



SEMINARIO

APROVECHANDO EL VALOR DE LAS MUJERES

DIRECTORAS: LOS OBSTÁCULOS QUE NO VEMOS

3 de octubre 2019

La diversidad de género en los directorios de empresas ha sido un tema global que se ha instalado en las agendas y en el debate público. A la fecha, 1 de cada 4 directorios de las Fortune500 posee al menos una directora femenina¹. En Chile el número de mujeres directoras ha aumentado durante los últimos años: en el 2017, la presencia femenina en las empresas IGPA fue de 6,7% y dos años más tarde, dicha presencia aumentó a 9,5% siendo un aumento estadísticamente significativo². Aún queda por avanzar, y la creación del “Registro de Mujeres para Directorios” -iniciativa del Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género- responde al desafío.

Sin embargo, en aquellos directorios con presencia femenina, ¿existen barreras inconscientes que dificultan el desempeño de ellas? Con el objetivo de responder esta pregunta, el Seminario invitó a directores y directoras a discutir el tema, con el objetivo de conocer los distintos puntos de vista, los posibles sesgos y/o conductas inconscientes entre hombres y mujeres que afectan el buen desempeño del grupo.

La actividad inició analizando en conjunto dos artículos: “Two Women, Three Man on a Raft” escrito en 1977, y “Leveraging the value of female directors” que se publicó el presente año. El primero, a través de la experiencia en un bote compuesto por dos mujeres y tres hombres, muestra ciertos comportamientos masculinos que obstaculizan el liderazgo de sus pares mujeres. Por otro lado, el segundo artículo evidencia los sesgos que existen a la hora de evaluar el desempeño de las directoras mujeres en las mesas de trabajo.

Las similitudes entre los dos artículos son evidentes. Si bien existe una distancia temporal de 42 años entre uno y otro, el diagnóstico y la reflexión se mantiene: **al interior de los grupos de trabajo, suelen existir sesgos y comportamientos masculinos inconscientes que podrían estar afectando el desempeño de las mujeres directoras.**



Male unconscious activity can occur to undermine the female (...) One of the reasons that women has trouble is because the lack of support she receives from one man gets reinforces by others; it is a collective activity...

¹ Fuente: Deloitte, Alliance for Board Diversity, Fortune

² Datos propios obtenidos a partir de la información disponible de la CMF

¿QUÉ OPINARON LOS DIRECTORES Y DIRECTORAS?

En primer lugar, hubo consenso respecto a que tanto hombres como mujeres, tienen el mismo potencial de ser buenos directores. Sin embargo, al discutir sobre los obstáculos que enfrentan las mujeres, las directoras vieron con claridad la realidad de los papers, mientras que para los directores hombres, la realidad no fue tan evidente.

Al preguntarle a los hombres, sobre cómo cambian sus comportamientos al estar en directorios con mujeres, hubo dificultades para identificar conductas pro-diversidad de género. **La modificación del vocabulario y el lenguaje** fue el aspecto más mencionado, sin embargo, seguida la discusión, otro tipo de conductas masculinas salieron a la luz: la **condescendencia** y otros patrones como **subir el tono, apuntar con el dedo y explicar aquello que dice una mujer** (*mansplaining*). Respecto al primero, ellos afirman que existe un riesgo de condescendencia inconsciente pues a veces, por caballerosidad, se puede pasar a llevar la autonomía y liderazgo de la mujer. Y respecto a los otros comportamientos, los directores concordaron que son modos de interactuar que están naturalizados entre los hombres (y a veces valorados), y que -sin ellos darse cuenta- pueden ser barreras para las mujeres.

Y desde la visión de las mujeres, ¿qué conductas de los hombres dificultan su desempeño? Algunas directoras perciben que, gran parte de los hombres poseen un **sesgo a priori de que ellas no tienen las habilidades suficientes para el cargo** por el hecho de que no poseen una trayectoria laboral similar a la de los hombres. Esta preconcepción -a veces inconsciente- es considerada como una dificultad pues obliga a las mujeres a hacer un esfuerzo adicional para validarse frente al grupo. Por otro lado, algunas mencionan que existe una **poca disposición de ciertos hombres** por integrar voces femeninas, lo que genera inseguridades en las mujeres acerca de su capacidad y liderazgo. Respecto al riesgo de **condescendencia**, una directora menciona: *“Está bien que los hombres sean caballerosos, pero cuando uno está cumpliendo un rol, uno no quiere que la guíen”*. Por otro lado, al analizar las evaluaciones de desempeño, algunas mujeres consideran que **la regla con la que se mide suele ser masculina**, pues el modelo ha sido así históricamente. Por último, se hace hincapié en el **rol del presidente del directorio**, quien debe evitar conductas y comentarios inapropiadas.

De esta manera, el diálogo entre directores y directoras permitió un mayor entendimiento de los artículos. Escuchar experiencias y opiniones de otros hizo posible ver sesgos y conductas inconscientes que dificultan aprovechar el valor de la diversidad en los directorios, concluyendo que es necesario dialogar y desnaturalizar ciertos comportamientos para poder, realmente, fomentar el liderazgo femenino y así evitar que las dinámicas del bote sigan ocurriendo al interior de las organizaciones.



Esta actividad no tiene sentido sin la presencia de hombres, ¿de qué serviría tener sólo mujeres hablando de los problemas de las mujeres? Los hombres también tienen mucho que decir...

PANEL DE CONVERSACIÓN



Lucy Krell

Senior partner de
Kingsley Gate Partners



Alejandra Mehech

Directora de empresas
Profesora PUC



Karen Poniachik

Directora de empresas
Representante Columbia
Global Centers



Modera: **Alfredo Enrione**

Director Centro de Gobierno
Corporativo y Sociedad

En cuanto al **grado de participación** que debiesen tener las mujeres en los directorios de empresa, Lucy Krell hizo una distinción entre empresas del sector público, en donde existe una cuota de género, las empresas de AFP en donde el tema se trata de igual a igual, y las empresas medianas y familiares, en donde predomina el grado de confianza de la persona, independiente del hecho de si es hombre o mujer.

Yo no considero que los hombres y mujeres tengan distintas capacidades desde el punto de vista del género. Existen hombres y mujeres intuitivas y también lo contrario (...) El tema está en encontrar el mejor candidato posible para la posición, independiente de si es hombre o mujer.



Por su parte, Alejandra Mehech habló sobre su **experiencia personal en directorios compuestos en su mayoría por hombres**, sosteniendo que si se espera un trato igualitario, las mujeres también tienen que estar preparadas para ciertas actitudes distintas a las que acostumbran.



Creo que nosotras también tenemos que hacer reflexiones y una de ellas, en mi caso, es a veces el haber esperado actitudes de caballerosidad por parte de los otros directores. Pero si uno quiere que la traten de igual a igual, tiene que aceptar que hay cosas en las que la caballerosidad no va a estar.

Luego, Karen Poniachik se refirió a **la diversidad que debiese existir en los directorios de empresas**. Desde su opinión, es algo que va más allá de solamente incluir mujeres en estos espacios, ya que se trata de contar con los mejores talentos para cierta función. Además, agrega la importancia de contribuir al desarrollo de otras temáticas que hoy empiezan a ser fundamentales para el desarrollo de las organizaciones.

Hoy los desafíos son distintos para las empresas. Hay temas ambientales, relación con stakeholders, recursos humanos, etc. que hay que considerar (...) se tienen que abrir los directorios a incorporar personas con otros tipos de conocimientos.



CONCLUSIONES Y DESAFÍOS

En Chile, la presencia de mujeres en directorios de empresas ha aumentado. Sin embargo, ¿cómo son las dinámicas en las mesas de trabajo? ¿existen comportamientos que dificultan el buen desempeño de los directores?

Tras el análisis de dos artículos y el diálogo entre directores hombres y mujeres, se hicieron visibles ciertas conductas y preconcepciones que dificultan que las mujeres puedan desarrollar su máximo potencial. En este sentido, si bien es una buena noticia que se integren más visiones femeninas en los directorios, es importante velar por una buena dinámica de grupo en donde la visión de las mujeres sea considerada. Para esto, es necesario dialogar y reflexionar acerca de las conductas inconscientes que directores -hombres y mujeres- pueden tener, fomentar la diversidad de conocimiento y las dinámicas colaborativas entre pares, para así, aprovechar el valor de cada director.

Por último, tanto los panelistas como los asistentes, coinciden con que la sociedad en su conjunto debe evitar que las mujeres salgan del mercado laboral. Así, tanto las políticas públicas como las políticas de las empresas deben potenciar que, en el proceso de maternidad, existan facilidades para que las madres puedan conciliar su vida familiar con la laboral. De esta manera, las mujeres podrían mantenerse en su trabajo y evitar las famosas “lagunas”, para finalmente, poder estar igualmente cualificadas que los hombres el día de mañana.

Participantes:

Luis Enrique Alamos
Daniel Alamos
Ximena Alzerreca
Catalina Cabello
Encarnación Canalejo
Alejandro Carboni
Ghassan Dayoub
Javiera de la Cerda
Karen Ergas
Julio Fernandez
Juana Galaz
Francisco Gazmuri
Francisco Gutierrez
Margarita Hanckes

Andres Irarrazabal
Siria Jeldes
Lucy Krell
Pilar Lamana
Rodrigo Manubens
Ricardo Matte
Alejandra Mehech
Veronica Mex
Veronica Moggia
Veronica Morales
Marcelo Nacur
Lionel Olavarria
Mariana Orrego
Carolina Ossa
Andres Ovalle

Jorge Peña
Paola Peñarrieta
Joanna Perez
Karen Poniachik
Andrea Rotman
Patricia Sabag
Elke Schwarz
Jennifer Soto
Mario Valcarce
Juan Vildosola
Elizabeth Vivanco
Cristina Yarur
Lilian Ross
Paula Loyola
Daniel Alamos