



AUSPICIAN

APOYAN



PRESENTACIÓN

0

¿Por qué un **IMAD**?

Fundamentos para una agenda
de investigación y decisión

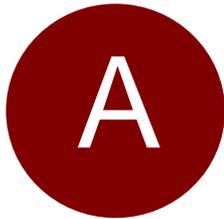
¿POR QUÉ IMAD 2016?



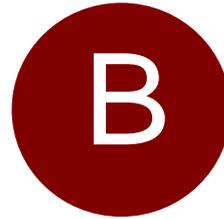
Ampliar la mirada con + información

respecto a la alta dirección de empresas grandes y medianas
(con 50 trabajadores o más, y/o con ventas desde 25 mil UF anuales o
más)

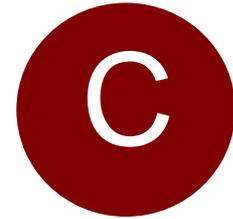
En empresas medianas y grandes chilenas:



Conocer
**PARTICIPACIÓN
LABORAL**
en altos cargos

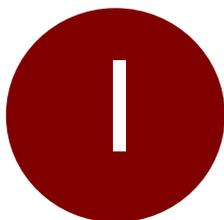


Indagar sobre
**PERCEPCIONES
Y ACTITUDES**
sobre facilitadores y
obstáculos



Describir
ESTILOS DE LIDERAZGOS
percibidos para acceder a
altos cargos

METODOLOGÍA



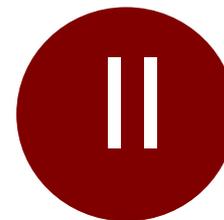
Componente **CUALITATIVO**:
representaciones subjetivas
y testimonios

24 entrevistas en
profundidad a
ejecutivos

Ejecutivos de
RRHH y similares,
y directores de
empresas.

Realizadas entre
abril y junio
2016.

Segmentación:
sector de la
empresa,
y tipo de cargo
y género del
entrevistado



Componente **CUANTITATIVO**:
**PREVALENCIA,
PERCEPCIONES Y
ACTITUDES**

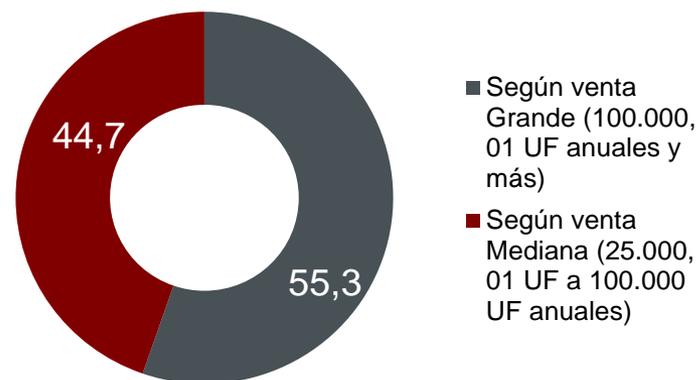
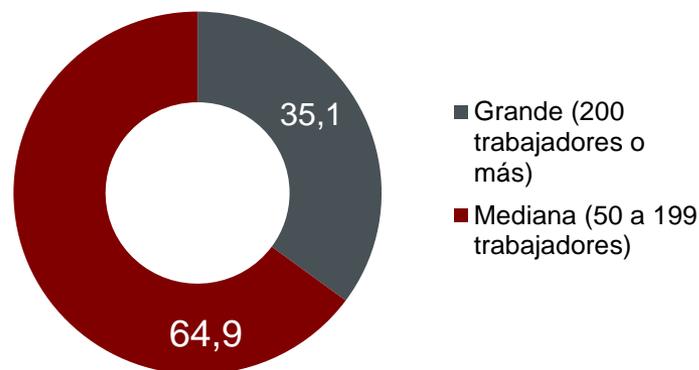
ENCUESTA IMAD
A **419** EMPRESAS
(ejecutivos de RRHH o cargos similares)

FUENTES SECUNDARIAS
(ELE 2014-15, MINECON-INE; BBDD
empresas transadas en Bolsa SVS 2016, etc)

METODOLOGÍA ENCUESTA

POBLACIÓN OBJETIVO	Empresas medianas y grandes (con 50 trabajadores o más, y/o ventas anuales de 25.000 UF o más), personas jurídicas año tributario 2015, segunda, quinta, octava, décima y Región Metropolitana.
MARCO MUESTRAL	Listado de empresas, personas jurídicas año tributario 2015, del Servicio de Impuestos Internos (SII).
TIPO DE LEVANTAMIENTO DE DATOS	Encuesta online, con seguimiento telefónico.
PERIODO DE TERRENO	27 de Julio al 21 de Octubre de 2016.
TIPO DE MUESTREO	Muestreo probabilístico y estratificado por tamaño de empresas (ventas y número de trabajadores)
TAMAÑO MUESTRAL	419 empresas
ERROR MUESTRAL (95% NIVEL DE CONFIANZA)	Error de $\pm 4,7$ bajo supuesto MAS**, con varianza máxima ($p=.5$) y un nivel de confianza de 95%. Se pondera por tamaño de empresa (venta y trabajadores, y 14 rubros)

Caracterización muestra (tamaño empresa, en %)



*La clasificación de tamaño de empresa se consideró tanto por ventas (25.000 UF anuales o más corresponden a empresas medianas y grandes) como por trabajadores (50 trabajadores o más corresponden a empresas medianas y grandes). Errores por segmentos empresas, errores entre $\pm 5,7$ a $\pm 8,3$ según sea clasificación.

**MAS: Muestreo aleatorio simple.

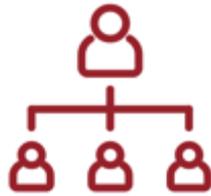
RESULTADOS

1

**Se confirma la
segregación vertical
para grandes y medianas empresas**

Niveles de participación mujeres en
altos cargos de encuesta **IMAD 2016**

PARTICIPACIÓN DE MUJERES EN GERENCIA GENERAL EMPRESAS GRANDES Y MEDIANAS



Gerencia general, el cargo más crítico para la gestión y toma de decisiones de la empresa, es el con menor prevalencia de mujeres.

.....



Evidencia –a igual que en otros países como EEUU– del difícil acceso a cargos que la literatura llama como:

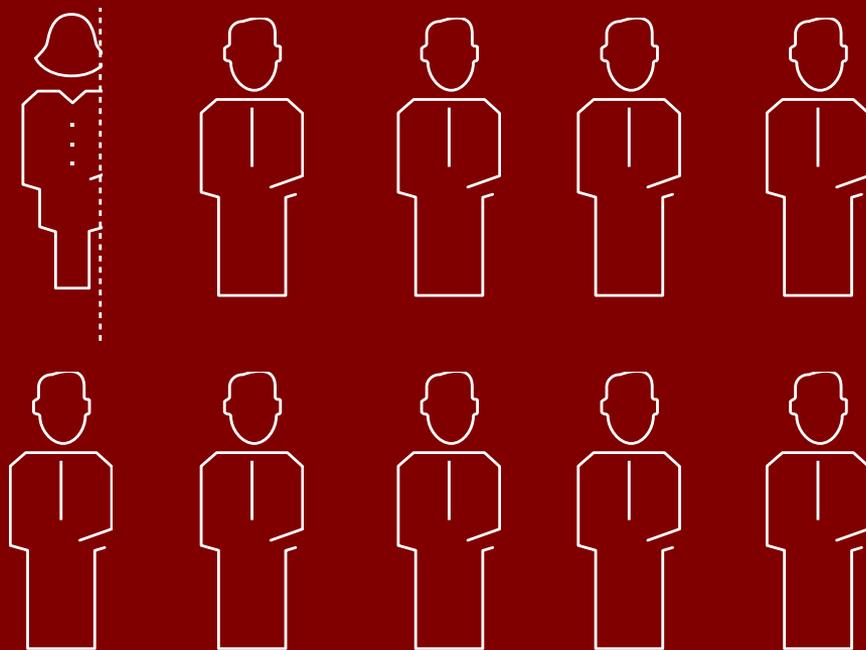
C SUITES



SE CONFIRMA QUE: a **+** alto cargo, **-** presencia femenina.

PARTICIPACIÓN DE MUJERES EN GERENCIA GENERAL EMPRESAS GRANDES Y MEDIANAS

8% PUESTOS DE GERENTE GENERAL SON OCUPADOS POR MUJERES



En línea a lo observado en ELE 2015 (N:7267 empresas; MINECON –INE) para empresas grandes (8%) y medianas (15%), según ventas.

Aunque muy minoritaria, esta presencia es más elevada que la observada en grupos más selectos de compañías, como las empresas transadas en Bolsa (4,7%) *.

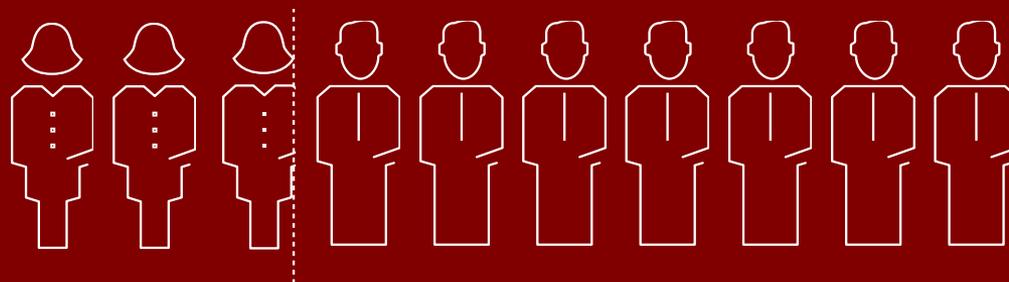
*Ver márgenes de error reportados .

** Análisis propio a partir de datos SVS.

PARTICIPACIÓN DE MUJERES EN PRIMERA LÍNEA EMPRESAS GRANDES Y MEDIANAS

27,6%

MUJERES EJECUTIVAS DE PRIMERA LÍNEA



Esta proporción a nivel general también es concordante con lo observado por la ELE (2014-5) para cargos “directivos y ejecutivos a nivel gerencial” para el total de empresas medidas (26,1%)*.

Para IMAD, se reporta que este porcentaje baja a un 24,0% para el caso de compañías encuestadas más grandes (200 trabajadores o más), y aumenta a 31,0%** para las empresas medianas (entre 199 y 50 trabajadores)*.

Esta presencia es más auspiciosa que la vista para las empresas transadas en Bolsa (12%)**.

*En el caso de ELE cabe hacer la advertencia que toma tanto cargos a nivel de “directivos y ejecutivos a nivel gerencial”, lo que abarca dueños y socios sin remuneración

fija que trabajen 15 horas a la semana o más, gerentes, subgerentes y otros cargos cuya función sea administrar, planear, entre otro

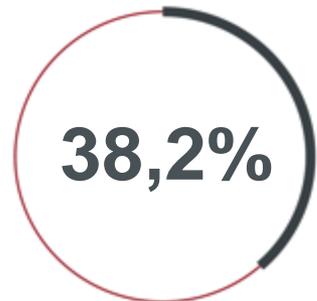
** Análisis propio a partir de datos SVS 2016

PARTICIPACIÓN DE MUJERES EN SEGUNDA LÍNEA EMPRESAS GRANDES Y MEDIANAS



MUJERES EJECUTIVAS DE SEGUNDA LÍNEA

Grandes Empresas



MUJERES EJECUTIVAS DE SEGUNDA LÍNEA

Medianas Empresas

* Tamaño según cantidad de trabajadores.

** Estas cifras no son comparables con otros estudios analizados.

RESULTADOS

2

Cuestión de magnitudes... ¿Y poder?

A mayor venta, relevancia bursátil y cantidad de empleados, menor presencia de mujeres en directorios.

MIRADA CUALITATIVA A LOS DIRECTORIOS



En este país pesa mucho el perfil educacional, el género y la profesión. En las empresas, a nivel alto y en los directorios, uno tiende a ver bastante homogeneidad en los perfiles de las personas que participan.

La mayor parte son ingenieros civiles o comerciales, o abogados, que son hombres, y que vienen, en general, de la Católica o de la Chile. No sé si estoy exagerando, pero es un perfil bastante estándar, y que hay poca diversidad, digamos”.

(Mujer, Directorio)

Donde la diversidad (o la falta de ella) de género es una expresión de una homogeneidad mayor.

Membresía depende no sólo del logro, sino también de un conjunto de otras variables sociales (Salbaj, 2013), incluyendo el capital social de sus aspirantes y la confianza que proyectan en redes formales e informales.

PARTICIPACION DE MUJERES EN DIRECTORIOS EMPRESAS GRANDES Y MEDIANAS

EMPRESAS
IPSA
(+ TRANSADAS
EN BOLSA):

6,6%



10,9%

MUJERES EN PUESTOS DIRECTORIOS

EMPRESAS GRANDES CON MÁS TRABAJADORES (200 O MÁS)

20,2%

MUJERES EN PUESTOS DIRECTORIOS

EMPRESAS MEDIANAS DE TRABAJADORES (ENTRE 50 Y 199)

12,5%

MUJERES EN PUESTOS DIRECTORIOS

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

24,9%

MUJERES EN PUESTOS DIRECTORIOS

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

Esta tendencia se confirma para el cargo de gerente general en ELE 2014-15 (MINECON-INE) según tamaño de ventas de empresas: grandes (8%), medianas (15%), pequeñas (25% y 20%) y micro (30%).

- Precaución metodológica para aperturas por tamaño.
- Según datos de Comunidad de Mujer a partir de SVS 2016.
- ** Estas cifras no son comparables con otros estudios analizados.

RESULTADOS

3

La otra soledad del cargo

La realidad minoritaria de las mujeres se da en un doble sentido: a nivel macro –números agregados– y micro –en cada empresa–.

UNA MAYORÍA DE MUJERES ÚNICAS



Directorios

48,3%

de las empresas **IMAD 2016** con mujeres en este nivel, tienen solo una.



Primera línea de gestión

51,2%

de las empresas **IMAD 2016** con mujeres en este nivel, tienen solo una.

Fenómeno observado ampliamente en países occidentales (ILO, 2015):

¿De qué hablamos cuando hablamos de diversidad?

EL NÚMERO SÍ IMPORTA, O SOBRE LA DISCUSIÓN DE SEGUNDA GENERACIÓN

“

***Sorry, having one woman on your
board doesn't make your company
gender diverse***

(Shane Ferro)

”

EFFECTOS ESTUDIADOS



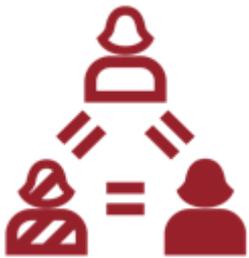
+ mujeres =

ampliar nuevas miradas, nuevas discusiones (Konrad & Kramer, 2006), representar mejor los diversos puntos y preocupaciones de todos los *stakeholders*.



+ allá de la diversidad en sí misma =

presencia femenina impacta económicamente en la medida que signifique diversidad funcional (Noland, Moran & Kotschwar, 2016).



Diversidad estimula + diversidad =

mujeres en directorios y en líneas ejecutivas ayudan a *pipeline* y su desempeño (Cook & Glass, 2016).

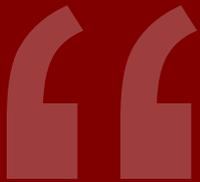
NO BASTA CON “CUMPLIR” PARA QUE SEA “NEGOCIO”

Cuando las mujeres son solo “mujeres símbolos” (solo una), pueden ser más escrutadas (Heilman et al 2004) y efectos positivos de su presencia pueden no desplegarse plenamente (Torchia, Calabro & Huse; 2011).

.....

Riesgo de las “mujeres en soledad”: *actuar* como minoría (ser reacias a tomar decisiones controversiales o innovadoras), y con ello menos influyentes (Bradshaw & Wicks, 2000).

EL OTRO EFECTO: MUJERES INVISIBILIZANDO LO FEMENINO



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

(Mujer, Primera Línea)

Tal como se vio en estudio cualitativo de IMAD 2016, las mujeres en ocasiones asumen una masculinización de estilos de liderazgos y formas de comunicación que se suelen atribuir más a hombres, como una forma de ejercer sus cargos de jerarquía.

RESULTADOS

4

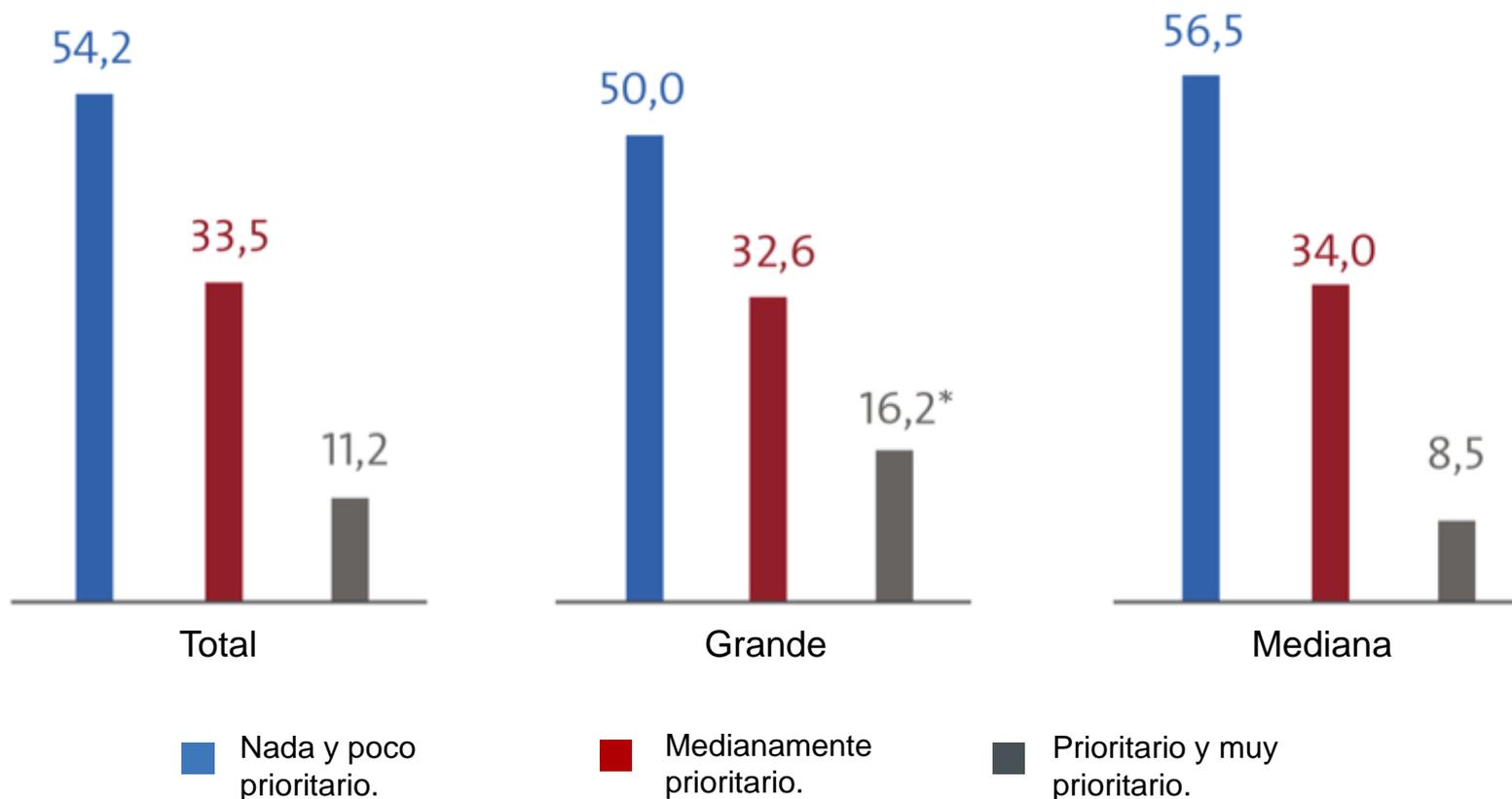
¿La verdad?
un tema que aún no es
prioritario en muchas empresas

Solo un 11,2% de ejecutivos/as de RRHH entrevistados en **IMAD 2016** estima que las empresas de su sector ven la mayor presencia femenina como un tema prioritario.

PRIORIDAD SECUNDARIA

PERCEPCIÓN DE RELEVANCIA DE LA TEMÁTICA

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



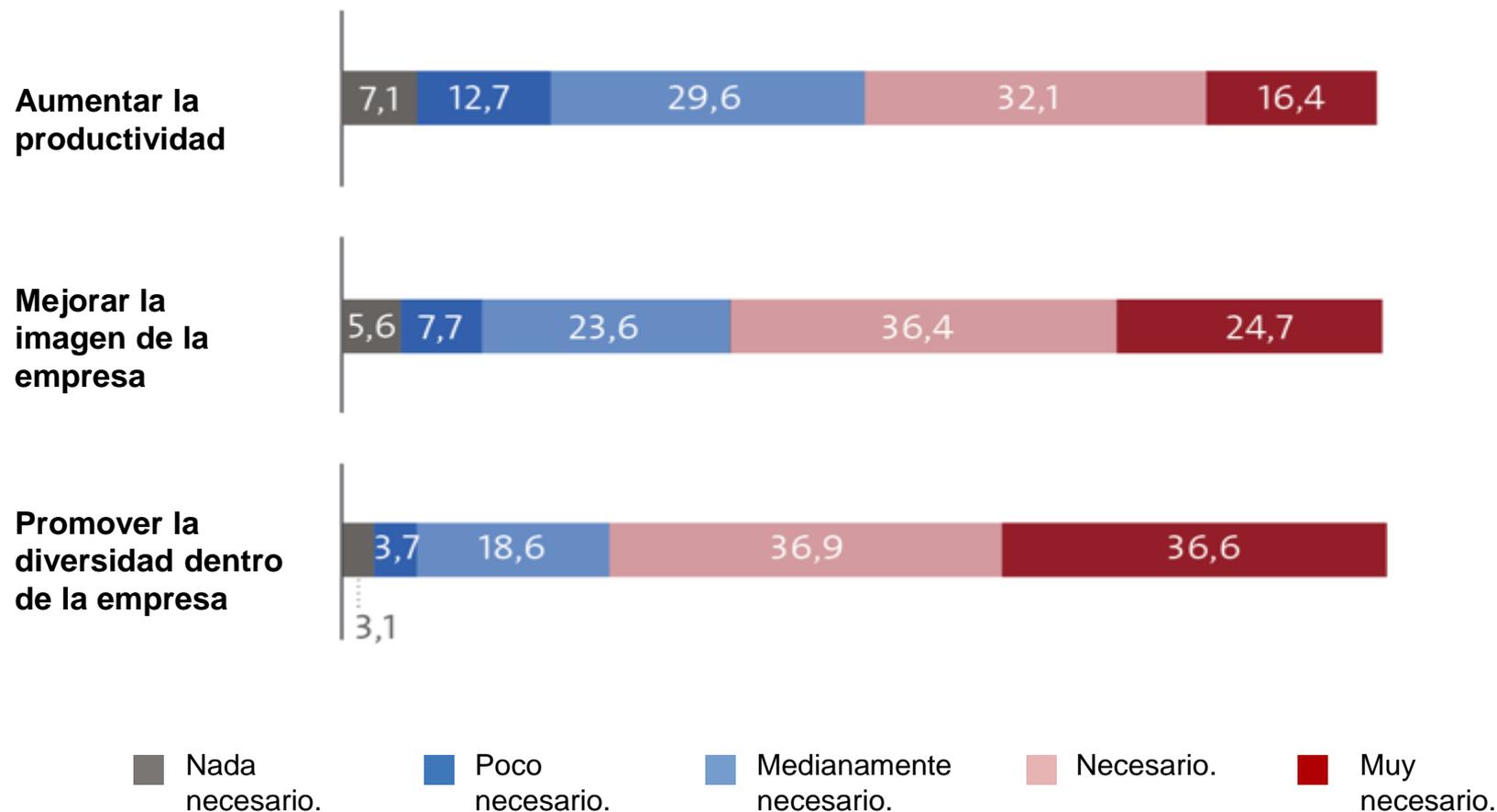
N=419

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

RAZONES LEJANAS AL “NEGOCIO”

PERCEPCIÓN DE NECESIDAD DE PROMOVER PARTICIPACION DE MUJERES EN ALTOS CARGOS.

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



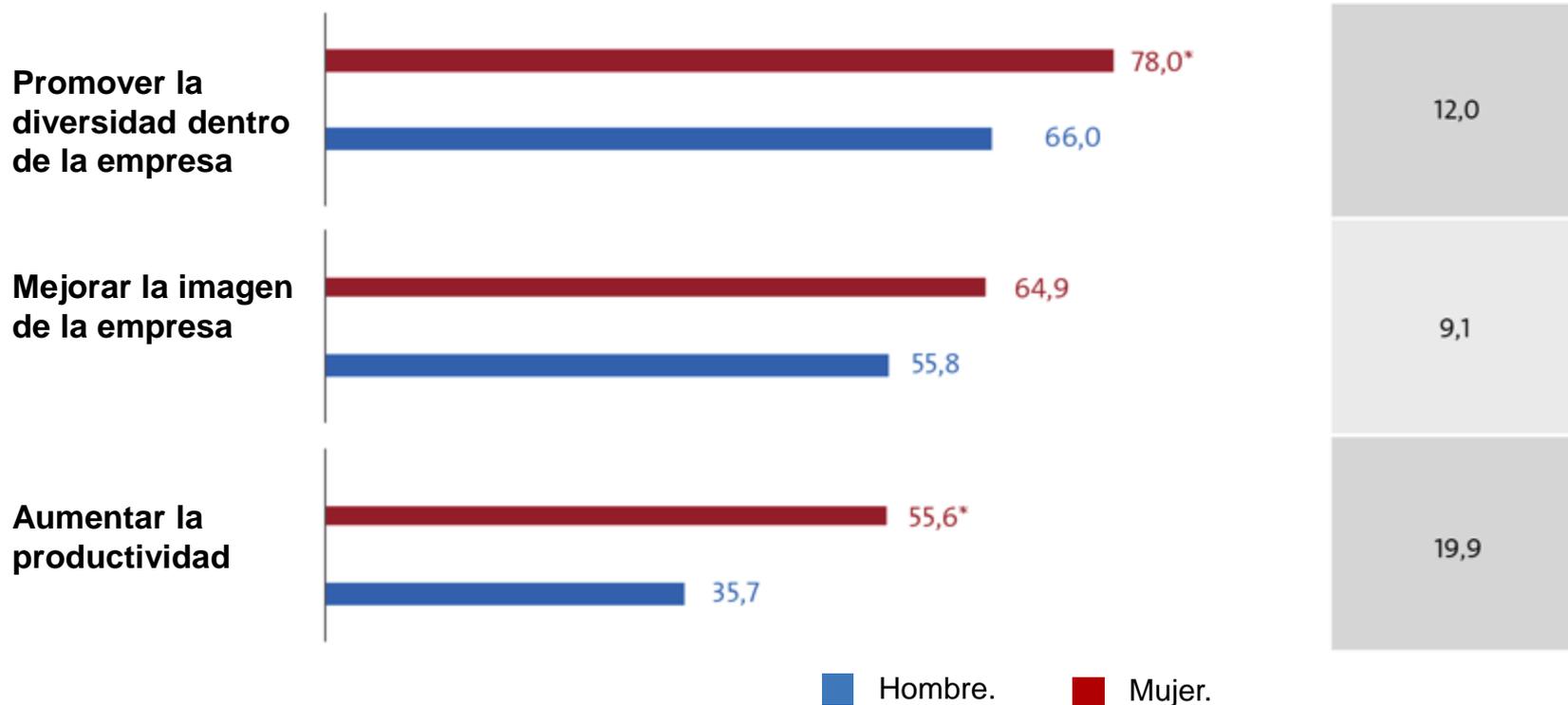
N=419

No se reporta la categoría “no responde”

RAZONES LEJANAS AL “NEGOCIO”

PERCEPCIÓN DE NECESIDAD DE PROMOVER PARTICIPACIÓN DE MUJERES EN ALTOS CARGOS, SEGÚN SEXO DEL ENTREVISTADO

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



N=419

*Diferencias estadísticamente significativas a un 95% de confianza, con categoría de referencia "hombre" para sexo del informante.

RESULTADOS

5

**Carreras difíciles, pero
sobre todo meritocráticas**

O sobre por qué hablar de *laberinto*, antes que de *techo de cristal*.

DEL TECHO AL
LABERINTO DE CRISTAL

Hablar de *laberinto* es consistente con lo visto con nuestras entrevistadas en etapa cualitativa:



Oportunidad vs disposición



Barreras culturales externas, como también de las propias decisiones de ella.

CAMINOS SINUOSOS, ANTES QUE DIRECTOS

Narrativas integradas y testimoniales de las carreras femeninas.

Mirada más accidental respecto a sus trayectorias laborales.

“Mi trayectoria laboral ha sido ascendente, no lo he buscado que sea así para serte honesta, pero bueno así se ha dado...”

Yo personalmente, nunca me senté: ‘en algún momento de mi vida yo quiero ser gerente en este tipo de empresa, y voy a trabajar en pos de eso’, no, nunca”.

(Mujer, Segunda Línea).

“Nunca me sentí discriminada, la verdad, para serte súper honesta. Pero sí mi carrera fue un poquito más lenta.

Cuando yo veía probablemente que compañeros de trabajo salían disparados rápido para cargos altos, yo en realidad, no es que me diera envidia ni mucho menos, sino que también estaba en un ciclo de vida en que estaba compatibilizando esto de trabajar en la organización siendo madre”.

(Mujer, Primera Línea).

CARRERA “A PUNTA” DE LOGRO

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

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

(Mujer, Primera Línea).

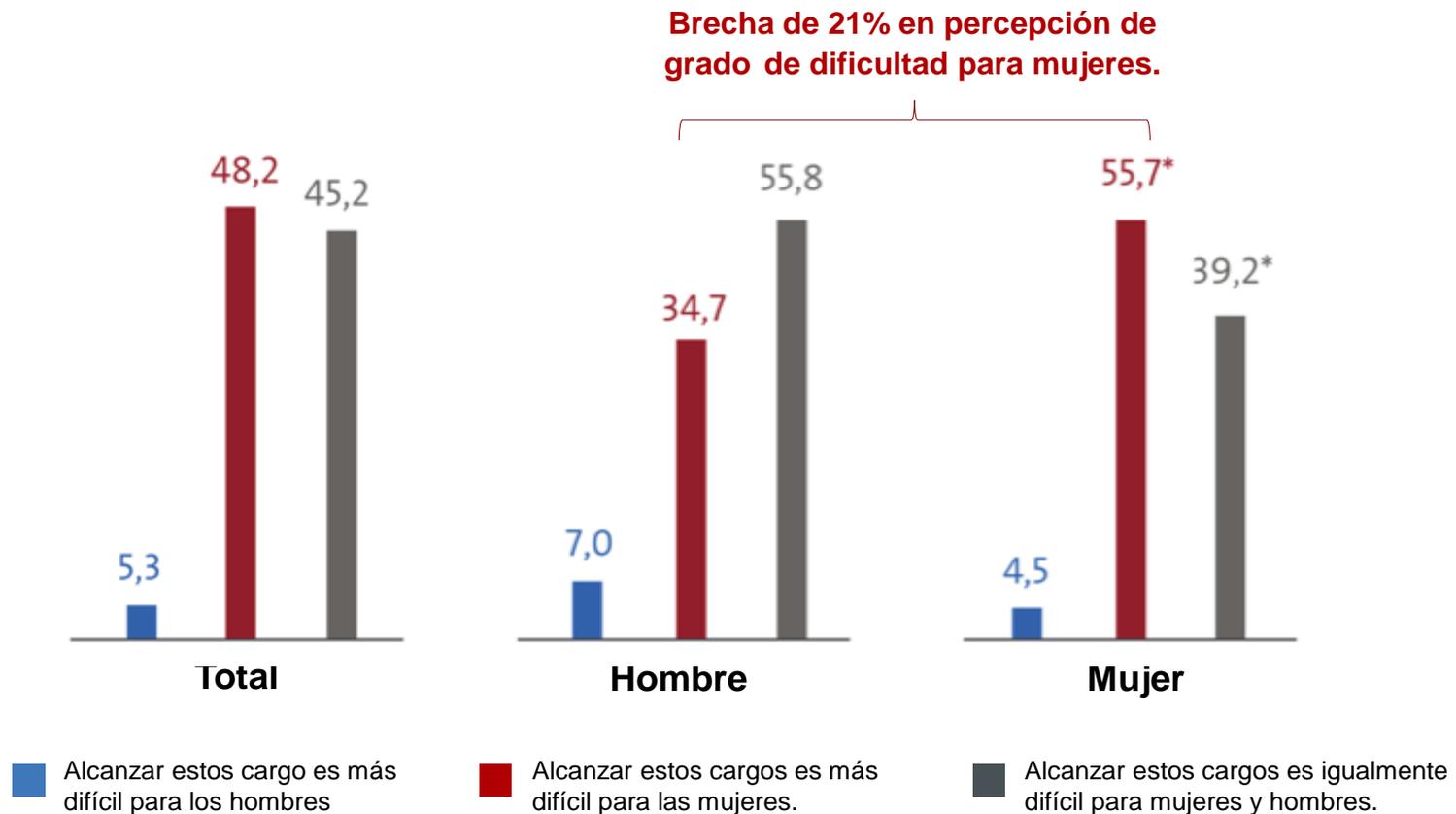
Cuando tú eres mujer tienes que demostrar. Los primeros tres meses (ante un nuevo cargo) son demostrar que, a pesar que eres mujer, sabes hacerlo. Siempre es eso, una doble demostración al principio. Pero lo demostré y funcionó.”

(Mujer, Primera Línea).

EN CUALQUIER CASO...MIRADAS DUALES ANTE LAS DIFICULTADES DE HACER CARRERA

PERCEPCIÓN DE GRADO DE DIFICULTAD EN LA CARRERA LABORAL

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



N=419

*Diferencias estadísticamente significativas a un 95% de confianza, con categoría de referencia "hombre" para sexo del informante.

No se reporta en barras la categoría "no responde"...

RESULTADOS

6

Conciliación laboral y familiar: generación en transición

Entrevistada/os en el estudio cualitativo son parte de una generación que ha vivido ajustes de definición social de roles de género, y con ello, su inserción en altos cargos es acompañada de gratificaciones y tensiones.

¿POR QUÉ HABLAMOS DE GENERACIÓN INTERMEDIA?

Transición marcada por:

- Gratificaciones y méritos, pero también de ambigüedades y tensiones.
- Invisibilización de lo familiar en el trabajo y “priorizaciones”.
- Asumiendo cargos de menor exigencia, o bien más flexibles.



Cuando estás empezando familia se produce -no un estancamiento-, es un plató, en que te quedas ahí un tiempo, y después, uno empieza a agarrar vuelo de nuevo. Siento que eso también me ocurrió a mí, porque llega un momento en que te cambian las prioridades -que no implica que uno cambie su rendimiento ni nada, tiene que ver con que a lo mejor en ese momento si hay una oportunidad tú prefieres dejarla pasar”.

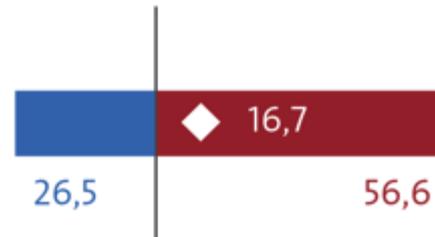
(Mujer, Segunda Línea)

EL COSTO DE LOS ALTOS CARGOS

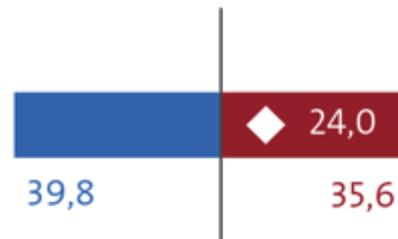
PERCEPCIÓN DE FACTOR FAMILIA

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

El ejercicio de cargos de alta dirección en este tipo de negocio es muy demandante para las responsabilidades familiares



En general, son las propias mujeres las que optan por no acceder a altos cargos, dados los costos personales y familiares



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

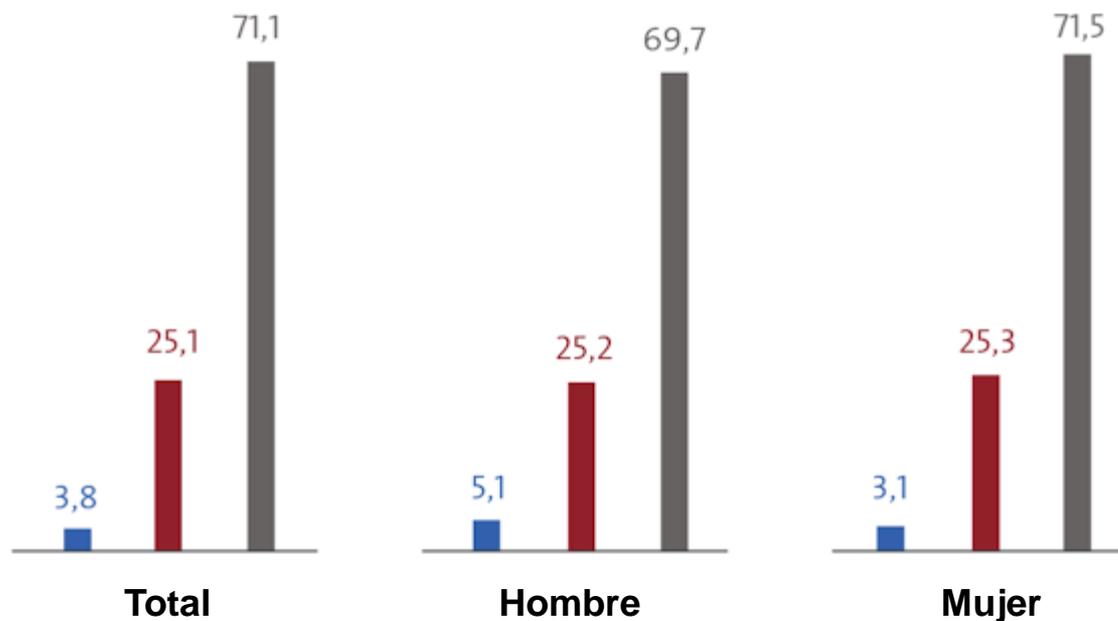
N=419

No se reporta la categoría "no responde"

SIN EMBARGO...

NIVEL DE SATISFACCIÓN BALANCE FAMILIA Y TRABAJO

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



N=419

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

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

RESULTADOS

7

¿Sesgos implícitos, antes que discriminación?

Sobre la fuerza de los pequeños grandes gestos en la vida cotidiana.

SESGOS DE SEGUNDA GENERACIÓN



“Research has moved away from a focus on the deliberate exclusion of women and toward investigating “second-generation” forms of gender bias as the primary cause of women’s persistent underrepresentation in leadership roles. This bias erects powerful but subtle and often invisible barriers for women (...)” (2013:6)

¿SESGOS O ESPECIALIZACIONES?

“

Las mujeres tendemos a sentirnos más seguras en áreas más blandas que en áreas más duras”.

(Mujer, Segunda Línea)

“

Probablemente hombre o mujeres no están dispuestos a hacer lo mismo y en general, a participar en una industria como ésta, ¿por qué?, porque es difícil. O sea, tienes que estar en un ambiente, donde estás rodeado de tuercas, de aceite, de olor a combustible”.

(Hombre, Primera Línea)

LA CULPA ¿COMO UN TIPO DE BARRERA INVISIBLE?



Hay otro tema terriblemente cultural, que yo espero que con esta generación esté cambiando. Pero hasta ahora, hay mucho de presión social para que tú no sé, trabajes menos. A mí me toca vivirlo ahora, como mamá así tus hijos, y bueno porque la mamá van a este paseo, porque hacen eso, o porque tú no puedes, o tengo un viaje, y no puedo ir a la actividad, y va mi marido solo y todos lo agarran para la broma (...)

Hay un tema que está latente, y por eso te digo que es más machista de lo que se cree, y al final igual te va pesando de una forma u otra”.

(Mujer, Directorio)

Presión social respecto a ejercer un rol “más femenino”. No es de base, y menos respecto a su carrera seguida y su rol de madres, sino que frente al mundo social, incluso de vínculos, cercanos y pares de género.

Si en el trabajo se invisibiliza la familia, en el dominio personal-familiar, se invisibiliza el trabajo.

¿LA CULPA COMO PROPIA DE ELLAS, ANTES QUE DE ELLOS?

“

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

(Mujer, Primera Línea)

“

No, pienso que para los hombres esas culpas son menos, menos eh... se verbalizan menos, las tenemos menos instaladas, como para conversarlas y declararlas”.

(Hombre, Primera Línea)

RESULTADOS

8

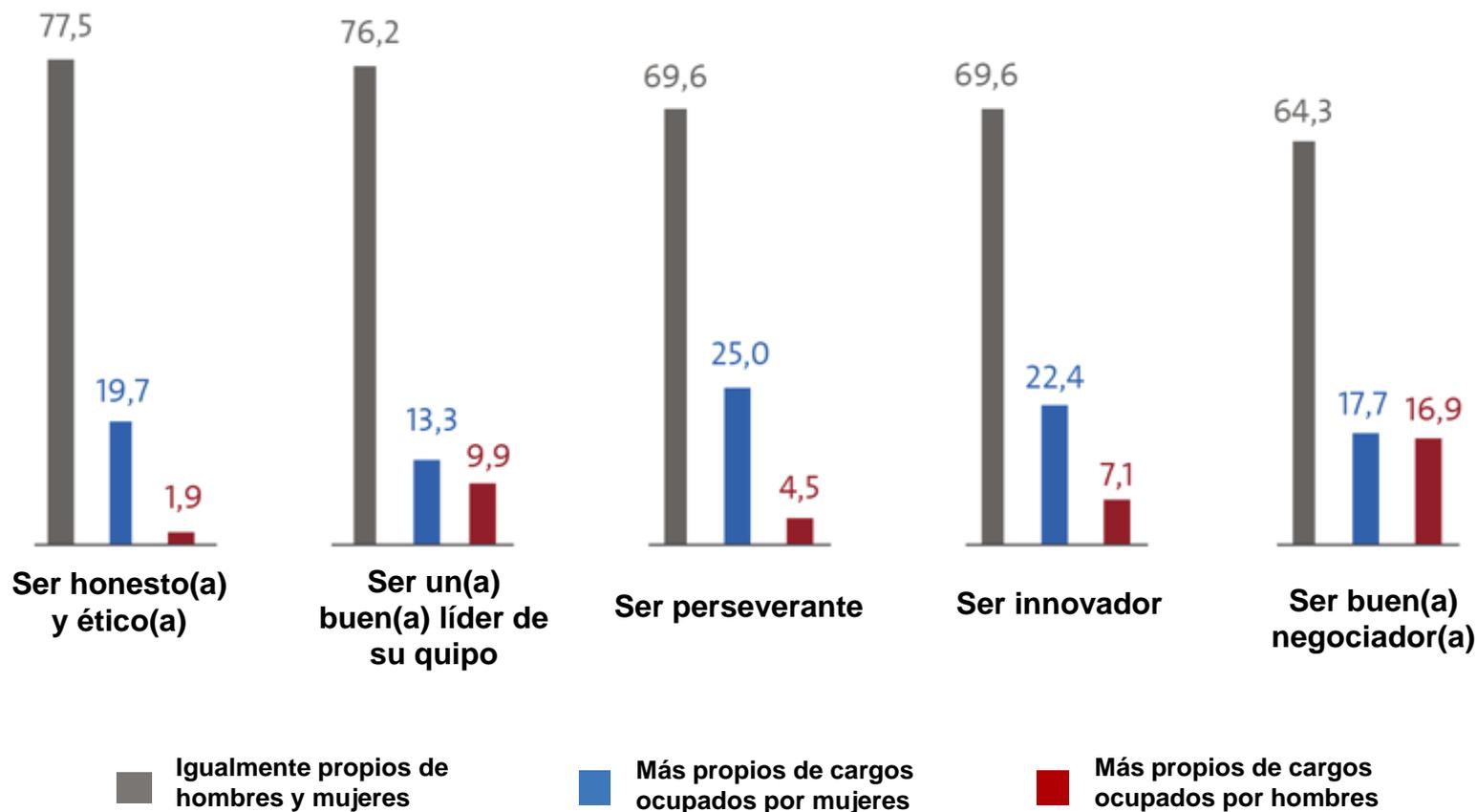
¿Estereotipos o competencias de género?

Existe contundente investigación sobre competencias entre hombres y mujeres ejecutivo/as. Si eso es entendido como estereotipos de género, o bien diferencias cognitivas reales, depende de la teoría. En cualquiera de los casos, esas distinciones pueden operar igual en la gestión cotidiana de las compañías, ajustando expectativas y evaluaciones de liderazgos.

COMPETENCIAS VISTAS POR IGUAL

PERCEPCIÓN DE COMPETENCIAS: SIN DIFERENCIAS POR GÉNERO

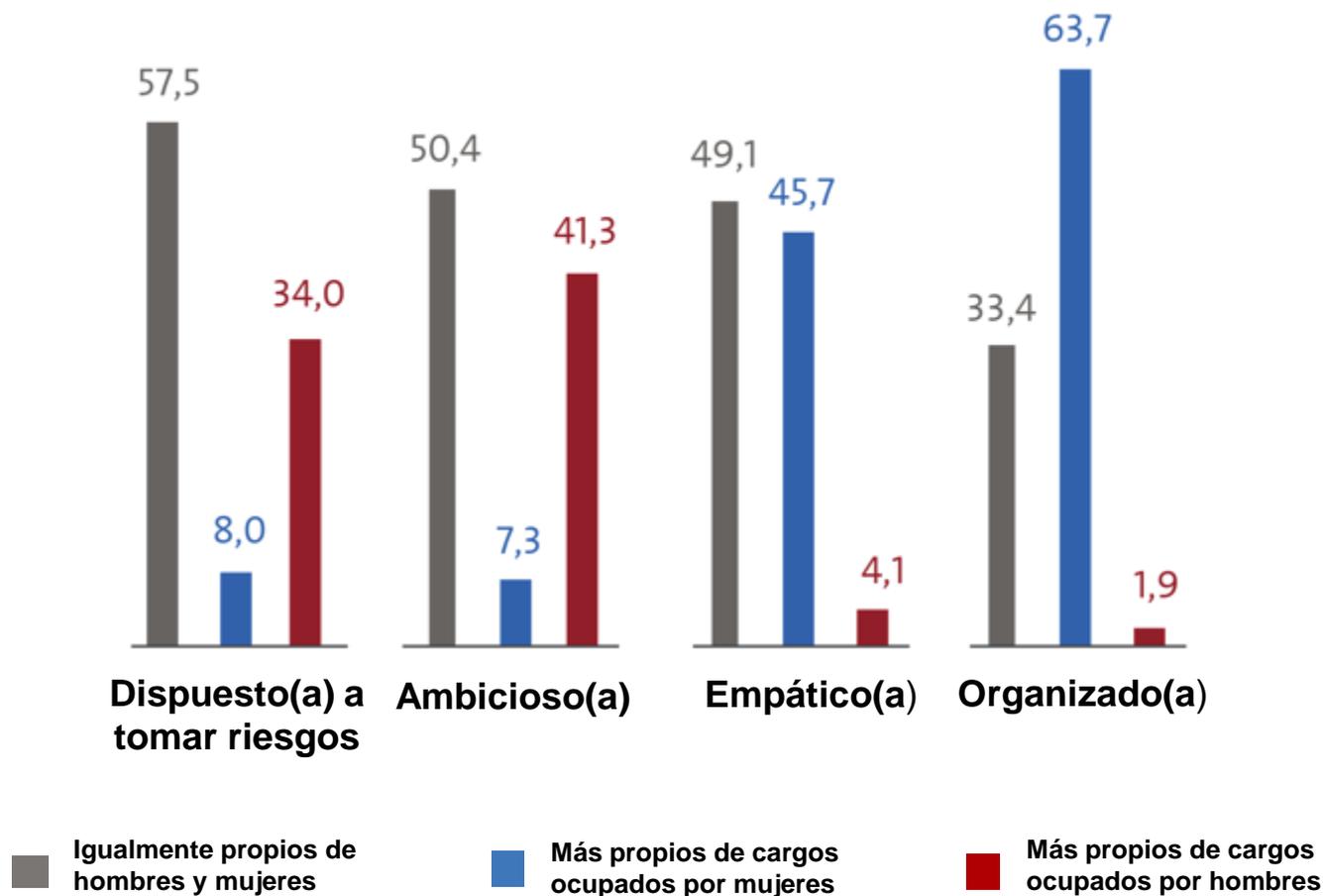
Respecto a los cargos de gerencias o ejecutivo/a de primera y segunda línea, así como cargos en directorios o juntas directivas, en su rubro, ¿cuáles de las siguientes características son más bien propias de mujeres, cuáles de hombres y cuáles de ambos por igual? (% respuestas)



COMPETENCIAS “SESGADAS”

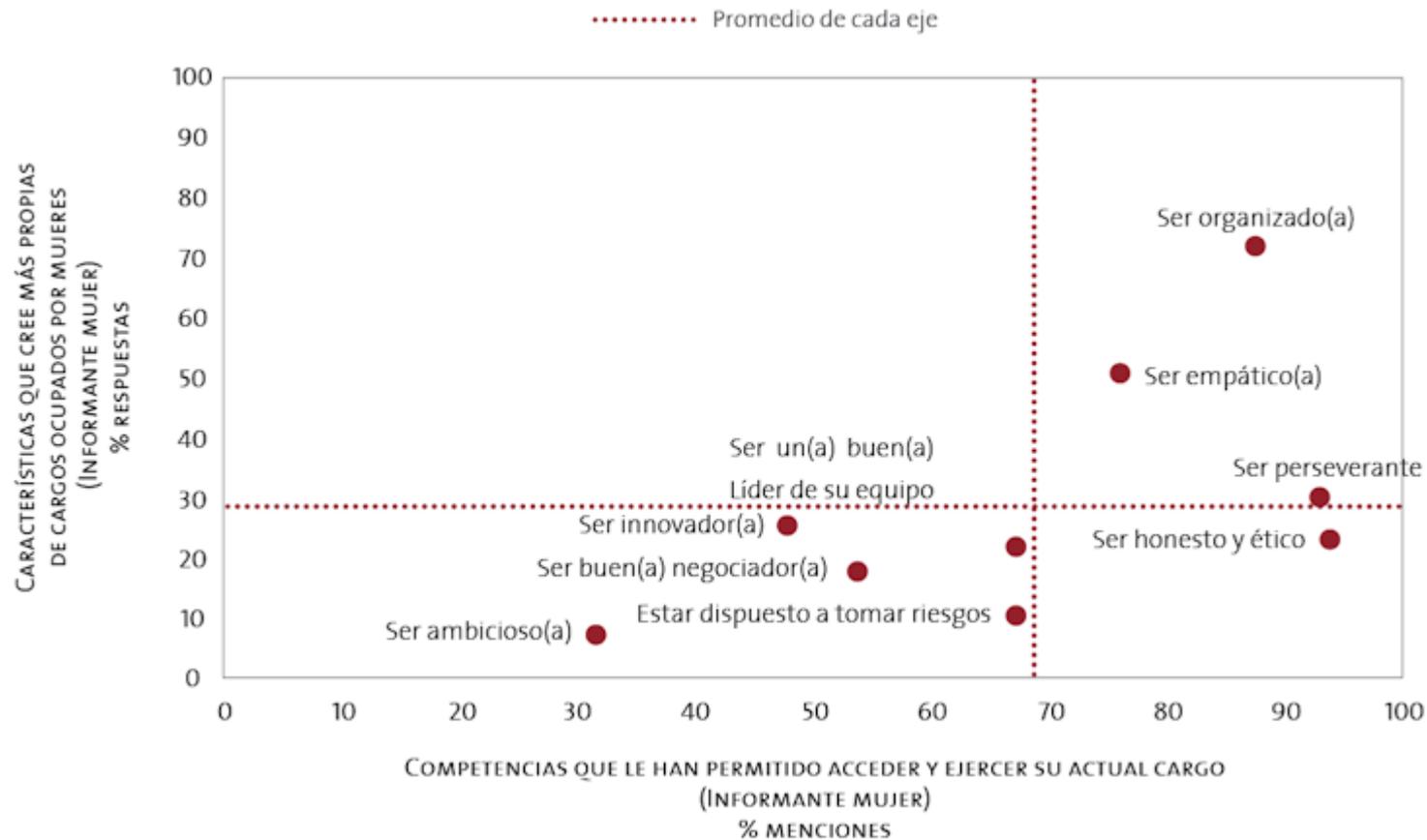
PERCEPCIÓN DE COMPETENCIAS: CON DIFERENCIAS POR GÉNERO

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



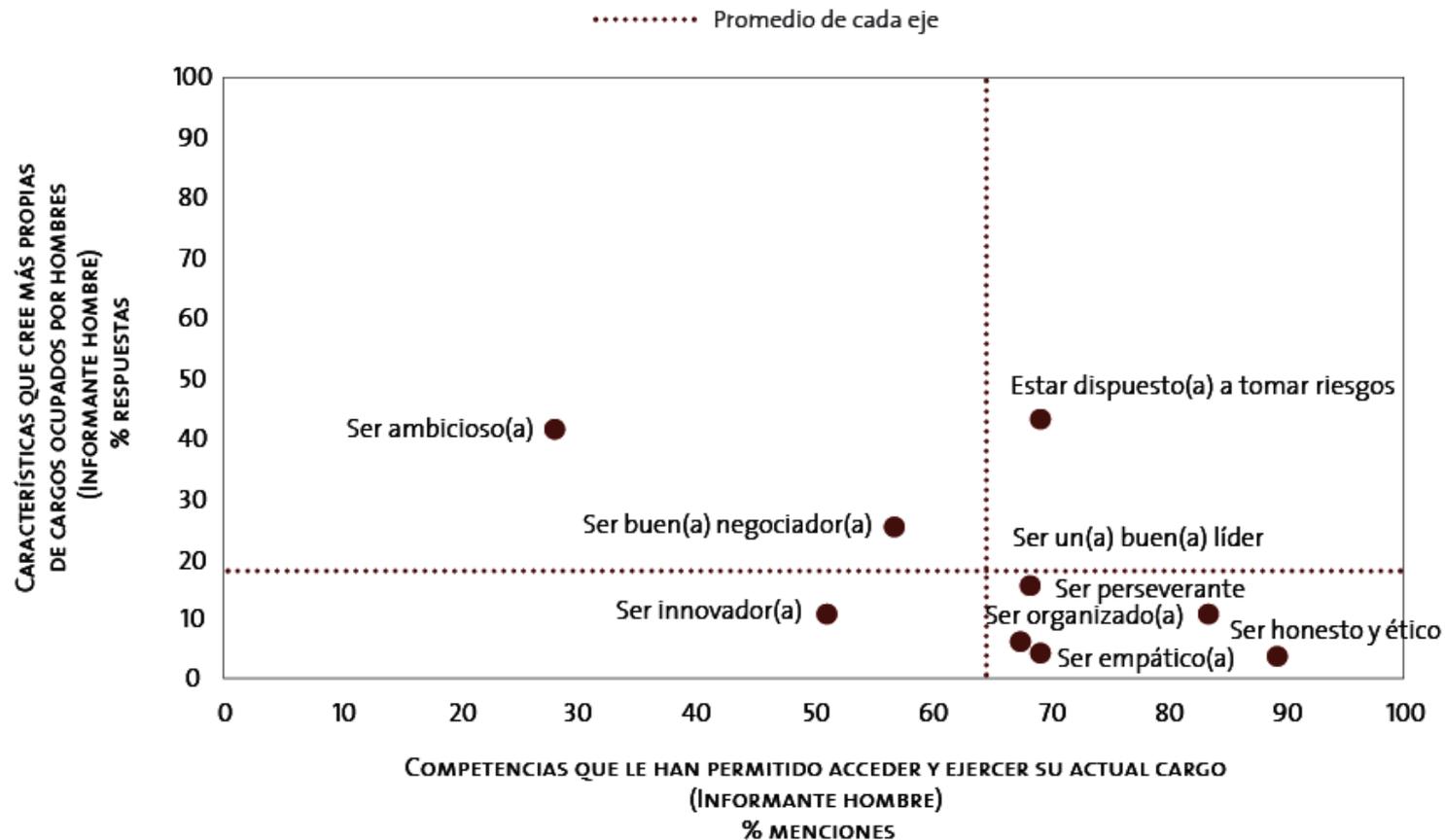
EL MAPA DE LAS MUJERES

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



EL MAPA DE LOS HOMBRES

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



RESULTADOS

9

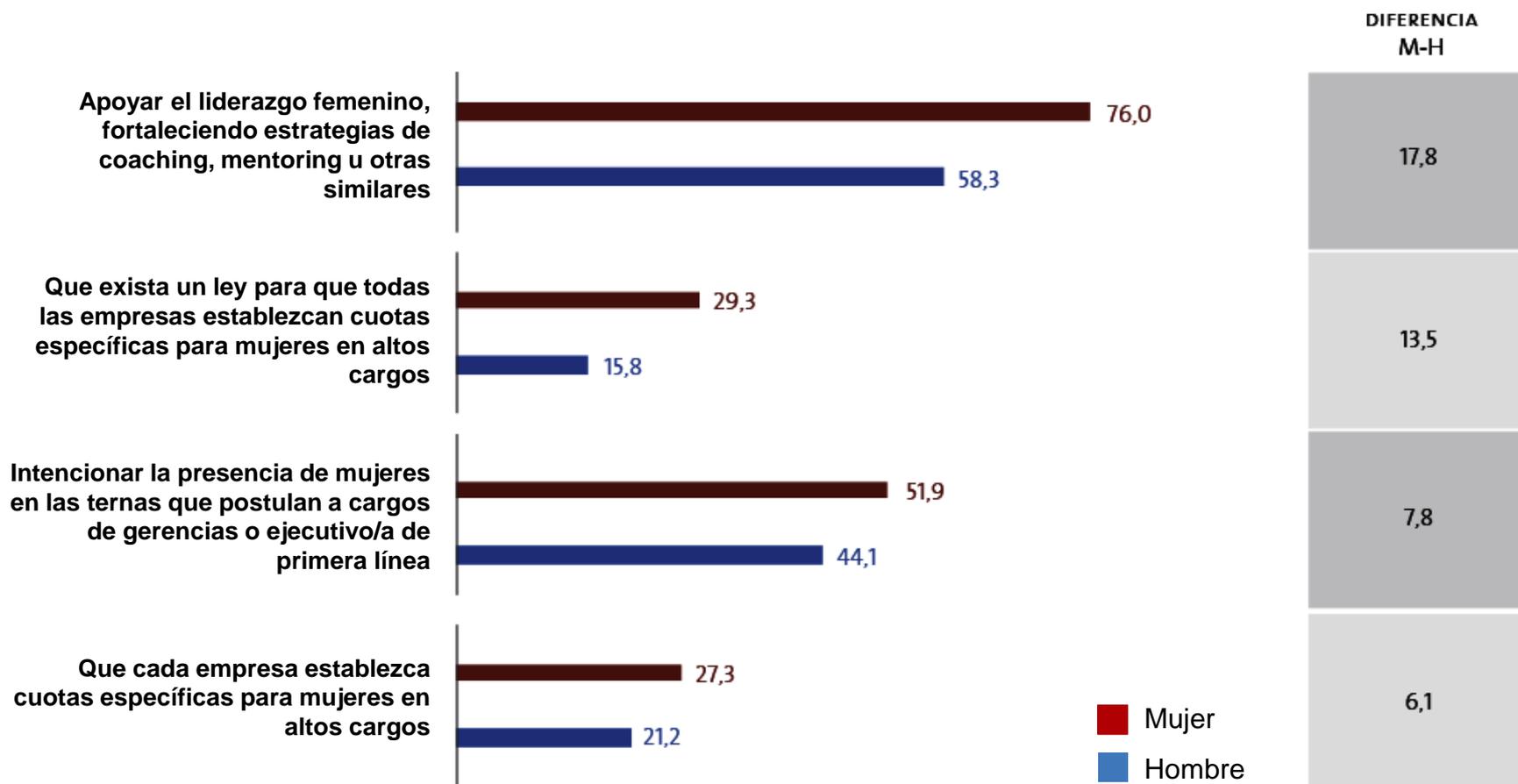
Caminos de acción intermedios

Muchos de los ejecutiva/os encuestados declaran apoyar iniciativas para promover a las mujeres en altos cargos, pero esta alta adhesión genérica se diluye, cuando se consulta sobre impulsar acciones más específicas como cuotas asociadas a cargos.

APOYO AL PIPELINE

PERCEPCIÓN ESPECÍFICA DE INICIATIVAS, SEGÚN SEXO ENTREVISTADO

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



LA CUESTIÓN DE LAS CUOTAS

“

A la mujer en un mundo de hombres le cuesta validarse, entonces, y yo creo que uno lo logra a través de la experiencia, de ser competente, de tener buenos argumentos, de formar buenos equipos, de tener buenos resultados. O sea, todas esas cosas hablan de ti, si eres un buen líder o eres un mal líder. Pero, pero llegar porque eres mujer no más... o sea, nadie te va a validar así”.

(Mujer, Primera Línea)

“

(Sobre las cuotas) sí le veo una gracia (...) de acelerar estas discusiones y estos procesos. Si no existieran estas políticas, no tendríamos esta conversación hoy día; no se entrevistarían a mujeres que a lo mejor lo han logrado, ni se generarían estudios que te digan cómo hacerlo...

Yo veo entonces estas políticas como un efecto catalizador, que acelera un proceso, que en forma natural podría llegar, pero en 200 años. En ese sentido me gustan, pero no pueden ser permanentes en ningún sentido, porque terminan siendo al revés, una imposición”.

(Hombre, Primera Línea)



RESULTADOS

10

**Hacia la discusión
y la acción**

CLAVES PARA ALIMENTAR LA DISCUSIÓN Y LA ACCIÓN





AUSPICIAN

APOYAN

