clave de rendimiento para evaluar el progreso de las mujeres en el trabajo.

8. Participación en asociaciones:

- Incentivar a las mujeres a unirse a asociaciones y participar activamente en organizaciones profesionales es una inversión muy valiosa. Estas asociaciones son una red de apoyo y estrategia clave para promover el empoderamiento profesional y ayudar a las mujeres a sacar su máximo potencial.

9. Dar voz a las mujeres en la mesa:

- Apoyar a que las mujeres se desarrollen en sus trabajos y asegurarse de que sean escuchadas, permitiéndoles expresar sus puntos de vista. Esto se logra facilitando reuniones y solicitando la participación de las minorías, que los casos son mujeres.

10. Organizar y fomentar oportunidades de networking:

- Tener a otras mujeres líderes como inspiración y animar a las mujeres a establecer contactos, que corran riesgos y dejar de lado perfeccionismo
- Organizar eventos y talleres específicos para mujeres, donde puedan compartir experiencias, conocimientos y establecer relaciones profesionales que fortalezcan su red de contactos.
- Facilitar comunidades en línea para que puedan mantenerse conectadas y apoyarse en el desarrollo profesional.

11. Proporcionar más flexibilidad:

- Transparencia salarial entre hombres y mujeres de la empresa como arraigo de la cultura empresarial.
- Capacitación y discusión de salarios laborales de manera abierta entre empleados y ejecutivos.
- Mayor flexibilidad en los horarios y en el trabajo remoto como forma de reducir tiempo y el estrés asociado con los desplazamientos.
- Promover prácticas de trabajo sostenible que eviten el agotamiento y fomenten un equilibrio saludable entre la vida personal y profesional.

12. Mostrar apoyo mediante la acción:

- Un apoyo real no solo de teoría, si no que con prácticas concretas que demuestren el compromiso de la empresa en temas de equidad y diversidad.
- Crear un entorno laboral que en todo momento sea seguro, inclusivo y cómodo para las mujeres.

5

Conclusión

La colaboración entre empresas, líderes empresariales y mujeres es fundamental para derribar las barreras que existen y construir así un entorno laboral justo, equitativo y diverso.

La revisión de los desafíos que enfrentan las mujeres actualmente en el ámbito laboral destaca la necesidad de implementar prácticas que promuevan la equidad de género en los roles de liderazgo. La colaboración entre empresas, líderes empresariales y mujeres es fundamental para derribar las barreras que existen y construir así un entorno laboral justo, equitativo y diverso.

Los resultados y reflexiones que se llevaron a cabo desde el IdDC junto a mujeres directoras revelan que los sesgos y prejuicios de género siguen siendo una realidad. Sin embargo, se demostró que, a través de la reflexión y acción conjunta, es posible identificar políticas y soluciones que fomenten el desarrollo profesional de las mujeres.

El compromiso con estas prácticas no solo beneficia a las mujeres, sino que además impulsa a las empresas hacia un futuro más inclusivo y exitoso. La implementación de estas estrategias permite avanzar hacia un entorno laboral donde todas las personas, independiente de su género, alcancen su máximo potencial.



**INSTITUTO DE
DIRECTORES
DE CHILE**