



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

PARTE II

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

Alumna: Viviana Ibarra Huerta.
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

V. RESULTADOS.

A partir del análisis de los discursos obtenidos, encontramos que existen condiciones causales del entorno sociocultural como estereotipos del rol de género de mujeres y hombres, así como 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. A nivel personal, las mujeres desarrollan competencias y estilos de liderazgos que integran estrategias como 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.

Dada la importancia de las condiciones causales para comprender el fenómeno del estudio, iniciaremos con el análisis de estas, encontrando que integran factores socioculturales y condiciones del entorno laboral que influyen en los liderazgos de las mujeres en el ámbito laboral en Chile, luego continuaremos con las condiciones intervinientes y las estrategias de acción en respuesta al fenómeno, finalizando con las consecuencias.

CONTEXTO

LIDERAZGO DE LAS MUJERES EN EL ÁMBITO LABORAL EN CHILE.

CONDICIONES CAUSALES

1. Estereotipos sociales de género, asociados al rol de mujeres y hombres.
2. Cultura social y del entorno en el que se desenvuelven (diferencia cultural entre países)
3. Discriminación y menor valoración de las mujeres en cargos de liderazgo.
4. Maternidad, conciliación trabajo y familia.
5. Espacios masculinizados y estilo de liderazgo masculinizante.
6. Interseccionalidad.
7. Brechas salariales.
8. Techo de cristal

ASPECTOS POSITIVOS

FENÓMENO

CONDICIONES SOCIOESTRUCTURALES, DEL ENTORNO LABORAL Y SU INFLUENCIA EN EL LIDERAZGO DE LAS MUJERES

CONSECUENCIAS

1. Vacíos laborales producto de la maternidad.
2. Sentimientos de culpa por la postergación de la familia.
3. Tener que elegir entre familia y desarrollo profesional.
4. Sentirse ignorada por su condición de mujer.
5. Poco reconocimiento a sus capacidades.

CONDICIONES INTERVINIENTES

1. Empoderamiento.
2. Trabajo colaborativo y en red, hacerse parte.
3. Compartir conocimientos, desarrollar proyectos o ideas con impacto en otras mujeres y personas.
4. Comunicación abierta.
5. Gestión emocional, entusiasmo.
6. Construcción de redes de apoyo y trabajo sinérgico.
7. Generar encuentros entre mujeres.
8. Trabajar de forma empática, involucramiento en la realidad del otro.

ESTRATEGIAS DE ACCIÓN INTERACCIÓN

1. Políticas laborales entorno a la conciliación vida laboral y familiar.
2. Postergar la vida familiar y social para asumir roles de liderazgo.
3. Compartir tareas del hogar.
4. Intentar romper esquemas sociales.
5. Masculinizarse en el ámbito laboral.
6. Trabajar sin retribución monetaria acorde al rol.

5.1 Condiciones causales.

5.1.1 Factores socioculturales y del entorno laboral.

Los factores socioculturales comprenden las variables que influyen en la promoción profesional de las mujeres a roles de liderazgo, entendiendo que en este proceso pueden intervenir factores internos - relacionados con la incorporación de la identidad de género femenina- como factores externos -que guardan relación con el consenso social respecto al rol de la mujer en el ámbito privado y la maternidad y, por otro lado, la falta de corresponsabilidad en el hogar y de apoyo social- (Sarrió, 2004 citado en Ramos, 2005).

En lo que respecta a las condiciones del entorno laboral, se encuentran diversos factores que influyen sobre el desarrollo profesional de las mujeres para llegar a roles de liderazgo. En este espacio existen condiciones del entorno laboral, tales como: espacios masculinizados, diferencias salariales producto del género, situaciones de discriminación y barreras invisibles que dificultan el acceso a las mujeres a los roles de liderazgo.

De acuerdo con los resultados del presente estudio, encontramos que a nivel sociocultural existen diferencias que pueden ser condiciones causales de facilitadores u obstaculizadores para las mujeres al momento de asumir roles de liderazgo. Las participantes coinciden en que Chile es un país machista en sus prácticas laborales, y todas declaran haber sido expuestas en algún momento de su carrera a situaciones que revelan estereotipos de género, asociados al rol de mujeres y de hombres, así como a limitaciones de crecimiento laboral producto de factores como la maternidad y responsabilidades del hogar. De las entrevistadas, tres mujeres que participan de este estudio y que han tenido experiencia en el extranjero indican que el machismo en esos países (Canadá y España respectivamente) tiene un menor impacto para el desarrollo laboral equitativo entre mujeres y hombres.

“Fui formada profesionalmente en Canadá, entonces creo que culturalmente también hay una diferencia desde una actitud o una experiencia profesional (...) para empezar en Chile los cargos son todos homogéneos y la gente y los líderes son como todos de la misma edad y son como todos iguales, eso es bien palpable”. (Entrevistada 6).

A su vez, a nivel sociocultural, la caracterización de mujeres y hombres ha hecho sumamente complejo romper con los estereotipos de masculinidad y feminidad, lo que sin duda marca una pauta en lo que respecta a la participación de las mujeres en roles de liderazgo. Las participantes del estudio coinciden en que existen estereotipos vinculados a las mujeres que traspasan diferentes ámbitos de su vida, incluyendo

el ámbito laboral, donde desplazan a las mujeres a un rol secundario y enfatizan su rol en tareas asociadas al hogar, al cuidado de otras personas y a la maternidad, aun cuando las mujeres decidan no tener hijas/os, la posibilidad de la maternidad representa un obstáculo para asumir roles de liderazgo:

“Entonces, ¿qué pasó? que ya tenía como 35 años y dicen: “¿A ésta cómo la vamos a dejar de jefa en Latinoamérica, si a lo mejor tiene alguna pareja y se queda embarazada?” el cuento ese de siempre”. (Entrevistada 2).

Con respecto a esto, podemos encontrar que las asimetrías presentes en la organización con tendencia patriarcal toman un rol central y se transforman en creencias sobre las capacidades biológicas de cada género, según las cuales las mujeres tienen cualidades que se orientan al cuidado de los demás y a obedecer, y los hombres están más capacitados para dirigir y liderar (Eagly, 1987, citado en Barberá 2011). Estos condicionantes que se asumen de causa biológica se encuentran arraigados como creencias en la sociedad, por lo que, para que las mujeres puedan llegar a roles de liderazgo y mantenerse, deben demostrar constantemente sus capacidades para ejercer dicho rol, pues se entendería como un rol reservado para el hombre.

De acuerdo con los hallazgos de las entrevistas realizadas, entre las condiciones causales que enfrentan las mujeres para optar y mantenerse en roles de liderazgo se encuentran los espacios masculinizados, que de acuerdo con sus relatos son una barrera que genera valoraciones desde el patriarcado y un estilo de liderazgo masculinizante.

Los hallazgos del estudio permiten ver que la discriminación puede verse incrementada desde un enfoque Inter seccional, el cual muestra cómo las relaciones de poder, producidas por el sistema sexo-género, revelan los procesos que surgen de la interacción de factores culturales, sociales, políticos, económicos y simbólicos en cada sociedad y contexto (Crenshaw, 1989, citada en Association for Women’s Rights in Development [AWID], 2004):

“Cuando yo asumí, lo hice también desde la perspectiva de mi identidad como mujer mapuche y lo que significan estas dobles, triples exclusiones y de discriminaciones, esa identidad para mí se convierte también en una especie de pilar de liderazgo”. (Entrevistada 5).

Otra de las condiciones causales muestra que existe una brecha salarial, encontrando que las mujeres asumen roles de liderazgo con condiciones económicas inferiores a las de sus pares masculinos, siendo reconocido por ellas como una situación de discriminación que genera desigualdad y una percepción de infravaloración de sus contribuciones a la organización. Esta brecha responde a patrones culturales. Específicamente, Chile ocupa la quinta posición de los países con mayor desigualdad en lo que se refiere a brecha salarial entre hombres y mujeres.

“Yo yéndome a 14 mil km. de mi casa tuve que renegociar las condiciones y mi compañero que se iba a Alemania, ganaba más que yo en Chile”. (Entrevistada 2).

Finalmente, encontramos cómo otra condición causal que estos espacios masculinizados también generan que las mujeres enfrenten barreras invisibles, denominadas techo de cristal, que le impiden posicionarse en niveles de responsabilidad y dirección. Estas son barreras invisibles que se transforman en obstáculos derivados de los prejuicios organizativos y psicológicos. (SegermanPeck, 1991 citado en Ramos, 2005).

“Es que quisiera estar en una jerarquía más alta, yo postulé a fines del año pasado y me dijeron que no, que todavía no podía pasar a la próxima jerarquía y eso me pesó mucho ... mi objetivo es llegar a esa jerarquía y siento que me lo merezco, es eso, siento que me lo merezco y no ha sido todavía reconocido y quiero trabajar más en eso, quiero lograr eso”. (Entrevistada 4).

5.2 Condiciones intervinientes.

5.2.1 Competencias personales y sociales para el liderazgo.

Se definen las competencias personales y sociales como características propias de las mujeres líderes que les permitirá ejercer roles de responsabilidad y de toma de decisiones con mayor o menor dificultad. A su vez, hace referencia a la gestión emocional y las habilidades personales que se presentan como el conjunto de características que describen los comportamientos y actitudes de las mujeres y forman parte de su estrategia para gestionar el liderazgo y hacerles frente a las condiciones causales socioculturales y del entorno laboral.

De acuerdo con los resultados arrojados en el estudio, entre las competencias personales y sociales con mayor tendencia en mujeres líderes es posible destacar el empoderamiento, entendido como la capacidad que tienen las mujeres de ganar mayor control de los recursos materiales e intelectuales, desafiando la

ideología de la discriminación de género y el patriarcado (Casique, 2010, citado en Erazo, Jimenez y López 2014).

Entre los discursos de las entrevistadas se visualiza el empoderamiento como una posibilidad de independencia económica, que las mujeres deben creer en sus propias competencias y cuestionarse menos su propia capacidad de ejercer roles de liderazgo, para ellas “creerse el cuento” es fundamental en este camino como líderes:

“A las mujeres nos cuesta presentarnos a cargos de poder, le damos mil vueltas porque creemos que nunca tenemos las competencias... sientes que nunca tienes el currículum”. (Entrevistada 5).

Otra de las competencias identificadas en las mujeres líderes entrevistadas es el trabajo colaborativo, que se encuentra directamente relacionado con lo que plantea el liderazgo transformacional, el cual genera un impacto positivo en los seguidores, a través de la visión compartida, la cooperación y la colaboración, que en definitiva beneficia tanto a la empresa como a los mismos colaboradores (García, Romerosa y Lloréns, 2007, citados en Almiron, Tikhomirova, Trejo, Garcia, 2015).

Entre las formas de generar un trabajo colaborativo las mujeres líderes entrevistadas plantean que es necesaria la cooperación y compartir conocimientos, así como hacerse parte del trabajo de una manera transversal, trabajar a la par y no solo dirigir, teniendo como foco el cumplimiento de los objetivos. Para ellas, los roles que desempeñan los miembros de un equipo (incluidos las/los líderes), son complementarios:

“Yo estoy creando, dentro de mi equipo primero, equipos completamente transversales, donde los recursos se asignan donde los necesitamos”. (Entrevistada 5).

“Mi poder está en trabajar en equipo ... saber trabajar en red, saber potenciar a la gente con la que tu trabajas ... desarrollar esa confianza en que yo te apoyo, en que voy a estar ahí, en que voy a apañar, en que si metemos la pata la metemos todos”. (Entrevistada 6).

“Procuro tratar de impulsar un trabajo que sea más horizontal que vertical, escuchar las opiniones de todos y todas, buscar llegar a acuerdos, acuerdos en el que nos podamos comprometer todos en sacar adelante lo que nos proponemos”. (Entrevistada 9).

Por otra parte, la comunicación abierta destaca como una competencia de las mujeres entrevistadas en sus roles de liderazgo, para ellas el mantener informado de forma constante a los equipos de trabajo y generar confianza mediante una política de puertas abiertas, manteniendo una comunicación basada en el respeto y la transparencia con el equipo son aspectos claves al momento de liderar:

“Escuchar mucho, saber escuchar y en esa escucha poder reconocer los recursos que existen en la otra persona”. (Entrevistada 7).

“Estamos constantemente haciendo esa bajada de información... no rechazamos ninguna reunión, o sea el que sea que se quiera juntar con nosotras para hablar, a conversar, siempre las puertas abiertas porque no nos creemos dueñas de la verdad tampoco y tratamos de ser lo más representativo democrático”. (Entrevistada 1).

Lo anterior se relaciona con los estilos de liderazgo transformacional y resonante, entendiendo que el liderazgo transformacional plantea que el rol de la comunicación es fundamental, dado que la/el líder debe saber comunicar sus valores, la misión empresarial y la identidad organizacional (Velázquez, 2018). Por último, también encontramos que autoras como Loden (1987), citada en Velázquez (2018) sostienen que el liderazgo femenino se identifica con una estructura en redes, basados en la comunicación y en un modelo de participación más efectiva, características encontradas en el presente estudio.

Otra competencia de las mujeres líderes presente en los hallazgos hace referencia a la gestión emocional como una habilidad necesaria para liderar, lo que también se explica desde la teoría del liderazgo resonante, que, de acuerdo con la teoría de Goleman, estar en contacto con las propias emociones permite ser buenos líderes, pues de lo contrario, no es posible generar empatía y, sin esta, es difícil obtener un equipo de trabajo eficaz y creativo (Arteaga & Ramón, 2009).

Entre las estrategias para la gestión de emociones utilizadas por las entrevistadas se encuentra no temer a equivocarse, evitar ocultar las emociones y tener espacios privados y de confianza para expresarse y canalizar las emociones. Por otra parte, el entusiasmo también se plantea como una estrategia positiva para las mujeres líderes. Con respecto a esto la entrevistada 4 señala:

"Yo soy super entusiasta, como que estoy con hartas energías. Yo creo que ahí se expresan más que en promedio de todos mis colegas porque como son la mayoría hombres, creo que eso es positivo".

En lo que respecta a las competencias sociales, estas consideran la capacidad de identificar valores que sean comunes y que sirvan de facilitadores de la colaboración para conseguir objetivos compartidos tanto dentro como fuera de la organización, incluso con otras industrias y sectores.

De acuerdo con los resultados obtenidos en las condiciones intervinientes, podemos identificar una tendencia marcada a la construcción de redes y trabajo sinérgico como una de las características de las mujeres líderes. Todas las entrevistadas señalan que trabajar de forma colaborativa, tanto con sus equipos de trabajo, como con sus pares e incluso generar encuentros entre mujeres les permite empoderarse, generando confianza en sí mismas y con los demás. Esto a su vez, les da la posibilidad de crear alternativas para la solución de problemas y desarrollar proyectos con impacto social.

Los resultados anteriormente descritos se relacionan con lo planteado por autoras como (Loden, 1987, citada en Velázquez, 2018) que sostienen que el liderazgo de mujeres se caracteriza por la comunicación, un modelo de participación y de trabajo en redes, mientras que el masculino se caracteriza por seguir un esquema más piramidal.

Otros de los aspectos a destacar en los resultados guardan relación con la inclinación profesional orientada a satisfacer las necesidades de los otros, trabajando de forma empática para apoyar a otras personas. Se observa un compromiso por involucrarse en la realidad de los demás, mostrando alto sentido empático y colaborando en proyectos con impacto, realizados de forma voluntaria. En relación con esto, las participantes señalan:

"La verdad es que siempre he sido una persona que le ha gustado mucho ayudar a quien sea (...) siempre voy a tratar de ayudar a las otras personas" (Entrevistada 8).

"Ahora yo hasta el día de hoy sigo haciendo voluntariado en Arauco con las mujeres de 'Pirua' fortaleciendo la humanización de ellas, trabajando los procesos, los recursos que ellas tienen, para ir fortaleciendo la organización de ellas". (Entrevistada 7).

5.3 Estrategias de acción.

En lo que respecta a las estrategias a nivel laboral las entrevistadas indican que, si bien las organizaciones pueden contar con políticas asociadas a la maternidad y a la conciliación de la vida laboral y familiar, ellas manifiestan que al momento de ser implementadas no brindan el soporte que favorezca el equilibrio laboral y familiar para las mujeres, por lo que ellas han optado por desarrollar estrategias personales de acción.

“Ha sido difícil, ha sido muy difícil, porque creo que hay mucho por hacer todavía en cuanto a la conciliación familiar, sobre todo en el caso de las mujeres (...) hoy aunque los padres y madres tienen a los hijos luego la realidad es que un porcentaje grande de las tareas asociadas a los hijos recaen sobre la madre” Entrevistada 8.

Por lo anterior, las mujeres desarrollan estrategias personales de acción entre las que se encuentra el postergar la vida familiar para asumir roles de liderazgo o bien postergar la maternidad y vida en pareja para poder desarrollarse profesionalmente:

“Yo cuando era más joven y estaba en una relación, un par de veces tuve que optar por seguir las cosas que yo hacía y dejar a la persona y dejar esa relación porque esto era más fuerte (...) no lo puedes tener todo y sí, frente a decisiones y situaciones importantes yo he dejado a los que he querido, a los que he tenido cerca, por dedicarme a lo que sí me gusta”. (Entrevistada 3).

A su vez, para las mujeres líderes que conforman una familia una de las estrategias relevantes en la dinámica familiar es el compartir las tareas del hogar:

"Con mi esposo, es un 7, o sea nos dividimos, yo creo que él incluso cuida más a los niños que yo, es un papá súper presente, en eso tuve mucha suerte que pudimos compatibilizar bien". (Entrevistada 4).

Otra de las estrategias utilizadas por las mujeres entrevistadas se encuentra el romper esquemas sociales y laborales, asociados al rol del hombre y de la mujer, como ocupar roles que sólo son ejecutados por hombres y decidir no formar una familia, con respecto a esto las mujeres manifiestan:

"Mostrar un camino alternativo al que siempre nos dijeron que íbamos a tener las mujeres, ese rol secundario, calladita te ves más bonita frágil un deporte femenino". Entrevistada 1.

“Entonces ¿qué pasó? que ya tenía como 35 años y dicen: a esta como la vamos a dejar de jefa en Latinoamérica si a lo mejor tiene alguna pareja y se queda embarazada. Entrevistada 2.

“Cuando yo iba por la maternidad fue una opción, mi papá diciéndome: las mujeres que si quieren tener hijos no pueden trabajar, tú vas también peleando un poco con esos esquemas”. Entrevistada 5.

Otra estrategia que emplean las mujeres en el ámbito laboral implica que deben esmerarse y preocuparse por proyectar una imagen más firme y aplicar estrategias como incorporar conductas masculinas para ser aceptadas dentro de los grupos de poder compuesto mayoritariamente de hombres. Incluso aquellas que logran traspasar esta barrera, sienten que están en desigualdad con sus pares hombres principalmente en el reconocimiento.

“Tengo que hablar fuerte, ponerme como mas masculina, golpear la mesa, ser pesada no sé (...) a veces igual hay que masculinizarse y entender cómo funciona esa estructura más de los hombres para ir sobrepasando los obstáculos”. Entrevistada 4.

Cómo última estrategia encontrada en el estudio se observa el trabajar sin o con baja retribución monetaria al realizar trabajos o proyectos vinculados con el rol de liderazgo que desempeñan, principalmente señalan que en proyectos pioneros, para poder materializarlos han tenido que trabajar con recursos propios o aceptar condiciones inferiores a sus pares hombres.

“(...) ¿Por qué tengo que ganar yo menos?” y encima cada vez que yo decía esto era como: bueno, pero es que estás aprendiendo. Y yo decía: ¿Pero y el otro (hombre) no está aprendiendo? si es la misma tarea que yo? y luego me dijeron: date cuenta que tu no tienes hijos ni tienes familia. Y yo: ¿Y eso qué tiene que ver con mi desarrollo profesional y mi dinero?”. Entrevistada 2.

“(...) No tenía ningún tipo de remuneración tampoco, ósea, yo recién estoy empezando a recibir remuneración después de 4 años de gestión”. Entrevistada 1.

5.4 Consecuencias.

De acuerdo con lo manifestado en las entrevistas, se identificaron consecuencias tanto a nivel personal como laboral, entre las que se visualizan las siguientes:

En la dinámica trabajo-familia, el tener hijas/os puede representar una desventaja para las mujeres en el mercado laboral respecto a los hombres, ya que esto implica espacios de tiempo con vacíos laborales, lo cual es valorado de forma negativa en el ámbito laboral:

“Cuando quedé embarazada de mi primera hija ya empezó todo a complicarse ... me quedó un vacío en el currículum de años con menos productividad y nada, o sea ya es como seguir no más y esforzarse más”. (Entrevistada 4).

Algunos estudios sobre profesionales exitosos muestran que las mujeres que destacan en sus trabajos son solteras y los hombres sobresalientes generalmente son casados (Guerrero, 2003). Al parecer, las mujeres sacrifican el potencial profesional cuando contraen matrimonio o comienzan una vida en pareja. Para las mujeres, el asumir roles de liderazgo puede incluso traer como consecuencia sentimientos de culpa por la postergación de la familia:

“A mí me pesa el tema de la maternidad hasta el día de hoy”. (Entrevistada 7).

Finalmente, las mujeres que luchan por ocupar puestos de dirección acaban enfrentándose al tener que elegir entre la promoción profesional o las responsabilidades de la familia (Barberá & Moltó, 1994; Barberá, et al., 2000; Headlam-Wells & Mills, 1999, citados en Ramos, 2005).

“(…) Sabía que había veces que tenía que implicarme o que era un trabajo 24/7 o algo así, (...) para mí era imposible y tener un hijo sin una pareja y además tener claro que cuando yo tuviera que salir de Chile o irme por mucho rato fuera de Santiago o la misma pega que a veces no te suelta, no podía tener un hijo en esas circunstancias. A mí me pesa el tema de la maternidad hasta el día de hoy”. Entrevistada 7.

“Yo soy una mujer trabajólica, de alguna u otra manera y lo reconozco como tal, y eso hace que en la vida uno también tomé algunas decisiones como por ejemplo: tema familia no es algo como consciente decir: ‘no voy a tener familia en la vida porque me voy a dedicar a

*trabajar' pero si el dedicarse a trabajar que implica que te privas de algunas cosas".
Entrevistada 9.*

Otra consecuencia visualizada, es lo que relata la entrevistada 3 respecto a sentirse ignorada o menos valorada por ser mujer, lo que gatilla en verse expuesta a situaciones de discriminación y mansplaining, quedando en desventaja y teniendo menor reconocimiento con relación a sus pares hombres:

"Yo he estado en reuniones de directorio, todavía me pasa pero ya menos (...) tu hablas algo y nadie te mira, nadie te dice que sí, ni que no, ni que está, bien ni que está mal, pero luego lo mismo que tú has dicho lo toma otro (un él) normalmente y lo dice, y todo el resto le dice '¡oh que bien, mira no lo habíamos pensado! (...) las mujeres tenemos la barrera de la legitimidad de tus decisiones, de tus ideas, hay espacios donde eso no se da". Entrevistada 3.

A su vez, la entrevistada 5 señala:

"Yo era la única a la que le ponían nombre, no tenía cargo, entonces tú vas evidenciado esos imaginarios que están, que una ante todo para ellos uno es mujer y luego los cargos".

En relación con el mansplaining, la entrevista 1, relata situaciones en las cuales se enfrenta a estos, sobre todo cuando existe mayor número de hombres que mujeres:

"Cuando nos sentamos a una mesa y son 7 dirigentes y somos 2 jugadoras o 2 directoras de la asociación pasan estos mansplaining, estos que te interrumpen".

5.5 Discusión de resultados.

Al 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 se identificó que pese a los avances ocurridos a nivel mundial como nacional, aún existen barreras y condiciones que impactan en la baja presencia de mujeres en el ámbito laboral, lo que se agudiza aún más para los niveles gerenciales y roles de liderazgo.

Esto ha generado que existan espacios predominantemente masculinizados en los cuales las mujeres han tenido que adaptarse y lidiar con discriminaciones para poder tener un lugar, estos entornos también

generan que ellas tengan que enfrentar barreras como el denominado techo de cristal, que impide que puedan acceder a los niveles de dirección y responsabilidad más elevados. Lo anterior ocurre en diferentes rubros, por lo que podemos inferir que esto es parte del contexto general y no sólo se limita a los resultados de este estudio.

En cuanto a las características estudiadas, a nivel sociocultural existe una percepción global de que Chile es un país machista, lo que se ve reflejado en las prácticas laborales que desempeñan. Esto explica por qué todas las entrevistadas declaran haber sido expuestas en su trabajo a prejuicios, estereotipos y discriminaciones basadas en su género, donde ellas han sido subvaloradas y desplazadas a un rol ligado a tareas domésticas, al cuidado y a la maternidad, lo que muchas veces limita su desarrollo profesional, principalmente para asumir roles de liderazgo y de toma de decisiones. Lamentablemente esta realidad lleva a que las mujeres tengan que decidir postergar la vida familiar, de pareja o la maternidad para asumir roles de liderazgo, ya que al parecer las exigencias de tiempo y de tareas no permite mantener un equilibrio, creando la postergación o bien sentimientos de culpa en aquellas que han formado una familia, pero por razones laborales dedican gran parte de su tiempo al trabajo.

Por lo anterior, pensamos que es necesario avanzar a nivel social y cultural, ya que existen prejuicios y estereotipos que se han perpetuado a lo largo del tiempo, los roles estereotipados, condicionan a las mujeres a asumir las tareas domésticas, y a los hombres a hacerse cargo del trabajo remunerado, persistiendo así la división sexual del trabajo, lo que dificulta el acceso de las mujeres a roles de liderazgo.

A esto también debemos sumar que, aunque existen avances se presentan condiciones económicas desiguales pese a que las mujeres realicen las mismas tareas que los hombres y tengan los mismos cargos, lo que es percibido como una situación de discriminación que genera poca valoración e inequidad. De acuerdo con lo expuesto anteriormente, consideramos que esto forma parte de nuestra cultura y que sin duda las mujeres deben demostrar constantemente sus capacidades y certificaciones para ser reconocidas y validadas en un entorno donde el hombre sigue siendo visto con más poder. Esto también se ve reflejado en situaciones de mansplaining, ya que la mujer a pesar de estar a un mismo nivel queda en desventaja siendo muchas veces silenciada o bloqueada.

Por otra parte, existen competencias personales y sociales en las mujeres, que se relacionan con los estilos de liderazgo estudiados en el marco teórico y han marcado una diferencia en la forma de liderar y que pueden servir de referencia para ser incluidas en los perfiles y selección de quienes ocupan roles de liderazgo, entre ellas destacan: el trabajo colaborativo, la comunicación abierta basada en el respeto y la transparencia con el equipo, la gestión emocional y tendencia a trabajar mediante la construcción de redes.

En síntesis, este proyecto nos ha llevado a reflexionar sobre el rol y la participación de las mujeres en el ámbito laboral en Chile, ya que aún queda mucho por hacer para avanzar en la participación de mujeres en el plano laboral y principalmente en cargos de liderazgo. Aún más considerando el retroceso que hubo en el último tiempo respecto a los avances que se habían logrado en materia de género, siendo las mujeres las más afectadas por la pérdida del trabajo o por su rol de cuidadoras en el hogar, lo que evidencia la necesidad de generar políticas claras de corresponsabilidad y posicionar esta temática como una problemática sociocultural.

VI. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

A continuación, se resumen por cada una de las categorías (laboral, personal y socioestructural) una diversidad de propuestas de intervención para avanzar hacia la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, entendiéndolo como una tarea que requiere un gran compromiso de todos los actores sociales y de las organizaciones de nuestro país, es decir, para conseguir avances debe existir un trabajo transversal y cultural sobre la equidad de género y en línea con este estudio sobre la participación de mujeres en roles de liderazgo. Es así como las propuestas sugeridas pretenden ser una referencia para aplicar en diversas organizaciones que presenten estas brechas, funcionando cómo parte de una consultoría para evaluar qué acciones son más adecuadas para cada organización de acuerdo con su diagnóstico de la situación y estado actual. No obstante, se tiene como base el objetivo de promover acciones que rompan con los modelos tradicionales de organización laboral y familiar que permitan a las mujeres acceder y permanecer en roles de liderazgo.

Propuestas de intervención a nivel laboral:

1. Incorporar en el área de gestión de personas una/un especialista en gestión de diversidad, para que en el mediano plazo vele por la equidad de género, la promoción y supervisión de las prácticas de gestión de personas que fomenten el desarrollo e incorporación de mujeres líderes entre sus pilares.

Destacamos que actualmente la diversidad está tomando valor a nivel estratégico en las organizaciones y se está posicionando dentro de la cadena de valor, esto impulsará la implementación de la acción propuesta en las organizaciones. Sin embargo, los aspectos asociados al presupuesto pueden ser motivos de resistencia, postergando de este modo la incorporación de profesionales especialistas en esta materia.

2. Desarrollar una política de diversidad o incluir en la política ya existente cláusulas que fomenten la paridad, que eviten el prejuicio de género, y que a su vez considere acciones relacionados con los diferentes subsistemas de gestión de personas:

- **Reclutamiento y selección** con acciones afirmativas y enfoque de género.
- **Compensaciones** acordes a los cargos y rol, sin distinción de género.
- Criterios para los **planes de carrera** y para la promoción en cargos de liderazgo.

- **Capacitación o formación** dentro de la jornada laboral favoreciendo, por lo tanto, a todas las personas con responsabilidades familiares, sin distinción de género.

Esta propuesta de implementación en el largo plazo será factible en la medida que la dirección de la organización autorice el desarrollo e implementación de la política de diversidad.

3. Incorporar en los perfiles de cargo para posiciones de liderazgo, las competencias personales y sociales identificadas en el estudio para que sean consideradas en los procesos de reclutamiento, selección y formación.

Como impulsor de esta propuesta se encuentran los estudios e investigaciones que evidencian cómo las competencias identificadas en mujeres han demostrado tener resultados positivos en los resultados de las organizaciones. Ahora bien, una organización que mantenga una visión de estilos tradicionales de liderazgo y de prioridad a competencias del management y administración dificultará la implementación de esta propuesta en los procesos de reclutamiento, selección y formación.

4. Incorporar el manual para la Integración de Indicadores de Género en la Gestión de Empresas y Organizaciones, desarrollado por la Universidad Alberto Hurtado y la Fundación Chile Mujeres como una herramienta para medir los avances en la implementación de las políticas de equidad de género y de integración de mujeres líderes. De este modo tomar acciones de forma oportuna, generar o fortalecer las capacidades internas de los equipos que lideran la gestión en igualdad de género y el liderazgo de mujeres.

La medición de los avances tendrá un impacto positivo dado que las estadísticas podrán evidenciar los efectos de las acciones tomadas para favorecer la diversidad y la participación de mujeres en el ejercicio del liderazgo. Sin embargo, es posible que las organizaciones se resisten a tener indicadores medibles y cuantificables optando por mantener el status quo en esta materia.

5. Formar a los líderes y posteriormente a las/os colaboradoras/es (de todos los niveles) en temas relacionados con sesgos inconscientes, cultura inclusiva, liderazgo inclusivo, discriminación directa e indirecta, con la finalidad de generar consciencia y educación en esta materia.

Esta acción es posible de aplicar en el corto plazo y es de alto impacto, pues son temáticas de interés personal, dado que actualmente existe mayor sensibilidad e importancia frente a temas de diversidad y

género. No obstante, la cultura organizacional juega un papel fundamental y en caso de no estar preparada para la diversidad puede darse un aumento de la discriminación que ya pueda existir.

6. Implementar políticas de conciliación laboral y familiar que consideren los aspectos relacionados con post natal masculino y promueva una reorganización del tiempo de trabajo, mayor flexibilidad horaria y el trabajo por objetivos, así como medidas vinculadas al cuidado de las/los hijos y al establecer la posibilidad de contar con permisos ante un requerimiento familiar. De igual modo, implementar un mecanismo de identificación de necesidades familiares y personales de trabajadoras y trabajadores para tomar medidas acordes a la realidad de cada organización.

Al implementar estas políticas, las barreras culturales vinculadas a los estereotipos de género y a prácticas de trabajo, que puedan estar arraigadas tanto a nivel personal como organizacional pueden dificultar el éxito en la implementación de estas. Sin embargo, como impulsor encontramos un marco normativo y la adopción de políticas que concilien ambos mundos (familiar y laboral), las organizaciones se verán beneficiadas, incluso podría disminuir los indicadores de rotación, y por ende, también los costos de reclutamiento, selección y formación; disminuiría los niveles de ausentismo, y obtendría mayor motivación y mejor desempeño, logrando de este modo mayor productividad.

7. Desarrollar una meta corporativa en relación con la medición y disminución de la brecha salarial de género, inferior al 20% hasta llegar a 0%.

Esta propuesta podrá instaurarse en las empresas con mayor fuerza al contar con políticas de equidad salarial, basada en análisis de mercado y de cargos no vinculadas al género. No obstante, se podrán encontrar resistencias para hacer visibles las brechas salariales por género existentes en las organizaciones.

Propuestas de intervención a nivel personal:

8. Implementar un programa de talento para potenciales mujeres líderes y aquellas que ya ejerzan roles de liderazgo, incorporando coaching individual/ grupal.

Lo anterior será posible en la medida en la que esto forme parte de la estrategia corporativa con las y los líderes y que dentro del presupuesto de formación consideren la implementación de sesiones individualizadas de coaching para quienes ejerzan roles de liderazgo.

9. Después del proceso de coaching implementar programas de mentoría en la organización. El foco es que este programa contribuya con la transferencia e intercambio de conocimientos, experiencias y buenas prácticas, construyendo redes sólidas y valiosas para el fortalecimiento del liderazgo.

Esta acción será impulsada si la organización tiene entre sus focos estratégicos la incorporación de mujeres en roles de liderazgo. Sin embargo, se podrán encontrar resistencias de las gerencias, mostrando un bajo nivel de adherencia a este tipo de iniciativas.

Propuestas de intervención a nivel sociocultural:

10. Incorporar a nivel educativo el enfoque de género desde la enseñanza primaria, media y superior.

Este cambio estructural y gubernamental de largo plazo depende del apoyo político y de la estrategia del Ministerio de educación, por lo que su implementación dependerá de esto para llevarse a cabo y de hacerlo será en el largo plazo. Sin embargo, vemos sumamente necesario que el enfoque de género se incorpore desde las primeras etapas educativas y de formación, generando un cambio social desde temprana edad. Aunado a esto, actualmente existe mayor interés social por la equidad de género, lo que se ha convertido en una realidad país en el que la propia sociedad demanda este tipo de cambios y se cuenta con el Ministerio de la Mujer y Equidad de Género que puede trabajar en alianza con el Ministerio de Educación e instituciones educativas para este fin.

11. Monitorear los objetivos globales planteados a nivel gubernamental a 4 y 8 años y los nexos con los diferentes gremios para medir el avance de la definición de metas y políticas para la incorporación de mujeres a los directorios de las empresas privadas.

Los cambios en las políticas gubernamentales y en las prioridades del país pueden funcionar como facilitadores de esta acción, aunado al mayor interés social por la equidad de género, que se ha convertido en una realidad país en el que la propia sociedad demanda este tipo de cambios. Sin embargo, al igual que el anterior, estos cambios son de largo plazo y requieren de apoyo político para implementar y darle continuidad.

12. Por último, se propone desarrollar una medida temporal y transitoria de cuota sobre mujeres en roles de liderazgo en el ámbito laboral, con un compromiso de avance en las organizaciones.

En esta última propuesta de acción las barreras culturales vinculadas a los estereotipos de género, que puedan estar arraigadas a nivel organizacional dificultan hacer un cambio. No obstante, hacerlo una medida obligatoria sería determinante para las organizaciones.

En general, las acciones descritas anteriormente están orientadas a promover el desarrollo y potenciar el liderazgo en mujeres en el ámbito laboral en Chile, con propuestas a nivel laboral, vinculadas a la implementación o cambio de políticas orientadas a la equidad de género como políticas salariales y de conciliación laboral-familiar. Así como, propuestas a nivel personal, dirigidas a apoyar el desarrollo de carrera, a través de mentoría, coaching y capacitaciones en temáticas de liderazgo, y temáticas vinculadas a la equidad de género y sesgos inconscientes. Por último, incluye acciones socioculturales que pretenden promover la educación con enfoque de género desde la primera infancia.

La participación de la mujer en roles de liderazgo cada día es más valorada por la sociedad actual y representa para las empresas un desafío en cuanto a la gestión de la diversidad, por lo que se considera que la implementación de las acciones en las categorías laboral y personal son factibles en la medida que se cuente con el respaldo de la directiva y la gerencia general para que la gestión de la diversidad se posicione como parte de la estrategia corporativa de las organizaciones. A su vez, estos cambios son factibles en la medida en que las empresas trabajen su cultura organizacional, respecto a los estereotipos vinculados al rol de la mujer.

Aunado a lo anterior, las medidas apuntan al desarrollo de empresas y organizaciones para que puedan ser bien evaluadas y reconocidas por sus buenas prácticas y dónde la incorporación de mujeres en roles de liderazgo pueda ser una ventaja competitiva en el mercado laboral. Esta propuesta de intervención sienta las bases para entregar asesoría a las organizaciones a través de una mirada sistémica, donde el liderazgo de la mujer sea visualizado como una oportunidad para alcanzar los objetivos corporativos y económicos.

No obstante, en lo que respecta a las acciones propuestas a nivel sociocultural encontramos que, si bien estas tendrán un impacto desde la estructura social y abordará el problema con una mirada social y de país, requerirá del apoyo gubernamental y de los líderes políticos actuales para sentar las bases de los cambios con una mirada consciente y de futuro.

VII. CONCLUSIONES

En la presente investigación tuvimos como objetivo analizar las condiciones que influyen en el ejercicio de los liderazgos de las mujeres en el ámbito laboral en Chile, respondiendo 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?

Respecto a dicha pregunta, encontramos que las condiciones socioculturales que influyen en los liderazgos de las mujeres en el ámbito laboral en Chile se relacionan principalmente con la cultura y la concepción de género, así como con los roles y tareas asignadas tradicionalmente a mujeres y hombres. Estos roles estereotipados hacen que persista la división sexual del trabajo y condicionan a las mujeres a asumir las tareas domésticas, y a los hombres a hacerse cargo del trabajo remunerado, lo que dificulta el acceso de las mujeres a roles de liderazgo.

Por otra parte, las condiciones socioculturales permean hacia el entorno laboral, es evidente la existencia de un modelo laboral masculinizante en diferentes ámbitos de trabajo, el cual genera como consecuencia que las mujeres enfrenten barreras invisibles, denominadas techo de cristal, que les impide acceder a los niveles de dirección y responsabilidad más elevados y promoción en ellos, lo cual recursivamente produce un bajo número de mujeres que acceden a roles de liderazgo. Aunado a esto, encontramos las brechas salariales asociadas al género, aun cuando mujer y hombre ejerzan roles similares.

A nivel laboral, también se encuentran aspectos relacionados con la conciliación laboral y familiar, quedando en evidencia los desafíos con respecto a esta temática como un problema de responsabilidad organizacional e incluso social. La falta de equilibrio entre trabajo y familia hace que las mujeres entren en conflicto entre postergar o descartar la posibilidad de formar una familia, tener una pareja y optar por la maternidad e incluso pueden experimentar sentimientos de culpa y sensación de abandono familiar.

Lo anterior también podrá abordarse en la medida en que los hombres tomen mayor protagonismo en el ámbito familiar. Una concepción renovada del modelo familiar -en la que tanto mujeres como hombres tienen un rol fundamental y de aporte económico en la familia- permitirá cuestionar los roles de género estereotipados y abrirá el espacio para experimentar modelos familiares más flexibles y corresponsables, promoviendo cambios en las costumbres, y dinámicas culturales presentes en la actualidad.

Las mujeres enfrentan obstáculos reales a la hora de alcanzar roles de liderazgo: Desde los espacios masculinizados, pasando por las responsabilidades familiares asignadas, hasta los ingresos inferiores por igual trabajo, por lo que se ven en la necesidad de trabajar con mucho más ímpetu para lograr posicionarse.

Por otra parte, podemos concluir que entre las competencias personales que las mujeres desarrollan para ejercer sus liderazgos en el ámbito laboral en Chile se encuentran: empoderamiento, trabajo colaborativo, comunicación abierta, empatía y gestión emocional, competencias vinculadas a los estilos de liderazgo transformacional y resonante, las cuales pueden contribuir a contar con líderes integrales y - en conjunto con las habilidades del management- mejorar la gestión de personas y los resultados en las organizaciones.

Finalmente, entre las competencias sociales que las mujeres aplican en el ejercicio de sus liderazgos se encuentra la capacidad de trabajar en red, de forma colaborativa y empática. Tal como plantea la teoría de liderazgo transformacional, la diferencia que tienen las mujeres que ocupan roles de liderazgo respecto con los hombres, es la tendencia a trabajar en redes y a preferir el trabajo colaborativo. Las participantes del estudio destacan el trabajo en red con otras personas y con su propio equipo, brindar servicios a otros y a tener una actitud empática, por lo tanto, considerar estas habilidades al momento de desarrollar líderes o seleccionarlos, puede ser un aporte a la gestión de personas y a los resultados de las organizaciones.

Podemos concluir que, tanto los resultados de la presente investigación como las estrategias de intervención diseñadas, están estrechamente vinculadas con la visión de la Organización como un todo. En la actualidad, se convierte en un desafío social y corporativo integrar los liderazgos de las mujeres dentro de la cadena de valor y de las estrategias de diversidad y equidad de las organizaciones. Por otra parte, las definiciones que se realicen a nivel de política pública (con impacto social y que establezcan reglas para las organizaciones) y de estrategia corporativa, permitirán abordar aspectos relevantes tales como la conciliación familiar y del trabajo, así como erradicar las brechas salariales por género.

Con lo anteriormente expuesto vemos cómo el liderazgo de mujeres se posiciona como una temática de interés para las organizaciones y su importancia en los diferentes subsistemas de Recursos Humanos, desde el reclutamiento, selección y planificación de personal. Creemos que es necesario, contar con acciones afirmativas que permitan promover la incorporación de más mujeres en roles de liderazgo, capacitación y formación; de esta manera, se entregarán herramientas para el desarrollo y fortalecimiento

de habilidades de liderazgo. Otro punto relevante es revisar los sistemas de compensaciones y política salarial, con el objetivo de disminuir y erradicar la brecha salarial por género y desarrollar políticas claras y equitativas de compensaciones. A su vez, se vuelve imperativo incorporar estrategias de diversidad y oportunidades de empleo iguales, sin discriminación de género.

Por otra parte, entre las acciones a implementar por las Organizaciones se encuentran: promover la conciliación laboral y familiar y establecer prácticas que flexibilicen la carga horaria y permitan el trabajo desarrollado a través del cumplimiento de objetivos. Desde nuestra mirada, uno de los principales desafíos con el que se enfrentan las Organizaciones actuales es el teletrabajo y la dificultad de delimitar espacios laborales y familiares. Por ende, es crucial el desarrollo de políticas internas entorno al cumplimiento de los tiempos de desconexión establecidos en la normativa laboral actual.

Desde el punto de vista de las investigadoras, este estudio ha permitido desarrollar una visión global de la organización, evidenciando cómo desde los diferentes subsistemas de Gestión de Personas es posible generar cambios y ajustes con la finalidad de potenciar los aspectos que facilitan que más mujeres ejerzan roles de liderazgo y erradicar aquellos que representan un obstáculo para este fin. Sin duda, esta mirada holística de la organización vista desde lo estratégico y lo táctico permite generar una posición desde el área de Gestión de Personas y a su vez, desde una mirada corporativa, evidenciar los beneficios y ventajas que representa para las organizaciones contar con mujeres líderes.

El entorno laboral actual altamente cambiante y dinámico, exige a las organizaciones nuevos modelos de liderazgo. Se vislumbra que las mujeres llevan a la práctica un liderazgo o dirección basado en un modelo más transformacional, enfocado en cuatro componentes centrales (carisma, motivación, consideración individualizada y estimulación intelectual) (Bass & Avolio, 1994), lo que les permitiría trabajar en estos entornos cambiantes y dinámicos, que precisan personas con capacidad de adaptación, que pongan el énfasis en las relaciones, la necesidad de cooperación y las personas.

Diversos estudios reflejan el impacto organizacional de contar con mujeres en roles de liderazgo, uno de ellos es “The mix that matters: Innovation through diversity”, realizado por Boston Consulting Group (2017), en el cual se indica que las empresas que tienen un 40% de mujeres en posiciones logran mayor innovación y generan un 34% de mayor utilidad; McKinsey y Company en su estudio, “Woman Matter” (2017), muestra que las empresas pueden lograr un mayor retorno del capital (47%) y mejores resultados operacionales (55% mayores) que las que no tienen mujeres como miembros del comité ejecutivo. Sin embargo, aún queda mucho por hacer con respecto a esta temática y entre los intereses de las

investigadoras está disponer el presente estudio como un marco inicial de acción a ser considerado por las organizaciones para el liderazgo de mujeres.

Por último, consideramos que es importante continuar desarrollando estudios en la línea de género y liderazgo de mujeres, que permitan abordar aspectos relacionados con acciones afirmativas específicas por industria y el desarrollo de políticas públicas que incentiven el cumplimiento de las organizaciones y que permitan acelerar la incorporación de mujeres en roles de liderazgo. A su vez, se sugiere el desarrollo de un perfil de liderazgo basado en las competencias halladas en el estudio para que las organizaciones puedan considerarlas dentro de sus descriptores de cargo.

VIII. BIBLIOGRAFÍA

- Almiron-Arevalo, V., Tikhomirova, A., Trejo-Toriz, A.C., Garcia-Ramirez, JM. (2015). Liderazgo transaccional vs. liderazgo transformacional. *ReiDoCrea*, 4, 24--27. <http://digibug.ugr.es/handle/10481/33685>
- Alonso, L. (1998). *La mirada cualitativa en sociología: Una aproximación interpretativa*. Fundamentos.
- Arias, A. (2004). Cultura y estereotipos de género. En D. Páez, I. Fernández, S. Ubillos y E. Zubieta (Eds.), *Psicología Social, Cultura y Educación* (pp. 769-775). Madrid: Pearson educación.
- Arteaga, A. & Ramón, S. (2009). Liderazgo Resonante según género. *Multiciencias*, 9(3),289-295.[fecha de Consulta 10 de Noviembre de 2020]. ISSN: 1317-2255. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90412325008>
- Association for Women's Rights in Development. (2004). *Derechos de las mujeres y cambio económico*. Extraído de https://www.awid.org/sites/default/files/atoms/files/nterseccionalidad_-_una_herramienta_para_la_justicia_de_genero_y_la_justicia_economica.pdf
- Barberá Heredia, E., Ramos López, A., & Candela Agulló, C. (2011). *Laberinto de cristal en el liderazgo de las mujeres*. *Psicothema*, 173-179.
- Berbel, S. (2013). *Directivas y empresarias, mujeres rompiendo el techo de cristal*. [Versión Adobe] Extraído de <https://play.google.com/books/reader?id=TN-bBQAAQBAJ&hl=es&printsec=frontcover&pg=GBS.PT3#v=onepage&q=liderazgo%20femenino%20en%20tiempos%20de%20crisis&f=false>
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (2017). *Evolución del concepto de género: Identidad de género y la orientación sexual*. Extraído de [https://www.camara.cl/verDoc.aspx?prmTIPO=DOCUMENTOCOMUNICACIONCUENTA&prmID=56104#:~:text=g%C3%A9nero%20como%20E2%80%9C%20manifestaci%C3%B3n%20externa,%20\(CIDH%2C%202008\)](https://www.camara.cl/verDoc.aspx?prmTIPO=DOCUMENTOCOMUNICACIONCUENTA&prmID=56104#:~:text=g%C3%A9nero%20como%20E2%80%9C%20manifestaci%C3%B3n%20externa,%20(CIDH%2C%202008).).

Comunidad Mujer. (2018). *Ranking Mujeres en la alta dirección*. Santiago, Chile.

Dirección del Trabajo. (2011). *Conciliación, trabajo y familia*. Encuesta Laboral. Extraído de https://www.dt.gob.cl/portal/1629/articles-101347_recurso_11.pdf

Debeljuh, P., & Las Heras, M. (2010). *Mujer y Liderazgo: Construyendo desde la complementariedad*. Ciudad de México: LID Editorial Mexicana.

Duarte Cruz, J. M. y García-Horta, J. B. (2016). *Igualdad, Equidad de Género y Feminismo, una mirada histórica a la conquista de los derechos de las mujeres*. Revista CS, no. 18, pp. 107-158. Cali, Colombia: Facultad de Derecho y Ciencias Sociales, Universidad Icesi. doi: 10.18046/recs.i18.1960

Egon, Z. (2016) Latin American Board Diversity Analysis. Reino Unido.

Erazo, M., Jiménez, M. & López, C. (2014). Empoderamiento y liderazgo femenino; su papel en la autogestión comunitaria en el corregimiento El Hormiguero - Valle del Cauca. Avances en Psicología Latinoamericana, vol. 32(1), pp. 149-157. doi: dx.doi.org/10.12804/apl32.1.2014.10

Fuentes, A. (2015). Conciliación laboral y familiar en Chile: Análisis de sus factores asociados durante los años 2002-2012. (Tesis de Magister, Universidad del BioBio, Concepción, Chile). Extraído de http://repobib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/1329/1/Fuentes_Mendez_Andrea.pdf

Guerra, A. (2020). *Manual para la Integración de Indicadores de Género en la gestión de Empresas y Organizaciones. Proyecto Fomento a la Igualdad de Género en el Trabajo*. Universidad Alberto Hurtado.

Instituto Nacional de Estadística (2020). *Mujeres en Chile ganan en promedio 27% menos que los hombres*. Santiago, Chile. Autor: INE.

Instituto Nacional de Estadística (2021). *Género y empleo: impacto de la crisis económica por COVID-19*. Santiago, Chile. Autor: INE.

- Mckinsey (2013) Women matter. Gender diversity in top management: moving corporate culture, moving boundaries.
- Martínez-Salgado, C. (2012). El muestreo en investigación cualitativa. Principios básicos y algunas controversias. *Ciência & Saúde Coletiva*, 17(3), 613-619.
- Medina, M. (2013). Liderazgo femenino: un modelo transformacional frente al paradigma de la organización tradicional. (Tesis de Magister, Universidad Jaume I, Castellón de la Plana, España).
- Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género (s.f). *Norma Chile 3263*. Extraído del sitio web de https://minmujeryeg.gob.cl/?page_id=37311
- Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género (2020). *Reporte de indicadores de género en las empresas en Chile 2019*. Extraído del sitio web de <https://chilemujeres.cl/wp-content/uploads/2020/05/REPORTE-INDICADORES-DE-GENERO-EN-EMPRESAS-EN-CHILE-v2.pdf>
- Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo de América Latina y el Caribe (2018). *Programa de Gobierno de Chile 2018-2022*. Extraído de <https://observatorioplanificacion.cepal.org/sites/default/files/plan/files/chileprogramadegobiernodesebastianpinera.pdf>
- Ochoa, J. (2020, Marzo 08). Cifras y estudios que avalan la desigualdad hacia la mujer. *Diario Concepción*. Extraído de <https://www.diarioconcepcion.cl/economia/2020/03/08/cifras-y-estudios-que-avalan-la-desigualdad-hacia-la-mujer.html>
- Oficina Internacional del Trabajo. (2008). *Manual para facilitadores de auditorías de género: metodología para las auditorías participativas de género*. Ginebra, Suiza.
- Páez, D. (2004). Relaciones intergrupales. En D. Páez, I. Fernández, S. Ubillos y E. Zubieta (Eds.), *Psicología Social, Cultura y Educación* (pp. 752-768). Madrid: Pearson educación.
- Ramos, M. (2005). Liderazgo femenino: diversidad de género como estrategia de cambio.

Valencia, España: Universidad de Valencia, Instituto Universitario de Estudios de la Mujer.

Serrano, A. (2006). “*Alguien que cuide de mí*” para una lectura crítica sobre los discursos de igualdad de género. *Papel Político* Vol. 11, No. 1, 221-257. Extraído de: <http://www.scielo.org.co/pdf/papel/v11n1/v11n1a08.pdf>

Sosman, G. (2020). ¿Qué es el mansplaining y por qué nos invalida? *La Tercera*, p. 1).

Strauss, A. y Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la Teoría Fundamentada*. Medellín, Colombia: Universidad de Antioquia.

Velázquez, S. (2018). *Estereotipos de roles de género y actitudes hacia mujeres líderes organizacionales, desde la perspectiva de las propias mujeres*. (Tesis de Licenciatura, Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Extraído de: <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/12959>

IX. ANEXOS

Pauta de entrevista semiestructurada:

1	Me gustaría conocer brevemente tu trayectoria laboral y cómo llegaste al rol actual.
2	¿Cuáles considera que son tus principales habilidades para ejercer el cargo de líder y desde su punto de vista que competencias son necesarias para ser un buen líder?
3	¿Cómo te describirías en el rol de líder (mencione al menos 3 características)?
4	¿Cuáles han sido las estrategias utilizadas para manejar situaciones de crisis y cambios?
5	¿De qué forma crees que tus emociones impactan en el desempeño de tu rol de líder?
6	¿De qué forma inspiras a otros para que sigan tu visión como líder?
7	¿Cómo describirías tu relación con el equipo de trabajo y de qué forma te involucras con ellos?
8	¿Qué decisiones personales y profesionales has tenido que tomar para lograr cargos de liderazgo y qué impacto ha tenido en tu vida?
9	¿Cuáles consideras que han sido los obstáculos o barreras para ejercer roles de liderazgo?
10	¿Consideras que tienes que esforzarte más o hacer más de lo requerido para ser reconocida por tu labor?, ¿puedes contarme por qué?
11	¿Consideras que puedes expresar libremente tus puntos de vista y/o desacuerdos con tus pares?
12	Desde tu punto de vista, en que se debería trabajar para que existan más mujeres en roles de liderazgo

Categoría	Entrevistada	Citas Representativas
Condiciones Socioculturales	E6	"Fui formada profesionalmente en Canadá, entonces creo que culturalmente también hay una diferencia desde una actitud o una experiencia profesional que me preparó un poco mejor y de manera distinta para enfrentar estos entornos y se nota mucho más en esto, el ambiente minero. Acá en Canadá, es poco diferente a Chile, para empezar en Chile los cargos son todos homogéneos y la gente y los líderes son como todos de la misma edad y son como todos iguales, eso es bien palpable".
	E6	"Las personas como yo, que trabajaba con un directorio de 40 empresas donde todos eran hombres, o sea trabajé en el ámbito social, pero desde que entré a la minería siempre he sido como "la única".
	E1	"Como a veces nos hacen sentir locas, es algo que la verdad da mucha pena que al 2021 todavía estamos dando esta pelea y estemos tan lejos de un desarrollo equitativo o paritario".
	E4	"Como una mujer que ha estado siempre en esos lugares donde hay puros hombres, pero no me había dado cuenta. Además, que en aeroespacial había tan pocas mujeres y después hice mi postgrado en mecánica donde tampoco había mujeres, entonces éramos muy pocas, era una por generación, por lo mismo en ese momento nunca vi nada particular, yo creo que normalice mucho"
	E4	"Yo me acuerdo de que en ingeniería en general son mayoritariamente hombres y en esta red de colaboración donde la mayoría de las personas eran ingenieros o diseñadores, había mayor presencia de mujeres o había por lo menos 50 y 50, entonces si normalmente hay menos mujeres, pero aquí había una participación más igualitaria significa que a las mujeres les interesa más, en proporción participan más".
	E4	"Yo creo que hacía esto de normalizar, por ejemplo, vestirse con ropa suelta, sentir incluso una doble personalidad en la forma de comunicarme, o sea cuando estaba con mis colegas de la universidad, mis compañeros, era muy de garabatos, más masculinizada y después ya de vieja o sea ya trabajando como que abrí los ojos un poco y quise recuperar un poco más de mí, como yo quería vestirme finalmente, no estar preocupada del entorno"
	E2	"Yo yéndome a 14 mil km. de mi casa tuve que renegociar las condiciones y mi compañero que se iba a Alemania, ganaba más que yo en Chile".

Condiciones Socioculturales	E2	<p>"Yo veía que era mejor cuando yo era muy delgada y muy atleta y entonces yo en carreras tenía muchas mejores marcas que mis compañeros de clases, pero no se tomaba nada en cuenta, fíjate ya desde pequeña, no se tomaba tan en cuenta como cuando corrían mis compañeros, de hecho yo superaba en las carreras a mis compañeros pero bueno eso al primero sí, pero a la primera chica no le decían nada y una vez corrí un maratón y gané"</p> <p>"ya venimos de atrás con esa enseñanza y esa cultura, tan desde la culpa, desde que las mujeres somos para el cuidado y todo el resto".</p>
	E2	"Yo creo que había estado muy implicada en el tema del cuidado, de todo esto que nos cuentan a las mujeres que tenemos que ser mamás y bueno al final me fui por ahí".
	E2	"Bueno ahí me dijeron que a lo mejor no estaba preparada, y por supuesto el de RRHH ¿oye y tú no tienes pareja en Chile? yo les contestaba siempre super fresca "ustedes no se tienen por qué meter en mi vida".
	E2	"Empecé a moverme más desde el área del coaching pero sin decir mucho liderazgo femenino o feminista o empoderamiento porque la primera vez que lo dije a uno de los clientes, yo le dije "déjame que haga una prueba y no te cobro" y me dice "vale me parece super bien, lo único que no digas que eres feminista, habla de liderazgo..." y digo "pero por qué tu entiendes si feminismo es lo contrario de machismo?" y me dice "claro" y digo "es que ya partimos desde la base que es un error, digo es que no tiene nada que ver" es que si no soy feminista es imposible dar liderazgo femenino, sin ser feminista, ni distinguir lo que es sexo, género, y lo que es empoderamiento y feminismo, ahora que puedes ser una más o menos radical, cada uno es más de izquierda, más de derecha, más del centro, pero entonces me dijeron " bueno entonces bueno..." y digo yo " bueno no puedo ser incoherente justo con el negocio".
	E2	"Yo creo que fue un proceso un poco de todo, pero yo creo que desde chica a mí me gustaba el fútbol, y yo decía: "¿Pero por qué no puedo ir al fútbol?" o me gustaban cosas que incluso hasta me decían, alguna vez me han dicho machorra, lesbiana, yo: ¡no, yo soy heterosexual, me encantan los hombres! O sea, he tenido un montón de pajas y si me volviera lesbiana me importan 3 pepinos, no pasaría nada, o sea, pero ¿por qué hacer cosas de hombres? o por ejemplo postergar una maternidad cuando tenía pareja, pues ya está, no ha pasado, no ha pasado nada".

Condiciones Socioculturales	E3	¿Cuáles son las barreras que has tenido que sortear para llegar a cargos de liderazgo? “primero que todo son más bien culturales u organizacionales, porque en Chile casi todas las organizaciones e instituciones tienen su dueño... eso ya te pone un estilo de liderazgo yo diría muy masculinizante y ahí yo tengo una personalidad, en ese sentido más confrontativa frente a eso, no confrontacional, yo puedo hablar con un hombre y decirle lo que pienso, no me pongo en la posición de ser mujer y el hombre, no. Pero son barreras que de verdad te ponen, tú puedes estar en una reunión, yo he estado en reuniones de directorio, todavía me pasa pero ya menos porque uno se plantea sus provocaciones o sus temas de manera distinta, pero tu hablas algo y nadie te mira ni nadie te dice que sí ni que no ni que está bien ni que está mal, pero luego lo mismo que tú has dicho lo toma otro “un él” normalmente y lo dice y todo el resto le dice “oh que bien, mira no lo habíamos pensado” yo digo que ahí hay un tema que es cultural, que las mujeres tenemos la barrera de la legitimidad de tus decisiones, de tus ideas, hay espacios donde eso no se da. Eso a mí me ha costado asimilarlo porque me he peleado con muchos de ellos, discutido mucho de manera frontal por esto porque “oye si esa idea la dijiste tú, o sea eso no lo ha dicho él o lo dijo ella, si es lo mismo que están diciendo, ¿por qué?” “no es que ella lo dijo de otra manera” y eso al final esa cosa es masculina.
	E3	“Sabes lo que es parecido en América Latina, que depende del estrato de donde tu vengas, eso te ayuda mucho a tener participación y a tener posibilidades de poner tu punto de vista”
	E3	"si una mujer habla mucho es mal visto, si te extiendes mucho en una respuesta es mala educación, me explicó? que hay cosas que son súper formales que no tienen nada que ver con la realidad".
	E4	“Es que quisiera estar en una jerarquía más alta, yo postulé a fines del año pasado y me dijeron que no, que todavía no podía pasar a la próxima jerarquía y eso me pesó mucho, ya que mi objetivo es llegar a esa jerarquía y siento que me lo merezco, es eso, siento que me lo merezco y no ha sido todavía reconocido y quiero trabajar más en eso, quiero lograr eso”
	E5	"Cuando yo iba por la maternidad fue una opción, mi papá diciéndome las mujeres que si quieren tener hijos no pueden trabajar, tú vas también peleando un poco con esos esquemas"
	E5	"Siempre estamos sujetas al patriarcado, miradas y valoraciones del patriarcado".

Condiciones Socioculturales	E5	"Cuando yo asumí, lo hice también desde la perspectiva de mi identidad como mujer mapuche y lo que significan esta dobles, triples exclusiones y de discriminaciones, esa identidad para mí se convierte también en una especie de pilar de liderazgo"
	E5	"Algunos colegas dicen, hay una historia ya (en la Universidad), la primera mujer, y de una (etnia) en ocupar un cargo de autoridad universitaria, la primera política de pueblos indígenas".
	E5	" Tiene una cultura que lo más probable es que si uno está en otra universidad sea difícil quizás de identificar, pero yo creo que también hay una habilidad de ver en los contextos, de ver, de tener una cierta inteligencia organizacional, de mirar dónde estás, con quienes tienes que hablar, a quiénes tienes que necesariamente convencer o persuadir que sabes que van a tener un rol en alguna decisión, los tonos que tienes que usar, las palabras a las que tienes que recurrir, los relatos que tienes que poner sobre la mesa cuando quieres plantear un tema eso también es fundamental en un liderazgo que se sitúa en una organización y la ley, y sabes que quieres transformar ciertas cosas pero tienes muy claro cuál es la forma de hacerlo o cuál es el discurso que tienes que armar".
	E5	"Cuando yo iba por la maternidad fue una opción, mi papá diciéndome las mujeres que si quieren tener hijos no pueden trabajar, tú vas también peleando un poco con esos esquemas"
	E7	"La primera en entrar a ingeniería en la USACH y yo ahí lo pasé pésimo porque ahí me di cuenta del desprecio que muchos hombres sienten por las mujeres, y los profesores, primero el acoso sexual era super normalizado y en ese momento igual no teníamos la acumulación de fuerzas, la organización que tenemos hoy en día las mujeres como para enfrentarnos a ellos, ¿porque una creía que te estaba pasando solo a ti y te daba susto enfrentar a los viejos, ¿cachái? Uno estaba en clase y los profesores como de los ramos más duros de la ingeniería te decían que uno ocupaba el lugar de una mujer, que por qué estabas ahí, que en realidad no teníamos que estar ahí y eso que yo estudié en el año 1994 en la USACH".
	E7	"Hay veces que hay hombres donde yo he tenido una posición de jerarquía y donde les he pedido que hagan algo y no lo hacen. Eso sí me ha pasado y ahí me pongo súper autoritaria, pero no desde el ejercicio del poder de "te voy a someter" sino autoritaria intelectualmente, intelectualmente te muestro, como ellos valoran tanto lo razonable, generalmente yo no uso ese recurso, lo usaba cuando era más chica, cuando estudiaba sociología, el magister, y en los primeros años de salir del magister era super autoritaria intelectualmente, era una forma de validarme en los espacios". "cuando intentan ponerme la pata encima me sale la autoritaria intelectual".

	E7	"Esa ideología de cómo nos ven a las mujeres y cómo ven a los otros, ¿cachai? nos ven como gente que no piensa, nos infantilizan de una manera impresionante"
Condiciones Socioculturales	E9	"Encontré mi práctica en una empresa de seguridad y yo creo que fue una de las primeras veces que yo me encontré con una barrera de género".
	E9	"Siempre está el tema como de visibilizar el trabajo que uno pueda tener, como de alguna manera tener que estar demostrando tu trabajo para que otros lo valoren como tal, si no, es como que se desvaloriza. No se si me explico. Más allá del mundo laboral en el que por lo menos yo me muevo, en el mundo social, en el mundo familiar, en el mundo personal donde me he encontrado más con esto de invisibilizar o minimizar el trabajo que podemos hacer como mujeres".
	E9	"...Son las mujeres que tienen que estar en la casa haciendo las cosas, cocinando, dedicándose a todos esos trabajos, entonces si te encontrai de repente con incomprensión (...) para otros ver que una mujer no tiene la cama hecha porque está trabajando 'que estai trabajando que es más importante que te dedicas a tu casa más que de tu trabajo' ese tipo de cosas
	E9	"Cuando estuve trabajando como Contadora fue donde me sentí más trabajando con hombres. No me fue cómodo porque la mirada machista pesaba y creo que desde muy chica tengo como esa rebeldía hacia el machismo".
	E5	"Hice mi carrera académica dentro de la Universidad obviamente tratando de posicionarme en un ámbito bien complejo, obviamente porque la Universidad es un espacio bien masculinizado (...) siempre estamos sujetas al patriarcado, miradas y valoraciones del patriarcado"
	E5	"Me postulé como (cargo estratégico) en representación de los institutos, gané esa elección y actualmente (informa su rol estratégico), es un cargo que se elige obviamente por sus pares y es primera vez en la universidad que hay una mujer ejerciendo este cargo"
	E3	"Cuando entras a una organización tienes un gerente, un director o alguien al cual tu estas

Condiciones del entorno laboral		subordinado, que normalmente es un “él”, eso es una barrera natural y casi infranqueable, y eso ya te pone un estilo de liderazgo yo diría muy masculinizante”.
	E3	“Yo cuando era más joven y estaba en una relación, un par de veces tuve que optar por seguir las cosas que yo hacía y dejar a la persona y dejar esa relación porque esto era más fuerte, me llamaba más, pero nunca me he arrepentido de eso, tampoco lo digo con sufrimiento, después ya he visto a esas personas, lo hemos conversado pero es como algo que te moviliza que tú tienes que dejar otras cosas, no lo puedes tener todo y sí, frente a decisiones y situaciones importantes yo he dejado a los que he querido, a los que he tenido cerca por dedicarme a lo que sí me gusta, pero ahora generosos ellos y ellas de dejarme también”.
	E3	“Pero hoy en día no lo haría como lo hice en aquella oportunidad, porque también en este aprendizaje uno se da cuenta de que se puede decir que no, se puede decir hoy día no puedo, puedo la próxima semana, o hasta dentro de un mes, pero cuando tú estás inspirada a mil y estas en este camino de desarrollo profesional y personal, como que uno no les da tiempo a otros espacios porque la vida del ser humano es muy corta para desaprovecharla”.
	E4	"Tratar de adaptarse igual es super difícil con los niños en la casa, preocuparse de las tareas de ellos y nuevamente mi esposo ha sido fundamental, el apoyo de él cuando yo tengo que trabajar extra por algo de la dirección, él está siempre ahí"
	E4	"Algunos colegas que igual machistas que no consideraban mi opinión en las reuniones" “tengo que hablar fuerte, ponerme como más masculina, golpear la mesa, ser pesada no sé”
	E4	"Cuando quedé embarazada de mi primera hija ya empezó todo a complicarse. Por un lado, porque la carrera académica es muy competitiva y esto de ausentarse un año por maternidad como que te complica todas las evaluaciones académicas, las postulaciones a proyectos, si bien cada vez hay más consideración de estos tiempos, igual pesa, igual es difícil, y ahí creo que yo pasé un periodo medio gris de descubrir que había estas desventajas"
	E4	"Fue la primera gran barrera, o sea lo que me despertó, me aterrizó, pero lo pasé mal, con psiquiatra, con todo, fue realmente difícil y está por un lado lo de los hijos, tuve la mala suerte de un jefe muy machista, muy bruto que era así como ya “terminaste de tener guagua, cerraste la fábrica”

Condiciones del entorno laboral	E4	"Algunos colegas, igual machistas, no consideraban mi opinión en las reuniones, como yo estaba quizás menos presente por mis hijos, también me dejaban como un poquito de lado" "Cuando yo iba por la maternidad fue una opción, mi papá diciéndome: a las mujeres que si quieren tener hijos no pueden trabajar, tú vas también peleando un poco con esos esquemas".
	E5	"Aquí somos 2, y lo más probable que mi hija me pida a mi cuando tiene un problema, que se le cae el internet, no funciona Netflix, no funciona esto, entonces son cargas complejas para una misma, las culpas, trabajar las culpas". "La visibilización pública, ya que, también trabajo mucho con el tema indígena con Twitter, con entrevistas, participaciones públicas. También eso es un nivel de exposición que afecta al matrimonio, afecta a la familia y lo que uno diga, lo que declare no es fácil para nosotras porque todavía asumimos que si fuese al revés para mi esposo sería un reconocimiento, para nosotras es lidiar con la culpa."
	E7	"Cuando decidí vincularme tanto al trabajo voluntario, activista o cuando estuve trabajando en políticas públicas y sabía que habían veces que tenía que tenía que implicarme o que era un trabajo 24/7 o algo así, el tema de la maternidad por ejemplo, saber que los cachorros necesitan del cuidado del papá o de la mamá y yo no tenía claro si yo era capaz de sostener una pareja con mis tiempos o para involucrarme con una relación tan importante sabiendo que yo tenía toda esta otra relación, para mí era imposible y tener un hijo sin una pareja y además tener claro que cuando yo tuviera que salir fuera de Chile o irme por mucho rato fuera de Santiago o la misma pega que a veces no te suelta, no podía tener un hijo en esas circunstancias. A mí me pesa el tema de la maternidad hasta el día de hoy".
	E1	"En un minuto la gestión de la asociación no tenía ningún tipo de remuneración tampoco ósea yo recién estoy empezando a recibir remuneración después de 4 años de gestión"
	E1	"El mundo del fútbol es super machista, hiper masculinizado, misógino, no hay presidente de federaciones ni de clubes que sean mujeres hay pocas mujeres en los directorios casi ninguna entonces te imaginas lo complejo que es entrar a picar ahí siempre nos han hecho sentir que somos unas invitadas que está bien que nos pasan la última cancha que está bien que nos pasen el último camarín que agradezcamos lo poco que nos dan porque no tienen ninguna obligación ese es el discurso al que nos enfrentamos tanto tácitamente como súper expreso a veces y bueno"
	E1	"El mundo del fútbol es muy machista y esos problemas culturales machistas sabíamos que iban

Condiciones del entorno laboral		a tener una repercusión fuerte"
	E1	" El machismo en Sudamérica está mucho más arraigado y está muchísimo más relacionado con el fútbol también ese sentido de identidad como muy cultural del fútbol, de la representación en el fútbol de la identidad futbolera, está muy radicado a patrones machistas muy patriarcales y misóginos también".
	E1	"Muchas veces me han dado ganas de devolver las faltas de respeto porque he sufrido faltas de respeto, pero nos mantenemos ahí en el orden de la educación". "Muchas veces aguantarte un comentario que es sexista es un poco misógeno, ir a una reunión y que te digan “hay que es bonita”. Me tengo que comer esas cosas y he tenido que aprender a lidiar con eso y también a saber manejar a mi favor ,no dejó pasar todo, pongo mis límites, creo que soy buena en eso, pero si nos tenemos que enfrentar a dirigentes que nos ven como” las niñitas que están jugando” y escuchar como “que quieren ahora” y sabemos lo que hablan de nosotras a nuestra espalda a veces a la cara a veces no pero no podemos llegar y cortar relaciones con quien queramos, entonces hemos tenido que aprender a ser políticamente correctas, vivas y eficientes porque hay un bien mayor y eso es un constante equilibrio, que tanto dejo pasar para conseguir lo que quiero, que cosas también son importantes que nosotras pongamos límites".
	E1	"Yo me he comido muchísimas situaciones que si no tuviese el cargo que tengo no las estaría aguantando o dejando pasar, pero creo que hay un bien mayor atrás y trato de tener eso en mente siempre que me visto un poco de la ANJUFF".
	E1	"En casi todas las industrias hay mucha discriminación y mucho machismo y mucha invisibilizarían del rol femenino entonces creo que eso también marca la diferencia en un ámbito social y comunitario".
	E1	"Cuando nos sentamos a una mesa y son 7 dirigentes y somos 2 jugadoras o 2 directoras de la asociación pasan estos mansplaining estos que te interrumpen".
	E1	"Generar estas mesas de trabajo y realmente avanzar en la agenda del desarrollo de nuestro deporte avanzando en paralelo con el desarrollo o con la disminución de la brecha de equidad género, ósea la brecha de género que existe en casi todas las áreas, pero en el fútbol es muy fácil visualizarla".
Condiciones del entorno laboral	E2	"Decanté a estudiar empresarial, lo que es económicas y empresariales, que también ahí era un mundo muy masculinizado... Claro ahí también me vi muy rodeada de hombres, los que me escuchaban, pero no tanto, me escuchaban más por lo disruptiva que era, no tanto por seguir una

Condiciones del entorno laboral		norma y aparte que dentro de los que están en empresariales, son gente de un nivel un poquito. porque son hijos de empresarios o empresarias, y que iban a montar sus propias empresas, pero yo no tenía nada de eso".
	E2	"¿Por qué tengo que ganar yo menos?" y encima cada vez que yo decía esto era como "bueno, pero es que estás aprendiendo" y yo decía "pero y el otro ¿no está aprendiendo? si es la misma tarea que yo" y luego me dijeron "bueno Ester date cuenta". otra excusa que me dio RRHH fue "date cuenta de que tú no tienes hijos ni tienes familia" y yo "y eso qué tiene que ver con mi desarrollo profesional y mi dinero?"
	E2	"Estando ahí en la empresa, me dicen que si me quiero ir a Chile y esta fue la promesa me dicen "en 65 años - ojo a los datos- en 65 años de esta empresa nunca hemos mandado a una mujer a liderar una delegación en otro país" entonces yo en un principio me sentí super empoderada y como que me creo el cuento, pero luego por otro lado yo decía ¿cómo? ¿En 65 años no ha ido ninguna mujer? (ríe) y sobre todo yo porque claro me encantaba ir de allá para acá, no tenía pareja, o sea, era una opción muy posible, pero aquí pasaron 2 cosas : a mí me hicieron la promesa de que " vas a prender un montón, vas a hacer que la delegación en Chile crezca" pero más como desde el aprendizaje, justo en había otra persona hombre que lo mandaban a Alemania en mí mismo puesto y el discurso era completamente distinto porque luego yo hablé con él, el discurso era "tú vas a ser el líder de la delegación de Alemania, te vamos a potenciar para que seas más potente" y mi discurso era " vas ahí a aprender" y entonces yo decía ¿por qué? y obviamente había brecha salarial. Yo yéndome a 14 mil km. de mi casa tuve que renegociar las condiciones y mi compañero que se iba a Alemania ganaba más que yo en Chile, estando Alemania a 2 horas de España.
	E2	Entonces todo eso, bueno yo me empoderé por lo menos, yo me dije me voy para Chile y vamos adelante, claro que pasó que en Chile allá en Chile con el nivel de machismo que hay yo ahí ya toqué fondo, porque claro era todo "¿dónde está tu jefe? yo tenía un CEO en la empresa donde trabajaba y él era como el director y yo la subdirectora, pero él siempre me mandaba porque decía que yo era española, que tenía el puesto, pero yo decía que cada vez que me mandaba era que "al final quiere hablar contigo" obviamente es porque Chile en el 2010 y tú lo conoces, o sea machista no, lo siguiente, o sea "¿no quieren hablar conmigo? "si, tú me caes bien, eres muy divertida, muy simpática, pero bueno para firmar tu jefe" cuando yo tenía los mismos créditos".
	E2	"Entonces ¿qué pasó? que ya tenía como 35 años y dicen "a esta como la vamos a dejar de jefa

		<p>en Latinoamérica si a lo mejor tiene alguna pareja y se queda embarazada “ el cuento ese de siempre ”</p>
<p>Condiciones del entorno laboral</p>	<p>E9</p>	<p>“Yo soy una mujer trabajadora, de alguna u otra manera y lo reconozco como tal, y eso hace que en la vida uno también tome algunas decisiones como, por ejemplo: tema familia no es algo como consciente decir: ‘no voy a tener familia en la vida porque me voy a dedicar a trabajar’ pero si el dedicarse a trabajar que implica que te privas de algunas cosas. Te privas como no se po, de ciertas cosas o en ciertas decisiones en la vida que uno tiene que decir: si me enfoco y me dedico como a una relación, por ejemplo, o me enfoco en mi trabajo. Ósea son como decisiones que yo creo que son relevantes en función de lo que implica estar en un cargo dirigir una organización y algo que te mueve. A mí me mueve la organización entonces esa es mi prioridad”.</p>
	<p>E9</p>	<p>“El estar como constantemente visibilizando y poniendo los puntos sobre la mesa y que</p>

		finalmente recibas comentarios (...) conversaciones que impide de repente como sentir ese acompañamiento de pares y puedes llegar y decir tu opinión sin que tengas ese exceso de género puesto por delante”
Competencias personales y sociales para el Liderazgo	E1	“Al menos a mí me ha resultado super bien, mostrarme como soy, auténtica, transparente humana, con mis defectos, con mis virtudes”
	E1	“Yo la verdad siempre he sido súper transparente creo también que eso es un plus que de repente me valida (...) yo me reconozco defectuosa, me reconozco humana, pero me reconozco como una persona que ha tenido que luchar y una lucha que nos afecta a todas”.
	E1	“Enfatizar un poco la solidaridad con las colegas, animarlas a dar el paso inicial, lo demás ya viene, pero ese paso inicial de meterse en los temas, de animarse, de creer darte cuenta de que efectivamente lo puedes hacer, ahí yo creo que es donde todavía hay que poner más atención, no pensar tanto en las trabas, sino más bien en potenciar y securizar a las mujeres”.
	E1	“Estamos constantemente haciendo esa bajada de información a las jugadoras hacia los clubes, no rechazamos ninguna reunión, o sea el que sea que se quiera juntar con nosotras para hablar, a conversar, siempre las puertas abiertas porque no nos creemos dueñas de la verdad tampoco y tratamos de ser lo más representativo democrático”
	E1	"Hay que ser más cercanos con las personas, con la gente con los territorios con lo que está pasando, porque el líder no es una persona que a uno en un millón todos podemos ser líderes de distinta manera, pero creo que eso hay que traspasarlo, hay que transferirlo hay que empoderarse".
	E2	"Una de mis características que yo siempre pienso, digo y lo proclamo, es ser honesta, o sea para mí la honestidad es algo fundamental".
	E2	"Prometer cosas que no soy me da mucho vértigo, no me gusta generar expectativas cuando no soy capaz de llenarte esas expectativas, ahora si te digo “oye yo soy capaz de hacer esto” es porque tengo la convicción de que lo puedo hacer"
	E2	"Mucha valentía, me he tirado muchas veces a la piscina y me he pegado cada golpetazo (ríe) pero, yo creo que el que no arriesga no gana"
	E2	“Tengo cuidado hacia las personas, me gusta cuidar a la gente, o sea si tengo que remover a las mujeres las remuevo, pero siempre desde el cuidado, desde la asertividad, desde la empatía. Y por último el sentido del humor".

Competencias personales y sociales para el Liderazgo	E3	"Uno no puede estar desde su escritorio tratando de entender lo que pasa en la calle, no, tengo que salir, ver, conversar, tengo que tratar de salir de mí misma, cuando uno sale de uno mismo es capaz de poder entender mejor y quizás guiar mejor o sugerir nuevas ideas o nuevos desarrollos o innovar, pero si una está muy volcada en una misma no hay manera, porque te comes".
	E4	"Me gusta también meter las manos, estar ahí trabajando no solo dirigir, eso de estar trabajando a la par, tratando de hacer cosas de visibilizar, de hacer reuniones, siempre informando todo; creo que esto ha sido más abierto y colaborativo".
	E5	"Pero al menos a mí me ha servido mucho la llamada directa, la respuesta inmediata a solicitudes, responder siempre de manera amable, plantear la amabilidad como parte de un buen trato, puedes estar diciendo cosas complejas, pero las puedes decir siempre de manera respetuosa, la transversalidad, al menos para mí, yo me sitúo en mi organización y la conozco muy bien, yo me sitúo dentro de la Chile y conozco muy bien sus dinámicas, entonces me permite eso hacer un diálogo bien transversal y respetuoso con mis colegas académicos y académicas pero también con estudiantes, las y los estudiantes, con el personal de colaboración"
	E5	"Yo estoy creando dentro de mi equipo, equipos completamente transversales, donde los recursos se asignan donde los necesitamos"
	E6	"Para mí es sumamente importante, entender de dónde viene la persona con la que estoy trabajando."
	E6	"Entender y saber cuándo y dónde estoy parada (...) entonces esta actitud de querer informarme, de ponerme en los zapatos del otro, de saber qué estrategias está usando, cuáles son sus prioridades, donde le aprieta el zapato, entender mi entorno también".
	E6	"En mí no ven necesariamente una jefa, ven una persona, además que por la naturaleza del trabajo que yo hago, de la gestión también que cumplo, es fácil para la gente acercarse a mí para conversar en la oficina, acercarse a hablar por teléfono, para buscarme, o para comentarme que están teniendo un problema con su propio jefe, pedirme consejo o cómo abordarlo por ejemplo, soy más de esas personas con las cuales es muy fácil conversar, y eso ha sido algo que ha sido al interior, porque incluso han venido personas que no son ni siquiera dentro de mi equipo, de cualquier lado, de empresas contratistas a veces hay jefes que tienen problemas y no saben cómo resolver".
	E8	"Dejar la arrogancia y la superioridad a un lado, yo la verdad es que soy una persona muy liviana, yo hago mi trabajo lo mejor que puedo o trato de hacerlo siempre lo mejor que puedo,

personales y sociales para el Liderazgo		me encanta que sea mi equipo el que sea reconocido, porque eso para mí ya es satisfacción suficiente. ósea, decir oye pues si mi equipo lo ha hecho bien algo habré hecho yo también”
	E5	“Una aprende, al menos lo que yo he hecho es guardarlas para los espacios privados, para los espacios de confianza, es más cuando he tenido una reunión que es compleja que yo sé que va ser muy dura (...) lo que hago es antes tener una reunión con mi gente de confianza y ahí lloro y me desahogo de manera de llegar al momento clave, despejada de la parte emocional porque ya me desahogue, eso es lo que hago es una estrategia para mí, la emocionalidad canalizar en un espacio protegido y después ya ir adelante”.
	E5	“A nosotras nos han enseñado este mundo bien competitivo, que es muy masculino, por lo tanto, ir cambiando esa lógica va por lazos colaborativos, aprender un poco a empatizar con las otras mujeres (...) más bien las cosas se construyen en red y no de manera individual”.
	E7	"Lo otro es la consciencia de que uno debe relacionarse, cuando uno se relaciona políticamente [porque mi liderazgo es básicamente social y político, pero no es un liderazgo de empresas] uno siempre se relaciona desde un lugar situado, reconociendo tu historia, tu identidad, o tu proceso identitario en el que estas, los espacios donde te mueves, y por ende es desde ese lugar el espacio donde tú construyes, no es otro".
	E7	"Eso de ponerse en el lugar de la otra yo creo que es una construcción cotidiana, es como que uno se tiene que estar recordando todo el día que uno debe tener la capacidad de ponerse en el lugar del otro o de la otra cuando uno está armando equipos".
	E7	"Otra cuestión que creo importante y que a mí me ha resultado, según lo que dicen las personas con las que trabajo o las que me ha tocado asesorar, es escuchar mucho, saber escuchar y en esa escucha poder reconocer los recursos que existen en la otra persona".
	E7	“Escuchar mucho, saber escuchar y en esa escucha poder reconocer los recursos que existen en la otra persona”.
	E7	"Tengo más capacidad de escuchar, o sea como que la capacidad de escucha es más potente, además me escucho más a mí misma a propósito de los recursos que yo tengo para resolver asuntos, dar sugerencias, para tomar decisiones, me escucho más a mí misma al tener claro el lugar situado, el lugar desde el que me paro para liderar y creo que eso es super importante".
Competencias personales y sociales	E1	"No me paraliza el miedo y creo que eso es súper positivo y a sido super potente para mi gestión también saber resolver sobre la marcha osea estoy en una reunión y me están ninguneando me está diciendo niña nos están diciendo chicas o está diciendo barbaridades como me enfrento a esto y esta improvisación también se va entrenando y con los años con más experiencia cada vez

<p>para el Liderazgo</p>		<p>de confianza y ahí lloro y me desahogo de manera de llegar al momento clave, despejada de la parte emocional porque ya me desahogue, eso es lo que hago es una estrategia para mí, la emocionalidad canalizar en un espacio protegido y después ya ir adelante".</p>
	E5	<p>"Yo uso más la emocionalidad para empatizar, para tratar de descomprimir y mostrar esa cosa más genuina que como un problema."</p>
	E7	<p>"Cuando pasan cosas bonitas, a propósito de la lucha por la igualdad, siento que me emociono cuando las mujeres logran cosas, las organizaciones de mujeres logran tener resultados importantes también me alegro y me emociono como si fuera un logro propio, porque siento que vamos ganando".</p>
	E7	<p>"Soy super emocional". "¿Yo sentí que me desbordó y el resto de las compañeras me decían “no podemos creer lo que está diciendo esta mujer” pero la única que gritó en No fui yo, cachai? porque me superó totalmente".</p>
	E9	<p>“Harto trabajo de acompañamiento a cada uno de los profesionales, hacemos capacitaciones, hacemos autocuidado. Hoy en día estamos además en contacto telefónico, estamos en crisis, entonces son equipos que también están como inscritos en cada uno de los dispositivos de atención que tenemos y cada uno tiene sus propias complejidades y temáticas que ir abordando, entonces toca como gestionar supervisiones para ellos. Estar asesorándolos”.</p>
	E9	<p>“Estamos también participando en distintas mesas de trabajo para visibilizar o de incidencia política y ahí también toca trabajar como con otros equipos. Yo por ejemplo estoy liderando una mesa de grupos vulnerables para programas saludables, entonces ahí toca poder liderar comisiones de trabajo donde participan personas de otras organizaciones y ahí implica como también armar un equipo de trabajo, distribución de tareas, dar representatividad en distintos espacios, mostrar el trabajo que estamos realizando”.</p>
<p>Competencias personales y sociales para el Liderazgo</p>	E9	<p>“Procuró tratar de impulsar un trabajo que sea más horizontal que vertical, escuchar las opiniones de todos y todas, buscar llegar a acuerdos, acuerdos en el que nos podamos comprometer todos en sacar adelante lo que nos proponemos”.</p>

Competencias personales y sociales para el Liderazgo		“...Creo que ha sido más desde ese lugar, desde el escuchar, desde el acompañar, desde el asesorar, desde impulsar. Si no sabemos algo tenemos que buscar cómo lo resolvemos si podemos (...) hace poco hicimos como un resumen de lo que fue el 2020 y ver planificación 2021 y una de las cosas rescatadas era justamente el trabajo en equipo y el compañerismo”
	E5	“A las mujeres nos cuesta presentarnos a cargos de poder, le damos mil vueltas porque creemos que nunca tenemos las competencias... sientes que nunca tienes el currículum”.
	E1	"no hago la labor solo pensando en lo que voy a generar para el fútbol, sino que para lo que puede generar para cualquier niña que puede soñar y hacer lo que quiera".
	E1	"creo que estamos todas muy claras trabajando para un colectivo".
	E1	"estas ganas de crear una asociación un lugar en el que nos pudiésemos contener un poco agrupar, cuidar y defender"
	E2	"Me empecé a juntar con mujeres feministas, pero feministas de la vieja guardia en Chile, y mujeres que me decían “estar en Chile es complicado pero una vez que tu empiezas a empoderarte vas a ver” o sea fueron prácticamente mis mentoras y ahí es cuando yo tomo la decisión de meterme en el coaching ontológico y hacerme el master del coaching ontológico porque yo decía “yo necesito más herramientas para tener un discurso más potente y que me echen en cuenta”
	E2	"Todas esas mujeres que me llamaban “sabes qué? que nos vamos a couchar entre todas” porque si yo empiezo a dar coaching a cada una, que no tenían dinero por cierto"
	E3	"Pero, siempre me ha movido el propósito ¿qué es lo que queremos hacer, para qué lo vamos a hacer? y ojalá que ese propósito beneficie a mucha gente, a la mayor cantidad de gente posible, o de organizaciones posibles". "Entonces ¿cómo motivar a la gente? primero darle los espacios de libertad, segundo de creación y luego de estimular la cooperación, de que compartan el conocimiento, compartan lo que estarán haciendo".
	E3	"Yo convivo con gente de mi equipo que proceden de distintos lugares del mundo, pero también de Santiago y con distintas realidades socioeconómicas. A mí lo que me importa, y siempre saben, es ser un buen profesional y aportar, punto, eso es lo más importante, y aportar para un objetivo mayor"
	E4	"Remarcar lo de las redes de mujeres, que haya espacios solo de mujeres donde uno pueda desahogarse, sentir que no eres tú el problema, eso para mí fue un regalo y ojalá todas pudieran

Competencias personales y sociales para el Liderazgo		apoyarse en eso, ha sido súper generoso para mi" "soy como muy de juntar a las personas, no me gusta la competencia, o sea como el individualismo eso lo odio, no lo soporto, es como todo el contrario".
	E6	"Para mí es trabajo en red, aquí somos todos una red, aquí no hay jerarquías".
	E6	"En general mi pasión, mi interés siempre ha sido trabajar con personas, y en temas alusivos al bienestar de las personas."
	E6	"Yo creo que una de las cosas que nos caracteriza muchísimo a las mujeres es trabajar en red, sabemos trabajar así en círculos, nuestra gestión para mí es un círculo, es como una espiral que siempre se da vuelta, un día estás aquí, otro retrocedes, y así das vueltas y sigues girando, haciendo alianzas, creando oportunidades y buscando oportunidades de avanzar en tus temas pero siempre con tus pares, porque al final no llegamos muy lejos solos, podemos resolver problemas, pero no los resolvemos del todo".
	E6	"Mi poder está en trabajar en equipo. Saber trabajar en red, saber potenciar a la gente con la que tu trabajas, primero que nada porque por un lado no hay ni un ser humano que pueda hacer el trabajo solo, depende de las responsabilidades que tiene, de la gente que lidera, lo que yo hago es esencialmente potenciar a mi gente, desarrollar esas confianzas, pero también desarrollar esa confianza en que yo te apoyo, en que voy a estar ahí, en que voy a apañar, en que si metemos la pata la metemos todos. Esa es una de las cosas que yo creo que hacen una diferencia bastante grande, cuando tú sabes que la persona de la que dependes tú o que está más arriba que tú te va ...
	E4	"Empecé a acercarme más a otras mujeres, a entender que lo que me pasaba no era yo el problema, a buscar apoyo, redes de colaboración, redes de mujeres (...)
	E8	"La verdad es que siempre he sido una persona que le ha gustado mucho ayudar a quien sea (...) siempre voy a tratar de ayudar a las otras personas".
	E7	"Caché que si además yo me juntaba con otras mujeres y tenía cultura de juntarme con otras y luchar con otras iba a ser feminista cachai, a propósito de qué es lo que es ser feminista para mí".
	E7	"Es tan difícil cuando las mujeres logran juntarse hacer cualquier cosa, desde juntarse a tejer, bordar o pensar cómo mejorar una política pública local, lo que sea, porque son muchas cosas las que nos toca hacer en la vida, o sea, cuidar, trabajar, el impacto que tiene la violencia en la participación de la mujer en cualquier cosa es brutal, entonces que logren juntarse para mi es

		como un evento mágico".
	E7	"Yo siempre he sido así como de invitar a las otras que saben".
	E7	"Yo hasta el día de hoy sigo haciendo voluntariado en Arauco con las mujeres de 'Pirúa' fortaleciendo la humanización de ellas, trabajando los procesos, los recursos que ellas tienen, para ir fortaleciendo la organización de ellas".
Competencias personales y sociales para el Liderazgo	E9	<p>"Vino me encuentro con lo del terremoto del 2010 y ahí ya estaba titulada y me pongo a buscar que hacer, o cómo aportar, cómo apoyar y me encontré con psicólogos voluntarios, asistí a varias capacitaciones y me tocaba ir a terreno, trabajando free".</p> <p>"Me sentía como impulsada y motivada a querer aportar, a querer ayudar, veía cómo estaba la gente de afectada y yo sentía que tenía una herramienta que era posible compartir y de apoyar a las personas que estaban afectadas".</p>