



**CONDICIONES QUE INFLUYEN EN EL LIDERAZGO DE LAS MUJERES EN EL ÁMBITO
LABORAL EN CHILE.**

PARTE I

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN GESTIÓN DE PERSONAS Y DINÁMICA ORGANIZACIONAL**

Alumna: Marian Jaimes Mundarain.

Profesora Guía: Carla Rojas Neculhual.

Santiago, Agosto 2021

ÍNDICE

I.	INTRODUCCIÓN DEL PROYECTO.....	5
1.1	Planteamiento del problema.....	6
1.2	Objetivo General.....	7
1.3	Objetivos Específicos.....	7
II.	ANÁLISIS CONTEXTUAL DEL LIDERAZGO FEMENINO EN CHILE.....	9
III.	MARCO TEÓRICO.....	12
3.1	Condiciones Socioculturales.....	12
3.1.1	Patriarcado y Espacios Laborales Masculinizados.....	12
3.1.2	Sociedad y Género.....	12
3.1.3	Interseccionalidad.....	14
3.2	Condiciones del Entorno Laboral.....	14
3.2.1	Segregación Vertical y Horizontal.....	14
3.2.2	Techo de Cristal.....	15
3.2.3	Laberinto de Cristal.....	15
3.2.4	Brecha Salarial.....	15
3.2.5	Mansplaining.....	16
3.2.6	Conciliación de la Vida Laboral y Familiar.....	16
3.3	Estilos de Liderazgo.....	18
3.3.1	Liderazgo Transformacional.....	18
3.3.2	Liderazgo Resonante.....	19
IV.	METODOLOGÍA.....	21
4.1	Diseño.....	21
4.2	Participantes.....	21
V.	RESULTADOS.....	24
5.1	Condiciones causales.....	26
5.1.1	Factores socioculturales y del entorno laboral.....	26
5.2	Condiciones intervinientes.....	28
5.2.1	Competencias personales y sociales para el liderazgo.....	28
5.3	Estrategias de acción.....	31
5.4	Consecuencias.....	33

5.5	Discusión de resultados.....	35
VI.	PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.....	38
VII.	CONCLUSIONES.....	60
VIII.	BIBLIOGRAFÍA.....	64
IX.	ANEXOS.....	68

RESUMEN EJECUTIVO

La participación e inclusión de las mujeres en el mercado laboral se ha visto desafiada por los estereotipos de género, propios de una sociedad que impone restricciones sociales a cada sexo, y aunque han existido avances, estos aún no reflejan una participación igualitaria entre mujeres y hombres, lo que se puede observar en el escaso número de mujeres en roles de liderazgo. El objetivo fue conocer las condiciones que influyen en los liderazgos de mujeres en Chile y con los resultados busca contribuir con una propuesta de intervención, que esté disponible para las organizaciones y las áreas de gestión de personas, que les permita generar acciones afirmativas y prácticas laborales que faciliten el ejercicio del liderazgo de mujeres y aplicar estrategias que erradiquen aquellas prácticas socioculturales y laborales que representan un obstáculo para el desarrollo futuro del liderazgo de mujeres desde la perspectiva de diversidad.

La metodología aplicada es de carácter cualitativa. A través de entrevistas semiestructuradas se recopiló información de 9 mujeres líderes en el ámbito laboral en Chile y el análisis se realiza mediante el método de codificación axial. Como principales resultados del estudio, encontramos que existen condiciones causales del entorno sociocultural como estereotipos del rol de género de mujeres y hombres, y dificultades para la conciliación de la vida familiar y laboral; estos factores permean hacia los entornos laborales, generando condiciones tales como: espacios masculinizados, situaciones de discriminación, interseccionalidad, brechas salariales y techo de cristal. El impacto de estos factores es mitigado por las competencias personales y sociales de las mujeres, que funcionan como condiciones intervinientes y entre las cuales se encuentran: el empoderamiento, la gestión de las emociones, la vocación de servicio, y la construcción de redes de apoyo para hacer frente a estas condiciones causales. Por último, las propuestas de intervención incluyen las acciones, impulsores y resistencias a nivel sociocultural, laboral y personal para facilitar las condiciones sociales y laborales que permitan que las mujeres asuman roles de liderazgo y se potencien las competencias personales y sociales que demostraron las mujeres en el desarrollo del estudio.

I. INTRODUCCIÓN DEL PROYECTO

El presente informe tiene por objetivo conocer las condiciones que influyen en el ejercicio del liderazgo de mujeres en Chile en la actualidad y proponer alternativas para incrementar la participación de las mujeres en el liderazgo del país. A partir del análisis teórico, de datos existentes del contexto mundial y chileno sobre la participación de mujeres en roles de liderazgo en diferentes ámbitos organizacionales, se recopila información de fuentes secundarias y entrevistas semi-estructuradas con el fin de conocer la situación actual de mujeres líderes en Chile. Con los principales hallazgos, realizaremos recomendaciones que permitan reforzar el compromiso empresarial con la diversidad de género y visibilizar las condiciones que limitan el ejercicio del liderazgo a las mujeres, con el objetivo de aumentar la participación de mujeres líderes en Chile.

A lo largo de la historia las mujeres han luchado por tener voz en diferentes ámbitos de la vida, tales como: el derecho al voto, la entrada al mundo político y laboral, el trabajo en igualdad de circunstancias y el derecho a la educación. Sin embargo, se han visto desafiadas por los estereotipos de género, propios de una sociedad que impone restricciones sociales a cada sexo y establece características culturales que han generado una división de la masculinidad y la feminidad. De este modo, nos encontramos con una realidad social, donde de forma inevitable se establecen normas y reglas basadas en la dicotomía que se genera entre lo femenino y lo masculino, atribuyendo así estereotipos basados en la forma de pensar, de sentir y de percibir estas diferencias por cada grupo social. (Duarte Cruz & García- Horta, 2016).

Cuando hablamos del ámbito laboral es posible identificar que a lo largo del tiempo se ha avanzado en la incorporación de mujeres en esta esfera, ya que en las últimas décadas se ha visto potenciada la fuerza laboral femenina, siendo un fenómeno a nivel mundial, lo que hace posible visualizar que algunos estereotipos han ido cambiando y que las mujeres han ido ganando espacio en ambientes que antes eran únicamente atribuidos a lo masculino (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2008). Esta evolución, se ha generado por una serie de cambios que han favorecido la participación de la mujer en el trabajo y que pueden estar asociados a mayores posibilidades de acceder a la educación formal, que ha aumentado la presencia de mujeres en el ámbito laboral y han permitido disminuir la asignación de su rol únicamente a tareas domésticas y de reproducción, generando así cambios en patrones culturales donde, tanto mujeres como hombres pueden realizar actividades, que anteriormente solo eran atribuidas a estos últimos (Abramo y Valenzuela, 2006 citados en Velázquez, 2018). No obstante, es importante mencionar que pese a estos cambios relacionados con la inclusión de las mujeres en el ámbito laboral, todavía queda

trabajo por realizar, principalmente para lograr que esta participación pueda ser igualitaria tanto en número como en los cargos que las mujeres ocupan, ya que la tendencia en roles de liderazgo sigue favoreciendo a los hombres, lo que se muestra en los roles de más alto nivel, ya sea jefaturas o cargos gerenciales (Avolio, 2008, citado en Velázquez 2018).

Algunas investigaciones sobre el liderazgo muestran tendencias según el género, una de ellas es la investigación *Feminine Leadership, or How to Succeed in Business Without Being One of the Boys (1985)*, realizada por Marilyn Loden, quien estudió los rasgos propios del liderazgo y sostuvo que mientras el liderazgo masculino respondía a un esquema piramidal y jerárquico, el femenino solía identificarse con un estilo de trabajo cooperativo, con tendencia a diseñar estructuras laborales poco jerárquicas, con el objetivo de lograr la calidad de lo que hacen (Berbel, 2013).

En el presente estudio, se abordarán los liderazgos de las mujeres desde la mirada del subsistema de gestión denominado: diversidad y equidad laboral, el cual se enfoca en la implementación de programas de trabajo que permitan aumentar una mirada igualitaria en las prácticas de gestión de personas, en las cuales las calificaciones y talentos, sean valorados del mismo modo tanto para hombres como para mujeres, con una mirada integral, sin distinción de género y alejado de estereotipos.

1.1 Planteamiento del problema.

Si bien ha existido un avance en la incorporación de las mujeres a la fuerza laboral, el crecimiento de la inserción laboral de ellas no ha propiciado que puedan acceder de forma igualitaria a roles de liderazgo, ya que pese a estos cambios, aún siguen siendo los hombres quienes en un porcentaje mayor ocupan estas posiciones, lo que lleva a plantearse la importancia de conocer las condiciones que explican este fenómeno y poder entender de qué forma podría aumentar la participación de mujeres en roles de liderazgo. Al observar las estadísticas en latinoamérica, encontramos que en Ecuador un porcentaje inferior al 4% de los/las presidentes y vicepresidentes de compañías privadas son mujeres; por otra parte, en países como México los resultados muestran que menos 12% son mujeres y en Brasil solamente se encuentra una representación del 8% (Debeljuh & Las Heras, 2010); estos datos no son muy diferentes en Chile, ya que para el año 2007 las mujeres representaban un 7,1% de los cargos de liderazgo de empresas y un 3,1% en el caso de las grandes empresas.

El fenómeno descrito anteriormente tiene su origen en las barreras que enfrentan las mujeres en el

ámbito laboral y que frenan su desarrollo y el acceso a roles de liderazgo, entre las que se encuentran: diferencias salariales, la ausencia de políticas de conciliación laboral y familiar, estereotipos sociales de género, que influyen en diferentes ámbitos laborales ya que continúan siendo fundamentalmente masculinos, y los estereotipos sobre los estilos de liderazgo para lograr el éxito ha variado muy poco (Berbel, 2013).

En tiempos de crisis, la brecha de género se ha acrecentado en cuanto a derechos, recursos y oportunidades e indudablemente los efectos de la pandemia han impactado fuertemente a las mujeres, provocando un retroceso en los avances que se habían logrado en esta materia. Si analizamos lo reportado por el Instituto Nacional de Estadística (INE) (2021), es posible mencionar que se han gatillado una serie de consecuencias a raíz del COVID-19 que han impactado de forma significativa en la economía y en el trabajo, lo que ha generado una disminución de la participación de la fuerza femenina en el ámbito laboral y un mayor impacto en la pérdida de trabajo de las mujeres, dado que las labores más afectadas han sido las comúnmente feminizadas, y la recuperación de dichas posiciones ha sido más lenta, generando un retroceso en los avances logrados durante años anteriores. Sin duda, cuando llevamos estos resultados a mujeres en roles de liderazgo la brecha se acrecienta y persiste el desafío de buscar soluciones para alcanzar una representación paritaria en estos roles, que genere una presencia equitativa de mujeres y hombres, como único modo de conseguir influencia social y el ejercicio del poder con una perspectiva de género. Este desafío cobra un carácter de relevancia social en el que las Organizaciones y el área de Gestión de Personas juegan un rol fundamental.

En la presente investigación buscamos identificar las condiciones que influyen en el ejercicio de los liderazgos de las mujeres en el ámbito laboral en Chile, para dar respuesta a la pregunta: ¿Cuáles son las condiciones socioculturales, del entorno laboral y las competencias personales y sociales, que influyen en los liderazgos de las mujeres en el ámbito laboral en Chile?

1.2 Objetivo General

Analizar las condiciones socioculturales, del entorno laboral y las competencias personales y sociales, que influyen en el ejercicio del liderazgo de las mujeres en el ámbito laboral en Chile.

1.3 Objetivos Específicos

- 1.3.1 Identificar las condiciones socioculturales que influyen en el ejercicio del liderazgo de las mujeres en el ámbito laboral en Chile.
- 1.3.2 Reconocer las condiciones del entorno laboral que influyen en el ejercicio del liderazgo de las mujeres en el ámbito laboral en Chile.
- 1.3.3 Describir las competencias personales y sociales que influyen en los estilos de liderazgo de las mujeres en el ámbito laboral en Chile.

Con el presente estudio se generará una propuesta integral, que aborde los aspectos socioculturales, laborales y las competencias personales y sociales de las mujeres que permitan facilitar el ejercicio del liderazgo en el ámbito laboral. Específicamente, a nivel laboral busca contribuir con una propuesta de intervención que esté disponible para las organizaciones y las áreas de Gestión de Personas, que les permita generar acciones afirmativas, estrategias y prácticas laborales que faciliten el ejercicio del liderazgo de mujeres y, a su vez, aplicar estrategias, que erradiquen aquellas prácticas laborales que representan un obstáculo para el desarrollo del liderazgo desde la perspectiva de diversidad.

La participación de las mujeres en cargos de liderazgo tiene un impacto positivo en las organizaciones, así lo señalan diversos estudios, por ejemplo McKinsey (2013) en un estudio realizado con 345 empresas de latinoamérica que cotizan en la bolsa, muestra que las empresas con presencia de mujeres en sus directorios consiguieron un 44% más alto de rendimiento de capital, mientras que los márgenes de intereses e impuestos estuvieron en un 47% mayor en comparación a las empresas con directorios conformados solamente por hombres, por lo tanto se puede entender que los resultados en las empresas tienden a ser mejores cuando hay participación de mujeres en sus directorios. Complementando esta mirada, Egon (2016) plantea que el contar con directorios diversos es un activo estratégico, lo que permite que se puedan entregar múltiples perspectivas con las cuales los directorios puedan tomar decisiones y enfrentar discusiones con mayor amplitud. Lo anterior hace que sea parte de la estrategia organizacional considerar la incorporación de mujeres en cargos gerenciales y de liderazgo, ya que permite tener una mejor comprensión del negocio por parte de las empresas, aumenta la expansión de la empresa en nuevos mercados y a la vez fomenta la diversidad, innovación y creatividad empresarial (Debeljuh & Las Heras, 2010).

II. ANÁLISIS CONTEXTUAL DEL LIDERAZGO FEMENINO EN CHILE

El presente estudio se enmarca en el contexto del liderazgo femenino en el ámbito laboral en Chile y para ello es relevante entender la realidad de Chile versus otros países.

Revisando las estadísticas entregadas por Comunidad Mujeres (2018), a nivel mundial en el año 2017 encontramos que un 17,3% de los puestos en directorios fueron ocupados por mujeres, esto se incrementa en un 20,4% en el caso de países desarrollados y en mercados emergentes desciende al 10% de participación de mujeres en dichos roles. Al revisar los países con una participación más alta de mujeres en roles directivos, aparecen entre ellos Noruega con un 47%, seguido de Suiza y Francia con un 34%. Es así como en estos 3 países, más del 90% de las empresas cuentan con al menos una mujer como parte de su directorio. En el caso de Europa, encontramos que las mujeres ocupan un 25% de los roles directivos y en el caso de Estados Unidos el 20% de estos roles son ejercidos por mujeres. De acuerdo con las estadísticas que entrega el Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género (2020) en Chile existe un índice más bajo comparado con Europa y Estados Unidos, siendo solo un 10,6% de las posiciones de directorio ocupadas por mujeres, y en empresas IPSA un 8,5% para el año 2019. Por su parte, a nivel gerencial, se observa que solo el 20% de los roles de primera línea están constituidos por mujeres y como es evidente, a nivel de directorios la participación se reduce a la mitad.

Las estadísticas anteriores muestran que existe un atraso significativo en la presencia de mujeres en el ámbito laboral y que esta participación es menor al aumentar el nivel de responsabilidad. Estos resultados permiten entender que en Chile existen grandes desafíos en esta materia y una brecha importante respecto a otros países. Todavía encontramos una brecha significativa para poder lograr que exista una adecuada incorporación de las mujeres en cargos gerenciales y de directorio, lo cual representa un desafío que requiere de compromiso por parte del gobierno y de las organizaciones, donde se pueda considerar como un desafío país y parte de la estrategia organizacional la incorporación de mujeres a la fuerza laboral y en roles directivos y de liderazgo.

En cuanto al rol del Estado respecto de promover los liderazgos de las mujeres, se encuentra la creación de un programa de gobierno 2018-2022, denominado “Compromiso Mujer” que busca impulsar la integración plena de la mujer en todos los ámbitos de la vida pública y avances en la igualdad ante la ley (Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo de América Latina y el Caribe, 2018). A su

vez, los principales objetivos se centran en que las mujeres sean protagonistas, tomando acciones enfocadas en:

1. Generar un plan de incentivo global que fomente la participación de mujeres en la alta dirección, tanto en el ámbito privado como público, y que combine normas que ya existen con incentivos para el mundo privado.
2. En el ámbito público, incentivar la participación de mujeres en los altos cargos y darle continuidad al compromiso del Sistema de Empresas Públicas de contar con un 40% de mujeres en sus directorios.
3. Incentivar la participación de empresas aún no incorporadas al índice de Paridad de Género y mantener este índice.
4. En el ámbito privado, establecer objetivos de incorporación de mujeres a los directorios a 4 y 8 años, y generar nexos con los gremios más representativos de manera formal para invitarlos a definir metas y políticas al respecto.

A su vez, entre las diferentes iniciativas en Chile se encuentra la creación de un Registro de Mujeres para Directorios para que aquellas que tengan experiencia laboral y profesional, y cumplan con los criterios objetivos de probidad se inscriban y formen parte de este registro público. Esta iniciativa fue desarrollada por el Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género en el año 2019, junto a headhunters, el Servicio Civil y organizaciones de la sociedad civil y tiene como principal objetivo disponer de un registro de mujeres calificadas y disponibles para integrarse a directorios, y formar parte de la toma de decisiones de las organizaciones. Actualmente el registro cuenta con 537 mujeres que han completado su registro y se encuentran disponibles.

Aunado a lo anterior, desde el año 2015 existe la Norma de Carácter General (NCG) N°386, sobre la divulgación de información de la participación de mujeres en el ámbito laboral. Esta norma incluye la obligación a las empresas de informar en su memoria anual la información sobre la participación de mujeres y un reporte de Responsabilidad Social y Desarrollo Sostenible. Este reporte considera contar con indicadores de diversidad de mujeres y hombres a nivel organizacional, en roles de gerencia de primera línea y en el directorio. En general, este reporte busca estandarizar y sistematizar la información pública divulgada por las empresas que reportan a la Comisión del Mercado Financiero (CMF), en base a la norma mencionada anteriormente (Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género, 2020).

Las acciones anteriormente descritas comparten el objetivo de promover una mayor participación de las mujeres en roles de liderazgo en el ámbito público y privado. Sin embargo, como se informó en párrafos anteriores, debido a la situación actual de crisis provocada por la pandemia del COVID-19, el INE (2021) plantea que ha acrecentado la baja participación de mujeres en el ámbito laboral, ya que muchas perdieron su fuente de trabajo, y la recuperación de estos ha sido más lenta.

Queda claro que existe una brecha en la participación de mujeres en roles de liderazgo, por lo que es importante y sigue siendo un desafío, generar condiciones y oportunidades para que las mujeres accedan a estos roles, donde el salario, la conciliación de la vida familiar-laboral, las condiciones del entorno laboral, las aspiraciones y el crecimiento profesional se hagan parte de las políticas y prácticas de equidad. A su vez, es importante que las organizaciones tengan un papel vital en el desarrollo de sociedades más equitativas en donde sea posible para las mujeres ejercer sus liderazgos.

III. MARCO TEÓRICO

En el presente marco teórico revisaremos las principales teorías y conceptos que analizan los factores que inciden en el ejercicio del liderazgo, así como las condiciones que han influido en que las mujeres ejerzan este rol.

3.1 Condiciones Socioculturales

3.1.1 Patriarcado y Espacios Laborales Masculinizados

Es relevante entender el patriarcado y su presencia en el ámbito laboral, como parte de un sistema histórico de subordinación y dominación, el cual permanece todavía en la sociedad y se manifiesta no solo en diferencias de sexo entre mujeres y hombre, sino también en diferencias que tienen relación con el género. Por lo tanto, este hace referencia a “Toda organización política, económica, religiosa o social, en la que se relaciona la idea de autoridad principalmente con el hombre, atribuyendo al varón el desempeño de la mayor parte de puestos de autoridad y dirección” (Goldberg 1976, citado en Serrano 2006).

El patriarcado como una construcción de orden social supone características diferentes para mujeres y hombres, así como normas, funciones, valores y principios con un reparto de atribuciones para cada uno y en las que se les asignan rasgos y roles de género específicos por cumplir dentro de la sociedad (Goldberg 1976, citado en Serrano 2006).

Es así como esta cultura patriarcal provoca efectos donde el grupo considerado como no dominante (las mujeres) genera mecanismos para conocer y entender el pensamiento del grupo poderoso (los hombres) y de este modo integrarse y conseguir la aprobación dando respuesta a sus demandas. Esto implica que se debe hacer un análisis que permita replantear el modelo masculino con el que se definen los roles, funciones y responsabilidades en el ámbito laboral, pues contribuye al fortalecimiento de los estereotipos de género y representa un importante desafío en las actuales áreas de gestión de personas en las organizaciones (Contreras, Pedraza, & Mejía, 2012, citados en Fuentes, 2015).

3.1.2 Sociedad y Género

Cuando hablamos de género se hace referencia a un concepto construido por la sociedad a partir de las

creencias, ideas y representaciones culturales de las diferencias sexuales existentes entre mujeres y hombres. Es por esto que, mujeres y hombres aprenden características sociales que se identifican como femeninas o masculinas, siendo determinado por la sociedad su desarrollo y aprendizaje. Sin embargo, estas creencias culturales instauradas en la sociedad pueden cambiarse para entregar un rol equitativo y sin prejuicio de género, un ejemplo de ello son las labores domésticas (De la Cruz, 1998, citado en Fuentes 2015).

En esta línea explicativa, es importante entender la “expresión de género”, la cual es definida como la manera en que se manifiestan los rasgos culturales y que de acuerdo con los patrones sociales propios de cada género permite identificar a una persona como masculina o femenina (CIDH, 2008, citado en Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2017). Lo anterior condiciona el espacio y las condiciones con las que se integran tanto mujeres como hombres en el ámbito laboral y en la construcción económica de una sociedad.

En el espacio de trabajo ha tomado relevancia el estudio y análisis de la cultura organizacional, dado que afecta en los valores, las prácticas y normas de la organización, y se refleja de diferentes formas, siendo una de estas las situaciones de segregación ocupacional vertical y horizontal (que se abordará más adelante, en esta misma sección) y la inequidad de ingresos (Bejarano, 2011, citado en Fuentes 2015). Cuando las organizaciones y líderes de las empresas incorporen la perspectiva de género, se podrá derribar la segregación laboral y así obtener mejores resultados para sus objetivos (Bejarano, 2011, citado en Fuentes 2015).

Lo mencionado anteriormente tiene relación con un concepto central dentro del desarrollo de la teoría de género, denominado: estereotipo de género, el cual se refiere a las expectativas y atribuciones que tiene una sociedad respecto a las mujeres y hombres, y que determinan su incorporación al grupo social. Estas atribuciones, generalmente vinculadas con la apariencia física, roles en la familia o en el trabajo, y rasgos de personalidad, son resistentes al cambio y hacen que las diferencias entre sí se profundicen y los grupos sean representados internamente como homogéneos (Páez, 2004).

Es así como el estudio de los estereotipos de género se centra en las creencias culturales de dos dimensiones de personalidad entre mujeres y hombres, estas son la expresividad y la instrumentalidad (Arias, 2004). La expresividad se refiere a relaciones emocionales, a la preocupación, cuidado de las relaciones sociales y dependencia, asociadas principalmente como características atribuibles a las mujeres (Arias, 2004). Por su parte, la instrumentalidad implica características relacionadas con la independencia,

la realización de tareas laborales, la autoafirmación, y los aspectos que tienen relación con el dominio y el control, y de acuerdo con los estereotipos son características atribuidas principalmente a los hombres. Estas categorías son clasificadas valorativamente, en donde ciertas cualidades son consideradas como generadoras de prestigio (características de la Instrumentalidad) y otras de desprestigio (características de la Expresividad).

De acuerdo con lo anterior, los estereotipos tanto de expresividad como instrumentales generan que tanto mujeres como hombres adquieran roles característicos y determinados en la sociedad, incluyendo aquellos que forman parte del ámbito laboral, lo cual deviene en la segmentación por género de labores, profesiones y cargos, limitando de esta forma la igualdad de oportunidades, ya que la distribución diferencial de roles genera expectativas de conducta (estereotipos) asociadas a cada sexo, reproduciendo de este modo las inequidades que se presentan.

3.1.3 Interseccionalidad

La teoría de la interseccionalidad plantea que cuando la condición de ser mujer se presenta junto con una condición de pertenencia a otros grupos minorizados por razones de cultura, edad, raza u otros factores, los efectos negativos generados por estas relaciones de poder del sistema sexo-género, pueden agravarse. Este enfoque interseccional evidencia la complejidad cuando interactúan diferentes factores, ya sea económicos, sociales, políticos y culturales de cada contexto (Crenshaw, 1989, citada en Association for Women's Rights in Development [AWID], 2004). Por esta razón, se entiende que una misma mujer puede pertenecer de forma simultánea a dos o más grupos vulnerables, lo que tiene como consecuencia la disminución en las oportunidades dentro de la sociedad para ejercer sus derechos.

3.2 Condiciones del Entorno Laboral

3.2.1 Segregación Vertical y Horizontal

A continuación, analizaremos los aspectos que influyen en la escasa representación de mujeres en roles de liderazgo y cómo la categorización en los cargos genera mayor dificultad para que las mujeres puedan llegar a dichos roles.

La Oficina Internacional del Trabajo (2008), describe la segregación ocupacional como una realidad en la que se pueden evidenciar diferencias por género, donde tanto las mujeres como los hombres se concentran en distintos tipos de trabajos que implican diferencias en los niveles de empleo y en la actividad ejercida por cada uno; de este modo las mujeres quedan sujetas a una gama de ocupaciones más

acotada y reducidas que los hombres (segregación horizontal), del mismo modo tienden a ocupar roles laborales que se encuentran en niveles inferiores (segregación vertical). Lo anterior, generalmente se asocia a prácticas basadas en prejuicios y estereotipos acerca de los roles que son asignados socialmente a mujeres y hombres, lo que explica la presencia de desigualdades en las ocupaciones, dado que por lo general tienden a ser tipificadas y etiquetadas como «masculinas» (por ejemplo, ocupaciones del sector manufacturero) o «femeninas» (por ejemplo, ocupaciones del sector servicios). Entendiendo esta realidad, se puede indicar que la discriminación por género claramente limita las oportunidades laborales y de desarrollo profesional de las mujeres.

3.2.2 *Techo de Cristal*

Existen barreras que dificultan la presencia de mujeres en roles de liderazgo, la principal es denominada “techo de cristal”, el cual explica la existencia de barreras invisibles que imposibilitan a las mujeres con capacidad profesional y personal acceder a niveles de responsabilidad y dirección más altos. Estas barreras invisibles son obstáculos implícitos derivados de prejuicios psicológicos y organizativos” (SegermanPeck, 1991 citado en Ramos, 2005).

El techo de cristal genera barreras que impiden el movimiento vertical, limitando así el desarrollo de las mujeres, lo que representa un reto organizacional, ya que implica que las mujeres tengan que esmerarse en mayor medida en comparación a los hombres para poder proyectar seguridad y confiabilidad, y ser aceptadas dentro los grupos masculinos, lo que indudablemente representa una desigualdad para ellas.

3.2.3 *Laberinto de Cristal*

Por otra parte, encontramos fenómenos como el laberinto de cristal, el cual muestra que existen diferencias en las posibilidades de acceso y de desarrollo para las mujeres, donde hay una evidente desigualdad en comparación con los hombres en el desempeño de roles de liderazgo, ya sea a nivel de salarios, tiempo de promoción o bien en sus desiguales logros (Barberá, 2011).

Considerando lo anterior, es fundamental y necesario que las organizaciones reconozcan los sesgos que se encuentran arraigados en sus culturas y que subestiman los estilos, fortalezas y competencias de las mujeres que cuentan con talento y predisponen a los hombres para el éxito profesional, sólo de este modo se podrá avanzar hacia un trato igualitario donde las personas puedan acceder a los mismos sin distinción de género.

3.2.4 Brecha Salarial

La brecha salarial es una de las condiciones laborales más complejas y que representa una forma de discriminación hacia la mujer. Para el año 2020 las mujeres percibieron el 27,2% de salario menos que los hombres, es así como el ingreso mensual de las mujeres rondó los \$474.911 y el de los hombres los \$652.397, lo que equivale a -\$177.486 de ingreso para las mujeres. (Instituto Nacional de Estadísticas, INE, 2020). Si bien la brecha disminuyó respecto a 2017, cuando dicha cifra fue de -29,3% en los ingresos, esta sigue estando en niveles muy altos y es una evidencia de la discriminación salarial relacionada con el hecho de ser mujer.

De acuerdo con las cifras de la OCDE, el año 2020 Chile fue el quinto país con mayor brecha salarial entre hombres y mujeres (Ochoa, 2020). Esta distancia en los salarios se presenta en los diferentes rangos etarios y en distintos niveles de educación. Sin embargo, la brecha salarial es mayor en el rango entre los 30 a 54 años, y al tener un nivel de estudio de postgrado la diferencia alcanza el 32,3% menos de ingresos que los hombres que se encuentran en la misma condición (INE 2020).

3.2.5 Mansplaining

Entendemos el mansplaining como una práctica que busca deslegitimar las habilidades/conocimientos de una mujer a través del discurso, principalmente implica no escuchar, invalidar sus opiniones, explicar lo que la mujer dice o hacer interrupciones para mostrar superioridad intelectual. Este tipo de prácticas hace que las mujeres tengan dificultades para expresarse libremente y se silencien, lo que perpetúa las dinámicas de violencia de género, Sosman (2020).

En definitiva, el mansplaining constituye un micromachismo cuya consecuencia es silenciar a las mujeres, aún más en espacios en los que los hombres ven amenazada su posición de poder y suele manifestarse sobre todo en el ámbito laboral.

3.2.6 Conciliación de la Vida Laboral y Familiar.

Al hablar de conciliación entre la vida laboral y familiar se hace referencia a las diferentes iniciativas (adicionales a las establecidas en la ley) que tienen las organizaciones y buscan que las trabajadoras y los trabajadores se desarrollen de manera integral, cumpliendo con sus responsabilidades familiares y laborales, y de este modo alcanzar una mayor armonía entre ambas dimensiones (Dirección del Trabajo, 2011, p. 359). Desde la concepción social y la cultura empresarial, las mujeres siguen siendo una fuerza laboral secundaria frente al hombre (Abramo & Valenzuela, 2006, citados en Velázquez 2018), lo que

reproduce las dificultades en torno a la conciliación de la vida laboral y familiar.

En los últimos años, se ha incrementado los índices de mujeres que han accedido al mercado laboral, sin embargo, la realidad en lo que respecta a la integración de los hombres a las tareas domésticas y familiares está siendo mucho más lenta. De este modo la conciliación se traduce en un problema social, debido a que el conflicto entre la vida familiar y la vida laboral representa fuertes tensiones en el proceso de la reproducción social (Rivero, 2008 citado en Fuentes, 2015). Es importante considerar que la conciliación implica también corresponsabilidad familiar, que los hombres asuman un rol activo y participativo en las tareas domésticas y familiares. Sin embargo, en la actualidad la conciliación se presenta como un problema exclusivo de las mujeres, por lo que las acciones, estrategias y focos de atención de esta temática se enfocan en acciones dirigidas hacia ellas. (Hernández-Sampelayo, 2008, citado en Fuente 2015).

Al revisar las estadísticas sobre esta temática, encontramos que 1.300.669 mujeres se encuentran fuera de la fuerza de trabajo remunerada, (INE 2020). De ese total, un 34,7% señala que no trabaja debido a razones familiares permanentes, dado que están dedicadas al cuidado de familiares, ya sea hijas/os u otros familiares. En contraposición, al realizarle la misma consulta a los hombres, sólo el 2,3% de ellos (45.527 personas) entregó esta razón para no trabajar. Al identificar los factores que influyen en el nivel de conciliación de las/los trabajadoras/es se encuentra: la maternidad/paternidad, la sensación de abandono familiar por la inserción laboral, la dedicación al cuidado de terceros, al trabajo doméstico y productivo. Lo que a su vez ocasiona estrés y variaciones en la satisfacción laboral y familiar (Chinchilla & León, 2004, citados en Fuentes 2015).

Chile ha impulsado medidas a favor de la Conciliación Laboral-Familiar y la más relevante es la Norma Chilena de Igualdad de Género NCh 3262, impulsada por el Instituto Nacional de Normalización y el Servicio Nacional de la Mujer, en el año 2012, y que tiene como objetivo promover la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres en tanto concilien la vida familiar con el trabajo, a través de la certificación: Sello Iguala-Conciliación. La distinción es voluntaria y permite a las empresas certificadas incorporar esta información en las estrategias de promoción que realicen, ya sea en sitios web, documentos, campañas publicitarias, etc. (Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género, s.f).

Evidentemente, todavía existen asimetrías de género y relaciones de poder desiguales entre mujeres y hombres, esto a pesar de que se ha demostrado que cuando personas de ambos géneros forman equipos de trabajo, comparten roles directivos y reparten responsabilidades se genera un valor diferenciador a las

decisiones para afrontar el dinamismo y la complejidad de un entorno globalizado. Aun así, los hombres siguen teniendo bajo su dominio el poder y los recursos materiales y simbólicos, habiendo una falta de sintonía entre las responsabilidades sociales, familiares y laborales que asumen las mujeres, y su presencia y representatividad en esferas de poder político, religioso, económico o militar (Barberá, 2011).

3.3 Estilos de Liderazgo

La diferencia en los estilos de liderazgo tiene un impacto en los resultados de una organización, por lo tanto, los cambios que van ocurriendo exigen que se vayan desarrollando nuevos estilos de liderazgo que permitan modificar el modelo tradicional, en el cual predominan características como la autoridad, la excesiva jerarquía, el control y la orientación a los resultados. Entre las principales competencias personales, laborales y habilidades para afrontar los nuevos desafíos empresariales destacan: la capacidad de liderazgo, la gestión del cambio, el autoaprendizaje, el trabajo en equipo, la creatividad, la toma de decisiones, el desarrollo personal, las habilidades de negociación y el dominio de las técnicas de comunicación, lo que hace necesario potenciar estas competencias en las/los líderes para afrontar entornos cambiantes y generar una adecuada gestión de personas.

Considerando lo anterior, la forma de ejercer el liderazgo tiene un impacto fundamental a nivel laboral, debido a que es considerado una de las bases para el éxito tanto de la organización, del equipo y del propio desarrollo laboral. No obstante, es posible identificar diferentes tipos de liderazgo y en el presente estudio, nos enfocaremos en dos estilos, siendo estos: el liderazgo transformacional y el resonante, dado que, entre las investigaciones que se han realizado respecto al tipo de liderazgo que ejercen las mujeres se menciona un liderazgo que busca ser mucho más colaborativo, carismático y empático, en el que la líder se percibe como un modelo a seguir que considera las necesidades de los demás, inspira al resto y logra transmitir su perspectiva de tal manera que las aspiraciones personales se unifiquen con los objetivos organizacionales (Berbel, 2013).

3.3.1 *Liderazgo Transformacional*

El estilo de liderazgo transformacional se caracteriza por la inspiración, el carisma y la búsqueda del interés de la organización, siendo el estilo que ha demostrado tener mejores resultados a nivel organizacional (Lupano y Castro, 2008, citados en Almiron, Tikhomirova, Trejo, Garcia, 2015). La/el líder transformacional se caracteriza por la aproximación personal a la/el trabajadora/or, considerándolos como un ser integral y no como una herramienta, tiene en cuenta las ideas del equipo, motiva e inspira a los demás para hacerlos partícipes en los resultados de la organización (Rozo & Abaunza, 2010, citados en Almiron, Tikhomirova, Trejo, Garcia, 2015).

Según Varela (2010, citado en Almiron, Tikhomirova, Trejo, Garcia, 2015) este estilo de liderazgo posiciona a los líderes como un modelo a seguir, favorece la autoestima de la/el líder y de sus seguidoras/es, crear un sentido de colaboración donde se desarrollan las habilidades socio-personales, por lo tanto, genera mejores resultados y beneficios para la organización. Dentro de las limitaciones de este estilo de liderazgo se cuenta que las/os líderes transformacionales necesitan tiempo para crear una situación de confianza con las/os seguidoras/es y los resultados tienden a presentarse mayoritariamente a largo plazo. No obstante, el liderazgo transformacional logra una visión compartida y gran impacto en los seguidores. De este modo, los líderes transformacionales buscan desarrollar una cultura organizacional donde se promueva la motivación, la lealtad, el compromiso, tanto a nivel grupal como individual (Contreras & Barbosa, 2013, citado en Almiron, Tikhomirova, Trejo, Garcia, 2015).

Los cuatro pilares o también denominadas las cuatro I's del liderazgo transformacional son un conjunto de cualidades desarrolladas por la/el líder: carisma, consideración individualizada, influencia idealizada, motivación inspiracional y estimulación intelectual (Bass & Avolio, 1994, citado en Medina, 2013).

La/el líder carismático inspira la iniciativa de cada trabajadora/trabajador y esto impulsa los cambios organizacionales, a su vez, tiene la capacidad de atender las necesidades de cada individuo de forma única, para conseguir que todo el equipo se implique en un objetivo común. En este tipo de liderazgo la/el líder es un ejemplo para seguir y transmite su visión empresarial mediante la motivación inspiracional. En general cada persona tiene participación en la resolución de problemas y sus ideas son respetadas y valoradas, sin importar si difieren de las ideas de la/el líder, generando la estimulación intelectual del equipo. Los componentes anteriores son trabajados de forma conjunta para lograr que los objetivos organizacionales se conjuguen con los individuales y se transformen en un objetivo compartido por el equipo. Finalmente, la/el líder transformacional da relevancia a la comunicación de sus valores, la identidad y la misión organizacional, significando una gran fuente de inspiración para sus seguidoras/es.

Las características anteriores están asociadas mayormente a características que históricamente se han atribuido a mujeres y han sido interiorizadas por ellas en el proceso de socialización, por lo que este tipo de liderazgo se acerca más a su perfil. Los valores como la colaboración, la sensibilidad por el otro, el cooperativismo y la sensibilidad toman un rol importante en la dirección y liderazgo de empresas (Ramos, 2005, citado en Velázquez, 2018).

3.3.2 *Liderazgo Resonante*

El liderazgo resonante tiene como base la inteligencia emocional de la/el líder, centrada en la capacidad de identificar y manejar las emociones, así como hacerlas parte de la relación con el equipo de trabajo. Desde la perspectiva teórica de Goleman, citado en Arteaga & Ramón, (2009) se establece que todo ser humano posee capacidades que han sido asociadas a cada género, femenino y masculino. Sin embargo, su nivel de madurez dependerá de las habilidades interpersonales e intrapersonales. Se infiere que, el liderazgo femenino tiende a evidenciar mayores habilidades de inteligencia emocional, y por ende, su estilo se acerca al de líder resonante.

La persona con un liderazgo resonante genera emociones positivas en su equipo de trabajo y cultiva la compasión, la esperanza y la conciencia. Sin embargo, también es posible que la/el líder genere emociones adversas y sea presa del llamado “síndrome de sacrificio”, ya que entrega más de lo que sus capacidades le permiten y esto genera presión, estrés, sacrificio y disonancia. Las constantes crisis y responsabilidades, y la perpetua necesidad de influir sobre la gente tienen su precio. Con el tiempo, las/os líderes resonantes pueden cansarse y volverse disonantes.

IV. METODOLOGÍA.

El presente estudio se llevó a cabo mediante el análisis cualitativo de las entrevistas individuales, siguiendo la metodología de análisis de la teoría fundamentada (Strauss y Corbin, 2002). Particularmente el estudio está enfocado en visibilizar las condiciones socioculturales, del entorno laboral y las competencias personales y sociales que influyen en los liderazgos de las mujeres en el ámbito laboral en Chile.

4.1 Diseño

En línea con la investigación acción, el estudio se realizó mediante la codificación axial, la cual permite establecer relaciones entre las categorías con las subcategorías para formar explicaciones de los fenómenos que se observan de una manera más precisa y completa (Strauss y Corbin, 2002). Se realizó el análisis de discurso a la información obtenida a partir de entrevistas semi-estructuradas que se aplicaron a mujeres líderes, lo que de acuerdo con Alonso (1998), permite poner en juego la intersubjetividad, mediante prácticas que promueven el diálogo y la interacción, con lo cual emergen significados culturales que han sido incorporados por las personas a través de sus procesos de subjetivación.

Posteriormente, las entrevistas fueron transcritas y analizadas, realizando el proceso recursivo de producción y análisis de información hasta lograr la saturación como criterio de validez y rigurosidad metodológica. La evaluación del logro de la saturación se efectuó por medio de procedimientos de triangulación del análisis por parte de las investigadoras, quienes revisaron los resultados obtenidos a lo largo del proceso de investigación.

4.2 Participantes

El muestreo fue de tipo intencional, las unidades de estudio se eligieron con el objetivo de lograr un conocimiento intensivo, profundo y detallado del fenómeno, que fuera transferible a otras situaciones en las que dicho fenómeno ocurre (Martínez-Salgado, 2012). Los criterios de inclusión para participar en el estudio fueron: ser mujer, estar ejerciendo o haber ejercido un rol de liderazgo en el ámbito laboral, ser mayor de 18 años, entregar consentimiento para participar del estudio y estar disponible para las entrevistas. Como criterio de exclusión se consideró no haber ejercido un rol de liderazgo en el mercado laboral chileno; debido a las restricciones sanitarias relativas a la pandemia del COVID-19, otro criterio de exclusión constituyó el no contar con un dispositivo compatible para poder realizar videollamadas y conexión a internet para poder realizar las entrevistas.

Las participantes fueron nueve mujeres profesionales líderes que se encuentran en diferentes ámbitos laborales. En cuanto a la nacionalidad, seis son chilenas, dos participantes son de origen español, quienes viven o han vivido en Chile, una participante chileno-canadiense, que actualmente vive en Canadá y trabaja para una empresa con posición geográfica en Chile. En cuanto a experiencia laboral, cinco han tenido experiencia laboral en el extranjero y, actualmente, todas ejercen sus roles en Chile.

Por último, dos de las participantes entrevistadas han recibido reconocimiento como una de las “100 Mujeres Líderes” en el año 2020, otra de ellas fue elegida entre los “100 jóvenes líderes”. Mientras que una de ellas fue nombrada una de las 100 mujeres más influyentes, premio presentado por Women’s Executive Network.

Entre las limitaciones asociadas a la voluntariedad del estudio se encuentra la posibilidad de que los discursos de las participantes hayan tenido un sesgo, debido al carácter voluntario de las participantes (Martínez-Salgado, 2012) y a la necesidad de que fuesen personas que tuviesen un nivel de manejo de tecnologías de la información suficiente para conectarse a través de videollamada. Para la realización de las entrevistas se generó una invitación formal, vía correo, notificando acerca del propósito, la naturaleza de la investigación y del manejo posterior de la información. Informando a su vez, la confidencialidad y el resguardo del anonimato.

Se invitó a un total de 12 mujeres, consiguiendo una muestra final de nueve participantes, quedando excluidas del estudio tres mujeres, por dificultades de coordinación de agenda. Se realizaron las entrevistas entre los meses de noviembre 2020 y enero 2021, según disponibilidad de las entrevistadas. Cada una de las entrevistas tuvo una extensión de 60 a 75 minutos. Las entrevistas fueron realizadas por medio de videollamada a través de las plataformas virtuales teams y bluejeans, grabadas en formato audio y/o vídeo, considerando el acceso a las grabaciones de forma exclusiva de las investigadoras, las cuales serán eliminadas posterior a la presentación del estudio.

4.3 Fuentes de información

Para llevar a cabo este estudio se utilizaron dos fuentes de información, teniendo como fuente primaria las entrevistas semiestructuradas y como fuente de información secundaria la revisión documental.

Se eligió realizar entrevista semiestructurada a las participantes dado que esta nos permitió desarrollar las preguntas con antelación, manteniendo la flexibilidad para que las involucradas dieran sus respuestas, de acuerdo con su propia experiencia y a su vez mantener el foco en el tema de investigación. Las

entrevistas realizadas tuvieron como objetivo identificar las condiciones socioculturales, laborales, personales y sociales que influyen en los liderazgos de mujeres en el ámbito laboral en Chile. Las subsecciones se desarrollaron de acuerdo con los objetivos planteados y los ítems o preguntas se basaron en la guía para la integración de indicadores de género en la gestión de empresas y organizaciones (Guerra, 2020). El guion de la entrevista fue revisado por una investigadora que cuenta con experiencia en el área de género e inclusión y se realizaron modificaciones en el orden de las preguntas por sugerencia de la investigadora para dar mayor fluidez a las entrevistas, dejando un total de 12 reactivos relacionadas con su trayectoria laboral, sus habilidades como líder, el manejo de las emociones, la forma de inspirar al equipo, así como las barreras y obstáculos para llegar a roles de liderazgo.